



WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA UNIWERSYTET WARSZAWSKI

ul. Szurmowa 1/3; 02-678 Warszawa

tel.: 022 55 34 002; 022 55 34 003, faks: 022 55 34 001

www.wz.uw.edu.pl

e-mail: wz@mail.wz.uw.edu.pl

Prof. dr hab. Witold Chmielarz
Katedra Systemów Informacyjnych Zarządzania
Wydział Zarządzania UW

Warszawa 2026-07-07

Recenzja pracy doktorskiej **mgr Piotr Glenca**
pt.: „Doskonalenie procesów konsultacji społecznych w administracji publicznej z wykorzystaniem systemu inteligentnych agentów dialogowych”

napisanej pod kierunkiem – promotora – prof. dr hab. Jerzego Gołuchowskiego
napisanej na **Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach** w 2026 r.

1. Podstawa prawna opracowania recenzji

Podstawą przygotowania niniejszej recenzji stało się pismo nadesłane w imieniu prof. dr. hab. Macieja Mitreği, Przewodniczącego Komitetu Naukowego Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości z dnia 28 maja 2026 r., z informacją o wyznaczeniu mojej osoby decyzją Komitetu Naukowego Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach (Uchwałą z dnia 28 maja 2026 r.) na recenzenta w/w rozprawy w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz nadesłany następnie egzemplarz pracy.

Punktem odniesienia do opracowania recenzji jest artykuł 190 (ust. 2) Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (DZ. U. z 2023 r. poz. 742 ze zm.), oraz stosownych uchwał Senatu UE w sprawie szczegółowych zasad prowadzenia postępowań w sprawie nadania stopni naukowych na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach.

2. Ocena problematyki podjętej w pracy

W dobie rozwoju rozwiązań AI przedstawiony w dysertacji przez Doktoranta temat jest ważny i aktualny. W chwili obecnej administracja publiczna na całym świecie stoi przed wyzwaniem usprawnienia komunikacji ze swoimi obywatelami. Inteligentni agenci dialogowi,

o których mowa w tytule pracy rozwiązują kluczowe problemy tradycyjnych konsultacji: agenci konwersacyjni pozwalają na prowadzenie konsultacji z dowolnego miejsca, w wielu językach i w dowolnym czasie; następuje automatyczna synteza uwag powstałych w trakcie konsultacji związana z grupowaniem opinii, wskazywaniem kluczowych problemów do rozwiązania i zidentyfikowanych w trakcie konwersacji nastrojów społecznych oraz następuje wspieranie konsultacji poprzez tłumaczenie skomplikowanych zawłoŝci prawnych na język potoczny. Problemami nie do końca rozwiązanymi przy pomocy tej technologii, jak pokazują przykłady z praktyki są natomiast sprawy bezpieczeństwa i etyki (zastosowanie AI ACT); koniecznoŝć ograniczania systemów AI do wspierania, a nie zastępowania ludzi w procesie konsultacji oraz weryfikacji czynnika ludzkiego w procesie konsultacyjnym. Tak więc uznać naleŝy, ŝe temat doskonale wpisuje się w załoŝenia cyfryzacji państwa, a jego zgłębienie moŝe realnie przyczynić się do zwiększenia przejrzystoŝci i jakoŝci stanowionego prawa.

To sprawia, ŝe zaproponowana przez Doktoranta tematyka jest istotna i aktualna, doskonale mieszcząc się w zakresie rozwiązania najwaŝniejszych problemów stojących w chwili obecnej, nie tylko przed administracją naszego kraju.

Jest to praca interdyscyplinarna z przekroju nauk o zarządzaniu, komunikacji, prawa i zastosowań informatyki. Jak dotąd, w literaturze nie spotyka się całoŝciowych badań przekrojowych, ani metodycznego podejŝcia do realizacji projektów informatycznych związanych z realizacją pełnej koncepcji procesu konsultacji społecznych przeprowadzanych w administracji publicznej z wykorzystaniem systemu inteligentnych agentów dialogowych jako narzędzia zarządzania wiedzą i komunikacją. Realizacja wyników takich badań mogłaby udoskonalić, wyeliminować lub przynajmniej zredukować część niedoskonałoŝci charakteryzujących procesy konsultacji obecnie realizowane przez urzędy administracji publicznej. Niestety na obecnym etapie rozwoju e-administracji moŝliwoŝci sztucznej inteligencji są w nich zaledwie częściowo rozpoznawane, ale nie faktycznie realizowane. Wynika to głównie z faktu, ŝe brak jest systemów informatycznych wspomagających cały proces konsultacji społecznych, które moŝna doposaŝyć w narzędzia sztucznej inteligencji w zakresie doskonalenia konsultacji społecznych.

Mając zapewne ŝwiadomoŝć wagi powyŝszych kwestii i trudnoŝci z tym związanych Doktorant postanowił wypełnić choćby częściowo istniejącą w tym zakresie lukę badawczą i skoncentrować się na własnym podejŝciu do rozwiązania tego problemu. Godny uznania jest fakt, ŝe w tak istotnym z teoretycznego i praktycznego punktu widzenia temacie Autor potrafił

znaleźć ciekawy, własny, odrębny zakres badań i konsekwentnie dokonać jego analizy i zaproponować rozwiązanie.

