

Prof. nadzw. dr hab. Tadeusz Wawak
Uniwersytet Jagielloński
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Instytut Ekonomii i Zarządzania

RECENZJA

**pracy doktorskiej Pana Mgra Adama Skrzypka
napisanej pod kierunkiem Prof. dr hab. Agnieszki Sitko-Lutek
pt. „ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWACH
ZORIENTOWANYCH PROJAKOŚCIOWO”**

Podstawą prawną wykonana tej recenzji jest decyzja Rada Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej z dnia 18 grudnia 2012 roku oraz związaną z nią umową o dzieło.

1. Uwagi ogólne

Przekazana mi do recenzji opracowanie naukowe to obszerna rozprawa doktorska wydana w formie zwartej - książkowej przez Wydział Zarządzania Politechniki Warszawskiej w 2012 roku w Warszawie (licząca 414 ponumerowanych stron uzupełnionych o załącznik - kwestionariusz opracowanej przez Autora ankiety, wykorzystanej w opisanych w pracy badaniach).

Rozprawa składa się z części wstępnej (19 stron), pięciu rozdziałów (364 strony) i spisów literatury, tabel, rysunków i wykresów (11 stron). Część wstępna rozprawy, zgodnie z wymogami Wydziału Zarządzania i Politechniki Warszawskiej obejmują: spis treści, wstęp, streszczenie abstract, wprowadzenie uzasadnienie wyboru tematu, cele i nowatorstwo pracy, struktura pracy, założenia i ograniczenia. Po części wstępnej – wprowadzeniu Autor w ocenianej rozprawie doktorskiej zamieszcza pięć jej rozdziałów:

1. Wiedza jako zasób niematerialny w warunkach nowej gospodarki (64 strony)
2. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie (63 strony)
3. Zarządzanie jakością jako narzędzie doskonalenia organizacji (87 stron)
4. Zarządzanie wiedzą w świetle kryteriów Polskiej Nagrody Jakości – wyniki badań (82 strony)
5. Związki pomiędzy zarządzaniem jakością i zarządzaniem wiedzą według zasad zarządzania jakością i ich wpływ na doskonalenie zarządzania w przedsiębiorstwach zorientowanych projakościowo (68 strony)

Praca nie zawiera wyodrębnionego „Zakończenia”. Podsumowanie i wnioski z rozprawy ujęte zostały przez Autora w ostatnim obszernym punkcie (5.7.) rozdziału piątego (31 stron).

Recenzowana rozprawa doktorska dotyczy aktualnego i bardzo ważnego problemu, którym niewątpliwie jest rola zarządzania wiedzą w gospodarce, w tym zwłaszcza przedsiębiorstwach zorientowanych projakościowo oraz szkołach wyższych (którymi autor się nie zajmuje). Wraz rozwojem przedsiębiorstw i wytwarzanych przez nie produktów wzrasta pozycja zarządzania wiedzą w procesie doskonalenia zarządzania oraz zacieśniają się związki pomiędzy zarządzaniem jakością i zarządzaniem wiedzą. Te prawidłowości dostrzegł Autor i przeprowadził obszerne badania teoretyczne i empiryczne tych zależności. Badaniami objął przydatność wiedzy jako niematerialnego zasobu strategicznego w podnoszeniu efektywności i procesie podnoszenia jakości zarządzania, w oparciu o osiem zasad *Quality Management* w inteligentnych organizacjach uczących się, w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Autor słusznie zwraca uwagę, że w społeczeństwie wiedzy szczególną rolę w organizacjach, w tym i w przedsiębiorstwach, odgrywa zarządzanie jakością, które ma zapewniać z jednej strony wzrost jakości zarządzania oraz z drugiej, wzrost efektów tego zarządzania opartego na wiedzy, czyli ciągłe podnoszenie jakości produkowanych wyrobów i świadczonych usług. Tym bardzo ważnym i aktualnym kwestią Autor poświęca recenzowana rozprawę doktorską, akcentując przy tym istotę i znaczenie nagród jakości opartych na zasadach modelu EFQM, w tym Polskiej Nagrody Jakości.

Przedmiotem recenzowanej pracy doktorskiej stała się więc dla Autora analiza i ocena teoretycznych i praktycznych aspektów zarządzania wiedzą oraz ukazanie jego wpływu na doskonalenie zarządzania w organizacjach zorientowanych projakościowo, które były laureatami Polskiej Nagrody Jakości.

