

Wydział Zarządzania

Akademia Górniczo- Hutnicza im. Stanisława Staszica
w Krakowie

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Sylwii Flaszewskiej napisanej pod opieką naukową dr hab. Agnieszki Zakrzewskiej- Bielawskiej prof. PŁ pod tytułem „*Struktura organizacyjna jako instrument zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wysokich technologii*”.

Podstawą opracowania recenzji była decyzja Rady Wydziału Zarządzania Politechniki Łódzkiej w Łodzi, podjęta w dniu 13 stycznia 2016 roku, na mocy której, zostałam powołana na recenzenta w/w rozprawy doktorskiej.

Celem niniejszej recenzji jest stwierdzenie, czy rozprawa doktorska spełnia warunki określone w Ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2003 r., Nr 65, poz. 595, z 2005 r., Nr 164, Strona 2 z 7 poz. 1365) wraz z późniejszymi zmianami. Recenzja zawiera ocenę pracy w następujących aspektach: zasadności podjętego tematu, struktury pracy, doboru celów i hipotez badawczych, oceny zastosowanych metod badawczych, języka rozprawy, oceny formalnej a także merytorycznej oceny rozprawy i oceny ogólnej stanowiącej konkluzję recenzji.

Zasadność podjętego tematu

We współczesnej rzeczywistości gospodarczej wiedza stała się zasobem strategicznym, co sprawia, iż organizacje poszukują metod i narzędzi umożliwiających doskonalenie procesów związanych z jej pozyskiwaniem, tworzeniem i zatrzymywaniem w organizacji. Procesy te nabierają szczególnego znaczenia w podmiotach innowacyjnych, wśród których grupą wiodącą są firmy sektora wysokich technologii. Znaczna złożoność procesu innowacyjnego, coraz szybszy rozwój techniki, skrócenie cyklu życia innowacji i zmienność wymagań rynkowych sprawia, że zdolność do intensyfikacji procesów zarządzania wiedzą staje się niezbędnym warunkiem tworzenia innowacji.

W związku z tym problematykę związaną z identyfikacją czynników stymulujących skuteczne zarządzanie wiedzą w odniesieniu do struktury organizacyjnej oceniam jako **trafną i aktualną** z perspektywy dyskusji toczącej się w głównym nurcie nauk o zarządzaniu.

W literaturze przedmiotu zarówno polskiej jak i zagranicznej brakuje opracowań i badań dotyczących wpływu struktury organizacyjnej na procesy zarządzania wiedzą. Upoważnia mnie to do stwierdzenia że Autorka bardzo trafnie zidentyfikowała **lukę badawczą**. Z tego także względu praca nosi znamiona **oryginalności**. Autorka podjęła się ambitnego zadania przeprowadzenia badań w dotychczas słabo eksplorowanym obszarze i w „nie łatwym” do badania sektorze.

Przedstawiona do recenzji rozprawa wpisuje się więc w nurt **identyfikacji, uzupełniania i rozszerzania wiedzy**, a także wskazywania kierunków dalszych badań w omawianym obszarze. Wnosi wkład w zrozumienie istoty relacji pomiędzy stosowanymi rozwiązaniami w zakresie konstrukcji struktury organizacyjnej w przedsiębiorstwach high - tech, a procesami zarządzania wiedzą, wskazując jako istotny ich element elastyczność struktur.

Ze względu na nie słabnące zainteresowanie zarówno teoretyków jak i praktyków zarządzania czynnikami wpływającymi na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, praca oprócz walorów teoretycznych, ma także **wartość dla praktyki zarządzania**. W związku z tym należy podkreślić, że próba zapełnienia zidentyfikowanej przez Autorkę luki jest **cenna poznawczo** oraz świadczy o dobrym rozeznaniu w aktualnych wyzwaniach nauk o zarządzaniu.

Struktura pracy, dobór celów i hipotez badawczych

Dla realizacji przedstawionego celu, zweryfikowania hipotez i uzyskania odpowiedzi na pytania badawcze Autorka przyjęła właściwą strukturę rozprawy, która składa się tradycyjnie z części teoretycznej i empirycznej. Zwraca uwagę jej **logiczna i spójna struktura** przede wszystkim z punktu widzenia kolejności wynikania poruszanych i rozwiązywanych problemów, a także **zrównoważonych proporcji** pomiędzy empiryczną i teoretyczną częścią pracy i zawartością poszczególnych rozdziałów.