3. Ocena merytoryczna zawartości recenzowanej rozprawy

3.1. Problem badawczy, temat i zakres rozprawy

Umiejętność wyboru właściwego problemu badawczego jest jednym z kluczowych elementów każdej pracy naukowej. Jest to kwestia tym istotniejsza, iż należy go ulokować w takiej tematyce badawczej, aby dawała ona perspektywy rozwoju naukowego, a jednocześnie wniesienia autorskiego wkładu w danej dyscyplinie, czy też dziedzinie naukowej. W tym kontekście należy uznać, iż Doktorant, jak napisano powyżej, właściwie uzasadnił dokonany przez siebie wybór (str. 5-8). Sposób sformułowania problemu badawczego uzasadnia późniejsze wykorzystanie przez Autora metod i narzędzi badawczych zaprezentowanych w rozprawie.

Jeżeli chodzi o tytuł rozprawy, tj.: *„Doskonalenie procesów konsultacji społecznych w administracji publicznej z wykorzystaniem systemu inteligentnych agentów dialogowych”*, to został on sformułowany w sposób prawidłowy, a zakres merytoryczny zaprezentowanych w kolejnych rozdziałach analiz i badań odpowiada temu tytułowi.

Recenzowana rozprawa obejmuje swoim zakresem tak badania literaturowe, metodyczne, jak i empiryczne dotyczące problematyki możliwości zdygitalizowania procesu konsultacji społecznych przez włączenie do niego mechanizmów GenAI. Autor przechodzi od analizy literaturowej przedstawiającej przedmiot rozprawy i najważniejszych problemów z nią związanych, poprzez analizę ilościową, projektowanie oparte o modelowanie do metod jakościowych zbadania tego problemu.

Uznać należy, iż zarówno wybór problemu badawczego, wykorzystana metodyka badawcza jak i zaprezentowana przez Autora wiedza dziedzinowa spełniają wymogi ustawowe stawiane rozprawom doktorskim. Jednocześnie sposób rozwiązania problemu badawczego jest interesujący, posiada ważne elementy nowości, jak również może być źródłem nowej wiedzy w dziedzinie nauk o zarządzaniu i jakości.

3.2. Cel rozprawy, hipotezy oraz pytania badawcze

Cel rozprawy, pytania badawcze zostały przedstawione we Wstępie. Autor sformułował cel główny rozwiązywanych przez siebie w ramach rozprawy doktorskiej problemów, jako:

...opracowanie koncepcji procesu konsultacji społecznych przeprowadzanych w administracji publicznej z wykorzystaniem systemu inteligentnych agentów dialogowych jako narzędzia zarządzania wiedzą i komunikacją... str. 9). Ocenic należy, iż tak sformułowany cel zawiera w sobie elementy praktyczne, metodyczne i jednocześnie wzbogacające teorię zarządzania. Oczekiwany wynik pracy powinien więc być model ww. procesów i rekomendacje, umożliwiające kompleksowe podejście do rozpatrywanego problemu i jego rozwiązania praktycznego.

Ponadto Doktorant zamieścił pięć celów szczegółowych:

- identyfikacja dostrzeganych w urzędach administracji publicznej niedoskonałości związanych z realizacją konsultacji społecznych,
- ustalenie zapotrzebowania urzędów na nowe rozwiązania technologiczne, wspomagające realizację procesów konsultacji i doskonalące te procesy,
- identyfikacja możliwości doskonalenia konsultacji społecznych dzięki wykorzystaniu sztucznej inteligencji w zarządzaniu wiedzą i komunikacją w tych procesach,
- wytworzenie artefaktu badawczego w postaci systemu inteligentnych agentów dialogowych, wspomagającego realizację konsultacji w zaproponowanej koncepcji,
- ustalenie zgodności działania zaproponowanego systemu z potrzebami i oczekiwaniami potencjalnych jego użytkowników w urzędach administracji publicznej.

Niestety nie zostały one podzielone tradycyjnie na trzy grupy: cele poznawcze, cele metodyczne i cele utylitarne. Być może pozwoliłoby to na dostrzeżenie braku celów metodycznych w tym zestawieniu oraz swoiste pomieszanie celów poznawczych z utylitarnymi. Ponadto nie jestem przekonany w prawidłowym stosowaniu słowa artefakt (dokument lub informacja stworzona w procesie wytwarzania oprogramowania, która ma zapewnić przejrzystość projektu), czy nie lepsze byłoby sformułowanie framework lub model?

Cele badania Autor transformuje w pytania badawcze. W tym kontekście główne pytanie badawcze jawi się jako *...sposób wykorzystania sztucznej inteligencji w zarządzaniu wiedzą i komunikacją w procesach konsultacji społecznych, (...tak...) aby udoskonalić te procesy...* (str. 9). Jest to w zasadzie uogólnienie celu głównego, w odróżnieniu od badawczych pytań szczegółowych. W sumie można się doliczyć dziewięciu pytań badawczych, pogrupowanych w pięć grup, odpowiadających uprzednio wymienionym celom. Niestety pytania dotyczące sztucznej inteligencji wyglądają na sztucznie doczepione do pytań badawczych. Należy albo to

inaczej sformułować, zachowując spójność z celami, albo inaczej sformułować cele. Generalnie należy uporządkować pytania badawcze ponieważ np. pytania P2.1. i P2.2. tylko częściowo są związane z pytaniem P2. Podobnie jest z pytaniem P3.1. Wydaje mi się również, że pytanie P4 może być zbyt trudne dla przeciętnego respondenta, odpowiedź zależy od jego kompetencji nie tylko zawodowych, ale w zakresie sztucznej inteligencji.