Zdaniem Autora: „Podstawowym celem pracy jest próba udowodnienia w oparciu o studium teoretyczne oraz badania własne, że zarządzanie wiedzą jest w przedsiębiorstwach zorientowanych projakościowo ważnym narzędziem doskonalenia zarządzania.”

Tezą podstawową pracy przyjęta przez Autora jest stwierdzenie: „Zarządzanie wiedzą jest integralną częścią strategii jakościowej organizacji i prowadzi do doskonalenia zarządzania. Do tego konieczne są świadomość roli wiedzy, kultura organizacyjna, operatywne i strategiczne podejście do wiedzy, technologie informatyczne, wykorzystanie kompetencji pracowników, ich wiedzy, umiejętności i doświadczenie.”

Obok celu podstawowego Autor przyjmuje w swej pracy cztery cele poznawcze:

1. Określenie stopnia wdrożenia zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach zorientowanych projakościowo, będących laureatami Polskiej Nagrody Jakości, wskazanie które z elementów systemu funkcjonują, z którymi firmy mają najwięcej problemów.

2. Określenie przesłanek oraz trudności związanych z wdrożeniem zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach.
3. Określenie relacji w jakie zachodzą pomiędzy zarządzaniem wiedzą a zarządzaniem jakością oraz wskazanie w jakim zakresie wpływają one na doskonalenie zarządzania organizacją zorientowaną projakościowo.
4. Określenie korzyści jakie mogą uzyskać przedsiębiorstwa w wyniku integracji systemów zarządzania wiedzą i zarządzania jakością.

Ponadto Autor przed recenzowaną rozprawą doktorską postawił trzy cele aplikacyjne:

1. Wskazanie przydatności zarządzania wiedzą w procesie doskonalenia zarządzania w przedsiębiorstwach zorientowanych projakościowo.
2. Pokazanie wspólnych obszarów zarządzania wiedzą i zarządzania jakością, które generują korzyści jakie może osiągnąć przedsiębiorstwo w wyniku ich integracji.
3. Udzielenie odpowiedzi na pytanie jakie kompetencje, doświadczenie, wiedza i umiejętności są niezbędne, by w określonym czasie, przy określonych nakładach osiągnąć określony poziom dojrzałości jakościowej, co oznacza zaproponowanie modelu doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem.

Obok tezy głównej Autor przyjął dwie tezy pomocnicze, których udowodnienie stało się dla Autora wyzwaniem. Są to następujące stwierdzenia:

1. Związki zachodzące pomiędzy zarządzaniem jakością i wiedzą oddziałują na procesy doskonalenia zarządzania organizacją. Zarządzanie wiedzą wspomaga system zarządzania kompleksowo rozumianą jakością w przedsiębiorstwach zorientowanych projakościowo. Można wskazać kierunki doskonalenia zarządzania jakością i wiedzą w przedsiębiorstwach w warunkach nowej ekonomii (gospodarki).
2. Zarządzanie wiedzą i zarządzanie jakością w przedsiębiorstwach zorientowanych projakościowo posiada wspólne cechy, które znajdują odzwierciedlenie w ośmiu zasadach zarządzania jakością oraz dziewięciu kryteriach Polskiej Nagrody Jakości.

2. Struktura ocenianej rozprawy doktorskiej

Dla realizacji przedstawionych powyżej celów (podstawowy, poznawczych i aplikacyjnych) i udowodnienia przyjętych tez (głównej i pomocniczych), recenzowanej rozprawy doktorskiej zaprezentowanych w jej części wstępnej (wprowadzeniu), Autor przyjął właściwą strukturę

rozprawy i adekwatny podział treści między przyjęte rozdziały i punkty. Wątpliwości nie budzi także kolejność rozdziałów, ich struktura oraz kompletność tabel, rysunków i wykresów.

Recenzowana praca doktorska składa się z niewyróżnionych formalnie, ale różniących się merytorycznie dwóch części:

1. teoretyczno-opisowej (214 stron), obejmującej rozdziały od 1 do 3,
2. empirycznej (150 stron), przedstawiającej przebieg i wyniki badań przeprowadzonych przez Autora – rozdział 4 i 5.

