

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr Adama Skrzypka pt.: „Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach zorientowanych pro jakościowo”.

Recenzję sporządzono na podstawie Uchwały nr 36/II/2012 r. z dnia 18 grudnia 2012 r. Rady Naukowej Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej w sprawie wyznaczenia recenzentów, egzaminów doktorskich oraz składu komisji egzaminacyjnych w przewodzie doktorskim mgra Adama Skrzypka.

I. Temat pracy

Temat pracy należy uznać za bardzo ciekawy, zarówno pod względem teoretycznym jak i praktycznym. Dotyczy nowego podejścia do zarządzania – zarządzania wiedzą (ZW). Doktorant podjął się zadania polegającego na badaniu obszaru, który relatywnie niedawno stał się przedmiotem dociekań w literaturze naukowej. To nowe podejście do zarządzania, wciąż jeszcze wzbudza wiele dyskusji i kontrowersji. Jego zwolennicy upatrują w nim nie tylko sposób na doskonalenie, ale i przetrwanie każdej praktycznie organizacji. Przeciwnicy, zaś uważają je za „przejściową modę”, zbędną w świetle wypracowanych i sprawdzonych podejść takich jak zarządzanie strategiczne, innowacjami, jakością, przez wyjątki, przez cele itd. Tymczasem zarządzanie wiedzą (ZW) nie konkuruje z tymi podejściami, lecz je uzupełnia. I odwrotnie wymienione tradycyjne podejścia z powodzeniem mogą znaleźć zastosowanie w zarządzaniu wiedzą. Udowadnia to Doktorant w swojej pracy poprzez próbę oceny zależności pomiędzy zarządzaniem wiedzą i zarządzaniem jakością (ZJ) w podmiotach wybranych w oparciu o kryterium uczestniczenia we współzawodnictwie o Polską Nagrodę Jakości (PNJ).



II. Układ pracy

Praca liczy, wraz z kwestionariuszem ankiety – przesadnie, bo aż 440 stron. Zawiera wstęp, 5 rozdziałów, spisy: bibliografii (585 pozycji z tego prawie 150 w języku angielskim), tabel (116), rysunków (30), wykresów (115) oraz jeden załącznik. We *Wstępie* wyróżniono części o nazwach: *Streszczenie*, *Wprowadzenie*, *Uzasadnienie wyboru tematu*, *Cele i nowatorstwo pracy*, *Struktura pracy*, *Warunki i ograniczenia*.

Poszczególne rozdziały pracy zatytułowano:

Rozdział 1. *Wiedza jako zasób niematerialny w warunkach nowej gospodarki* - 63 strony (od s. 19 do 82)

Rozdział 2. *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie* – 63 strony (od s. 83 do 146)

Rozdział 3. *Zarządzanie jakością jako narzędzie doskonalenia organizacji* – 86 stron (od s. 146 do 232)

Rozdział 4. *Zarządzanie wiedzą w świetle kryteriów Polskiej Nagrody Jakości - wyniki badań* – 81 stron (od 233 do 314)

Rozdział 5. *Związki pomiędzy zarządzaniem jakością i zarządzaniem wiedzą według zasad zarządzania jakością i ich wpływ na doskonalenie zarządzania w przedsiębiorstwach zorientowanych projakościowo* – 137 stron (od 315 do 452).

Taki układ pracy można uznać za ogólnie poprawny. Zastrzeżenia budzi jednak, już na początku lektury, proporcja pomiędzy rozdziałami o charakterze teoretycznym a empiryczno-wnioskującym. Te pierwsze zajmują ponad 290 stron, czyli prawie 70% całego tekstu. W rozprawie doktorskiej część teoretyczna powinna służyć scharakteryzowaniu obszaru badawczego, umieszczeniu go w szerszym kontekście, wskazaniu i analizie już podjętych działań przez innych w zakresie wybranego tematu i poszukiwaniu rozwiązań, a nie posiadać postać opracowania o charakterze podręcznikowym.

Spis treści nie zawiera części zwykle zwanej: zakończeniem, posumowaniem czy wnioskami. Treści z tego zakresu odnaleźć można w ostatnim piątym rozdziale.