Doktorant w sumie dość poprawnie i spójnie sformułował cele naukowe rozprawy, a odpowiedzi na pytania badawcze zostały stopniowo, a przy tym kompleksowo przedstawione i udowodnione na drodze przeprowadzonych badań oraz analiz w kolejnych rozdziałach pracy.

Hipotezy zostały umieszczone w dalszej części pracy i dotyczą głównie badania ilościowego.

3.3. Metody badawcze oraz źródła informacji

W procesie badawczym Autor wykorzystuje adekwatne metody badań, tworząc przez ich kompilację metodykę własną, dostosowaną do rozpatrywanego problemu jak również posługuje się znanymi mu pozycjami literaturowymi oraz źródłami naukowymi.

W badaniach została wykorzystana czteroetapowa procedura obejmująca:

- przegląd literatury - ukierunkowany na rozpoznanie bieżącego stanu wiedzy na temat przedmiotu badań (rozdział 1 i częściowo 2). Poczynione ustalenia stanowiły również podstawę dla przeprowadzonych później badań empirycznych;
- badanie ankietowe za pomocą kwestionariusza ankietowego oraz metody statystyki opisowej, w urzędach gmin i miast na terenie województwa śląskiego, ukierunkowane na zidentyfikowanie potrzeb w zakresie wykorzystania rozwiązań sztucznej inteligencji w konsultacjach społecznych (rozdział 3);
- prace projektowe, ukierunkowane na opracowanie koncepcji procesu konsultacji społecznych, realizowanych z wykorzystaniem systemu inteligentnych agentów dialogowych jako narzędzia zarządzania wiedzą i komunikacją. Wytworzono na tym etapie prototyp systemu, który został poddany szeregowi testów w przykładowych scenariuszach konsultacji społecznych, co miało na celu weryfikację zgodności jego działania z założeniami.
- ostatni etap polegał na weryfikacji koncepcji w wybranych urzędach administracji publicznej, przy pomocy indywidualnych wywiadów pogłębionych.

Zabrakło tu schematu procedury badawczej oraz szczegółowego opisu metod analizy statystycznej w badaniu ilościowym.

Oparto się natomiast na szeregu założeń teoretycznych:

- teorii interesariuszy - funkcjonowanie urzędów administracji publicznej jako organizacji ściśle powiązanych z szerokim gronem interesariuszy,
- modelu Socialization-Externalization-Combination-Internalization (SECI) systemowego podejścia do zarządzania wiedzą,
- teorii działania komunikacyjnego, dzięki której przyjęto założenia przyjęte wzorzec dla procesów komunikacji zachodzących w ramach konsultacji społecznych,
- model uogólnionej teorii akceptacji i użytkowania technologii (UTAUT), wykorzystany do zbadania w urzędach akceptacji zaproponowanej w pracy koncepcji procesu konsultacji społecznych.

Analiza literaturowa obejmowała ponad 300 pozycji, w dużej części z ostatnich pięciu lat, częściowo anglojęzycznej. Cytowana literatura jest wystarczająca i odpowiednio wykorzystana w dysertacji.

Analizując tak sposób doboru i wykorzystania narzędzi oraz metod badawczych, jak i sposób oraz zakres sformułowanych na ich podstawie wniosków i konkluzji należy ocenić je w sposób pozytywny.

3.4. *Struktura i treść rozprawy*

Recenzowana praca to 175 stron tekstu głównego oraz spis literatury i spis rysunków, tabel i obszernych załączników (w tym szczegółowe wyniki - 78 stron).

Ocenić należy, iż ma ona właściwą i odpowiednio przejrzystą i równomierną strukturę (rozdziały od 24 do 36 stron). Rozprawa w swej zasadniczej części podzielona została na sześć rozdziałów merytorycznych, *Wstępu* oraz *Zakończenia*.

Rozprawę rozpoczyna *Wstęp (10 stron)*, w którym zawarto uzasadnienie wyboru tematyki badań, problematykę badań, wyspecyfikowano lukę badawczą, cel główny i cele szczegółowe, główne pytanie badawcze oraz badawcze pytania szczegółowe, używane metody, odniesienia do relacji metodycznej oraz strukturę i zawartość rozprawy doktorskiej. We *Wstępie* cenne jest przedstawienie na rys. 1. klastrow tematycznych publikacji związanych z podejmowaniem decyzji w administracji publicznej.

Rozdział pierwszy pt. „*Konsultacje społeczne jako forma partycypacji interesariuszy w procesach decyzyjnych administracji publicznej*” - 25 stron, to rozdział teoretyczny, poglądowy i przeglądowy. Składa się z trzech podrozdziałów umiejscawiających konsultacje społeczne w strukturze administracji publicznej. Zawiera uzasadnienie włączenia interesariuszy administracji publicznej w procesy decyzyjne, wyzwania jakie się z tym łączą, definicje konsultacji społecznych i ich przebiegu oraz bariery i niedogodności realizacji procesu konsultacji społecznych od strony administracji publicznej i interesariuszy.