W pierwszym rozdziale Autor przedstawił szeroko, w powiązaniu z otoczeniem bliższym i dalszym, wiedzę jako bardzo ważny zasób niematerialny każdej organizacji w warunkach nowej gospodarki. Na bazie zaprezentowanych licznych definicji tego pojęcia i różnych poglądów na temat wiedzy, zaprezentowanych w bogato zaprezentowanej literaturze zagranicznej i polskiej, wykazał znaczenie wiedzy w: gospodarce, zarządzaniu, kształtowaniu jakości produktów, osiąganiu sukcesu przez organizację i zarządzających nimi menedżerami oraz rozwoju przedsiębiorstw.

Drugi rozdział tej obszernej i ciekawej pracy doktorskiej Doktorant poświęcił na przedstawienie bardzo złożonego problemu, jakim niewątpliwie jest skomplikowane zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. Szczególną uwagę zwrócił na wydobycie i przedstawienie istoty zarządzania wiedzą oraz obszerną prezentację związku pomiędzy zarządzaniem wiedzą i zarządzaniem jakością. W rozdziale tym Autor zaprezentował elementy systemu zarządzania wiedzą w organizacji, zwracając szczególną uwagę na strategię wiedzy i strategię zarządzania tą wiedzą. Najciekawszą częścią rozdziału drugiego jest prezentacja różnych modeli podejścia do wiedzy i zarządzania wiedzą. Doktorant wskazuje na liczne korzyści jakie przynosi dla organizacji zarządzanie wiedzą oraz posiadanie dopracowanego, własnego systemu zarządzania wiedzą dla zatrudnionych w niej pracowników i jej klientów.

W trzecim rozdziale Autor w sposób bardzo interesujący przedstawia zagadnienia dotyczące roli zarządzania jakością jako narzędzia doskonalenia organizacji. Prezentację rozpoczyna od wykazania znaczenia zarządzania jakością w organizacji oraz roli wdrażania zasad Total Quality Management w podnoszeniu jakości zarządzania i rozwoju organizacji. Najważniejszą częścią tego rozdziału jest przedstawienie założeń, celów, zasad i sposobu funkcjonowania nagród jakości w świecie oraz w Polsce. Doktorant opisuje model Nagrody Deminga i Nagrody im. Malcolma Baldrige'a oraz przedstawia, bazując na Modelu Znakomitości EFQM, Europejską Nagrodę Jakości i Polską Nagrodę Jakości. W ostatni punkcie przedstawia teoretyczne i praktyczne aspekty różnych modeli doskonalenia zarządzania w oparciu o literaturę krajową i zagraniczną.

W rozdziale empirycznym – czwartym rozprawy Autor interesująco przedstawia wpięć metodę i procedurę badań, a następnie założenia, przebieg i wyniki badań relacji pomiędzy zarządzaniem jakością i wiedzą, kolejno według poszczególnych kryteriów Polskiej Nagrody Jakości. Celem badań było znalezienie odpowiedzi na pytania dotyczące wpływu zarządzania wiedzą na doskonalenie zarządzania organizacją zorientowaną projakościowo. Problemy badawcze związane z zarządzaniem wiedzą w organizacjach odniesiono do dziewięciu kryteriów PNJ.

Doktorant poprawnie opracował kwestionariusz ankiety, skierowany drogą pocztową lub elektroniczną do 59 laureatów PNJ w latach 1996-2010 (odpowiedzi uzyskał od 46), składający się z dwóch części. W pierwszej znalazło się 117 pytań dotyczących problemów związanych z zarządzaniem wiedzą w organizacjach, w odniesieniu do dziewięciu kryteriów PNJ. W drugiej części kwestionariusza ankiety znalazły się 24 pytania dotyczące relacji pomiędzy zarządzaniem jakością i zarządzaniem wiedzą u laureatów PNJ w odniesieniu do ośmiu zasad zarządzania jakością. Kwestionariusz ankiety zawierał 153 pytania otwartych i zamkniętych (w tym tzw. metryczkę zawierającą 12 pytań).

