

**Ponowna recenzja rozprawy doktorskiej**  
**mgr Doroty Hatowskiej-Życkiej**  
pt. „Wspomaganie realizacji strategii przez system zarządzania wiedzą  
w małych i średnich przedsiębiorstwach”  
napisanej pod kierunkiem dra hab. Jana Bagińskiego, prof. PW  
w Uniwersytecie Warszawskim  
w ramach dyscypliny **nauki o zarządzaniu i jakości**

## 1. OPINIA OGÓLNA

---

Podstawą sporządzenia recenzji jest w zakresie formalnym pismo z dnia 22 czerwca 2021 r. Przewodniczącego Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Warszawskiego Pana prof. dra hab. Grzegorza Karasiewicza oraz wcześniejsza dyskusja oraz uchwała Komisji Doktorskiej z tego samego dnia (w której brałem udział), a w zakresie merytorycznym ustawa 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 późn. zm.). Warto wspomnieć, że oficjalna dokumentacja w wersji papierowej dotarła do mnie na Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie dopiero w pierwszych dniach lipca br.

Należy podkreślić duży nakład pracy Doktorantki związany z ponownym przygotowaniem swojej rozprawy doktorskiej i wprowadzeniem moich uwag z pierwszej recenzji w stopniu co najmniej zadawalającym, a niekiedy nawet w stopniu w pełni oczekiwanym. Do niektórych moich uwag i sugestii Doktorantka nie odniosła się. Ale moja ogólna ocena pracy tym razem jest **pozytywna**.

Ponowna recenzja będzie się składać z dwóch zasadniczych części. Po pierwsze dokonam oceny uwzględnionych poprawek, o które wnioskowałem w mojej pierwszej recenzji z dnia 4 maja 2020 roku. Po drugie dokonam ponownej oceny merytorycznej całości dysertacji, gdyż *de facto* jest to już zupełnie inna, nowa rozprawa doktorska.

## 2. OCENA POPRAWEK WNIOSKOWANYCH W PIERWSZEJ RECENZJI

---

W pierwszej recenzji po wnikliwej analizie i ocenie całości pracy (recenzja liczyła 21 stron) w podsumowaniu zawarłem *explicite* 14 syntetycznych sugestii (w formie podsumowania całości recenzji), które w mojej ocenie należało bezwzględnie uwzględnić przedstawiając poprawioną wersję dysertacji doktorskiej do ponownej recenzji i oceny. Ponieważ w swojej odpowiedzi Doktorantka odniosła się tylko do moich wybranych uwag, stąd poniżej przedstawiam ocenę stopnia implementacji głównych zaleceń zawartych tylko w konkluzji końcowej (bez tych szczegółowych zawartych w treści recenzji):

### **Sugestia 1 (nowa struktura):**

Nadanie pracy nowej struktury (dwa rozdziały teoretyczne jeden dotyczący strategii, drugi dotyczący zarządzania wiedzą, rozdział trzeci – koncepcyjny, dotyczący własnego autorskiego modelu, rozdział czwarty analityczny na podstawie danych zastanych, rozdział piąty empiryczny z wynikami badań ankietowych, choć dobrze byłoby także dodać oddzielny rozdział metodologiczny).

Postulowana zmiana została w pełni uwzględniona w poprawionej wersji dysertacji.

### **Sugestia 2 (luka badawcza):**

We wstępie do pracy zidentyfikować lukę badawczą, podkreślić w czym praca jest oryginalna i co wnosi do nauki, a następnie dalsze części pracy redakcyjnie opracować pod tym kątem.

Postulowana zmiana została uwzględniona w poprawionej wersji dysertacji w umiarkowanym stopniu.

### **Sugestia 3 (przegląd wyników wcześniejszych badań empirycznych):**

W części teoretycznej dokonać solidnego przeglądu wyników badań naukowych w omawianej tematyce badawczej (rozd. 1 – przegląd badań nad strategiami, rozdz. 2 – przegląd badań nad zarządzaniem wiedzą, dodatkowo iście interesujący byłby przegląd badań nad zarządzaniem wiedzą w kontekście strategii).

Postulowana zmiana została uwzględniona w poprawionej wersji dysertacji w umiarkowanym stopniu. Celem takich przeglądów jest zidentyfikowanie luki badawczej, a tego – w mojej ocenie – nie osiągnięto.

