



Warszawa, dnia 05 lutego 2016 r.

Dr hab. Agnieszka Sopińska, prof. SGH
Instytut Zarządzania
Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr Sylwii Flaszewskiej

pt. „Struktura organizacyjna jako instrument zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wysokich technologii”, napisanej na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej pod kierunkiem naukowym dr hab. inż. prof. PŁ. Agnieszki Zakrzewskiej

I. Charakterystyka recenzowanej rozprawy- uwagi szczegółowe

Przedmiotem rozważań podjętych przez Doktorantkę jest analiza wpływu struktury organizacyjnej na proces zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach high-tech działających na rynku polskim. Powyższy wpływ rozpatrywany jest przez pryzmat oddziaływania poszczególnych atrybutów struktury organizacyjnej na poszczególne subprocesy zarządzania wiedzą. Zasadnicza treść rozprawy, zawarta na 181 stronach, obejmuje: wstęp, cztery rozdziały merytorycznych oraz podsumowanie. Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. Dwa pierwsze rozdziały stanowią teoretyczną podstawę dysertacji: w pierwszym rozdziale Autorka wyjaśnia istotę i znaczenie procesu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, w drugim- rozpatruje zagadnienie struktury organizacyjnej z perspektywy zarządzania wiedzą. Dwa kolejne rozdziały (trzeci i czwarty) zawierają omówienie wyników badań empirycznych odnośnie relacji pomiędzy budową struktury organizacyjnej, a zarządzaniem wiedzą w przedsiębiorstwach higt-tech. W rozdziale trzecim zaprezentowano opis procedury badawczej oraz wynikami badań fokusowych, a w rozdziale czwartym- wyniki badań ilościowych wraz z autorskim modelem konstrukcji struktury organizacyjnej sprzyjającej zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie higt-tech. Dysertację kończy podsumowanie, w którym Doktorantka prezentuje wnioski końcowe z badań oraz nakreśla kierunki dalszych badań. Część uzupełniającą pracy stanowią: bibliografia, spisy rysunków i tabel oraz trzy załączniki. Charakterystykę poszczególnych składowych dysertacji wraz z szczegółowymi uwagami recenzenta zamieszczono poniżej.

We *wstępie*, Doktorantka wykazała istnienie luki poznawczej uzasadniającej wybór tematu rozprawy, nakreśliła cel naukowy pracy, postawiła pytania badawcze, sformułowała hipotezy badawcze, zdefiniowała obiekt badań oraz przybliżyła strukturę pracy. Generalnie, konstrukcja i zawartość treściowa *wstępu* są poprawne, jedynie pewne zastrzeżenia budzi brak głębszego omówienia zastosowanych metod badawczych (są jedynie wymienione na s.8) oraz pewna niespójność co do sposobu zdefiniowania celu dysertacji (we *wstępie* mowa jedynie o jednym celu naukowym pracy, a w rozdziale 3- o jednym celu głównym i sześciu celach szczegółowych). Mimo powyższych drobnych uchybień, zawartość merytoryczna *wstępu* wyczerpuje oczekiwania stawiane pracom doktorskim.

W rozdziale 1 pt. „*Istota i znaczenie procesu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*”, Doktorantka przybliżyła pojęcie, cechy i rodzaje wiedzy (podrozdział 1.1.), by w kolejnym podrozdziale (podrozdział 1.2) móc skoncentrować się na omówieniu procesu zarządzania wiedzą. Następnie, Autorka szczegółowo omówiła opisywane w literaturze przedmiotu oraz stosowane w praktyce modele zarządzania wiedzą (podrozdział 1.3) oraz scharakteryzowała wybrane instrumenty zarządzania, sprzyjające zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie (podrozdział 1.4). W ocenie recenzenta, poziom merytoryczny rozdziału pierwszego jest bez zastrzeżeń. Zaproponowana siatka pojęciowa jest spójna i klarowna, a postawione pytania badawcze P1 i P2¹ znajdują swe uzasadnienie teoretyczne. Autorka rzetelnie prezentuje dotychczasowy stan wiedzy z zakresu problematyki zarządzania wiedzą. Zamieszczone w formie tabelarycznej konkluzje poglądów poszczególnych badaczy pozwalają zapoznać się bogactwem teorii oraz ukazać mnogość perspektyw rozpatrywania zagadnienia *zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie* (np. tabela 1.1.; tabela 1.4; tabela 1.8). Sposób prowadzenia wywodu myślowego jest logiczny, a formułowane wnioski uzasadnione.