Wyniki przeprowadzonych badań Autor przedstawił na 105 interesujących, wzorowo sporządzonych i poprawnie omówionych kolorowych wykresach oraz 33 ciekawych i bardzo dobrze przeanalizowanych tabelach. Wykresy i tabele bardzo dobrze ilustrują wyniki badań oraz pozwalają czytelnikom na lepszą percepcję treści rozprawy i prawidłowo wyciągniętych wniosków z przeprowadzonych badań.

W ostatnim rozdziale ocenianej rozprawy doktorskiej Doktorant przedstawił, w oparciu o przeprowadzone badania teoretyczne i empiryczne związek pomiędzy zarządzaniem jakością i zarządzaniem wiedzą według ośmiu zasad zarządzania jakością oraz ich wpływ na doskonalenie zarządzania w przedsiębiorstwach zorientowanych projakościowo. W analizie statystycznej zebranych danych empirycznych, dotyczących powiązania pomiędzy zarządzaniem jakością i wiedzą Autor prawidłowo wykorzystał właściwie dobrane narzędzia statystyczne a uzyskane wyniki przedstawił w formie 28 ciekawych tabel (w tym 20 dotyczyło testów statystycznych) oraz trzech interesujących, prawidłowo sporządzonych wykresach. Ponadto dla uzupełnienia ilustracji wyciągniętych w tym ostatnim rozdziale wniosków Doktorant sporządził dodatkowo dwa wykresy dotyczące zrównoważonego rozwoju oraz dwa interesujące rysunki przedstawiające mapy korespondencji dla zmiennych.

Podsumowanie badań i wyciągnięcie wniosków z przeprowadzonych badań Doktorant rozpoczyna od prezentacji opracowanego przez siebie interesującego conceptualnego modelu doskonalenia zarządzania. Następnie Autor ocenianej pracy prezentuje i podsumowuje:

1. poprawnie wyciągnięte wnioski odnoszące się do części teoretycznej rozprawy;

2. interesujące wyniki badań problemów związanych z zarządzaniem wiedzą, w odniesieniu do dziewięciu kryteriów PNJ w organizacjach zorientowanych pro jakościowo oraz właściwie wyciągnięte oceny i wnioski w tym zakresie;
3. ciekawe wyniki badań dotyczących związków pomiędzy zarządzaniem jakością, wiedzą i doskonaleniem zarządzania oraz poprawnie wyciągnięte oceny i wnioski dotyczące tych związków;
4. istotne wyniki badań zebranych danych empirycznych przeprowadzonych z wykorzystaniem analizy statystycznej oraz właściwie wyciągnięte oceny i wnioski z tych badań.

3. Zalety recenzowanej pracy doktorskiej

1. Oceniana praca doktorska posiada oryginalny charakter, rozszerza dorobek nauk ekonomicznych w zakresie powiązania i współdziałania zarządzania wiedzą i jakością, co pociąga za sobą poprawę jakości zarządzania i umożliwia doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstwa i każdej innej organizacji zorientowanej pro jakościowo.
2. Rozprawa doktorska oparta została na dobrych podstawach teoretycznych: 534 opracowania, z tego 133, czyli 25% przypada na literaturę obcojęzyczną. Literatura została właściwie dobrana i poprawnie wykorzystana oraz prawidłowo przedstawiona w spisie bibliografii.
3. Oceniana praca dowodzi, że Doktorant zapoznał się z obszerną literaturą krajową i zagraniczną dotyczącą zarządzania jakością, posiada rozwinięty warsztat badawczy, dysponuje wystarczająco szeroką wiedzą do prowadzenia dalszych badań naukowych w obszarze nauk społecznych, w dziedzinie nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Praca świadczy w sposób wystarczający o obszernej wiedzy kandydata w dyscyplinie naukowej ekonomia w dziedzinie nauki o zarządzaniu.
4. Rozprawa posiada charakter naukowy i stanowi samodzielne i oryginalne rozwiązanie przez Doktoranta ważnego problemu naukowego. Praca posiada liczne i cenne wartości poznawcze i aplikacyjne, świadczy o kompleksowej wiedzy Autora w zakresie zarządzania oraz metodach i narzędziach badawczych stosowanych w naukach ekonomicznych.
5. Recenzowana praca stanowi spójną i dobrze przemyślaną całość, prezentowane rozważania teoretyczne cechują się odpowiednim stopniem syntezy, a wyprowadzone wnioski cechują się poprawnością.
6. Rozprawa doktorska jest poprawna pod względem formalnym i merytorycznym, posiada oryginalny charakter wyrażający się w sposobie przedstawienia i rozwiązania problemu

badawczego. Praca, która łączy zarządzanie jakością z zarządzaniem wiedzą stanowi nowoczesne ujęcie problemu badawczego, ważnego z teoretycznego i praktycznego punktu widzenia. Podjęty problem badawczy ma charakter naukowy i został przeanalizowany od strony naukowej i zweryfikowany od strony empirycznej

