

Prof. dr hab. Jerzy Gołuchowski  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Katedra Inżynierii Wiedzy

**O p i n i a**  
**rozprawy doktorskiej mgr Adama Skrzypka**  
**pt. „Zarządzanie wiedzą**  
**w przedsiębiorstwach zorientowanych jakościowo”**  
**napisanej pod kierunkiem naukowym**  
**prof. nadzw. dr hab. Agnieszki Sitko-Lutek**  
**na Wydziale Zarządzania**  
**Politechniki Warszawskiej**

**1. Ogólna charakterystyka rozprawy**

Podstawą opracowania recenzji jest pismo z dnia 4.02.br Dziekana Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej prof. dr hab. inż. Tadeusza Krupy, powierzającego mi sporządzenie recenzji rozprawy doktorskiej pana mgr Adama Skrzypka.

Podjęta w rozprawie tematyka zarządzania wiedzą stanowi ważny i aktualny przedmiot badań w dziedzinie nauk o zarządzaniu. W swych rozważaniach i badaniach empirycznych mgr Skrzypek uwagę skoncentrował na zarządzaniu wiedzą (ZW) w organizacjach zorientowanych pro jakościowo tzn. stosujących standardy ISO. Takie ukierunkowanie badań uważam za właściwe i prowadzące do założonych celów rozprawy, a ograniczenie zakresu badań empirycznych do przedsiębiorstw, które uzyskały Polską Nagrodę Jakości za trafne.

Warto zauważyć, że pomimo licznych już badań naukowych nad zarządzaniem wiedzą oraz wielu publikacji poświęconych zarządzaniu wiedzą, zarządzający odczuwają niedostatek opracowań o charakterze postulatycznym czy normatywnym, wskazujących jak w praktyce budować skuteczne i efektywne systemy zarządzania wiedzą organizacji. Zatem zagadnienie to w pełni zasługuje na podjęcie go w rozprawie doktorskiej.

Autor trafnie dostrzegł, że rozwiązania w zakresie zarządzania wiedzą w organizacjach zorientowanych pro jakościowych powinny wspierać doświadczenie i rozwiązania, które te organizacje posiadają w obszarze zarządzania jakością (ZJ). Ta obserwacja doprowadziła do trafnego zawężenia zakresu podjętych badań empirycznych do przedsiębiorstw nagrodzonych

Polską Nagrodą Jakości (PNJ). Zasadne było założenie (hipoteza, że organizacje te będą liderami jakości posiadają także dobre rozwiązania (praktyki) w zakresie zarządzania wiedzą.

Ograniczenie badań do wybranego typu przedsiębiorstw (stosujących systemy zarządzania jakością wg normy ISO oraz wyróżnionych nagrodą jakości) sprawiło, że rozważania są prowadzone na właściwym poziomie uogólnienia, co wyróżnia rozprawę spośród wielu prac badawczych podejmujących tę problematykę. Ponadto mgr A. Skrzypek, w mojej ocenie, właściwie dobrał i wykorzystał metody badawcze. Przyjęta metodyka badawcza została opisana w sposób wyczerpujący. Opis wyników badań Autor wzbogacił o prezentację w postaci tabel, wykresów i rysunków. Załączniki dokumentują opracowane narzędzie badawcze. Wartość rozprawy podnosi staranna edycja pracy.

Poddana recenzji rozprawa posiada charakter wnikliwej i dogłębnej monografii opracowanej na podstawie rzetelnie przeprowadzonego procesu badawczego. Metodologiczne i utylitarne aspekty prowadzą do wartościowych zaleceń dla praktyki, zainteresowanej usprawnianiem systemów zarządzania wiedzą.

## **2. Ocena merytoryczna rozprawy**

Merytoryczną treść recenzowanej rozprawy – zawartą (moim zdaniem aż) na 440 stronach – ujęto w pięciu rozdziałach. Część merytoryczną uzupełnia streszczenie w języku polskim i angielskim, wprowadzenie, bibliografia oraz spisy tabel, rysunków i wykresów a także załącznik zawierający kwestionariusz ankiety wykorzystany w przeprowadzonych badaniach empirycznych.

Pierwszą część rozprawy tworzy rozdział 1, przedstawiający rozważania teoretyczne nad wiedzą oraz nad gospodarką opartą na wiedzy. Uważam, że przegląd rozważań nad problematyką wiedzy oraz gospodarką wiedzy, zawarty na stronach 19-83 jest interesujący, ale zbyt długi i z powodzeniem mógłby zostać ograniczony – bez większego uszczerbku dla wartości pracy – do podrozdziału omawiającego miejsce przedsiębiorstw w tej gospodarce. Przegląd ten pozwolił wykazać się Doktorantowi erudycją i znajomością tendencji zachodzących we współczesnej gospodarce. Jednak nie w tej części pracy dostrzegam wartościowy wkład do nauk o zarządzaniu.