III. Cele, tezy, założenia pracy

Doktorant rozpoczyna pracę od podania (na s. 11) definicji, pojęcia zarządzania wiedzą na użytek rozprawy. Przyjmuje za literaturą (Probst, Raum, Romhardt) bardzo ogólną definicję cyt. (s.11): *...zarządzanie wiedzą to ogół procesów umożliwiających lokalizowanie, zachowywanie, wykorzystywanie, dzielenie się wiedzą, jej rozpowszechnianie, rozwijanie wiedzy oraz pozyskiwanie wiedzy do realizacji celów organizacji.* Wyjaśnia też jak będzie rozumiane pojęcie przedsiębiorstwa zorientowanego projakościowo. Jest to, cyt. (s.12): *... organizacja, która opracowała, wdrożyła i doskonali system zarządzania jakością w oparciu o wymagania norm ISO 9000, wprowadziła zasady kompleksowego zarządzania jakością TQM, oparła działalność na ośmiu zasadach zarządzania jakością, stale doskonali jakość we wszystkich obszarach swej działalności oraz jest laureatem Polskiej Nagrody Jakości.*

Uzasadniając dokonany wybór tematu rozprawy i prezentując cel pracy, Doktorant nie podkreśla wyraźnie, roli i znaczenia swoich dociekań w aspekcie powiązań ZW i ZJ. Pisze na s. 13, cyt.: *... podjęto próbę pokazania, że zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach zorientowanych projakościowo, laureatach PNJ może stanowić narzędzie doskonalenia zarządzania.* Określając (na tej samej stronie) cel pracy stwierdza, cyt.: *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.* Tymczasem to, że ZW może stanowić narzędzie doskonalenia zarządzania, i to każdej organizacji, należy uznać, w świetle dociekań teoretyków i doświadczeń praktyków za oczywiste. Doktorant sam zresztą w rozdziale pierwszym (podrozdziały: 1.2. *Wiedza jako ważny zasób organizacyjny* oraz 1.4. *Wiedza organizacyjna jako czynnik sukcesu*) wykazuje, że zarządzanie wiedzą w świetle literatury przedmiotu jest ważne i to nie tylko dla projakościowo zorientowanych przedsiębiorstw, lecz dla każdej organizacji.

Z przedstawionego celu pracy, z pewnością natomiast wynika, że przedmiotem badań jest obszar zarządzania wiedzą. Potwierdzenie takiego rozumienia celu pracy znajdujemy na s. 15, gdzie Doktorant określa przedmiot pracy. Jest nim, cyt.: *analiza i ocena teoretycznych i praktycznych aspektów zarządzania wiedzą oraz określenie wpływu tego zarządzania na doskonalenie zarządzania w organizacjach*

zorientowanych pro jakościowo... Przybliżeniu zamierzeń Autora mają posłużyć wymienione na s. 13-15, cele poznawcze, pytania badawcze, cele aplikacyjne, teza główna i tezy pomocnicze. Podano cztery cele poznawcze. Są to określenie:

- stopnia wdrożenia ZW,
- przesłanek oraz trudności związanych z wdrażaniem ZW,
- relacji pomiędzy ZW a ZJ,
- korzyści, jakie mogą uzyskać przedsiębiorstwa z integracji systemów ZW i ZJ.

Pytania badawcze, w liczbie 10 odnoszą się do: cech wskazujących na to, że organizacje są uczące się, do sposobu powstawania wiedzy w organizacji, wyceny i wykorzystywanej wiedzy, wykorzystania potencjału intelektualnego pracowników, poprawy innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw, zmian w kulturze organizacyjnej, trudności wprowadzania ZW do strategii organizacji, projektów z zakresu ZW (w perspektywie społecznej i technicznej), ograniczeń ZW, czynników rozbieżności pomiędzy wiedzą a jej zastosowaniem, czynników wpływających na doskonalenie ZW, a także do odpowiedzi na pytania: czy zarządzanie wiedzą obejmuje: lokalizowanie zasobów wiedzy, pozyskiwanie i rozwijanie wiedzy, transfer wiedzy, zachowanie wiedzy, wykorzystywanie wiedzy oraz jakie korzyści przynosi ZW i czy zarządzanie wiedzą może być narzędziem wspomagającym doskonalenie ośmiu zasad ZJ. Z kolei trzy cele aplikacyjne (s.15): to wskazanie przydatności zarządzania wiedzą w procesie doskonalenia zarządzania w przedsiębiorstwach zorientowanych pro jakościowo, pokazanie wspólnych obszarów ZW i ZJ, udzielenie odpowiedzi na pytanie, jakie kompetencje, doświadczenie, wiedza i umiejętności są niezbędne, by w określonym czasie, przy określonych nakładach osiągnąć określony poziom dojrzałości jakościowej.