Rozdział 2 pt. „*Struktura organizacyjna z perspektywy zarządzania wiedzą*” zawiera prezentację struktury organizacyjnej jako instrumentu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. W rozdziale omówiono cechy, elementy, funkcje struktury organizacyjnej (podrozdział 2.1), a także czynniki oraz zasady jej kształtowania (podrozdział 2.2). Efektem tych rozważań był podział struktur organizacyjnych na dwa typy: struktury klasyczne (mało elastyczne) i struktury nowoczesne (elastyczne). W dalszej części rozdziału Autorka wykazała małą przydatność struktur klasycznych z perspektywy procesów zarządzania wiedzą. Ich krytyczne omówienie zamieszczono w podrozdziale 2.3. Jako struktury wspierające

¹ P1- na czym polega zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach higt-tech i jakie procesy są z tym związane? (s. 26) oraz P2- co utrudnia zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach higt-tech i jakie znaczenie mają bariery strukturalne? (s. 31).

zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwach, zostały uznane struktury nowoczesne (hipoteza H3²). Charakterystykę wybranych struktur nowoczesnych zawiera podrozdział 2.4. Zdaniem recenzenta, lektura rozdziału drugiego pozwala w stopniu satysfakcjonującym zapoznać się z opisem poszczególnych atrybutów (cech) struktury organizacyjnej oraz zidentyfikować i opisać powyższe atrybuty dla nowoczesnych struktur organizacyjnych wspierających zarządzanie wiedzą. Zawarte w rozdziale drugim dysertacji rozważania stanowią wystarczające uzasadnienie dla sformułowania hipotezy H2³. Na pozytywną ocenę recenzenta zasługuje też wnikliwe omówienie czynników strukturotwórczych (s.65-69) stanowiących podstawę hipotezy H1⁴ oraz prezentacja ogólnych dyrektyw (s. 69-70) i szczegółowych zasad budowy struktury organizacyjnej (s. 70-74). Sposób omówienia zagadnień poruszanych w rozdziale drugim jest wyczerpujący, a poziom merytoryczny adekwatny dla rozpraw doktorskich. Recenzent nie zgłasza żadnych uwag krytycznych do rozdziału drugiego.

Warto podkreślić, iż w obu rozdziałach (pierwszym i drugim) mgr Sylwia Flaszewska wykazała się dużą umiejętnością odpowiedniego wyselekcjonowania i syntetycznego zaprezentowania dotychczasowego dorobku teoretycznego z zakresu teorii zarządzania wiedzą i teorii struktur organizacyjnych oraz potwierdziła fakt istnienia luki poznawczej przejawiającej się w niewystarczającym rozpoznaniu relacji zachodzących pomiędzy strukturą organizacyjną a procesem zarządzania wiedzą.

Zagadnienie wpływu struktury organizacyjnej na proces zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach high-tech stanowił przedmiot dalszej eksploracji Doktorantki, tym razem na gruncie empirycznym. Efekty przeprowadzonych przez Autorkę badań fokusowych i ilościowych zaprezentowane zostały w kolejnych dwóch rozdziałach dysertacji.

Rozdział 3 pt. „*Metodyka badań i wyniki badań fokusowych*”, adekwatnie do tytułu, zawiera opis metodyki postępowania badawczego (podrozdział 3.1), charakterystykę obiektu badań (podrozdział 3.2) oraz szczegółową prezentację wyników badań fokusowych (podrozdział 3.3). Zdaniem recenzenta, prezentacja metodyki badań (podrozdział 3.1) jest bez zarzutu. Zawiera: opis przebiegu badań, cele i pytania badawcze, model badawczy i wynikające z niego hipotezy, metody realizacji postępowania badawczego, zastosowane techniki i narzędzia badawcze oraz ograniczenia przyjętego postępowania badawczego. Kolejny podrozdział (podrozdział 3.2) to wnikliwa, wieloprzekrojowa charakterystyka

² H3: *Zastosowanie nowoczesnych rozwiązań strukturalnych sprzyja dynamicznemu przepływowi wiedzy w przedsiębiorstwach higt-tech*