### **Sugestia 4 (powoływanie się na znajomość różnych szkół, nurtów, koncepcji):**

W części teoretycznej pracy wykazać się znajomością ogólnych szkół, nurtów, podejść koncepcji, teorii w ramach nauk o zarządzaniu.

Postulowana zmiana została uwzględniona w poprawionej wersji dysertacji w zadawalającym stopniu, tzn. w stosunku do pierwotnej wersji dysertacji Doktorantka nie wykazała się dodatkową umiejętnością powoływania się na różne szkoły i koncepcje zarządzania, ich porównywania, odwoływanie się do ważniejszych autorów w literaturze.

#### **Sugestia 5 (opis doboru zmiennych):**

Opisać sposób koncepcyjnego doboru zmiennych we własnym modelu (np. na podstawie analiz bibliometrycznych lub na podstawie metody delfickiej – badań eksperckich).

Postulowana zmiana nie została uwzględniona. Trudno jest mi to dostrzec w ponownie złożonej i poprawionej rozprawie doktorskiej. Dobór zmiennych nie jest uzasadniony, co jest podstawą każdej konceptualizacji.

#### **Sugestia 6 (branża farmaceutyczna):**

Wyjaśnić dlaczego badaniem objęto branżę farmaceutyczną, skoro nie ma jej w tytule rozprawy.

Postulowana zmiana nie została uwzględniona. W poprawionej pracy na ten temat poczyniono jedno zdanie tylko (s. 73) i jest ono zbyt enigmatyczne, w mojej ocenie nie wyjaśnia takiego wyboru. Zdanie to pasuje do wielu branż.

#### **Sugestia 7 (poprawa analizy danych zastanych):**

Poprawić procedurę diagnozy i wnioskowania na podstawie danych zastanych (MSP, branża farmaceutyczna).

Postulowana zmiana nie została uwzględniona. Nie wzbogacono wyników analizy danych zastanych. Jest to zwykła deskrypcja obejmująca jedynie 8 stron standardowego maszynopisu.

#### **Sugestia 8 (założenia metodologiczne: pytania, cele, hipotezy):**

Opracować i napisać *de novo* założenia metodologiczne (metodologia nauk) i metodyczne (zastosowana metodyka badawcza) badań własnych.

Postulowana zmiana została uwzględniona w poprawionej wersji dysertacji w umiarkowanym stopniu. Poprawiono cele. Poprawiono hipotezy. Dodano pytania badawcze. Zastosowana metodyka badawcza wymaga dalszych udoskonaleń, ale jest poprawna.

#### **Sugestia 9 (wyprowadzenie hipotez z dotychczasowej wiedzy naukowej):**

Wyprowadzić hipotezy z literatury przedmiotu, a nie intuicyjnie – przynajmniej próba zastosowania takiego podejścia w minimalnym zakresie.

Postulowana zmiana nie została uwzględniona. Nie wyprowadzono hipotez z istniejących wyników wcześniejszych badań.

#### **Sugestia 10 (dostosowanie celów do struktury i hipotez):**

Dostosować cele badawcze do hipotez badawczych i całej struktury pracy. Te elementy muszą być ze sobą spójne! Tutaj nakład pracy musi być zdecydowanie największy!

Postulowana zmiana została uwzględniona w poprawionej wersji dysertacji w umiarkowanym stopniu.

### **Sugestia 11 (poprawa analizy danych pierwotnych):**

Rozbudować rozdział empiryczny (wyniki ankietyzacji), uzupełnić obliczenia, dokonać naukowej weryfikacji hipotez, i dodać niezbędną dyskusję naukową (porównanie własnych wyników badań z wynikami innych autorów).

Postulowana zmiana została uwzględniona w poprawionej wersji dysertacji. Wykonano dodatkowe obliczenia (regresja wieloraka, ANOVA). Zastosowano metodę AHP. Dyskusja naukowa jest nadal słabym punktem dysertacji.

### **Sugestia 12 (zakończenie):**

Dopisać zakończenie z wymaganymi elementami, tj. (a) ogólne streszczenie wyników z ustosunkowaniem się do kwestii osiągnięcia zakładanych celów badawczych, weryfikacji hipotez (może nawet w wersji tabelarycznej), (b) opisanie ograniczeń badawczych, (c) wskazanie rekomendacji i implikacji dla biznesu, (d) określenie dalszych kierunków badań w podjętej problematyce badawczej.