Drugą część stanowią rozdziały 2 i 3 kształtujące ramy pojęciowe pracy, w których przedstawiono zagadnienia zarządzania wiedzą oraz zarządzania jakością. Rozważania są logiczne, dobrze udokumentowane bogatą krajową i zagraniczną literaturą. Jedynie podrozdział 2.4 (wraz z jedynym jego podrozdziałem 2.4.1) zakłóca logikę wywodu

i powinien znaleźć się moim zdaniem w kolejnym rozdziale, gdyż przedstawia związki zarządzania wiedzą z zarządzaniem jakością, które omówione zostały w rozdziale trzecim. Zawiera także rozważania nad korzyściami zarządzania wiedzą, które mogły stanowić podsumowanie obecnego rozdziału drugiego jako odrębny podrozdział. Możliwe było omówienie zarządzania jakością (obecny r. 3) przed zarządzaniem wiedzą (obecny r. 2) i wówczas wspomniany podrozdział nie zakłócałby przyjętej logiki wyводу. Podrozdział zatytułowany „Zarządzanie wiedzą w zarządzaniu jakością” dobrze podsumowywałby rozważania kończące rozdział i nawiązywał do kolejnej części pracy, wskazując na potrzebę zbadania zarządzania wiedzą w organizacjach stosujących koncepcję zarządzania jakością. Tej usterki w logice rozdziału nie traktuję jako poważną, jednakże jej usunięcie spowodowałoby większą przejrzystość logiki wyводу. Przygotowując pracę do wydania drukiem (praca zasługuje na publikację), zalecałbym dokonanie zaproponowanej zmiany redakcji.

Ostatnia część, składająca się z dwóch rozdziałów (r. 4 i r 5), prezentuje badania empiryczne oraz wnioski z badań. Celem badań empirycznych było „znalezienie odpowiedzi na pytania dotyczące wpływu zarządzania wiedzą na doskonalenie zarządzania organizacją zorientowaną projakościowo” oraz „wskazanie relacji pomiędzy zarządzaniem wiedzą a zarządzaniem jakością” (s. 233). Problemy badawcze odniesiono do dziewięciu kryteriów PNJ oraz ośmiu zasad zarządzania jakością. Do analizy związków pomiędzy zarządzaniem jakością a zarządzaniem wiedzą, przedstawionych w r. 5 wykorzystano sześć metod statystycznych. Ich wybór uzasadniono w r. 5.1. Jako podsumowanie wyników badań przedstawiono „konceptualny model doskonalenia zarządzania” (s. 349-351). Podsumowanie i wnioski z pracy zawarto w rozdziale 5.7. (s. 352-382). Sposób prezentacji wyników w tym podrozdziale wydaje mi się nie całkiem trafny. Bardziej przejrzyste byłoby, moim zdaniem, omawianie wyników badań empirycznych wraz z wnioskami z nich wypływającymi. Ponadto warto było podsumowanie rozprawy potraktować jako odrębny rozdział, a nie jako część (podrozdział 5.7) rozdziału 5, omawiającego przecież wybrane tylko badania empiryczne.

Zaprezentowanie w załączniku narzędzie badawcze pozwala w pełni ocenić rzetelność postępowania badawczego oraz dokonania Autora w tym zakresie. Wywód pracy i prezentowane wyniki badań empirycznych znacząco wzbogacają liczne tabele, rysunki i wykresy. Bibliografia zawiera ponad 550 pozycji, większość to pozycje w języku angielskim, ponadto także kilkanaście źródeł internetowych. Według mojej wiedzy



w opracowaniu wykorzystano najważniejsze pozycje literaturowe z rozpatrywanej dziedziny przedmiotowej, w związku z czym dokonany przegląd literatury uznaję za pełny.

Cele pracy zostały przedstawione we wstępie do pracy. Jako podstawowy cel rozprawy mgr A. Skrzypek przyjął „udowodnienie w oparciu o studium teoretyczne oraz badania własne, że zarządzanie wiedzą jest w przedsiębiorstwach zorientowanych projakościowo ważnym narzędziem doskonalenia zarządzania. Można zastanawiać się jak tę ocenę ważności potwierdzić. Sformułował także cztery cele poznawcze oraz uzupełniające je dziesięć pytań badawczych, a także trzy cele aplikacyjne.