³ H2: *Najważniejszym atrybutem struktury organizacyjnej przedsiębiorstw higt-tech wspomagającym zarządzanie wiedzą jest elastyczność*

⁴ H1: *Kluczowym czynnikiem strukturotwórczym w przedsiębiorstwach higt-tech jest strategia firmy*

przedsiębiorstw wysokich technologii działających w Polsce. W opinii recenzenta, sam poziom merytoryczny podrozdziału 3.2 jest bardzo dobry, pewne zastrzeżenia budzi jednak jego umiejscowienie w pracy. Zaprezentowany w podrozdziale opis przedsiębiorstw high-tech dotyczy bowiem całej populacji firm wysokich technologii działających na rynku polskim w latach 2010-2014 (s. 106 i dalsze), a nie próby badawczej przyjętej w badaniach ilościowych (100 podmiotów). W tej sytuacji, lepszym rozwiązaniem byłoby wyodrębnienie opisu przedsiębiorstw high-tech działających na rynku polskim w postaci osobnego rozdziału pracy, stanowiącego naturalny łącznik pomiędzy teoretyczną i empiryczną częścią dysertacji. Omówienie wyników badań fokusowych przeprowadzonych za pomocą zogniskowanego wywiadu grupowego z udziałem pięciu praktyków reprezentujących przedsiębiorstwa high-tech zawarto w podrozdziale 3.3. Sposób prezentacji wyników jest przejrzysty, a wnioskowanie logiczne.

Ostatni z rozdziałów, rozdział 4 pt. „*Zarządzanie wiedzą a struktura organizacyjna w przedsiębiorstwach wysokich technologii- wyniki badań ilościowych*” w całości odnosi się do wyników badań ankietowych dotyczących strukturalnych uwarunkowań zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach high-tech działających w Polsce. Rozdział rozpoczyna charakterystyka podmiotów i respondentów (podrozdział 4.1). Kolejne podrozdziały zawierają szczegółowe omówienie trzech obszarów badawczych. W ramach pierwszego obszaru- Doktorantka dokonała oceny stanu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach high-tech (podrozdział 4.2). Uzyskane wyniki stanowiły podstawę bardzo interesujących wniosków. Po pierwsze, w przebadanych przedsiębiorstwach high-tech w równym stopniu stosowane było podejście zasobowe, jak i procesowe do zarządzania wiedzą (odpowiedź na pytanie P1- s. 136). Po drugie, najsilniejszą barierę w zarządzaniu wiedzą w badanych podmiotach stanowiły metody zarządzania, w tym presja czasu w działaniu oraz nieumiejętność budowania postaw pracy zespołowej i niewykorzystanie potencjału zespołów zadaniowych (odpowiedź na pytanie P2- s. 144). Po trzecie, struktura organizacyjna to jeden z czterech (obok systemów zarządzania dokumentami, systemów obiegu zadań i zarządzania procesami oraz systemów pracy grupowej) najczęściej stosowanych instrumentów wspomagających zarządzanie wiedzą w badanych przedsiębiorstwach high-tech (odpowiedź na pytanie P3- s. 149). Drugi obszar badawczy (zaprezentowany w podrozdziale 4.3) dotyczył oceny struktury organizacyjnej w badanych przedsiębiorstwach wysokich technologii. W ramach powyższego obszaru Autorka dokonała identyfikacji czynników strukturotwórczych oraz identyfikacji dominujących atrybutów charakteryzujących struktury organizacyjne badanych przedsiębiorstw high-tech. Uzyskane dane ilościowe pozwoliły Doktorantce potwierdzić prawdziwość hipotezy H2 (s.