We wstępie Autorka sformułowała cel **naukowy pracy**, a także określiła **zakres przedmiotowy** rozprawy. Wskazała także przesłanki dla podjęcia tematu i starannie zidentyfikowała **lukę badawczą**, szeroko odnosząc się do literatury przedmiotu zarówno polskiej jak i zagranicznej, konkludując, iż dotychczasowe rozważania w zakresie relacji pomiędzy badanymi przez Doktorantkę konstruktami mają charakter postulatywny i brak jest badań empirycznych potwierdzających wskazywane zależności.

Struktura rozprawy odzwierciedla główny cel rozprawy, którym jest „*określenie czynników strukturotwórczych oraz atrybutów struktury organizacyjnej wspomagających zarządzanie wiedzą i sformułowanie na ich podstawie modelu konstrukcji struktury organizacyjnej, dostosowanego do specyfiki organizacji high-tech, a także uwzględniającego dynamiczny przepływ wiedzy*” (s.7).

Przytoczony cel koresponduje ze sformułowanymi przez Doktorantkę trzema równorzędnymi **hipotezami badawczymi**.

H1 *Kluczowym czynnikiem strukturotwórczym w przedsiębiorstwach high-tech jest strategia firmy.*

H2 *Zasadniczym atrybutem struktury organizacyjnej przedsiębiorstw high-tech, wspomagającym zarządzanie wiedzą jest elastyczność.*

H3 *Zastosowanie nowoczesnych rozwiązań strukturalnych sprzyja dynamicznemu przepływowi wiedzy w przedsiębiorstwach high-tech.*

Autorka słusznie stawia hipotezy badawcze w odniesieniu do eksplanacyjnych aspektów rozprawy. Z kolei w odniesieniu do jej aspektów opisowych formułuje sześć pytań badawczych.

Uważam, że cel pracy jak i korespondujące z nim pytania badawcze zostały **jasno sprecyzowane**. Wyrażam także pogląd, że hipotezy badawcze zostały sformułowane prawidłowo oraz cechuje je **istotność poznawcza**. Wyrażają one myśl przewodnią Autorki i pozwalają zidentyfikować zadania badawcze składające się na rozwiązanie podjętego problemu, wskazując na obszar, przedmiot i zakres studiów literaturowych oraz badań empirycznych. Sposób ich sformułowania świadczy o **dużej dojrzałości badawczej** Doktorantki. Dzięki przyjętej konstrukcji pracy tj.: cel główny pytania i hipotezy badawcze oraz powiązane z nimi zagadnienia teoretyczne i empiryczne, rozprawa tworzy zwartą całość.

Ocena zastosowanych metod badawczych

Przyjęta w dysertacji metodyka badań jest w mojej ocenie **poprawna**, zarówno z punktu widzenia zamierzeń badawczych, jak i postawionych hipotez. Doktorantka przekonująco uzasadniła wybór obszaru badawczego oraz zastosowanych metod i technik badawczych.

Studia literaturowe przedstawione w rozprawie są oparte na 212 pozycjach i 20 pozycjach netografii, bogatej i aktualnej literaturze przedmiotu, uwzględniającej także najnowsze czasopiśmiennictwo, którą Autorka umiejętnie wykorzystuje zarówno w przypisach, jak i w tekście. Zwraca uwagę, iż Doktorantka w pracy uwzględniła zarówno dorobek autorów polskich jak i zagranicznych, co umożliwiło jej rzetelną ocenę **aktualnego poziomu** zaawansowania badań w zakresie podjętej przez nią problematyki. Prowadzone w dysertacji rozważania teoretyczne są spójne i syntetyczne, a wnioski formułowane przez Autorkę charakteryzują się dużą wnikliwością i kompleksowością. Doktorantka dokonuje świadomej selekcji treści rozprawy, prezentując jedynie te wątki, które są najistotniejsze dla problematyki w niej poruszanej, a które obejmują przede wszystkim: zdefiniowanie pojęć dla zbudowania modelu i przeprowadzenia badań empirycznych.

Reasumując, treści zawarte w teoretycznej części rozprawy stanowią solidną podstawę dla dalszych rozważań prowadzonych w pracy, przyjętego podejścia badawczego, a w szczególności budowy kwestionariusza ankiety wykorzystanego w badaniach. Autorka wykazała się wysokimi kompetencjami w zakresie analizy i wnioskowania, co świadczy o Jej dojrzałym podejściu do istotnego etapu procesu badawczego, jakim są studia literaturowe.