7. Przyjęte przez Doktoranta narzędzie badawcze umożliwiły szerokie i kompleksowe spojrzenie na rozpatrywany aktualny i bardzo ważny problem, którym niewątpliwie jest rola zarządzania wiedzą w gospodarce, w tym zwłaszcza w przedsiębiorstwach zorientowanych projakościowo. Wykorzystane w pracy metody badawcze uznać należy za w pełni poprawne. Dlatego też umożliwiły Autorowi osiągnięcie celów postawionych przed ocenianą pracą doktorską.
8. Zaprezentowane w pracy metody analizy i oceny cechuje:
 - kompleksowość; analiza i ocena przeprowadzona została w oparciu o techniki wielowymiarowe, dzięki temu można uwzględnić wiele czynników jednocześnie;
 - wariantowość; oznacza wskazanie wariantowych scenariuszy rozwoju analizowanego problemu;
 - porównywalność; określenie wybranych czynników pozwala na wskazanie tzw. wzorców i antywzorców;
 - uniwersalność; powtarzalność, uporządkowana, prosta forma zapisu, elastyczność i wielokrotność zastosowań.
9. Badania zostały zakrojone bardzo szeroką skalę; są to badania kompleksowe obejmujące osiem zasad zarządzania jakością oraz 9 kryteriów Polskiej Nagrody Jakości, w ramach których poszukuje się elementów odnoszących się do strategii wiedzy, strategii zarządzania wiedzą oraz systemów zarządzania wiedzą. Badania mają na celu poszukiwanie związków jakie zachodzą pomiędzy zarządzaniem wiedzą i jakością w ramach ośmiu kryteriów zarządzania w przedsiębiorstwach zorientowanych projakościowo. Badania te mają charakter ilościowy i jakościowy (wywiady bezpośrednie w przedsiębiorstwach).
10. Poprawnie dobrane i wykorzystane narzędzia analizy statystycznej opisowej i matematycznej zostały poprawnie dobrane i wykorzystane i umożliwiają osiągnięcie celów postawionych przed pracą.
11. Zaproponowany model doskonalenia zarządzania ma charakter opisowy i wskazuje czynniki oddziałujące na doskonalenie zarządzania. Zawiera także obszary wymagające dalszych pogłębionych badań, szczególnie w obszarze dojrzałości organizacji.
12. Weryfikacja modelu dokonana w przedsiębiorstwie produkcyjno-usługowym (laureat PNJ) potwierdziła, że wskazane zależności jakie zachodzą pomiędzy ośmioma zasadami

zarządzania jakością a dziewięcioma kryteriami PNJ i zarządzaniem wiedzą przekładają się na doskonalenie zarządzania organizacją. Dostarczyła także informacji, które obszary w warunkach GOW należy doskonalić, są to dzielenie się wiedzą, trafne ustalenie luki wiedzy, wsparcie zarządzania wiedzą technologiami informatycznymi, wykorzystanie nowych metod zarządzania np. kaizen, podjęcie próby uwzględniania w bilansie wartości wiedzy i kapitału intelektualnego.

13. Największą wartością tej nowatorskiej pracy są szeroko zakrojone badania w dwóch bardzo istotnych dla każdej organizacji dziedzinach tj. zarządzania jakością i wiedzą. Studium teoretyczne i wyniki badań potwierdziły znaczenie powiązań jakie zachodzą pomiędzy jakością i wiedzą w organizacji funkcjonującej w warunkach zmiennego otoczenia oraz wskazały kierunki doskonalenia zarządzania. Szczególne znaczenie mają te wyniki z uwagi na fakt, że badaniami objęto najlepsze polskie przedsiębiorstwa, wyróżnione Polską Nagrodą Jakości.
14. Praca posiada duże wartości poznawcze i aplikacyjne, świadczy o kompleksowej wiedzy Autora badanych zagadnieniach naukowych. Praca dowodzi posiadania przez Doktoranta rozwiniętego warsztatu badawczego oraz wystarczającej wiedzy do prowadzenia dalszych badań naukowych w obszarze zarządzania.