154 i dalsze) oraz prawdziwość hipotezy H1 (s. 153-154). Ostatni, trzeci obszar badawczy dotyczył relacji pomiędzy poszczególnymi atrybutami struktury organizacyjnej, a poszczególnymi procesami zarządzania wiedzą realizowanymi w przedsiębiorstwach high-tech. Szczegółowa analiza statystyczna pozwoliła zidentyfikować następujące zależności: silny związek pomiędzy elastycznością struktury, a przepływem wiedzy (związek dodatni); podobny związek pomiędzy sieciowością struktury, a przepływem wiedzy; oraz ujemną zależność pomiędzy formalizacją, a zarządzaniem wiedzą (s. 171). Przeprowadzone badania nie potwierdziły hipotezy H3. Okazało się bowiem, że znaczna część badanych przedsiębiorstw wysokich technologii posiada struktury hybrydowe, łączące elementy struktur nowoczesnych z elementami struktur klasycznych, jednak z przewagą tych pierwszych (s. 162-16; s. 171). Opracowany przez mgr Sylwię Flaszewską, *model konstrukcji struktury organizacyjnej jako instrumentu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach high-tech* (rys. 4.28- s. 175) pozwala wskazać, które z atrybutów struktury organizacyjnej sprzyjają, a które hamują poszczególne działania (subprocesy) związane z zarządzaniem wiedzą w przedsiębiorstwach high-tech. W opinii recenzenta, sposób prezentacji wyników badań ilościowych zawarty w rozdziale trzecim świadczy o samodzielności badawczej mgr Sylwii Flaszewskiej. Doktorantka swobodnie operuje różnymi miarami statystycznymi, prawidłowo je interpretuje, logicznie prowadzi wywód myślowy oraz konstruuje uzasadnione wnioski.

Dysertację zamyka *podsumowanie*. Autorka odniosła się w nim do poszczególnych pytań i hipotez badawczych oraz przedstawiła kierunki przyszłych poszukiwań badawczych w zakresie podjętego w rozprawie tematu. Recenzent nie zgłasza żadnych uwag krytycznych do zawartości *podsumowania*.

Ocena pracy:

1. Tematyka rozprawy (wybór problematyki badawczej; umiejętność postawienia nowego i inspirującego celu badawczego)

Problem budowy i kształtowania struktur organizacyjnych jest dość dobrze rozpoznany i szeroko opisany w literaturze przedmiotu⁵. Jednak, większość badaczy koncentruje się na atrybutach struktur, ich determinantach lub ewolucji na skutek zmian zachodzących we współczesnej gospodarce, prawie nigdy nie rozpatrując struktur organizacyjnych w kontekście zarządzania wiedzą. Nieliczne prace, w których omawiana jest powyższa perspektywa patrzenia na strukturę organizacyjną, mają raczej charakter

⁵ Piszą o tym min: H. Fołtyn, B. Glinka i P. Hensel, M. Goolda i A. Campella, M. Hopej i R. Kamiński, R. Krupski, A. Nalepka i A. Kozina, A. Stabryła i wielu innych

postulatywny⁶, nie poparty pogłębionymi badaniami empirycznymi. Jest to tym bardziej zastanawiające, że wiedza jest uznawana za kluczowy/ strategiczny zasób współczesnego przedsiębiorstwa⁷. Umiejętne zarządzanie wiedzą może w istotny sposób przyczynić się do osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa⁸.

Można śmiało stwierdzić, że o ile każde z zagadnień (zagadnienie struktury organizacyjnej i zagadnienie zarządzania wiedzą) z osobna są dobrze zdiagnozowane i opisane, to istnieje wyraźna luka teoretyczno-empiryczna przejawiająca się w niewystarczającym rozpoznaniu wzajemnych relacji między nimi, w szczególności-wpływu struktury organizacyjnej na proces zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. W tych okolicznościach, podjęta przez Doktorantkę, próba połączenia determinant i atrybutów struktury organizacyjnej z zagadnieniem zarządzania wiedzą w ujęciu procesowym jest ze wszech miar uzasadniona merytorycznie.

Tematyka recenzowanej pracy koncentruje się na badaniach wzajemnych powiązań pomiędzy strukturą organizacyjną, a procesem zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wysokich technologii (high-tech) działających w Polsce. Zdaniem mgr Sylwii Flaszewskiej struktura organizacyjna jest jednym z kluczowych instrumentów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wysokich technologii działających w Polsce.