Jako cele poznawcze przyjęto:

1. „Określenie stopnia wdrożenia ZW w przedsiębiorstwach zorientowanych projakościowo.
2. Określenie przesłanek oraz trudności związanych z wdrażaniem ZW w przedsiębiorstwach.
3. Określenie relacji jakie zachodzą pomiędzy ZW a ZJ 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” (s. 13).

Cele aplikacyjne sformułowano następująco:

5. „Wskazanie przydatności zarządzania wiedzą w procesie doskonalenia zarządzania w przedsiębiorstwach zorientowanych projakościowo.
6. Pokazanie wspólnych obszarów zarządzania wiedzą i zarządzania jakością, które generują korzyści, jakie może osiągnąć przedsiębiorstwo w wyniku ich integracji.
7. 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 wiedzą” (s. 15).

Cele pracy uważam za sformułowane poprawnie. Można zastanawiać się jak można ustalić ocenę ważności ZW jako narzędzia doskonalenia. Uważam, że celów jest zbyt wiele, jednakże zostały one osiągnięte w stopniu zadowalającym.

Teza pracy została sformułowana następująco: „Zarządzanie wiedzą jest integralną częścią strategii jakościowej organizacji i prowadzi do doskonalenia zarządzania. Do tego

konieczne są świadomość roli wiedzy, kultura organizacyjna, operacyjne i strategiczne podejście do wiedzy, technologie informatyczne, wykorzystanie kompetencji pracowników, ich wiedzy, umiejętności i doświadczenie” (s. 15). Tezę główną uzupełniają dwie tezy pomocnicze:

1. „Związki zachodzące pomiędzy zarządzaniem jakością i wiedzą oddziałują na procesy doskonalenia zarządzania organizacją. ZW 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. ZW i ZJ w przedsiębiorstwach zorientowanych projakościowo posiada cechy wspólne, które znajdują odzwierciedlenie w ośmiu zasadach zarządzania oraz dziewięciu kryteriach Polskiej Nagrody Jakości (...).”

Teza główna składa się z dwóch zdań, przy czym drugie określa warunki weryfikacji prawdziwości pierwszego zdania. W tezie zawarta jest potrzeba zbadania relacji pomiędzy częścią (ZW) a całością, jaką jest strategia jakościowa (strategia zarządzania jakością?). Jak rozumiem, chodzi o realizację tej zależności w badanych przedsiębiorstwach.

Do najważniejszych wyników badawczych zaliczam (1) refleksję nad związkami zarządzania jakością oraz zarządzania wiedzą w organizacjach traktujących jakość jako wartość nadrzędną, (2) zbadanie w wybranych organizacjach stopnia dojrzałości zarządzania wiedzą oraz jego związków z zarządzaniem jakością a także (3) analizę związków systemów zarządzania jakością z systemami zarządzania wiedzą. Opracowanie celów badań wymagało analizy podejść do zarządzania wiedzą i jakością, identyfikacji oraz ustrukturyzowania czynników będących przedmiotem badań empirycznych, sformułowania kwestionariusza jako narzędzia badawczego do określenia wpływu zarządzania wiedzą na doskonalenie zarządzania organizacją zorientowaną projakościowo (nastawienie to weryfikuje uzyskanie PNJ), a także statystycznej analizy wyników. Wymienione zadania zostały przeprowadzone poprawnie, a osiągnięte wyniki traktuję jako główny wkład teoretyczny i metodologiczny w rozwiązanie przez Autora przedmiotu badań, wskazujący na kompetencje i umiejętności wymagane od kandydata do stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu.

Najważniejszy wkład naukowy Doktoranta zawierają moim zdaniem rozdziały 4 i 5, które prezentują oryginalne wyniki badań empirycznych oraz wnioski z nich płynące dla

zarządzania w organizacjach. Moim zdaniem są one wartościowym dorobkiem naukowym. Ich przeprowadzenie i opracowanie doprowadziło Doktoranta do osiągnięcia celów rozprawy i potwierdzenia postawionej tezy rozprawy.

### **3. Uwagi o charakterze merytorycznym**

Z obowiązku recenzenta zwrócę uwagę na dostrzeżone przeze mnie niedociągnięcia oraz zagadnienia, które uważam za dyskusyjne lub niedostatecznie jasno wyjaśnione w rozprawie doktorskiej.