4. Słabe strony rozprawy

Ta bardzo dobra praca doktorska ma jednak i słabe strony. Do nich koniecznie zaliczyć trzeba, między innymi następujące kwestie:

1. Recenzowana rozprawa doktorska jest o 25 % za obszerna, i mogła być skrócona poprzez eliminację kwestii drugorzędnych i powtórzeń.
2. Minusem pracy jest brak zakończenia w rozprawie, które korespondowałyby z elementami części wstępnej rozprawy i ją w sposób naturalny zamykał.
3. Autor spis cytowanych pozycji literatury w swojej rozprawie doktorskiej nazywa bibliografią, w sytuacji, gdy spis publikacji nie jest bibliografią problemu badawczego - dziedzinową w danym obszarze nauki lub jego części. Ponadto Autor nie wydziela zróżnicowanych części cytowanej literatury, takich jak na przykład: literatura zwarta, czasopisma, akty normatywne, strony internetowe, dokumenty badanych podmiotów gospodarczych, które dziełami literatury zwartej nie są.
4. Nie wszystkie stwierdzenia Doktoranta zawarte w pracy są precyzyjne, jednoznaczne i w pełni adekwatne do rzeczywistości. Autor ma prawo do własnych sądów i przemyśleń oraz

niekoniecznie musi zgadzać się z recenzentem. Dla przykładu: na s. 17 - „...wiedza jest ważnym zasobem organizacyjnym, oraz stanowi czynnik sukcesu w wybranych rodzajach organizacji tj. opartej na wiedzy, uczącej się, inteligentnej i wirtualnej.”; na s. 29 - „Gospodarka oparta na wiedzy zwana nową gospodarką ((New Economy !)) pojawiła się na początku lat 90 w USA.” Niżej na tej samej stronie Autor pisze; „Wielu ekspertów /.../ zapowiadało nadejście ery cywilizacyjnej, w której panować będzie tandem: nowa ekonomia (nowa gospodarka!) i GOW (gospodarka oparta na wiedzy); na s. 90 pisze: „Dlatego też, zarządzanie wiedzą należy rozpatrywać w dwóch aspektach jako zarządzanie informacją i zarządzanie ludźmi.”; na s. 91 - „Skuteczność jest sprawnością. A zatem można się jej nauczyć i trzeba na nią zasłużyć.”; na s. 95 - Autor bez komentarza pisze „...zarządzanie wiedzą jako oprzyrządowana koncepcja jest nadal zjawiskiem niezmiernie rzadkim.”; a na s. 131, także bez komentarza - „zarządzanie wiedzą jest, logiczną progresją TQM”, itp.

5. Na s. 8 Autor do kapitału intelektualnego zalicza: kapitał ludzki, kapitał organizacyjny i kapitał relacji. Jednocześnie, bez komentarza Autor akceptuje, na s. 29, na rys. 1.1. to, że kapitał ludzki nie zaliczony został do kapitału intelektualnego.
6. Na stronie 16 pojawiła się tabela bez tytułu, numeru i źródła.
7. Na s. 125, na wykresie 2.2. jest nie wyjaśniony skrót „KM”.
8. W pracy występują nieliczne potknięcia natury interpunkcyjnej, technicznej i formalnej (np. przypisy).
9. W spisie treści oraz w tekście jest podrozdział 2.4., który składa się tylko z jednego punktu 2.4.1., brakuje punktu 2.4.2. Dlaczego Autor wyodrębnił w podrozdziale 2.4. jeden punkt skoro nie ma drugiego. A może był i został usunięty bez korekty struktury punktu 2.4.
10. Omawiając nagrodę im. Malcolma Baldrige'a (s. 187) Autor stwierdza, że patron nagrody był senatorem Stanów Zjednoczonych, natomiast powszechnie stwierdza się, że był on sekretarzem handlu w USA. Jednocześnie Doktorant prezentując model kryteriów Nagrody im. Malcolma Baldrige'a (s. 188-189) nie podaje z którego roku pochodzi ta wersja kryteriów oraz czy jest ona obecnie aktualna. Te same pytania można postawić w sprawie przedstawionych w rozprawie kryteriów Nagrody Deminga (s.186-187).
11. W trakcie obrony proponuję, aby Doktorant rozwinął dwa problemy, które wypełnią pewien niedosyt informacji zawartej w pracy, udzielając o odpowiedzi na dwa pytania :
 - Metody pomiaru wiedzy i kapitału intelektualnego w organizacji.
 - Relacje zachodzące w trójkącie pomiędzy: strategią wiedzy, strategią zarządzania wiedzą i systemem zarządzania wiedzą.