W części empirycznej rozprawy Autorka zastosowała zgodnie z zasadą triangulacji metodologicznej metodę badań jakościowych – badanie fokusowe jak i ilościowych- badanie ankietowe na próbie $n=100$ respondentów. Dążąc do realizacji postawionego celu Autorka jako grupę docelową respondentów wyznaczyła kierowników lub pracowników działów B+R, lub osoby przez nich wskazane, dysponujące wiedzą w badanym obszarze. Starannie zaprojektowane postępowanie badawcze oraz wykorzystanie do celu przeprowadzenia badań usług profesjonalnej firmy badawczej, umożliwiło dotarcie do grupy działających w Polsce wylosowanych podmiotów sektora High-tech zatrudniających powyżej 50 osób. Badanie fokusowe dostarczyło z kolei danych, ułatwiających stworzenie kwestionariusza badawczego między innymi, jak wskazuje Autorka, poprzez poznanie języka stosowanego w badanej grupie.

Podejście badawcze zaprezentowane w dysertacji stanowi niewątpliwie mocną stronę rozprawy. Jest starannie przemyślane, uzasadnione, poprawne pod względem metodycznym. Analizy prowadzone w rozprawie są poparte dobrym warsztatem, co umożliwia przekonującą interpretację wyników. Walorem pracy są także prawidłowo zastosowane statystyczne metody analizy danych takie jak: testu U Manna Whitneyja, analiza rang Spearmana, test Wilcoxon, test niezależności chi- kwadrat, eksploracyjna analiza czynnikowa. Autorka wykazuje dużą świadomość ograniczeń przyjętego podejścia badawczego, co pozwala jej także zidentyfikować dalsze kierunki badań.

Wartość empiryczną pracy zdaniem recenzentki prawdopodobnie zwiększyłoby wzbogacenie testowanego modelu o zmienną obejmującą wartości kulturowe, do których często odwołuje się Autorka. Można mieć wątpliwość czy przyjęty wąski model badawczy nie ogranicza w pewnym stopniu oryginalności uzyskanych wyników. Interesującym jest, czy przyjęcie nieco bardziej złożonego modelu badawczego umożliwiłoby np. bardziej precyzyjne wyjaśnienie prawdopodobnej zależności zawartej w hipotezie 3 (*Zastosowanie nowoczesnych rozwiązań strukturalnych sprzyja dynamicznemu przepływowi wiedzy w przedsiębiorstwach high-tech*). Jak wiadomo wartości kulturowe intensyfikują lub blokują działanie praktyk zarządczych, będąc częstą zmienną pośredniczącą w modelach badawczych (Sousa-Poza i in. 2001, Lau, Ngo 2004,

Kim i in. 2004, Naranjo-Valencia i in. 2011). Niezależnie jednak od zgłoszonej wątpliwości nie można Autorce odmówić konsekwencji w prowadzonym procesie badawczym.

Podsumowując należy wskazać, że rozprawa mgr Sylwii Flaszewskiej ma charakter przemyślanego i dopracowanego w szczegółach projektu badawczego, gdzie wszystkie elementy są konsekwentnie podporządkowane jego celom. Należy także podkreślić, iż Doktorantka realizując ten projekt wykazała się **dojrzałym warsztatem naukowym**, który stanowi **solidną podstawę dla samodzielnego prowadzenia badań naukowych w przyszłości**.

Ocena formalna i język rozprawy

Przedstawiona do oceny rozprawa obejmuje 218 stron, na które składają się: wstęp, cztery rozdziały, zakończenie, bibliografia, 3 załączniki, a także 24 rysunki i 38 tabel.

Język rozprawy jest komunikatywny. Styl pisania pracy cechuje duża swoboda. Doktorantka wykazuje się bardzo dużą erudycją i stosuje bogate słownictwo. Jest czytana i sprawnie porusza się w podjętej problematyce.

Znaczącą zaletą pracy jest także to, iż trudno znaleźć w niej wątki nadmiarowe. Doktorantka wykazuje się dużą dyscypliną jeśli chodzi o staranny dobór prezentowanych treści, ekonomię słowa, spójność i precyzję prowadzonych wywodów. W sposób spójny i konsekwentny stosuje wyodrębnione w dysertacji kategorie badawcze. Ponadto prezentację treści uzupełniono rysunkami i tabelami sporządzonymi na dobrym poziomie, co znacznie ułatwia percepcję tekstu. W lekturze rozprawy bardzo pomagają także syntetyczne i sporządzone na dobrym poziomie wnioski zamieszczane na końcu rozdziałów. Każdy rozdział poprzedzony jest także niezbędnym wprowadzeniem.