Następnie Doktorant formułuje, tezę pracy, cyt. (s. 15): *Zarządzanie wiedzą jest integralną częścią strategii jakościowej organizacji i prowadzi do doskonalenia zarządzania.* Tezę taką należy uznać za niezbyt trafną. Po pierwsze nie bardzo wiadomo, co należy rozumieć przez strategię jakościową. Po drugie, dlaczego ZW ma być częścią tylko strategii jakościowej, a nie strategii organizacji, jako całości. Po trzecie ZW zawsze ma swój udział w zarządzaniu i to w każdym jego wymiarze. Odrębną natomiast sprawą jest, że udział ten zależy od konkretnego zakresu działań (jak to Doktorant wcześniej przyjął w definicji ZW), cyt.: *umożliwiających lokalizowanie, zachowywanie, wykorzystywanie, dzielenie się wiedzą, jej*



rozpowszechnianie, rozwijanie wiedzy oraz pozyskiwanie wiedzy do realizacji celów organizacji.

Dalsza część tezy w brzmieniu, cyt.: *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, zawierająca wybrane elementy mające wpływ na zakres i skuteczność ZW, jest oczywista, choćby w świetle dotychczasowych badań i nie wymaga udowodnienia.*

Pozytywnie natomiast, należy ocenić pozostałe (Autor twierdzi, że dwie a jest ich trzy) tzw. tezy pomocnicze, cyt.: *Związki zachodzące pomiędzy zarządzaniem jakością i wiedzą oddziałują na procesy doskonalenia zarządzania organizacją. Zarządzanie wiedzą wspomaga system zarządzania kompleksowo rozumianą jakością w przedsiębiorstwach zorientowanych pro jakościowo. Zarządzanie wiedzą i zarządzanie jakością w przedsiębiorstwach zorientowanych pro jakościowo posiada wspólne cechy, które znajdują odzwierciedlenie w ośmiu zasadach zarządzania jakością oraz dziewięciu kryteriach Polskiej Nagrody Jakości.* Myślę, że można było dołączyć tu kolejną tezę bazującą na sformułowaniach ujętych na s. 17, gdzie wskazując nowatorskie elementy pracy Autor mówi o połączeniu ZJ i ZW. Badanie tych obszarów w pracy, należy uznać nie tylko za bardzo ciekawe z naukowego punktu widzenia, ale też za podejście oryginalne. Nie są mi znane badania w ujęciu prezentowanym w rozprawie.

Podsumowując ocenę celów, pytań badawczych, tez, przedmiotu i założeń pracy, należy wskazać na wyraźne różnice pomiędzy sformułowanymi celami i przedmiotem pracy a jej tezą (tezami). W tezie (ach) pojawia się wątek powiązań pomiędzy ZW a ZJ, którego nie ma w celach i przedmiocie pracy. Uważam, że Doktorant zbędnie skomplikował wprowadzającą część pracy. Wystarczyło ograniczyć się do wskazania celów albo tez rozprawy.

Wprowadzenie kończy krótki tekst o tytule: *Założenia i ograniczenia* (s. 17 i 18). Moim zdaniem, nie zwiera on żadnych istotnych treści.

IV. Ocena poszczególnych rozdziałów pracy

Rozdział 1. *Wiedza jako zasób niematerialny w warunkach nowej gospodarki* zawiera 63 strony (od s. 19 do 82).

Na Rozdział ten składają się 4 podrozdziały: 1.1. *Wyznaczniki nowej gospodarki*, 1.2. *Wiedza jako ważny zasób organizacyjny*, 1.3. *Przegląd cech wiedzy*, 1.4. *Wiedza organizacyjna jako czynnik sukcesu*.