5. Syntetyczna ocena pracy

Recenzowana rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny. Silną stroną opracowania są studia jakie przeprowadził Autor w oparciu o selektywnie i właściwie wybraną obszerną literaturę dotyczącą przedmiotu badań. Cenne kompilacje i liczne uwagi oraz opinie krytyczne dają dobre świadectwo opanowania przez Doktoranta warsztatu studialnego i jego wykorzystania dla dokumentacji przeprowadzonej w rozprawie rozważań. Na szczególną uwagę zasługuje część empiryczna rozprawy składająca się z bardzo pracochłonnych i rzetelnych badań i analiz, z wykorzystaniem właściwie zastosowanych metod i narzędzi statystycznych.

Podkreślenia wymaga przejrzysta, aczkolwiek za bardzo rozbudowana, konstrukcja pracy wynikająca z jednej strony ze znajomości przez Autora omawianych zagadnień, oraz z logicznej struktury opracowania podporządkowanego realizacji przyjętych celów pracy i potwierdzenia przyjętych tez. Recenzowana rozprawa doktorska ma niewątpliwie naukowy charakter ponieważ pod względem formalnym i merytorycznym spełnia wszystkie wymagania, jakie stawiane są tego rodzaju pracom. Autor podjął ważny problem badawczy o charakterze naukowym, wykazał się znajomością literatury przedmiotu, określił poprawnie cele pracy i tezy. Właściwie wybrane i odpowiednio wykorzystane metody badawcze umożliwiły Autorowi przeprowadzenie badań, analiz, ocen oraz uzyskanie, w sposób poprawny merytorycznie, wyników potwierdzających słuszność przyjętej tezy głównej oraz tez pomocniczych. Wszystko to sprawiło, że Doktorant w pełni zrealizował cel podstawy rozprawy oraz wszystkie cele poznawcze i aplikacyjne postawione przed pracą. W sumie rozwiązał postawiony problem badawczy, cele zawarte w pracy zostały osiągnięte. Do niewątpliwych plusów recenzowanego opracowania naukowego należy zaliczyć sformułowanie przez Doktoranta właściwych wniosków i ocen wynikających ze studiów obszernej literatury oraz przeprowadzonych przez Autora obszernych badań empirycznych.

6. Wnioski

Biorąc pod uwagę wszystkie powyższe stwierdzenia uważam, że praca doktorska Pana Mgra Adama Skrzypka pt.: „**Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie zorientowanym pro jakościowo**” spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim określonym w obowiązującej w Polsce ustawie o stopniach i tytule naukowym i na tej podstawie wnoszę o dopuszczenie Autora