Postulowana zmiana została uwzględniona w poprawionej wersji dysertacji.

### **Sugestia 13 (bibliografia):**

Rozszerzyć i uaktualnić bibliografię naukową, wyeliminować literaturę popularno-naukową, internetową, eseistyczną i raportową.

Postulowana zmiana została uwzględniona w poprawionej wersji dysertacji.

### **Sugestia 14:**

Wyeliminować pozostałe rażące błędy metodologiczne (np. cel główny, zmiana celów szczegółowych, nowe hipotezy) i merytoryczne (np. definicja MSP).

Postulowane zmiany zostały uwzględnione w poprawionej wersji dysertacji.

Reasumując, należy ocenić wprowadzone przez Doktorantkę zmiany za poprawne, które jednak w różnym stopniu realizowały postulaty zmian, a niektórych sugestii nie wprowadzono. Widoczny jest jednak bardzo duży nakład pracy Doktorantki, który należy docenić i pochwalić. Można ubolewać, że taki kształt rozprawy nie miała za pierwszym razem.

## **3. PONOWNNA OCENA MERYTORYCZNA CAŁOŚCI DYSERTACJI**

---

Ocena merytoryczna nowej poprawionej wersji dysertacji doktorskiej została sporządzona z uwzględnieniem sześciu kryteriów, tj.:

1. znaczenie problematyki podjętej w recenzowanej rozprawie,
2. zastosowana metodyka badawcza,
3. wykorzystana literatura przedmiotu,

4. struktura pracy,
5. szczegółowa ocena poszczególnych części rozprawy,
6. język i formalna strona rozprawy.

### **3.1. Znaczenie problematyki podjętej w recenzowanej rozprawie**

Podjęta problematyka badawcza jest relatywnie mocno eksplorowana w naukach o zarządzaniu i jakości, a na ten temat powstało wiele monografii naukowych, w tym tzw. książek habilitacyjnych, czy profesorskich. Mimo to tematyka podjęta w recenzowanej dysertacji doktorskiej ma ogromny potencjał. Nadal oczekiwałbym jednak, aby Doktorantka umiejętnie dostrzegła lukę badawczą i ją wyartykułowała we wstępie swojej rozprawy (Czytelnik nie ma się tego domyślać, to ma być wprost napisane). Uzasadnienie wyboru tematu dokonane przez Doktorantkę skupia się raczej na aspektach praktycznych, a nie na naukowych tj. zidentyfikowaniu, że badań na ten temat nie prowadzono w literaturze lub jasnego określenia co jest wartością dodaną własnych badań w stosunku do już istniejących w literaturze przedmiotu. Niemniej jednak tematyka ta jest bardzo ważna tak dla teorii, jak i codziennej praktyki życia biznesowego, a co więcej jest zdecydowanie rozwijana z perspektywy nauk o zarządzaniu (nauk o zarządzaniu i jakości).

*Podsumowując*, wybór tematyki należy uznać za ważny i uzasadniony, w pełni nadający się na problematykę badawczą pracy doktorskiej, niemniej jednak należało zidentyfikować lukę badawczą, a problemowi i proponowanemu rozwiązaniu nadać charakter oryginalny.

### **3.2. Zastosowana metodyka badawcza (założenia, cele, hipotezy, metody)**

#### ***Cele dysertacji i pytania badawcze***

We wstępie do recenzowanej dysertacji doktorskiej określono jasno co jest celem głównym całości rozprawy:

- C:** Identyfikacja czynników determinujących wspierającą rolę systemu zarządzania wiedzą w realizacji strategii małych i średnich przedsiębiorstw.

Dodatkowo Doktorantka stawia trzy cele szczegółowe:

- C1:** Zaproponowanie założeń systemu zarządzania wiedzą integrującego trzy obszary

działalności MSP: kultura organizacyjna, nowoczesne narzędzia i technologie oraz procesy i jakość.

- C2:** Wskazanie zależności (korelacji) lub jej braku pomiędzy zastosowanym systemem zarządzania wiedzą a poziomem realizacji strategii małego i średniego przedsiębiorstwa.
- C3:** Identyfikacja wpływu kultury „uczenia się i dzielenia wiedzą” w organizacji na efektywność realizacji strategii MSP.

Po lekturze całości rozprawy mogę jednoznacznie stwierdzić, że tym razem stawiany przez Doktorantkę cel główny i cele szczegółowe zostały zrealizowane.