Dokonano tu bardzo szerokiego przeglądu doniesień literaturowych w zakresie: istoty tzw. nowej gospodarki, nowej ekonomii, gospodarki opartej na wiedzy (w tym w wybranych krajach), definicji wiedzy, cech wiedzy, dowodów na to, że wiedza jest ważnym zasobem niematerialnym i organizacyjnym, że stanowi czynnik sukcesu, kreowania wiedzy, różnic pomiędzy gospodarką tradycyjną a nową gospodarką, zależności pomiędzy strukturą zarządzania a rodzajami wiedzy, porównania wiedzy ukrytej i jawnej, organizacji opartych na wiedzy, organizacji uczących się, organizacji inteligentnych, organizacji wirtualnych itd.

Z dużym nakładem pracy (praktycznie każdy akapit to powołanie pozycji literaturowej) zebrano materiał wiążący się bezpośrednio, ale i pośrednio z przedmiotem pracy. Z jednej strony treść rozdziału pierwszego świadczy o bardzo szerokim zakresie dokonanych przez Doktoranta badań literaturowych, a ich efekt bez wątpienia może być wykorzystany w wielu badaniach naukowych, z drugiej zaś strony przydatność części tego materiału dla realizacji celów rozprawy budzi wątpliwości. Ponadto zauważalny jest niedosyt w prezentacji własnych poglądów, analiz, porównań, ocen. Nie wskazano też, które z przytaczanych doniesień i dlaczego, są istotne dla pracy badawczej realizowanej przez Doktoranta.

Rozdział 2. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie liczy tak samo jak rozdział 1, 63 strony (od s. 83 do 146).

Na Rozdział ten składają się 4 podrozdziały: 2.1. *Istota zarządzania wiedzą*, 2.2. *Strategia wiedzy i strategia zarządzania wiedzą, jako elementy systemu zarządzania wiedzą w organizacji*, 2.3. *Modele zarządzania wiedzą*, 2.4. *Związki pomiędzy zarządzaniem wiedzą i zarządzaniem jakością*.

Przedstawiono tu, w oparciu o literaturę przedmiotu, zagadnienia dotyczące istoty ZW, strategii wiedzy i strategii zarządzania wiedzą w organizacji. Opisano wybrane modele ZW. Treści zawarte w ocenianym rozdziale stanowią charakterystykę obszaru badawczego, w którym podjęto temat badawczy. Istotnie wiążą się z tematem rozprawy. Są tu zawarte cenne informacje, (choć bez szerszego własnego komentarza), które mogą być przydatne zarówno dla teoretyków jak i praktyków.

Nie bardzo wiadomo, dlaczego w tym rozdziale (w podrozdziale 2.4. *Związki pomiędzy zarządzaniem wiedzą i zarządzaniem jakością*) Doktorant zajmuje się powiązaniem pomiędzy zarządzaniem wiedzą i zarządzaniem jakością, skoro tytuł rozdziału dotyczy zarządzania wiedzą a o zarządzaniu jakością mowa jest dopiero w następnym rozdziale. Ponadto wątek tych powiązań został, moim zdaniem potraktowany przez Doktoranta zbyt marginalnie (3 strony tekstu), a jest istotny dla pracy. Nie zaznaczono nawet, że wymaga on badania, uzasadniając w ten sposób znaczenie swojej pracy. Mowa jest tu głównie o wiedzy i o ZW, w tym np. o źródłach wiedzy, sposobach tworzenia wiedzy, o korzyściach z ZW itp. Treści te powinny się znaleźć w podrozdziale: 2.1. *Istota zarządzania wiedzą*.

Rozdział 3. Zarządzanie jakością jako narzędzie doskonalenia organizacji – 86 stron (od s. 146 do 232).

Na Rozdział 3 składają się cztery podrozdziały (3.1.-3.2.): 3.1. *Istota i znaczenie zarządzania jakością w organizacji*, 3.2. *Kompleksowe zarządzanie, jakością jako narzędzie doskonalenia*, 3.3. *Nagrody jakości – krajowe i międzynarodowe jako potwierdzenie realizacji zasad filozofii TQM*, 3.4. *Doskonalenie zarządzania – aspekty teoretyczne i praktyczne*.