1. Oceniając język rozprawy dostrzegam niedoskonałości zastosowanej terminologii a w konsekwencji niespójność bazy pojęciowej. Doktorat posługuje się terminami, które są synonimami nie zawsze podkreślając, że to ma miejsce. Wskutek tego powstaje wrażenie, że rozumienie przez Doktoranta pewnych terminów jest niejasne. M.in.: nowa ekonomia, new economy, nowa gospodarka, gospodarka oparta na wiedzy (GOW), gospodarka wiedzy, cybergospodarka, ekonomia wiedzy itd. Proszę o wyjaśnienie zależności pomiędzy np. terminami gospodarka oparta na wiedzy (GOW) a nowa ekonomia (zob. np. s. 29, drugie zdanie od dołu) w powiązaniu z wyjaśnieniami na s. 20 (druga linia od dołu oraz na s.21) oraz sformułowaniem na s. 381 („konieczne jest systematyczne zdobywanie i poszerzanie wiedzy z zakresu nowej ekonomii, w tym gospodarki opartej na wiedzy”).
2. Na s. 121 Doktorant na rys 2.13 przedstawił opracowany przez siebie „podział zarządzania wiedzą”. Powyżej stwierdził, że „zarządzanie wiedzą w większości organizacji odbywa się zgodnie ze schematem przedstawionym na rys 2.13”. Proszę o rozwinięcie tej myśli. Ponadto w jakich organizacjach ma to miejsce?
3. Tabela 2.3 przedstawia multidyscyplinarne ujęcie roli zarządzania wiedzą. O jakie dyscypliny tu chodzi (Autor przedstawia jedynie hasła nie odnosząc ich do żadnych dyscyplin)?
4. Podsumowując wyniki autor stwierdza, że „sukces organizacji w warunkach nowej gospodarki mierzony jest osiągnięciami w ZW oraz wykorzystaniem kapitału intelektualnego” (s. 352). Zapewne w zdaniu powinno pojawić się słowo „także”, nie sądzę, aby Doktorant sądził, że „wyłącznie”, chyba, że dotyczy to organizacji wytwarzającej wyłącznie wiedzę (np. konsultingowa, doradcza).
5. Rozdzielenie analizy wyników badań oraz wniosków nie pozwala dostrzec celu postawienia niektórych pytań badawczych i interpretacji ich wyników. Np. co autor sądzi



o sposobie traktowania przez badane organizacje usytuowania stanowiska menedżera wiedzy w przedsiębiorstwie czy też realizacji zadań menedżera wiedzy (s. 355). Brakuje mi wniosku odnośnie tego, o czym świadczy procent osób np. uważających, że stanowisko menedżera wiedzy powinno być usytuowane przy zarządzie (i co to znaczy „przy zarządzie”)? „Rozumienie wiedzy” podane w procentach nie sumujących się do 100% wskazuje, że odpowiadający nie wybrali prawidłowej odpowiedzi lecz kilka. Podobnie co wynika uzyskanego poziomu istotności w ocenie zasad zarządzania jakością (zob. s. 386).

6. Pytania w kwestionariuszu tak sformułowano, że respondenci mogli wybrać wiele wariantów odpowiedzi. Jak interpretować takie odpowiedzi. Np. na pytanie 4. Ilu odpowiedzi spodziewał się Autor na to pytanie i jak liczba odpowiedzi wpływa na interpretację uzyskanych wyników?
7. Jak Autor rozumie integrację systemów zarządzania jakością oraz systemu zarządzania wiedzą? Jak ją przeprowadzić?
8. Jakie Doktorant widzi zależności (części wspólne) między zarządzaniem jakością a zarządzaniem wiedzą, skoro uważa, że zarządzanie wiedzą jest integralną częścią strategii jakościowej? Jest to zależność między częścią a całością. Wydaje mi się, że dostrzegam tu niespójność z modelem konceptualnym, przedstawionym w rozdziale 5.6 i zobrazowanym na rysunku 5.3.
9. Czy stwierdzenie „wysoką jakość zarządzania uzyskujemy przede wszystkim dzięki wiedzy...” nie jest nadmiernym uproszczeniem? Czy nie zdarza się w praktyce, że organizacja posiada wiedzę lecz jej nie stosuje (zna dobrą ścieżkę postępowania, ale nią nie idzie)?

#### **4. Uwagi o charakterze redakcyjnym**

1. Terminologia jest moim zdaniem niedostatecznie uporządkowana. Autor używa wielu terminów zamiennie, bez wskazywania, że traktuje je jako synonimy. Moim zdaniem tak stosowane są m.in. terminy model doskonałości i model znakomitości (np. s. 199, 201).
2. Za niedostatek uznaję także posługiwanie się terminami angielskimi, bez tłumaczenia na język polski (np. s. 47).