Dodatkowo Autorka stawia trzy problemy badawcze w postaci **pytań badawczych** brzmiących:

- PB1:** W jaki sposób podnosić efektywność małych i średnich przedsiębiorstw wykorzystując wpływ wiedzy i jej zarządzania w organizacji?
- PB2:** W jaki sposób implementacja dopasowanego dla danej organizacji systemu zarządzania wiedzą wspomaga realizację strategii przedsiębiorstwa?
- PB3:** Jak zmierzyć i ocenić wpływ zarządzania wiedzą na lepsze wymierne wyniki finansowe i większy udział w rynku?

Tak zidentyfikowane problemy w formie pytań badawczych należy ocenić zdecydowanie *in plus*.

### **Hipotezy badawcze**

Doktorantka, w przeprowadzonym procesie badawczym na potrzeby swojej dysertacji doktorskiej, stawia trzy **hipotezy badawcze**:

- H1:** Integracja czynników funkcjonalności w trzech obszarach zarządzania wiedzą (ludzie i kultura organizacyjna, nowoczesne narzędzia i technologie oraz procesy i związana z nimi jakość produktu) zwiększa efektywność realizacji strategii MSP.
- H2:** Implementacja zaproponowanego systemu zarządzania wiedzą pozytywnie wpływa na realizację strategii przedsiębiorstw MSP.
- H3:** Procesy uczenia się i dzielenia się wiedzą wykazują silny stopień zależności z realizacją strategii przedsiębiorstw MSP.

Hipotezy są poprawnie sformułowane. Studia literaturowe mogą i powinny służyć do wyprowadzenia hipotez. Wyprowadzenia hipotez z istniejącego stanu wiedzy naukowej nie dostrzegam w recenzowanej rozprawie doktorskiej.

### **Metody i techniki badawcze, w tym narzędzia statystyczne**

Jeśli chodzi o zastosowane metody i techniki badawcze to główną metodą jest analiza źródeł statystycznych (danych zastanych) oraz analiza i krytyka literatury przedmiotu. Dla badań empirycznych Doktorantka zastosowała (1) analizę wariancji ANOVA dla weryfikacji hipotezy H1, (2) regresję wieloraką dla weryfikacji hipotezy H2 oraz (3) korelację dla weryfikacji hipotezy H3. W pracy zastosowano także typową dla zarządzania metodę AHP (Analytic Hierarchy Process), czyli wielokryterialną metodę hierarchicznej analizy problemów decyzyjnych. Dobór metod można uznać za właściwy.

### **Ankietyzacja**

Doktorantka wybrała metodę ankietową jako sposób zebrania materiału badawczego, a narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety skierowany do nielosowo wybranych menedżerów. W mojej opinii kwestionariusz ankiety jako narzędzie badawcze został wadliwie skonstruowany. Nie przemyślano w nim zmiennych (zarówno tych zależnych, jak i niezależnych), sposobów ich pomiaru oraz możliwych interakcji między nimi.

Badania przeprowadzono wśród 113 pracowników zarządu oraz kierownictwa wyższego i niższego szczebla małych i średnich przedsiębiorstw farmaceutycznym na polskim rynku w okresie styczeń – październik 2017 roku (Badania są lekko nieaktualne zatem, ale nie podnoszę tego jako głównego zarzutu). Badanie przeprowadzono w 42 przedsiębiorstwach, co oznacza, że średnio przebadano 2,7 menedżera z każdego z badanych podmiotów (czy takie podejście nie zakłóca wyników?). Badania były poprzedzone pilotażem w jednej z firm farmaceutycznych.

Do badań wykorzystano kwestionariusz ankiety, który zawierał 32 pytania, przy czym jedno z pytań metryczkowych (32) zawiera w sobie *de facto* aż 4 pytania. Doktorantka zastosowała różne typy pytań:

- 1) otwarte (2, 3, 6, 9, 11, 15, 16, 17, 18, 19, 32),
- 2) wartościujące przy użyciu skali Likerta (1, 7, 10, 14, 20, 21, 22, 23),
- 3) kafeteria (5, 8, 13, 24, 25, 28, 29, 30, 31),
- 4) tak/nie (4, 12, 26, 27).