Jest to typowy rozdział opierający się na przeglądzie literaturowym, ustrukturyzowany przez przypisanie poszczególnym składowym rozdziału prezentację poglądów wyselekcjonowanych Autorów. Zabrakło jednak choćby próby syntezy tych poglądów np. w postaci podsumowań tabelarycznych. Doktorant powołuje się co prawda na Autorów, którzy takie zestawienia opublikowali, ale nie tworzy podsumowania własnego, zarówno dla np. definicji konsultacji społecznych jak i przebiegu procesu konsultacji. Zamiast tego Doktorant proponuje dokładny opis analizowanych pojęć, a w przypadku procesu konsultacji społecznych podsumowania wzorowanego na podejściu projektowym. Takie zestawienie pojawia się przecież w ostatnim podrozdziale. Chodzi tu o takie zestawienie, jak w Tabeli 1. (Niedoskonałość i bariery wpływające na jakość konsultacji społecznych). To zestawienie stanowi niewątpliwie dorobek Doktoranta.

W rozdziale pierwszym pojawiają się też niedoskonałości stylistyczne np. ...analizując przytoczone spojrzenia poszczególnych badaczy na konsultacje społeczne... (str. 33).

Drugi rozdział teoretyczny zatytułowany „*Zarządzanie wiedzą i komunikacją w konsultacjach społecznych*” - (24 strony), skupia się na określeniu relacji pomiędzy procesami komunikacji a zarządzaniem wiedzą. Rozdział składa się z czterech podrozdziałów, najpierw określających rolę konsultacji społecznych w procesach uzyskania wiedzy na potrzeby podejmowania decyzji, następnie definiuje ten proces na tle różnych podejść do zarządzania wiedzą i przedstawia metody komunikacji w procesach pozyskiwania, wytwarzania i przetwarzania wiedzy oraz finalnie – przedstawia metody prowadzenia konsultacji społecznych z perspektywy komunikacji pomiędzy interesariuszami oraz perspektywy zarządzania wiedzą. Aby ukazać powyższe relacje przedstawiono dwa modele teoretyczne Model SETI i model idealnej sytuacji decyzyjnej, które Autorowi wydawały się niezbędne z punktu widzenia badań przedstawionych w następnych rozdziałach. Rozdział kończy się przeglądem metod prowadzenia konsultacji społecznych, poprzez prezentację podstawowych

założeń tych metod oraz przedstawienia ich w świetle wspomnianych modeli. Jest to kolejny rozdział teoretyczny, tym razem pokazujący miejsce i rolę wiedzy w procesach konsultacji społecznych. Zgodnie z tym założeniem rozpoczyna się od definiowania kategorii wiedzy i jej typologii, następnie, na podstawie przeglądu literaturowego, prezentowana jest potrzeba pozyskania i przetwarzania wiedzy w procesach konsultacji społecznych. Zabrakło mi jasnej, a krótkiej i treściwej definicji modelu SECI (np. ...jest to jedna z kluczowych koncepcji zarządzania wiedzą, stworzona przez I. Nonakę i H. Takeuchi, opisująca proces ciągłej transformacji wiedzy ukrytej (intuicja, doświadczenie) w wiedzę jawną (procedury, dane)...). Pomimo, że komunikacja społeczna jest elementem niezbędnym do funkcjonowania konsultacji społecznych, to jednak metody zawarte w Tabeli 2, jak mi się wydaje powinny być bardziej przypisane do konsultacji społecznych. Ponadto, trzeba zauważyć, że w ramach poszczególnych, a wymienionych metod istnieją jeszcze dodatkowe podziały np. ankieta zamknięta/otwarta/mieszana, wywiad zamknięty/ otwarty/mieszany. Komunikacja – służy z definicji do zapewnienia połączenia. Ale jak traktować np. konsultacje społeczne polegające najpierw na analizie dokumentacyjnej, a następnie wyrażenia opinii w postaci wniosków lub rekomendacji z analizy dokumentów? A kwesta narzędzi – Internet, media komunikacyjne, wersje papierowe? W każdym z tych przypadków stosując dane metody można uzyskać niekoniecznie porównywalne wyniki w wyniki np. w sprawie konsultacji społecznych. Dochodzi więc potem problem generalizacji uzyskanych wyników. Przy pomocy jakich mierników można ową generalizację osiągnąć w konsultacjach społecznych, zwłaszcza przy ograniczonej próbie badawczej? Autor pisze o tym m.in. na str. 58, traktując to jako metody hybrydowe, jednak sposób ich wykorzystania i funkcjonalność nie muszą wynikać z prostego skojarzenia dwóch lub więcej metod. Nie jest również jasne na jakiej zasadzie poszczególne metody zostały wybrane do przedstawionych analiz. Tym niemniej prezentowane kolejne tabele porównawcze (Tabele 2-4, przegląd metod, ewaluacja konsultacji społecznych w świetle modelu idealnej sytuacji komunikacyjnej i modelu SECI), są niewątpliwym dorobkiem Autora.

Rozdziały pierwszy i drugi są rozdziałami teoretycznymi stanowiąc podstawę dalszych analiz. O ile rozdział pierwszy w pewnym sensie ma postać samodzielnej, to rozdział drugi aby uniknąć zrównoleglenia teoretycznego powinien bardziej wynikać z wyników rozdziału pierwszego. Drugi zauważony problem, to jedynie niewielki – wbrew pytaniom badawczym – udział w rozważaniach na temat sztucznej inteligencji. Problematyka sztucznej inteligencji pojawia się dopiero na str. 73 w rozdziale trzecim.