1.5, 1.6. a także rysunków (np. rys 1.4, s. 59.), źródła oraz wskazania źródła przytoczonych danych (np. s. 127, 7 linia od dołu).

4. Czy rozdział 4 rzeczywiście przedstawia „zarządzanie wiedzą w świetle kryteriów (podkreślenie JG) Polskiej Nagrody Jakości” czy raczej założenia oraz wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w wybranych przedsiębiorstwach? Także tytuł rozdziału 5 moim zdaniem sformułowano niefortunnie. Przedstawia przecież wyniki empirycznych badań nad związkami pomiędzy zarządzaniem jakością a zarządzaniem wiedzą w organizacjach posiadających PNJ, a nie według zasad zarządzania.

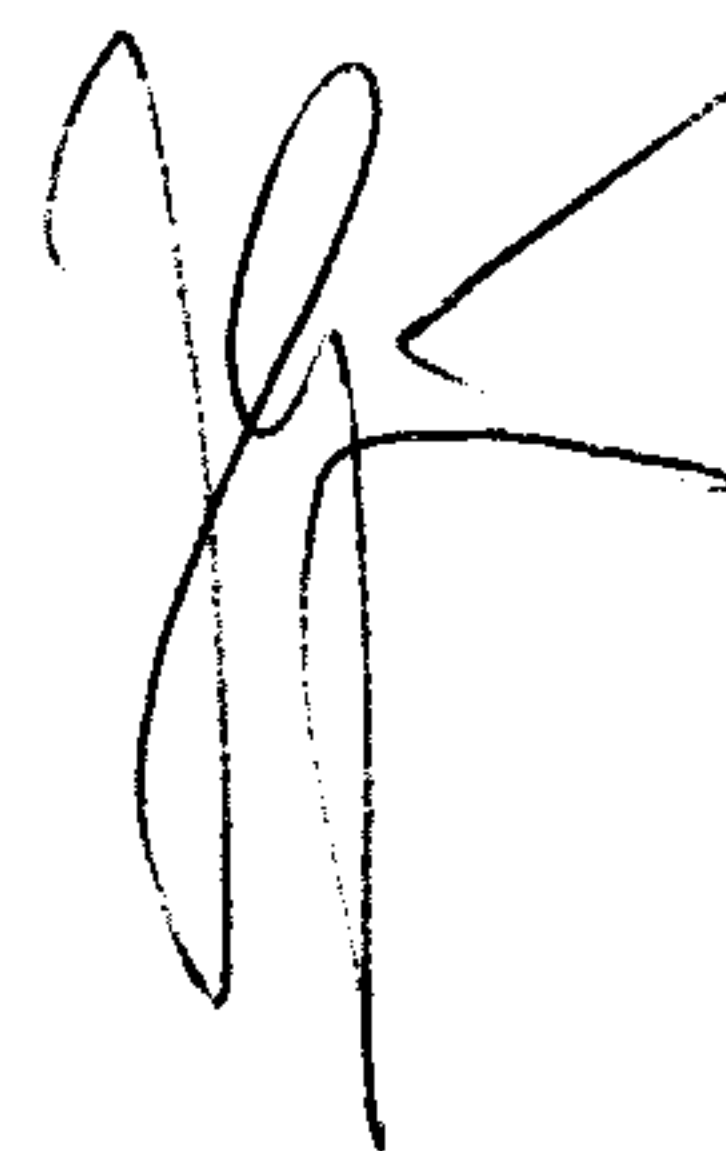
## 5. Uwagi końcowe

Podsumowując stwierdzam, że:

1. W recenzowanej rozprawie Doktorant podejmuje oryginalny problem naukowy, dla którego proponuje poprawne rozwiązanie.
2. Autor wykazał się bogatą wiedzą z zakresu dyscypliny naukowej, w której mieści się rozprawa.
3. Przedstawiona rozprawa dowodzi, że Doktorant posiadał umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.
4. Rozprawa doktorska mgr Adama Skrzypka spełnia wymogi określone Ustawą z dnia 14 marca 2003 o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, a tym samym może stanowić podstawę do ubiegania się o nadanie stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu.

Tym samym wnoszę o dopuszczenie rozprawy do publicznej obrony.

Katowice, 25.03.2013



2013 -03- 29

wpięto do Sekretariatu WZ  
M. Frabijowski