Podsumowując, należy podkreślić, że pod względem formalnym **praca jest przygotowana bardzo starannie**. Doktorantka w prowadzonych rozważaniach wykazuje się umiejętnością sprawniej prezentacji badanych zjawisk, poprawnością i trafnością formułowania wniosków. Po dogłębnej lekturze rozprawy należy stwierdzić, że w rezultacie studiów literaturowych i rzetelnych analiz o charakterze ilościowym, Autorka **zrealizowała postawiony cel** doprowadzając do **skutecznego rozwiązania problemu**.

Merytoryczna ocena rozprawy

Praca przedstawiona do oceny składa się z czterech rozdziałów których treści są adekwatne do tytułów i korespondują ściśle z przyjętymi założeniami oraz celem rozprawy. Pierwsze dwa rozdziały stanowią rezultat wnikliwej analizy literatury przedmiotu mają więc charakter

sprawozdawczy i systematyzują podstawowe zagadnienia związane z podjętą problematyką. Kolejne dwa rozdziały mają charakter analityczny, a ich treść prezentuje założenia badawcze, prezentację sektora high-tech, wyniki badań empirycznych i wnioski dotyczące relacji pomiędzy badanymi konstruktami. W **rozdziale pierwszym** zatytułowanym *Istota i znaczenie procesu zarządzania wiedzą*, Doktorantka dokonała syntezy stanu badań dotyczących współczesnej problematyki zarządzania wiedzą, prezentując kontekst teoretyczny badanego zjawiska tj. definicje, typologie oraz procesy wiedzy, a także wskazując przesłanki decydujące o konieczności zarządzania wiedzą we współczesnych organizacjach. Autorka podejmuje tu udaną próbę klasyfikacji obecnych w literaturze przedmiotu ujęć wiedzy, przypisując je do stworzonych przez siebie trzech kategorii. Wskazuje także na przyjęte w dysertacji ujęcie wiedzy. W dalszej części rozdziału akcentuje rolę kadry zarządzającej w procesach wiedzy, bariery w procesie zarządzania wiedzą oraz prezentuje wybrane teoretyczne modele zarządzania wiedzą. Ostatnia bardzo interesująca część rozdziału poświęcona jest opisowi stosowanych w organizacjach narzędzi zarządzania wiedzą. Autorka prezentuje w nim własną propozycję zestawu narzędzi co twórczo nazywa „*skrzynką narzędziową menedżera wiedzy*”. Na uwagę zasługuje uzyskana przez Autorkę zwięzłość prezentacji szerokiego zakresu tematycznego, przy trafnym dla podjętego tematu dysertacji doborze treści.

Rozdział drugi *Struktura organizacyjna z perspektywy zarządzana wiedzą* przedstawia analizę drugiego kluczowego dla dysertacji konstruktów struktury organizacyjnej i jej atrybutów. W tej części rozdziału Autorka przedstawia w nim podejścia różnych autorów do problematyki struktur, koncentrując się na determinantach struktury. Odnośnie tabeli 2.5 (s.68) powstaje pytanie Jakie wartości kulturowe stanowią wsparcie dla organicznych struktur organizacyjnych? Prezentując zarówno tradycyjne jak i nowoczesne rozwiązania strukturalne Autorka zastosowała ciekawy zabieg zestawiając syntetycznie w tabelach wady i zalety pomawianych struktur.

Podsumowując można stwierdzić, iż mocną stroną rozdziałów teoretycznych dysertacji są między innymi: umiejętne wyselekcjonowanie i zaprezentowanie zróżnicowanych poglądów innych badaczy oraz wskazanie najistotniejszych obszarów, na których koncentruje się część empiryczna dysertacji. Na uwagę zasługuje także fakt, iż Doktorantka wskazuje powiązania pomiędzy prezentowanymi zagadnieniami teoretycznymi a sformułowanymi w części empirycznej pytaniami badawczymi (P1- P3), oraz hipotezami (H1-H3), akcentując tym samym istnienie luk wiedzy w zakresie poszczególnych zagadnień, w odniesieniu do przedsiębiorstw sektora high-tech. Zastanawia jedynie dla czego pozostałe pytania badawcze (P4- P6) nie zostały wkomponowane w rozważania teoretyczne. Wyprowadzając hipotezy z literatury przedmiotu

Autorka nie przedstawia poglądów poszczególnych Autorów tylko dokonuje ich syntezy np. w postaci wypunktowania cech struktury organizacyjnej (s.80). W tym kontekście warto byłoby także doprecyzować pojęcie elastyczności struktur, które występuje jako zarówno jako szeregowy jak i nadrzędny atrybut struktur.