W rozdziale trzecim pt. *„Możliwości i perspektywy wykorzystania sztucznej inteligencji do doskonalenia procesów konsultacji społecznych”* (36 stron) na podstawie badań literaturowych scharakteryzowano stan cyfryzacji konsultacji społecznych oraz możliwości wykorzystania narzędzi sztucznej inteligencji do doskonalenia procesów konsultacji. Rozdział ten składa się z czterech podrozdziałów poczynając od konieczności przyjęcia ujęcia etapowego cyfryzacji administracji publicznej, poprzez przedstawienie możliwości wykorzystania ICT w konsultacjach społecznych i gotowości do wdrożenia sztucznej inteligencji w administracji publicznej, po określenie barier i wyzwań związanych z cyfryzacją konsultacji społecznych. Sztuczna inteligencja pojawia się tu dopiero w podrozdziale 3.2.3. *Sztuczna inteligencja w konsultacjach społecznych: zasadność wdrażania i specyfika wdrożeń*. Opisano w nim możliwości i perspektywy wykorzystania sztucznej inteligencji w konsultacjach społecznych oraz jeszcze nieliczne, ale już istniejące, wnioski płynące z pierwszych na świecie wdrożeń tego typu. Istotną część rozdziału stanowią treści związane z akceptacją sztucznej inteligencji w administracji publicznej i gotowością do ich wdrożenia. Oryginalność tego rozdziału polega na stworzeniu zestawienia i porównaniu definicji sztucznej inteligencji i dyskusji na temat potencjalnych możliwości zastosowań sztucznej inteligencji w procesie administracji publicznej. Akceptacja rozwiązań sztucznej inteligencji i jej gotowość do ich wdrożenia do administracji publicznej wg Autora sprowadza się do propozycji zastosowania w badaniu poziomu akceptacji za pomocą modeli TAM i UTAUT.

W zasadzie jest to kolejny rozdział literaturowy, jednak dotyczy aspektów praktyczno-technicznych cyfryzacji administracji publicznej. Jest on rozdziałem bardzo ogólnym nie precyzującym i nie rekomendującym, lecz co najwyżej sugerującym rozwiązania rozpatrywanego problemu. W związku z tym jest to rozdział w pewnym sensie przejściowy pomiędzy częścią teoretyczną, a badawczą.

W sumie oba rozdziały czysto literaturowe oraz rozdział trzeci stanowią ponad 50% dysertacji.

Część badawcza rozpoczyna się od rozdziału czwartego pt. *„Potrzeba wykorzystania rozwiązań sztucznej inteligencji w konsultacjach społecznych w świetle badań ankietowych”* (25 stron), jak wskazuje temat, przedstawiono wyniki badania ankietowego przeprowadzonego w urzędach gmin i miast w województwie śląskim, ukierunkowanego na ustalenie zapotrzebowania na wdrożenie rozwiązań sztucznej inteligencji w procesach konsultacji społecznych. Zbadano: poziom zainteresowania udziałem w konsultacjach wśród

różnych grup interesariuszy: reprezentantów urzędu oraz użytkowników narzędzi ICT wykorzystywanych w konsultacjach; diagnozę niedoskonałości związanych obecnie z konsultacjami społecznymi, wskazującymi na potrzebę wdrożenia ICT; oraz ustalenie stanu obecnego i pożądanego stanu przyszłego wykorzystania narzędzi ICT w konsultacjach społecznych. Badanie przeprowadzono metodą CAWI. Doktorant zaprojektował ankietę i przebieg badania, narzędzie i dystrybucję ankiet sporządziło CBiR UE w Katowicach. Badanie dotyczyło konsultacji z lat 2022-2024, jego zasięg – województwo śląskie. Dysertacja zawiera uzasadnienie tych wyborów. Przeprowadzono je punktowo skierowując ankietę do wszystkich urzędów gmin na terenie województwa śląskiego (167) od maja do lipca 2025. Wypełniały je osoby zatrudnione w tych urzędach, mającym wiedzę i doświadczenie w zakresie organizacji konsultacji społecznych, co zapewne wpłynęło na wyniki badania. Tylko przy założeniu, że pełnią oni podwójną rolę – obywatela biorącego udział w konsultacjach oraz pracownika urzędu obsługującego (dualizm ról) konsultacje spełniony jest warunek uwzględnienia różnorodności opinii na temat cyfryzacji konsultacji społecznych. Ankieta zawierała 11 pytań, z czego tylko pięć było poświęconych użyciu ICT. Pytania wynikały z opracowań literaturowych (Tabela 8, str. 103), mniej zaś z wiedzy Autora o rozwiązywanym zagadnieniu. Część powoływanych źródeł jest anglojęzycznych, co rodzi pytanie o uwzględnienie w pytaniach polskiej specyfiki konsultacji społecznych. W sumie były to opinie osób zatrudnionych w urzędach gmin, a więc tak czy inaczej jednostronne. Do tej części badania postawiono 6 hipotez: liczba konsultacji społecznych i ich informatyzacja w przekroju miasto-wieś; zależność niedoskonałości konsultacji społecznych od ilości konsultacji i stopnia ich informatyzacji; zależność zgłoszeń zapotrzebowania na nowe funkcjonalności technologiczne od ilości konsultacji i niedoskonałości procesów konsultacyjnych. Są to niewątpliwie ciekawe i trafne hipotezy, tylko należałoby jeszcze uzasadnić ich związek z pytaniami badawczymi i celami dysertacji (nie widać w nich zarządzania wiedzą i sztucznej inteligencji, a to jest w tytule i celach pracy). W sumie uzyskano 66% zwrotność ankiet. Wśród nich w 12% gmin nie przeprowadzano konsultacji społecznych w badanym okresie, co zmniejsza wielkość próbki. Próba dotyczyła więc opinii osób pracujących w tych gminach, a struktura ograniczała się do podziału na gminy miejskie, wiejskie i miejsko-wiejskie. Tak więc początkowe analizy ilości i zainteresowania konsultacjami dotyczyły respondentów tylko w tym podziale. Ta struktura nie jest kontynuowana na etapie identyfikacji niedoskonałości, a jak można się zorientować na podstawie wykresów (12, 13) wina za niepowodzenie konsultacji społecznych w największej