Ankietyzację przeprowadzono przy metodzie CAWI. Niestety, nie wiemy jak dokonano wyboru przedsiębiorstw do badania. Nie odniesiono się wystarczająco do kwestii braku

reprezentatywności próby (próba nie jest odzwierciedleniem całej populacji) i wnioskowania na tej podstawie (ograniczenia badawcze), a dokładniej braku możliwości absolutyzowania wyników (potwierdzone hipotezy są prawdziwe tylko dla badanych przedsiębiorstw, a nie przedsiębiorstw *en bloc*).

**Podsumowując**, kwestie metodologiczne oraz metodyczne recenzowanej pracy doktorskiej są poprawnie przyjęte. Wybór metod badawczych i analitycznych można uznać za trafny i potencjalnie umożliwiający osiągnięcie zaplanowanych celów i weryfikację hipotez.

### 3.3. Wykorzystana literatura przedmiotu

Recenzowana rozprawa doktorska wykorzystuje 199 pozycji bibliograficznych (dodatkowo zawiera także raporty, podręczniki, strony internetowe – w liczbie 44 pozycji).

Można podtrzymać zarzut braku najnowszych pozycji literaturowych w podjętym temacie, które zostały wydane w okresie ostatnich 5 lat tj. w latach 2015-2020, choć w porównaniu do pierwszej wersji tym razem widać znaczący postęp i bibliografię można uznać za poprawnie dobraną.

**Podsumowując**, bibliografię można uznać za poprawnie dobraną, choć mogła być bardziej zorientowana badawczo i bardziej aktualna.

### 3.4. Struktura pracy

Recenzowana rozprawa łącznie z aneksami liczy 235 stron (w tym sam tekst dysertacji zawarto na 149 stronach tj. na s. 8-157) i nie odbiega od przyjętych standardów.

Praca składa się z pięciu rozdziałów, a także wstępu i zakończenia. Pierwsze dwa rozdziały mają charakter teoretyczny, rozdział trzeci ma charakter analityczny, rozdział czwarty ma charakter koncepcyjny (budowa modelu), a rozdział ostatni jest rozdziałem empirycznym. Strukturę pracy można uznać za tradycyjną (teoria – metoda – empiria – dyskusja i wnioski), choć z pewnymi zastrzeżeniami. Można odczuć wyraźny niedosyt dyskusji naukowej (np. brak porównania własnych wyników z analogicznymi wynikami wcześniejszych badań przeprowadzonych przez innych badawczy).

**Podsumowując**, rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny, a proporcje między obiema częściami są akceptowane. Wewnętrzna struktura pracy jest właściwa i logiczna.



Pewien niedosyt pozostawia brak dyskusji naukowej nad własnymi wynikami badań (tj. porównania z wynikami innych badań).

### 3.5. Szczegółowa ocena poszczególnych części rozprawy

**Wstęp** ma bardzo ogólny charakter i zawiera wszystkie podstawowe elementy wymagane w tego typu opracowaniach, takie jak uzasadnienie wyboru tematu, cele pracy, pytanie badawcze, hipotezy badawcze, a także omówienie zastosowanych metod i technik badawczych oraz struktury pracy i zawartości poszczególnych rozdziałów.

**Rozdział 1.** (*Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w aspekcie realizacji jego strategii*, s. 22-51) ma charakter przeglądu teoretycznego poświęconego strategii współczesnych przedsiębiorstw. W rozdziale tym zawarto przegląd badań naukowych nad strategiami współczesnych przedsiębiorstwach. Rozdział jest opracowany poprawnie.

**Rozdział 2.** (*Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, s. 52-69) przybliży czytelnikom strategiczny wymiar zarządzania wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach. Zawarto w nim podstawowe założenia dotyczące hierarchii wiedzy oraz procesu budowania wartości przedsiębiorstwa wynikającego z zaimplementowanego systemu zarządzania wiedzą. Rozdział omawia modele zarządzania wiedzą — model japoński, model zasobowy, model procesowy — czyli przegląd pewnych szkół, koncepcji, podejść, czy podstaw teoretycznych zarządzania wiedzą. W rozdziale tym zawarto przegląd badań naukowych nad kwestiami związanymi z zarządzaniem wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach. Rozdział jest opracowany poprawnie.