Charakteryzując istotę i znaczenie zarządzania jakością wskazano na ewolucję metod tego zarządzania: od kontroli technicznej do TQM, przytoczono za normą ISO 9000 zasady, wymagania i korzyści zarządzania jakością, omówiono korzyści i trudności integracji systemów zarządzania jakością. Obszernie przedstawiono filozofię TQM (s. 157 – 172) oraz tzw. modele nagród jakości, które nie są, zdaniem Doktoranta, traktowane jako element zintegrowanego systemu ZJ, lecz jako pewien wyraz koncepcji dynamicznej jakości, cyt., (s. 173): *Koncepcja dynamiczna jakości oparta na ciągłym doskonaleniu, stanowiąca istotę strategii TQM, wyraziła się w modelach Nagród Jakości*. W dalszej części rozdziału – podrozdział 3.3. o tytule *Nagrody jakości*, zaprezentowano (przytaczając pełny tekst regulaminu): Polską Nagrodę Jakości, która tym razem, zdaniem Doktoranta, ma podkreślać rangę TQM, oraz nagrody: Deminga, Malcolma Baldrige'a oraz Europejską Nagrodę Jakości. W tym samym podrozdziale (dotyczącym nagród jakości) znalazł się obszerny (s. 192 – 210) opis Modelu Znakomitości (Doskonałości) EFQM, który nie jest przecież nagrodą jakości. Do tego opis ten kończy się zestawieniem - za jedną z pozycji literatury - korzyści i zagrożeń związanych z nagrodami jakości.

Rozdział trzeci kończą rozważania dotyczące doskonalenia zarządzania (3.4. *Doskonalenie zarządzania – aspekty teoretyczne i praktyczne.*) W tej części pracy przedstawiono poglądy w zakresie kierunków i sposobów doskonalenia w zarządzaniu jakością, w tym różnice pomiędzy ciągłym doskonaleniem w organizacji a reengineeringiem, dalej w zakresie doskonalenia w normach ISO, model kaizen, EFQM (ponownie) i inne modele. Znajdujemy tu też takie tematy jak: słowa kluczowe przydatne przy generowaniu nowych pomysłów (s. 232).

Rozdział 4. Zarządzanie wiedzą w świetle kryteriów Polskiej Nagrody Jakości - wyniki badań – 81 stron (od 233 do 314).

Na Rozdział 4 składają się dwa podrozdziały (4.1.- 4.2.): 4.1. *Metodyka i procedura badań empirycznych*, 4.2. *Analiza relacji pomiędzy zarządzaniem jakością i wiedzą według kryteriów Polskiej Nagrody Jakości.*

W omawianym rozdziale na s. 233, Doktorant niejako uszczegóławia, wcześniej określony cel pracy¹ pisząc, że chodzi o, cyt.: *znalezienie odpowiedzi na pytania dotyczące wpływu zarządzania wiedzą na doskonalenie zarządzania organizacją zorientowaną projakościowo.* Ocenę tego wpływu Doktorant opiera na 9 kryteriach zarządzania jakością przyjętych w Polskiej Nagrodzie Jakości (przywództwo, strategia i polityka, zarządzanie ludźmi, zarządzanie zasobami, zarządzanie procesami, zadowolenie klientów, zadowolenie pracowników, wpływ na otoczenie, efekty).

Realizacji badań posłużyła, opracowana przez Autora rozprawy, ankieta składająca się z dwóch części. W pierwszej sformułowano dla poszczególnych kryteriów stosowanych przy PNJ pytania w łącznej liczbie 117. W drugiej zaproponowano, dla każdej z zasad ZJ (orientacja na klienta, przywództwo, zaangażowanie ludzi, podejście procesowe, podejście systemowe do zarządzania, ciągłe doskonalenie, wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami, podejmowanie decyzji na podstawie faktów) po trzy stwierdzenia odnoszące się do zarządzania jakością, zarządzania wiedzą oraz związków pomiędzy zarządzaniem jakością i zarządzaniem wiedzą. Zadaniem respondentów było wskazanie odpowiedzi w skali: tak, nie, trudno powiedzieć.

¹ Na s. 13 Doktorant określił cel pracy jako, cyt.: *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.*

Analiza treści ankiety pozwala stwierdzić trafność jej budowy. Badanie zasadnicze poprzedzono badaniem pilotażowym.