W rozprawie sformułowano sześć pytań badawczych:

- *P1: Na czym polega zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach high-tech i jakie procesy są z tym związane?*
- *P2: Co utrudnia realizację zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach high-tech i jakie znaczenie mają bariery strukturalne?*
- *P3: Jakie instrumenty wspomagają zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach high-tech?*
- *P4: Co jest kluczowym (o najsilniejszym wpływie) czynnikiem strukturotwórczym w firmach wysokich technologii?*
- *P5: Jak poszczególne atrybuty struktury organizacyjnej wpływają na proces zarządzania wiedzą, w tym na poszczególne subprocesy?*
- *P6: Jakie rozwiązania strukturalne sprzyjają (wpływają pozytywnie) dynamicznemu przepływowi wiedzy w przedsiębiorstwach high-tech?*

⁶ Zwraca na to uwagę min. J. Kisielnicki

⁷ Patrz min: G. Gierszewska, A. Glińska-Noweś, A. Sopińska, E. Tabaszewska i inni

⁸ Piszą o tym min: D. Leonard-Barto, I. Nonaka i H. Takeuchi, G. Probst, S. Raub i K. Romhardt, A. Sopińska, E. Stańczyk-Hugiet i wielu innych

Powyższe pytania przekładają się bezpośrednio na cele rozprawy. Jako cel główny rozprawy wyznaczono *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.*

Realizacja celu głównego wymagała sformułowania i osiągnięcia sześciu celów szczegółowych, z których trzy pierwsze odnosiły się do zagadnienia zarządzania wiedzą, a kolejne trzy- do struktury organizacyjnej oraz relacji pomiędzy strukturą a procesem zarządzania wiedzą:

- *C1: Identyfikacja podstawowych celów, obszarów i procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach high – tech.*
- *C2: Identyfikacja i ocena barier zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach high-tech.*
- *C3: Rozpoznanie instrumentów (metod, technik, narzędzi) zarządzania wiedzą stosowanych w przedsiębiorstwach wysokich technologii oraz ocena ich przydatności.*
- *C4: Wyznaczenie podstawowych czynników strukturotwórczych w przedsiębiorstwach wysokich technologii i określenie siły ich wpływu na rozwiązania organizacyjne firm high-tech.*
- *C5: Wskazanie atrybutów struktury organizacyjnej wspierających zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach high – tech i określenie ich wpływu na proces zarządzania wiedzą.*
- *C6: Rozpoznanie cech nowoczesnych rozwiązań strukturalnych w przedsiębiorstwach high-tech i określenie ich wpływu na dynamiczny przepływ wiedzy.*

W opinii recenzenta, zarówno cel główny, jak i pozostałe cele szczegółowe są logiczne i adekwatne do przyjętego przez Doktorantkę założenia wyjściowego, zgodnie z którym strukturę organizacyjną można rozpatrywać jako instrument zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wysokich technologii.

Reasumując, przedstawiona do recenzji dysertacja spełnia wymogi wynikające z pierwszego kryterium oceny. Wybór problematyki badawczej jest uzasadniony merytorycznie przez fakt istnienia luki poznawczej w zakresie oddziaływania struktury organizacyjnej na proces zarządzania wiedzą. Nakreślony przez Doktorantkę problem badawczy jest aktualny i inspirujący intelektualnie, a postawione cele adekwatne do tematu pracy: *Struktura organizacyjna jako instrument zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wysokich technologii.* Tematyka rozprawy mieści się w obszarze zainteresowań *nauk o zarządzaniu.*

2. Zastosowane podejście badawcze i metoda badań (prawidłowość postawienia tezy/ hipotezy; sposób opracowania metodyki badań i ich przeprowadzenia; prawidłowość wnioskowania)

Pierwszym elementem omawianym w ramach powyższego kryterium jest weryfikacja poprawności sformułowania hipotez badawczych w kontekście celów pracy i pytań badawczych.

W przedstawionej do recenzji pracy, podstawę do sformułowania hipotez badawczych stanowił model badawczy, ukazujący zależności między czterema zmiennymi:

- czynnikami strukturotwórczymi, wśród których badaniom poddano: otoczenie (w tym wpływ klientów, konkurentów i postępu techniczno-technologicznego), technologię, ludzi, kulturę organizacyjną, strategię, wiek, wielkość i fazę życia organizacji;
- typem struktury organizacyjnej, w podziale na: struktury klasyczne oraz nowoczesne;
- atrybutami struktury organizacyjnej, do których zaliczono: specjalizację, standaryzację, konfigurację, centralizację, formalizację, elastyczność i sieciowość;
- zarządzaniem wiedzą w przedsiębiorstwie high-tech, obejmującym następujące subprocesy: lokalizowanie, pozyskiwanie, tworzenie, dzielenie się wiedzą, wykorzystywanie, zachowywanie oraz przekazywanie wiedzy na zewnątrz.