Lektura rozdziałów teoretycznych pozwala na wysunięcie wniosku, że Doktorantka posiada **szeroką wiedzę** zarówno teoretyczną, jak i praktyczną w obszarze zagadnień poruszanych w dysertacji. Prowadzona w nich dyskusja naukowa posiada **istotne walory teoriopoznawcze** i pozwala zapoznać się ze złożonością prezentowanej problematyki.

Rozdział trzeci zatytułowany *Metodyka badań i wyniki badań fokusowych* zawiera prezentację postępowania badawczego. Na wstępie została zaprezentowana procedura badawcza w postaci czytelnego schematu, przedstawione zostały: cel, hipotezy i pytania badawcze, opisane zostały zmienne i przedstawiony klarowny model badawczy. W dalszej części rozważania prowadzone przez Doktorantkę, koncentrują się wokół procesu doboru metod i narzędzi badawczych oraz ich wyczerpującego opisu. Wskazano także cele zastosowania poszczególnych metod badawczych. Należy podkreślić, iż zarówno postępowanie badawcze, jak i procedura doboru podmiotów do badania zostały przedstawione w sposób nie budzący żadnych wątpliwości. W drugiej części rozdziału przedstawiono charakterystykę sektora wysokich technologii począwszy od rozważań klasyfikacyjnych, a skończywszy na danych statystycznych opisujących sektor. Uzupełnieniem tej charakterystyki jest prezentacja ciekawych wyników badania fokusowego dotyczącego specyfiki zarządzania wiedzą i struktury organizacyjnej w przedsiębiorstwach wysokich technologii.

Rozdział czwarty *Zarządzanie wiedzą a struktura organizacyjna w przedsiębiorstwach wysokich technologii- wyniki badań ilościowych* zawiera prezentację zebranych danych empirycznych. Na wstępie warto zaznaczyć, że kwestionariusz ankiety przygotowany przez Doktorantkę dla celów badania jest obszerny i porusza wszystkie istotne dla celów dysertacji obszary, ustrukturyzowane w relacji do hipotez i pytań badawczych. Dzięki temu jest on źródłem dużej ilości danych, co jest bardzo istotne w odniesieniu do celów deskrypcyjnych dysertacji. Prezentując poszczególne wyniki badań Autorka odniosła się także do postawionych hipotez, w większości je potwierdzając. Warto też zaznaczyć, iż Autorka czytelnie i sprawnie prezentuje otrzymane wyniki, wykazując się nie tylko umiejętnością analizy otrzymanych danych, ale również ich syntezy w postaci przemyślanych wniosków.

Po lekturze niniejszego rozdziału rodzą się pewne wątpliwości o charakterze dyskusyjnym, odnoszące się do wskazywanych przez Autorkę powiązań pomiędzy praktykami personalnym, a

procesami zarządzania wiedzą. Autorka wprawdzie wskazuje, że niektóre praktyki z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi mogą stanowić barierę zarządzania wiedzą (tab. 1.6 s. 30-31, aneks s.203), jednocześnie nie wskazuje na wartość tych praktyk jako instrumentów wykorzystywanych w zarządzaniu wiedzą (tab. 4.17. s.148). Tymczasem wydaje się, iż np. w przypadku dzielenia się wiedzą czy wykorzystywaniu wiedzy, aspekty personalne (np. motywacja) odgrywają znaczącą rolę. Z kolei szkolenia, zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne, o których także nie wspomina w tym kontekście Autorka, są traktowane jako istotne źródła pozyskiwania informacji i wiedzy przez przedsiębiorstwa. Powstaje więc pytanie *czy i w jakim zakresie Autorka spostrzega możliwość rozszerzenia katalogu narzędzi zarządzania wiedzą o narzędzia tradycyjnie przypisywane zarządzaniu zasobami ludzkimi?*