Ankieta została skierowana do 59 laureatów PNJ, odpowiedzi uzyskano od 46 jednostek. W procesie ankietyzacji uczestniczyli przedstawiciele kadry kierowniczej przedsiębiorstw, pełnomocnicy do spraw zarządzania jakością oraz do spraw zarządzania wiedzą. Doktorant szczegółowo przedstawia w pracy charakterystykę badanej populacji (zatrudnienie, status prawny, skala działalności, udział kapitału zagranicznego, wielkość eksportu) oraz uzyskane wyniki. Wyników tych nie sposób w recenzji wymienić, bo jest ich, (jeśli dobrze policzyłem) dokładnie 100. Zawierają one wiele cennych informacji, które mogą być wykorzystane zarówno w kolejnych badaniach naukowych jak i w praktyce podmiotów gospodarczych i instytucji. Przykładowo: w efekcie badań Doktorant określił w kryterium: przywództwo m. in.: korzyści związane z uzyskaniem nagrody PNJ (najwyższą ocenę uzyskał prestiż), sylwetkę przywódcy (wizja, znajomość biznesu, fachowości, umiejętności kojarzenia faktów), zadania menedżera wiedzy (stworzenie mechanizmów zachęcających pracowników do dzielenia się wiedzą), wpływ ZW na wartość przedsiębiorstwa (istnienie potwierdziło prawie 85% respondentów). W kryterium: Strategia i polityka m.in.: uwarunkowania ZW (określenie rodzajów wiedzy), stosowane metody w ZW (spotkania grup specjalistów), powstawanie wiedzy w organizacji (szkolenia). Za zaskakujące, ale jednocześnie wskazujące na potrzebę podejmowania odpowiednich działań należy uznać ustalenie, że tylko 32,6%, respondentów uważa, iż technologie informatyczne, przedsięwzięcia o charakterze kulturowym oraz sposoby dzielenia się wiedzą pełnią decydującą rolę w zarządzaniu wiedzą a zdaniem 13% badanych nie widzi takiej roli a 54,3% nie ma w tej kwestii własnego zdania.

Rozdział 5. *Związki pomiędzy zarządzaniem jakością i zarządzaniem wiedzą według zasad zarządzania jakością i ich wpływ na doskonalenie zarządzania w przedsiębiorstwach zorientowanych projakościowo -137 stron (od 315 do 452).*

Na Rozdział 5 składają się podrozdziały (5.1.-5.6.): 5.1. *Metody statystyczne wykorzystane w analizie danych*, 5.2. *Powiązania pomiędzy zarządzaniem jakością i wiedzą według zasad zarządzania jakością*, 5.3. *Statystyczne potwierdzenie związków pomiędzy zarządzaniem jakością i zarządzaniem wiedzą*, 5.4. *Analiza statystyczna zależności pomiędzy badanymi zmiennymi z wykorzystaniem testów statystycznych*, 5.5. *Ocena istnienia różnic w opiniach odnoszących się do*

wybranych problemów w ramach kryteriów Polskiej Nagrody Jakości z wykorzystaniem Testu Manna-Whitneya w podziale na przedsiębiorstwa produkcyjne i nieprodukcyjne, 5.6. Konceptualny model doskonalenia zarządzania, 5.7. Podsumowanie i wnioski.

Przedstawiono tu przebieg i wyniki badań nad powiązaniem jakości i zarządzaniem wiedzą. W badaniach wykorzystano część drugiej ankiety, w której dla każdej z zasad ZJ (orientacja na klienta, przywództwo, zaangażowanie ludzi, podejście procesowe, podejście systemowe do zarządzania, ciągłe doskonalenie, wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami, podejmowanie decyzji na podstawie faktów) sformułowano po trzy stwierdzenia odnoszące się do przedmiotu badań, wymagając dokonania wyboru przy każdym stwierdzeniu pomiędzy: tak, nie, trudno powiedzieć.

Doktorant korzystał z 6 narzędzi analizy danych (test niezależności χ^2 Pearsona; współczynnik zbieżności V-Cramera; prosta i wielowymiarowa analiza korespondencji; test Wilcoxon-Manna-Whitneya i test Kruskala-Wallisa; metoda porównań wielokrotnych; analiza korelacji tau-Kendalla) oraz z programu komputerowego „Statistica”.

W efekcie realizacji badań ustalono, że w ramach wszystkich zasad jakości występują istotne związki pomiędzy ZW i ZJ.