W oparciu o powyższy model badawczy Doktorantka sformułowała trzy hipotezy badawcze:

- *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.*

W kontekście celów rozprawy, pytań badawczych oraz zaproponowanego modelu badawczego sposób postawienia hipotez jest prawidłowy. Weryfikacji powyższych hipotez dokonano na gruncie badań statystycznych na próbie 100 przedsiębiorstwach high-tech.

W pracy posłużono się zróżnicowanymi metodami badawczymi. W części teoretycznej rozprawy, Doktorantka prawidłowo zastosowała metodę *analizy i krytyki piśmiennictwa (desk research)*. Efektem powyższego krytycznego przeglądu literatury przedmiotu (ponad 200 pozycji) jest szczegółowe omówienie istoty i znaczenia procesu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie oraz prezentacja struktury organizacyjnej z perspektywy zarządzania wiedzą. Z kolei, realizacja zadań w części empirycznej wymagała

wykorzystania komplementarnych metod badawczych- zarówno metod jakościowych jak i ilościowych. W badaniach fokusowych posłużono się *zogniskowanym wywiadem grupowym*, przeprowadzonym z udziałem pięciu praktyków reprezentujących przedsiębiorstwa high-tech działające w Polsce. Scenariusz wywiadu zamieszczono w załączniku nr. 1 dysertacji. W badaniach ilościowych zastosowano technikę PAPI (Paper & Pen Personal Interview). Kwestionariusz ankiety, zamieszczony w załączniku pracy, obejmuje 37 pytań, podzielonych na trzy części: część I-podstawowe informacje o firmie i respondencie (pytania 1-13); część II-zarządzanie wiedzą (pytania 14-24); część III-struktura organizacyjna (pytania 25-37). Według recenzenta, dobór poszczególnych metod badawczych przez mgr Sylwię Flaszewską jest właściwy, a sposób ich zastosowania szczegółowo opisany w rozprawie.

Postępowanie badawcze składało się z: badań desk research; badań fokusowych; oraz badań ankietowych. Szczegółowa procedura badawcza obejmowała 9 etapów: począwszy od krytycznej analizy literatury przedmiotu; przez sformułowanie problemu i pytań badawczych; wyznaczenie celów szczegółowych i hipotez badawczych; dobór metod oraz opracowanie narzędzi badawczych; przeprowadzenie badań (fokusowych i ankietowych); po analizę zgromadzonych danych; wnioskowanie, odpowiedzi na pytania badawcze, weryfikację hipotez; i wreszcie na końcu- określenie kierunków dalszych badań. Badania fokusowe przeprowadzono z 5 osobami reprezentującymi przedsiębiorstwa high-tech. Badaniami ankietowymi objęto 100 podmiotów high-tech działających w Polsce. Oba badania przeprowadzono w ramach projektu badawczego, sfinansowanego ze środków NCN nr DEC-2013/09/N/HS4/03868.

Szczegółowy opis metodyki postępowania badawczego został zawarty we *wstępie* oraz podrozdziale 3.1 dysertacji. Sposób prezentacji uzyskanych wyników jest przejrzysty i logiczny. Autorka wykazała się bardzo dobrym warsztatem statystycznym. Uzyskana dane pozwoliły mgr Sylwii Flaszewskiej na statystyczną weryfikację postawionych hipotez. Pozytywnie zweryfikowane zostały hipoteza H 1 i H 2, natomiast weryfikacja empiryczna hipotezy H3 była niejednoznaczna.

Ogólna ocena przedłożonej pracy ze względu na drugie kryterium, jakim jest dobór odpowiedniego podejścia i metody badawczej oraz zastosowanie odpowiednich narzędzi badawczych, jest pozytywna. Zdaniem recenzenta, Doktorantka wykazała się zdolnością samodzielnego zaprojektowania i przeprowadzenia badań naukowych oraz umiejętnością prawidłowego wnioskowania w oparciu o uzyskane wyniki.