mierze leży po stronie urzędów gminnych. Dlatego nieco na wyrost wydają mi się odautorskie wnioski o możliwościach wykorzystania sztucznej inteligencji w pokonywaniu tych trudności. Bardziej na miejscu byłoby pytanie dlaczego nie wykorzystują tych możliwości ICT, które już mają? Na to pytanie miała odpowiedzieć następna część ankiety. Pokazała ona wyraźnie, że używane są najbardziej proste narzędzia komunikacji typu ankieta on-line, które to narzędzia są wykorzystywane w nadmiarze do oceny działania innych, bardzo różnych organizacji, księgarni, zakładów opieki zdrowotnej itp. Jest to jeden z powodów, że na ten sposób komunikacji reaguje już coraz mniej respondentów. Nie podzielam też wniosków Autora na temat braku świadomości, chyba raczej urzędów, niż respondentów z tych urzędów na temat możliwości zastosowań nowocześniejszych środków komunikacji typu: gra internetowa, narzędzie wirtualnej rzeczywistości (VR), interaktywna mapa, czy sztuczna inteligencja (nawet bardzo ogólnie rozumiana). Nie zbadano przecież relacji pomiędzy tematyką konsultacji, a wykorzystywanymi narzędziami. Po pierwsze nie przy konsultacjach na każdy temat są one użyteczne, po drugie wypełnienie ankiety zajmuje znacznie mniej czasu i jest łatwiejsze niż komunikacja za pomocą pozostałych mediów, a jak wynika z wcześniejszych rezultatów nie wszyscy uważają takie badania za istotne. Natomiast istotne są funkcje wskazane na Rys. 15 (str. 117), ponieważ rzeczywiście można je wykonać przy pomocy systemów wspomagających podejmowanie decyzji typu DSS, ERP, Business Intelligence Systems, systemów automatyzacji procesów (RPA) lub sztucznej inteligencji. Jak wynika z odpowiedzi respondenci mogą nie mieć nawet świadomości o istnieniu, czy rozróżnieniu tych klas systemów. We wnioskach bezpośrednio wynikających z badania nie uwzględniono bardzo wysokich kosztów wprowadzenia sztucznej inteligencji, a także możliwości innych klas systemów w zapewnieniu rozwiązania problemów urzędów administracji publicznej. Zastosowanie testu statystycznego jest prawidłowe, natomiast rezultatów umieszczonych w Tabeli 11. *Zestawienie wyników weryfikacji hipotez badawczych*, można się było spodziewać (połowa hipotez nie została potwierdzona z braku dowodów).

Czy nie należałoby przeprowadzić rozpoznania rzeczywistych potrzeb funkcjonalnych urzędów gminnych wg proponowanego podziału i sporządzić projekty zintegrowanych systemów informatycznych wielkości i klasy dla nich odpowiednich, ze wspomaganie elementów sztucznej inteligencji?

W rozdziale piątym pt. „Koncepcja procesu konsultacji społecznych przeprowadzanych z wykorzystaniem systemu inteligentnych agentów dialogowych” (33 strony), przedstawiono

koncepcję procesu konsultacji społecznych przeprowadzanych z wykorzystaniem systemu sztucznej inteligencji składającego się z kilku współpracujących agentów dialogowych, pełniącego rolę narzędzia zarządzania wiedzą i komunikacją w procesie konsultacji. Rozdział ten podzielony został na cztery podrozdziały, zaczynające się od założeń koncepcyjnych procesów konsultacji społecznych i prototypowej implementacji systemu inteligentnych agentów dialogowych, następnie prezentacji przykładowych scenariuszy realizowanych wg koncepcji a kończący się identyfikacją ograniczeń i perspektywami rozwoju koncepcji konsultacji społecznych w urzędach gminnych. Wyznaczone sobie zadanie było niewątpliwie ambitne i wskazywało jedno z możliwych rozwiązań problemów związanych z konsultacjami społecznymi. Koncepcja ogólna wydaje się być prawidłowa, tym niemniej powinien się w niej znaleźć element dotyczący komunikacji z obywatelami (mieszkańcami) i ich wymagań wobec projektowanego systemu konsultacji społecznych. Przydałby się również schemat ideowy podstawowych kategorii (elementów) modelu ogólnego oraz relacji między nimi. Chciałbym również zauważyć, że repozytorium wiedzy jest cechą charakterystyczną systemów eksperckich (zarządzania wiedzą), systemów Business Intelligence itp., a nie tylko systemów sztucznej inteligencji. Str. 127/128 – w nawiązaniu do poprzednich uwag – model nie może być zgodny z modelem SECI, ponieważ nie obejmuje wiedzy części interesariuszy (klientów, użytkowników), równie trudno jest stwierdzić, czy spełnia wymogi idealnej sytuacji komunikacyjnej, co zresztą wynika z Tabeli 12. I jaka jest w tym wszystkim rola sztucznej inteligencji?