Interpretacja wyników badań empirycznych oraz wcześniej zrealizowane badania literaturowe, zaowocowały w przedstawieniu przez Doktoranta autorskiego, bardzo ciekawego, modelu doskonalenia zarządzania (s. 349 – 351). Szkoda jednak, że model ten przedstawiony został głównie w postaci graficznej i nie jest wystarczająco opisany.

Rozdział piąty kończy podrozdział 5.7. *Podsumowanie i wnioski* (s. 352 – 376, 24 strony). Treści tu zawarte odnoszą się jednak nie tylko do rozdziału 5, lecz do całej rozprawy i powinny stanowić wyodrębnioną część pracy. Zaprezentowano wiele cennych uwag i spostrzeżeń odnoszących się zarówno do badań literaturowych jak i empirycznych. Na podstawie studiów literatury Autor stwierdza m. in.: (s. 352): *Wyniki dotychczas opublikowanych badań, a także badań autora potwierdzają, że rozwój praktyki zarządzania wiedzą przekłada się bezpośrednio i pośrednio na efektywność zarządzania.; Zarządzanie wiedzą w organizacji ułatwia i przyspiesza proces podejmowania trafnych decyzji, umożliwia skracanie i upraszczanie wszelkich procesów oraz poprawę jakości zarządzania; Wysoka jakość zarządzania może być*

osiągnięta dzięki umiejętnemu zarządzaniu wiedzą i ciągłej poprawie w oparciu o Koło E. Deminga PDCA.

Z przeprowadzonych, przez Doktoranta, badań wynika, m. in., że (s. 355): ... ponad 80% badanych rozumie zarządzanie wiedzą, jako stosowanie wiedzy do tworzenia nowej wiedzy, 76% jako eksploatację wiedzy a 78% jako kaizen.; (s. 360): 76,1% uznało, że zarządzanie wiedzą wpływa na ułatwianie dostępu do wiedzy, a 87% na rozwój kompetencji pracowników w zakresie organizacji własnej pracy i oddziaływanie na innych pracowników.; (s. 361) ...wśród czynników prowadzących do wzrostu efektywności organizacji wskazano na jakość wyrobów (76,1%), dostęp do wiedzy (63%), usługi towarzyszące (41,3%) oraz cenę (32,7%).; (s. 362) Najważniejsze problemy w zarządzaniu wiedzą to wykorzystanie zasobów wiedzy do poprawy jakości oferty rynkowej i jakości zarządzania (87%) oraz skuteczne docieranie do potencjału twórczego ludzi i wspieranie go (87%) oraz zdolność zmieniania informacji i wiedzy w działanie (76,1%).

Na s. 367 Doktorant słusznie stwierdza, że badania potwierdziły postawione w pracy tezy, formułuje odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz wskazuje na zrealizowane cele aplikacyjne.

W drugiej części omawianego podrozdziału (5.7. Podsumowanie i wnioski), Autor (po podsumowaniu) przedstawia 14 wniosków. Posiadają one charakter ogólny i dotyczą głównie: roli ZW, relacji doskonalenie a zarządzanie, dojrzałości i doskonałości organizacji. We wniosku nr 1 zaskakuje określenie zarządzania wiedzą *ruchem*, cyt.: ...koncepcja zarządzania wiedzą w organizacji jest sama w sobie swoistym *ruchem* na rzecz podniesienia jakości zarządzania, a we wniosku nr 10, (s. 379) „logiczną progresją TQM”. Z takiego rozumienia ZW Doktorant wnioskuje, że konieczne są, cyt.: ...zmiany kulturowe, których celem jest wprowadzenie zarządzania przez ciągłą poprawę. Ciągłe doskonalenie, oparte na konsekwentnie realizowanych zasadach zarządzania jakością, zapewnia powolny, ale postępujący rozwój jakości zarządzania. W ostatnim wniosku (nr 14), Doktorant wskazuje na potrzebę: popularyzacji metod ZW, wsparcia finansowego dla firm wdrażających systemy ZW, intensyfikacji badań nad metodami wyceny wiedzy i kapitału intelektualnego, zintensyfikowania prac w zakresie procesów integracji zarządzania, wzmocnienia trzech biegunów trójkąta wiedzy, tj. edukacji, badań naukowych i innowacyjności.