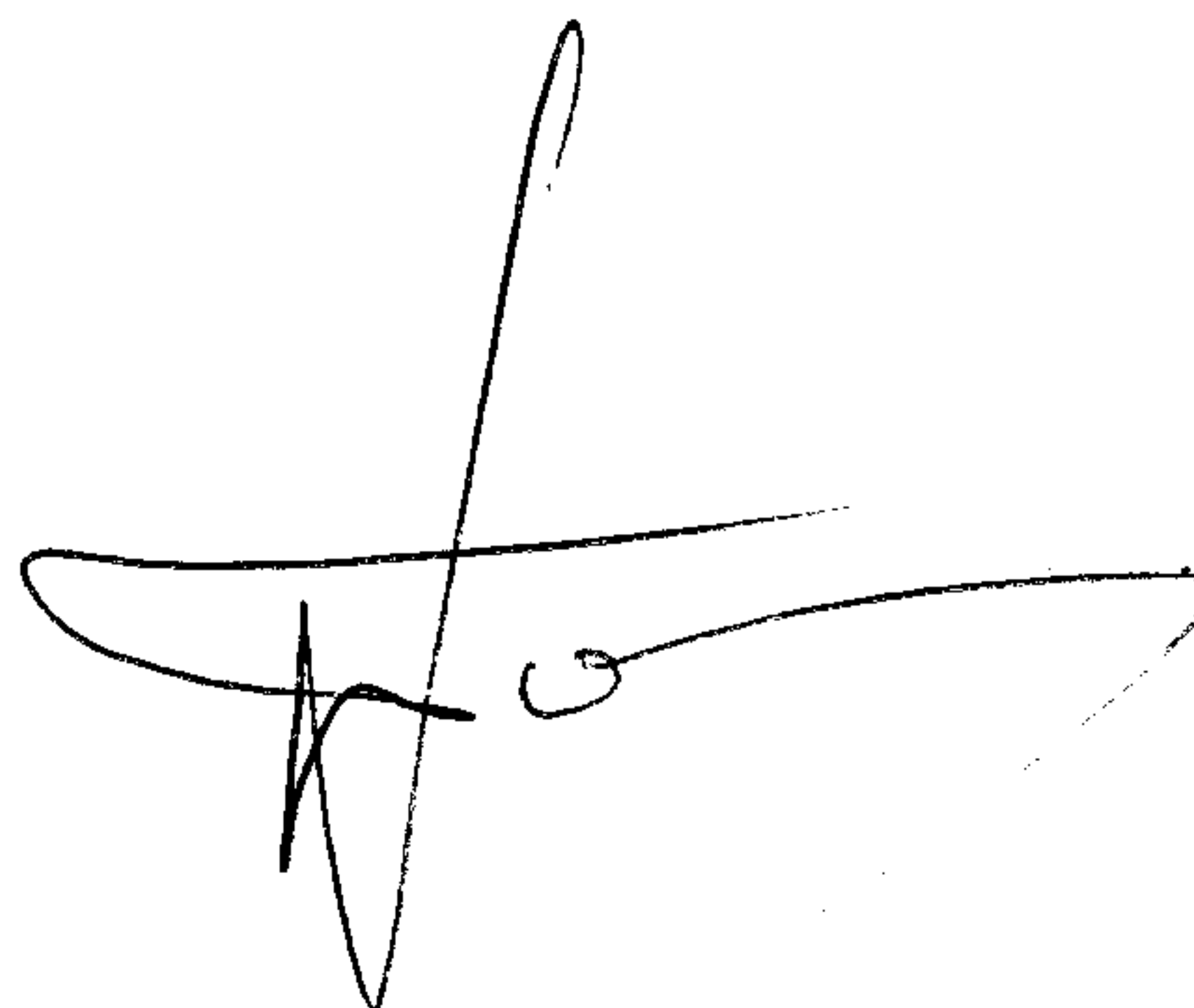
do publicznej obrony jego pracy doktorskiej.

Do niewątpliwych plusów recenzowanego opracowania naukowego należy zaliczyć sformułowanie przez Doktoranta właściwych wniosków i ocen wynikających ze studiów obszernej literatury (585 pozycji, w tym 25% zagranicznej) oraz przeprowadzonych przez Autora szeroko zakrojonych badań empirycznych. Niewątpliwie jest recenzowana praca jest nowatorska ze względu:

1. na połączenie wspólnego oddziaływania zarządzania jakością i zarządzania wiedzą poziom jakości zarządzania w organizacjach zorientowanych pro jakościowo oraz wykazanie związków między tymi dwoma sposobami doskonalenia zarządzania;
2. na rodzaj przeprowadzonych badań empirycznych bazujących na obszernej literaturze, ich szerokości i głębokości oraz skali;
3. na sposób prezentacji i dokumentowania wyników badań oraz kompleksowe ujęcie problemu badawczego analizowanego w rozprawie.

Mając powyższe na względzie wnoszę o przyznanie Doktorantowi nagrody Rektora za wysoka jakość przygotowanej rozprawy doktorskiej oraz proponuje jej publikację.

Kraków, dnia 28 marca 2012 r.

A handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, overlapping strokes. It appears to be a stylized representation of a name, possibly starting with a large 'K' or 'M'.