W związku z powyższymi uwagami wydaje się, że do niektórych projektowanych modułów (agencji) nie przeprowadzono analizy potrzeb. Nie znalazły też odzwierciedlenia we wcześniejszych badaniach Autora (*...agent dla mieszkańców – umożliwiający pozyskanie wiedzy na temat problemu, wokół którego prowadzone są konsultacje, wiedzy o samym procesie konsultacji (w tym o zgłoszonych dotychczas opiniach) oraz zgłoszenie własnej opinii...*). Ponownie zapytam – a jaka jest opinia mieszkańców (użytkowników zewnętrznych w stosunku do urzędu gminnego) na temat konsultacji społecznych, jej charakterystyk, możliwości komunikacyjnych itp.? Zresztą podobnie jest z dwoma innymi agentami wymienionymi w punkcie 2.

Nasuwa się również pytanie: w jaki sposób system zareaguje na zmianę przepisów regulujących konsultacje społeczne, który będzie różny od wzorców historycznych przechowywanych w bazie wiedzy? A co będzie w pierwszej iteracji napełniania bazy wiedzy,

w sytuacji, gdy nie są jeszcze sprecyzowane ograniczenia dotyczące konkretnej konsultacji (brak dotychczasowych doświadczeń, patrz Tabela 13)?

Prototypowe implementacje dotyczą konkretnej sytuacji, nie wiadomo jak system zadziałałby w innych okolicznościach. Powstała więc w zamyśle Autora pewna koncepcja praktyczna, implementacja {przekształcenie założeń teoretycznych, projektu lub projektu koncepcyjnego w działające rozwiązanie?} oparta na dialogach, konieczna do dalszej do weryfikacji.

Ewaluacja tego rozwiązania została przedstawiona w rozdziale szóstym „*Akceptacja zaproponowanej koncepcji procesu konsultacji społecznych i związanego z nią systemu*” (18 stron). Jest to najkrótszy rozdział dysertacji. Składa się z trzech podrozdziałów zawierających: metodę badawczą, wyniki badań i rekomendacje w zakresie wdrażania koncepcji. Było to badanie jakościowe oparte na wywiadach, które przeprowadzono tylko wśród wybranych pracowników w wybranych metodą losowo-celową urzędach administracji publicznej w województwie śląskim za pomocą modelu UTAUT. W sumie przeprowadzono jedynie 5 wywiadów w okresie od listopada 2025 do kwietnia 2026 r. Niewielka wielkość próbki i wybór modelu UTAUT stosowanego głównie do badań ilościowych nie skłaniają do uogólnień. Prezentacja wyników w postaci cytatów z wywiadów nie wydaje się być najlepsza metodą dowodzenia słuszności postawionych postulatów. W badaniach jakościowych model UTAUT (który model?) np. indywidualne wywiady pogłębione, kluczowe jest zbadanie indywidualnego doświadczenia uczestników w odniesieniu do głównych zmiennych: intencji behawioralnej i korzystania z technologii, oczekiwanego wykonania, oczekiwanego wysiłku, wpływu społecznego, sprzyjających okolicznościach i moderatorów. Czemu Doktorant nie sporządził syntezy analizy wyników wg tych sześciu kategorii, co byłoby rzeczywistym dorobkiem Doktoranta. W tej sytuacji jego dorobkiem jest Tabela 15 oparta na ustrukturyzowanym wywiadzie i rekomendacje wynikające z przeprowadzonych wywiadów oraz wcześniejszych badań.

W *Zakończeniu* (5 stron) pracy odniesiono się do najważniejszych ustaleń i wniosków płynących z przeprowadzonych badań, zarówno w aspekcie teoriopoznawczym, jak i utylitarnym. Ponownie odniesiono się do postawionych pytań badawczych i w syntetycznej formie przedstawiono odpowiedzi na nie wynikające z badań (Tabela 16). Ponadto wskazano ograniczenia przeprowadzonych badań oraz perspektywy dalszych prac.

Podsumowując ocenić należy, iż zaproponowana przez Doktoranta struktura pracy jest spójna z celami dysertacji, w sposób sprawny przedstawia cały przeprowadzony cykl badawczy, jak również przejrzysto prezentuje wnioski z badań. Pozwala to na jej dobrą ocenę w kontekście przyjętych przez niego pytań badawczych.

3.5. *Strona formalna rozprawy*

Ocenić należy, iż Autor rozprawy posługuje się zrozumiałym językiem, a poziom jakości składu tekstu, interpunkcji, stylistyki, czy też doboru rozwiązań wizualizacyjnych jest generalnie rzecz biorąc satysfakcjonujący.

Stwierdzić należy, iż Autor pracy doktorskiej rzetelnie podszedł do jej przygotowania technicznego, nieliczne błędy stylistyczne nie wpływają na wartości merytoryczne dysertacji.