3. Kompozycja strukturalna rozprawy, źródła literaturowe i strona warsztatowa (układ pracy; bibliografia; język; poziom edytorski)

Układ pracy, składający się z czterech rozdziałów, wstępu i podsumowania, jest logiczny i przejrzysty. Podział treści jest prawidłowy, a zawartość poszczególnych rozdziałów adekwatna do ich tytułów. Jedynie umieszczenie charakterystyki przedsiębiorstw high-tech, działających w Polsce w podrozdziale 3.2- *Specyfika, stan i struktura przedsiębiorstw wysokich technologii w Polsce* pozostaje kwestią dyskusyjną (patrz uwagi zawarte w pkt. I). Lepszym rozwiązaniem byłoby wydzielenie powyższej charakterystyki w postaci odrębnego rozdziału dysertacji.

Percepcję zawartych w pracy treści ułatwiają liczne zestawienia tabelaryczne (62) oraz rysunki (47). Wartościowym uzupełnieniem pracy jest także: scenariusz dla moderatora zogniskowanego wywiadu grupowego (załącznik 1); kwestionariusz ankiety (załącznik 2); oraz zestawienie Testów U-Manna-Whitneya (załącznik 3).

Sposób prowadzenia wywodu myślowego, zarówno w części teoretycznej, jak i empirycznej, potwierdza wysoki poziom wiedzy mgr Sylwii Flaszewskiej z zakresu realizowanego tematu. Warto podkreślić, że Autorka nie ogranicza się jedynie do ukazania poglądów innych badaczy, ale na tym tle prezentuje także własne poglądy. Dobrym zabiegiem, zastosowanym przez Doktorantkę jest syntetyczna prezentacja konkluzji na końcu każdego rozdziału.

Praca oparta jest na bogatej literaturze, obejmującej łącznie 212 pozycji zwartych oraz 20 źródeł elektronicznych. Dobór merytoryczny źródeł bibliograficznych oraz sposób ich wykorzystania nie budzą zastrzeżeń.

Przedstawiona do recenzji praca napisana jest komunikatywnym językiem, a omawiane w niej kwestie i pojęcia są szczegółowo wyjaśnione.

Ocena przedłożonej pracy ze względu na trzecie kryterium jest również pozytywna.

II. Konkluzja i rekomendacja

Szczegółowa charakterystyka rozprawy, zawarta w części I recenzji, pozwala stwierdzić, iż dzieło mgr Sylwii Flaszewskiej pt. *Struktura organizacyjna jako instrument zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wysokich technologii* stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego i wypełnienie istniejącej luki poznawczej w zakresie identyfikacji relacji pomiędzy atrybutami struktury organizacyjnej i poszczególnymi subprocesami zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach high-tech działających w Polsce.

Z kolei, ocena dysertacji, zawarta w części II recenzji, umożliwia sformułowanie następujących konkluzji:

- po pierwsze-dobór tematyki rozprawy jest słuszny, a cele (główny i szczegółowe) istotne poznawczo;
- po drugie- hipotezy badawcze są prawidłowo postawione i statystycznie zweryfikowane; zastosowane podejście badawcze i metodyka badań są adekwatne do celów pracy, a wnioskowanie w istotny sposób wzbogaca wiedzę z zakresu podjętej problematyki badawczej;
- po trzecie- kompozycja strukturalna pracy, źródła literaturowe i warsztat edytorski nie budzą zastrzeżeń.

W opinii recenzenta, mgr Sylwia Flaszewska wykazała się umiejętnością:

- prawidłowego sformułowania oryginalnego tematu i celu badawczego;
- kompetentnego osadzenia go w ramach literatury przedmiotu;
- skonstruowania autorskiego modelu badawczego i postawienia hipotez badawczych;
- celowego doboru metodyki badań;
- prawidłowego zaprojektowania i przeprowadzenia badań;
- sformułowania ogólnych wniosków wynikających z badań.

Zdaniem recenzenta, Doktorantka opanowała ogólną wiedzę teoretyczną z zakresu nauk o zarządzaniu oraz umiejętność prowadzenia samodzielnych badań naukowych. Recenzowana rozprawa doktorska spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim w świetle *Ustawy o stopniach i tytułach naukowych*.

Recenzent rekomenduje przyjęcie rozprawy doktorskiej mgr Sylwii Flaszewskiej pt. *Struktura organizacyjna jako instrument zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wysokich technologii*, napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. inż. prof. PŁ Agnieszki Zakrzewskiej-Bielawskiej, przez Radę Naukową Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej oraz popiera dopuszczenie mgr Sylwii Flaszewskiej do publicznej obrony przedłożonej dysertacji.

U. Szynińska