V. Ocena redakcyjnej (formalnej) strony pracy

Praca jest napisana poprawnym językiem. Nie uniknięto jednak błędów redakcyjnych:

- nie powołano rys. 1.1. – nie wiadomo, po co jest w tekście, bo w poprzedzającym go wywodzie na s. 28 wymienia się np. kapitał społeczny, który na rysunku nie figuruje,
- brak powołania rys. 1.4. na s. 59,
- na s. 127 rozdziału 2, jest odesłanie do rozdziału z numeracją rzymską, cyt.: (*patrz rozdział II*), którego w pracy nie ma,
- na s. 132 nieprecyzyjnie powołano tablice, cyt.: *Pewnego rodzaju wskazówką może tu być propozycja P. Zbierowskiego (tab. 2.11 oraz tab. 2.12). Tymczasem tablica 2.12. jest autorstwa nie jednej a dwóch i to innych osób: T. Kołakowski, E. Tabaszewska,*
- model EFQM raz jest *Modelem Znakomości* (s. 175) innym razem *Doskonałości* – s. 181. W tytule podrozdziału 3.3.6. jest to *Model Znakomości*, a w pierwszym zdaniu tego podrozdziału jest to *Model Doskonałości*, na s. 204 znów *Model Doskonałości*,
- rys. 3.8. oraz wykresy 3.1. do 3.3. na s. 208 i 209 powinny być umieszczone za ich powołaniem na s. 210, a nie przed powołaniem,
- na s. 214 umieszczono rysunek bez podpisu, bez źródła, bez komentarza.

VI. Ocena końcowa

W myśl obowiązujących przepisów rozprawa doktorska, powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną Kandydata w danej dyscyplinie naukowej, a także umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Oceniając rozprawę mgr Adama Skrzyпка należy stwierdzić, że:

1. Bez wątplenia problem stanowiący przedmiot rozprawy należy zaliczyć do posiadającego charakter naukowy. Doktorant podjął się ambitnego zadania. Praca dotyczy, aktualnego i ważnego problemu badawczego.

2. Oryginalność rozwiązania problemu naukowego znajduje swój wyraz przede wszystkim w opracowaniu własnej metodyki badań oraz autorskiego modelu doskonalenia zarządzania bazującego na powiązaniu dwóch podejść do zarządzania – zarządzania wiedzą i zarządzania jakością.

3. Uważam, że Doktorant wykazał się ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Szeroko korzystał z polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu. Widoczna jest duża znajomość badanej tematyki i ogólna wiedza teoretyczna u Autora rozprawy.

4. Doktorant posiada umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. W rozprawie wykorzystał wiele metod badawczych. Przy obróbce danych empirycznych szeroko stosował metody ilościowe. Na podkreślenie zasługuje znaczący wysiłek w realizację badań i interpretację ich wyników. Efekt Jego pracy posiada walory faktograficzne, poznawcze i użytkowe.

5. Biorąc powyższe pod uwagę uważam, że rozprawa doktorska mgr Adama Skrzypka spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim w art. 13 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65 z 2003 r., poz. 595 z późn. zm.). Stawiam wniosek o dopuszczenie jej do publicznej obrony.

VII. Pytania do Doktoranta:

- a) Jak należy rozumieć, w świetle ochrony własności intelektualnej, sformułowanie na s. 9, cyt.: *... walka z monopolem wiedzy jest zasadna, bo wiedza musi być udostępniana, lecz aby stała się dobrem publicznym, trzeba pokryć koszty z tym związane?*
- b) Proszę o wyjaśnienie sformułowania zawartego na s. 173, cyt.: *Koncepcja dynamiczna jakości oparta na ciągłym doskonaleniu, stanowiąca istotę strategii TQM, wyraziła się w modelach Nagród Jakości.*
- c) Jak rozumieć sformułowanie na s. 354: *Koncepcja zarządzania wiedzą poprzedziła koncepcję kaizen, czyli metodę ciągłego doskonalenia?*
- d) Proszę o wyjaśnienie wniosku na s. 358 o treści: *Prawie 90% badanych uznało, że menedżer to pracownik wiedzy, 84,8% twierdzi, że to specjalista, natomiast zaskakująco mało, bo 47,8% respondentów uznało, że należy do tej grupy wynalazca.*
- e) Co oznacza stwierdzenie we wniosku 10, s. 379, że zarządzanie wiedzą jest „logiczną progresją TQM”.

Hieronim Kotarba