Nazwa bariery „*brak lub ograniczone zaufanie*” zaliczonej do barier kulturowych sugeruje, iż jest ona związana z jednostką (pracownikiem), który decyduje o tym czy zaufać partnerowi interakcji czy też nie, czyli związana jest z tzw. osobowościową skłonnością do ufania. W związku z tym zastanawia *jakie przesłanki skłoniły Autorkę do zakwalifikowania tej bariery do grupy barier kulturowych?*

Zwieńczeniem rozdziału jest zaproponowany na podstawie wyników badań empirycznych model, prezentujący autorskie rozwiązanie opisujące konstrukcję struktury organizacyjnej w odniesieniu do zarządzania wiedzą podmiotów sektora high- tech. Za cenną inicjatywę uważam przedstawienie obszernego zestawu rekomendacji mających wartość dla teorii i praktyki zarządzania, dotyczących związków poszczególnych procesów zarządzania wiedzą z poszczególnymi cechami struktury organizacyjnej.

Także pozytywnie oceniam ostatni fragment rozprawy (podsumowanie), w którym Autorka dokonuje rekapitulacji najważniejszych osiągnięć pracy, wskazuje na własny oryginalny wkład w dorobek nauk o zarządzaniu, a także nakreśla kierunki dalszych badań.

Podsumowując należy podkreślić, że Doktorantka budzi uznanie ze względu na rzetelność badawczą, znajomość zasad prowadzenia badań, jak i metod analizy ich wyników. W części empirycznej pracy wykazała się bardzo dobrymi umiejętnościami w zakresie wnioskowania na podstawie wcześniej zebranego materiału.

Wskazane w tekście nieliczne uwagi i komentarze nie podważają znaczenia rozprawy, są tylko głosem w dyskusji oraz wynikają z chęci głębszego poznania poglądów Doktorantki.

Wnioski końcowe

Oceniając pozytywnie zastosowane w pracy podejście, wyniki przeprowadzonych studiów i analiz, należy podkreślić, że dysertacja jest w pełni udaną próbą rozwiązania aktualnego problemu naukowego z zakresu nauk o zarządzaniu, o walorach poznawczych i praktycznych i *spełnia wymogi stawiane dysertacjom doktorskim określone w Ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym z dn. 14 marca 2003r. wraz z późniejszymi zmianami oraz może stanowić podstawę do nadania stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu.*

Na korzyść takiego stanowiska przemawiają następujące argumenty:

- ważność, aktualność i nowatorstwo podjętej w pracy tematyki,
- przeprowadzenie obszernych studiów literatury krajowej i światowej właściwych dla podjętego problemu,
- dobór odpowiedniego podejścia i metody badawczej, które umożliwiły osiągnięcie celu pracy,
- zastosowanie autorskich zróżnicowanych narzędzi badawczych,
- prawidłowość przyjętego wnioskowania wzbogacającego wiedzę z zakresu podjętej problematyki,
- walory praktyczne modelu i rekomendacji sformułowanych na podstawie wyników badań, które wskazują aspekty oddziałujące na doskonalenie badanych relacji.

Warto podkreślić, że rozprawa posiada wymiar oryginalności związany z rozszerzeniem dorobku nauk o zarządzaniu w zakresie powiązania zarządzania wiedzą z kombinacją najbardziej pożądanym dla podmiotów sektora high-tech cech struktury organizacyjnej, a także własnego, autorskiego sposobu rozwiązania postawionych problemów. Doktorantka w recenzowanej rozprawie wykazała się rozległą wiedzę z dyscypliny nauk o zarządzaniu, przygotowaniem warsztatowym oraz umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Podsumowując rozprawa doktorska Pani **mgr Sylwii Flaszewskiej** pod tytułem „*Struktura organizacyjna jako instrument zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wysokich technologii*”, stanowi wartościowe z naukowego i praktycznego punktu widzenia dzieło, które wnosi ciekawe, uwzględniające złożoność podjętej problematyki, podejście do istoty relacji pomiędzy zarządzaniem wiedzą a strukturą organizacyjną.

Na podstawie powyżej przedstawionej argumentacji wnoszę o dopuszczenie recenzowanej rozprawy doktorskiej Pani **mgr Sylwii Flaszewskiej** do publicznej obrony. Jednocześnie występuję z wnioskiem do Wysokiej Rady Wydziału Zarządzania Politechniki Łódzkiej o wyróżnienie jej stosowną nagrodą.