3.6. *Kwestie i pytania dyskusyjne, komentarze i uwagi*

W trakcie analizy treści rozprawy nasunęło się kilka uwag i pytań o charakterze polemicznym oraz komentarzy, co do struktury i realizacji pracy:

- nie połączono celów pracy, z pytaniami badawczymi i hipotezami badania ilościowego,
- brak jest sprecyzowanej procedury badawczej,
- praca wydaje się być rozstrzelona tematycznie, pojawia się w niej wiele wątków, które są luźno związanych z głównym nurtem badań (np. zarządzanie wiedzą i komunikacją),
- sztuczna inteligencja wydaje się być aktualnym przydatkiem do całego tematu, trudno jest jednak badać zastosowanie sztucznej inteligencji nie zbadawszy wcześniej stanu informatyzacji urzędów gminnych i nie zbadawszy stosunku urzędników do obecnego stanu informatyzacji,
- bazy wiedzy przypisano jedynie systemom sztucznej inteligencji, a istniały również we wcześniejszych wersjach systemów,
- brak odniesienia się do innych oprócz sztucznej inteligencji metod rozwiązania problemów konsultacji społecznych w urzędach gminnych np. systemów zarządzania wiedzą, business intelligence systems, czy robotic proces automation,
- nie zbadano oceny systemu wśród użytkowników zewnętrznych konsultacji (obywateli, mieszkańców),

- badanie jakościowe było analizowane ręcznie, nie przez żadne przeznaczone do tego celu programy analityczne np. Atlas, NVivo,
- zabrakło syntetycznego podsumowania badania jakościowego

Ponadto chciałbym w trakcie obrony zadać Doktorantowi dwa pytania:

1. Dlaczego Doktorant zastosował metodę UTAUT w badaniu jakościowym, zamiast w badaniu ilościowym?
2. Czy gdyby zamiast proponowanego przez niego modelu konsultacji społecznych zastosować proste modele GenAI, skutek dla zastosowań konsultacji społecznych byłby taki sam, a może nawet lepszy?

Wnioski końcowe

Każda rozprawa doktorska powinna być potwierdzeniem dostrzegania przez jej Autora określonego problemu badawczego oraz umiejętności jego rozwiązania z wykorzystaniem adekwatnych metod badawczych. W przypadku recenzowanej rozprawy stwierdzić należy, iż Doktorant, taką umiejętność posiada. Podkreślić też należy, że posługuje się on przy tym rozwiązaniami charakterystycznymi dla dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. W rezultacie praca o zaproponowanej przez Autora odważnej, bo kontrowersyjnej tematyce może być przedmiotem przewodu doktorskiego w jednostce naukowej posiadającej uprawnienia naukowe w dziedzinie nauk o zarządzaniu i jakości.

Doktorant, w oparciu o analizę literaturową zaproponował w gruncie rzeczy autorską szkic koncepcji podejścia do rozwiązania zastosowania sztucznej inteligencji w konsultacjach społecznych.

W tym kontekście przeprowadził poprawne metodycznie badania literaturowe i empiryczne oraz niezbędne analizy. Doprowadziły one do wniosków końcowych, weryfikujących cele i pytania badawcze rozprawy. Podsumowując:

- recenzowana praca została napisana pod względem merytorycznym w sposób poprawny. W swoich badaniach Autor umiejętnie wykorzystał znaną mu literaturę przedmiotu oraz posłużył się właściwymi metodami prowadzenia badań, wykazując się tym samym wymaganymi umiejętnościami, tak badawczymi, jak i warsztatowymi,

- treść recenzowanej dysertacji świadczy o znaczącym poziomie wiedzy Autora w zakresie analizy i badania wybranego przez Niego obszaru, jak również bardzo dobrej znajomości przywoływanej literatury tematu,
- praca zawiera elementy oryginalne, stanowiące o wkładzie Doktoranta w rozwój wiedzy z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, mogące mieć zastosowanie, tak w dalszych badaniach empirycznych, jak również w praktyce gospodarczej m.in.:
 - uporządkowanie pojęć dotyczących m.in. konsultacji społecznych, zarządzania wiedzą i komunikacją, sztucznej inteligencji,
 - zaproponowanie własnej koncepcji zastosowania agentów dialogowych w procesie konsultacji społecznych,
 - rekomendacje dotyczące usprawnień procesu konsultacji społecznych w urzędach gminnych przy pomocy środków ICT, a w szczególności pojętej ogólnie sztucznej inteligencji.

Reasumując, Doktorant rozumiał na czym polega postawiony problem badawczy, miał świadomość tego, co zamierzał zbadać oraz wiedział jak należy to zrobić. Fakty te potwierdzają zarówno sposób prowadzenia przez niego analiz oraz logiczny ciąg jego wywodów, sposób przeprowadzonych badań jak również wnioski z nich wysnute.

Stąd też, biorąc pod uwagę powyższe spostrzeżenia uznać należy, iż **recenzowana rozprawa doktorska mgr Piotra Glenca spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim w myśl obowiązującej Ustawy. Czyli stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną Kandydata w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.** Biorąc pod uwagę powyższe, wnioskuję o **przyjęcie recenzowanej rozprawy przez Radę Dyscypliny i dopuszczenie jej do publicznej obrony.**