**Rozdział 3.** (*Wyniki analizy uwarunkowań zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz w branży farmaceutycznej*, s. 70-77) jest poprawny, choć zawiera jedynie metodę deskrypcji (brak zaawansowanych metod analitycznych) — stąd jest on bardzo krótki (w porównaniu do pozostałych rozdziałów). Jeśli chodzi o branżę farmaceutyczną, to co prawda przytaczane są pewne podstawowe dane statystyczne dotyczące tej branży, nie wytłumaczono jednak dlaczego próba badawcza dotyczy tej konkretnej branży. Nie ma tej branży w tytule rozprawy, co usprawiedliwiłoby pominięcie tego wytłumaczenia we wstępie.

**Rozdział 4.** (*Charakterystyka proponowanego systemu zarządzania wiedzą wspomagającego realizację strategii małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, s. 78-115) dotyczy tak naprawdę determinant i uwarunkowań systemu zarządzania wiedzą w procesie

realizacji strategii małych średnich przedsiębiorstw. Ma on charakter koncepcyjny i jest poprawny.

**Rozdział 5.** (*Metodyka i wyniki badań empirycznych*, s. 116-151) jak sama jego nazwa wskazuje zawiera wyniki badań, choć szkoda, że nie określono w jego tytule w jakim zakresie, czy czego dokładnie dotyczą te wyniki badań (... badań empirycznych w zakresie ...). W rozdziale tym nastąpiła weryfikacja hipotez. Na podstawie zebranego materiału Doktorantka wyciąga pewne rekomendacje dla przedsiębiorstw. Są one poprawne.

**Zakończenie** całości pracy jest poprawne (obejmuje syntezę wyników, omówienie ograniczeń badawczych oraz sugestie dalszych badań).

**Podsumowując**, zawartość poszczególnych rozdziałów jest poprawna, jedynie z pewnymi drobnymi zastrzeżeniami.

### 3.6. Język i formalna strona rozprawy

Pod względem redakcyjno-technicznym praca wymaga dodatkowej pracy edytorskiej. Podam tylko kilka przykładowych, bo tego rodzaju błędy nie są kluczowe w ocenie, a jedynie świadczą o charakterze danego autora i jej/jego braku staranności. W dysertacji brak jest jednolitego standardu przywoływania innych autorów – są przypisy dolne, ale i przypisy nawiasowe i to na tych samych stronach (np. s. 11 i wiele, wiele innych). Zapis dekad jest niepoprawny – przypominam, że od kilku dekad zapis z dywizem (np. 70-tych) jest uważany przez słownik ortograficzny za błąd, a poprawny zapis liczebników w języku polskim to liczba z kropką (np. lata 70. XX wieku). Zakończenie pracy nie jest od nowej strony (s. 151).

**Podsumowując**, ocenianą pracę doktorską należałoby przerehabilitować i wyeliminować błędy redakcyjno-techniczne. Doktorantka powinna ponownie przeprowadzić staranną edycję całości pracy.

## 3. WNIOSKI I KONKLUZJA KOŃCOWA

---

Ocenę dysertacji doktorskiej przygotowanej przez Panią mgr Dorotę Hatowską-Życką (pod kierunkiem Pana Profesora Jana Bagińskiego) można sprowadzić do zestawienia ocen częściowych w przyjętych 6 kryteriach:

Kryterium	Ocena	Komentarz szczegółowy
1. Problem badawczy	Umiarkowanie pozytywnie	Problem badawczy jest interesujący, ale wymaga doprecyzowania luki badawczej i umiejętnego prowadzenia narracji artykułującej oryginalność, czego obecnie nie widać.
2. Metodyka badawcza	Umiarkowanie pozytywnie	Cele, pytania badawcze, hipotezy i metody badawcze doprano poprawnie.
3. Wykorzystana bibliografia	Umiarkowanie pozytywna	Poprawna literatura.
4. Struktura dysertacji	Pozytywna	Poprawna struktura dysertacji, ze słabym rozdziałem trzecim.
5. Kwestie merytoryczne	Umiarkowanie pozytywne	Brak kardynalnych zastrzeżeń do kwestii merytorycznych.
6. Język i aspekty redakcyjne	Umiarkowanie pozytywna	Praca nie jest dopracowana edytorsko.

Po wnikliwej lekturze poprawionego opracowania, oraz rozważeniu zarówno wad, jak i zalet recenzowanej rozprawy, można skonstatować następująco: Recenzowana dysertacja doktorska w mojej opinii tym razem **spełnia** ustawowe kryteria stawianych pracom doktorskim w art. 13, ust. 1<sup>1</sup> ustawy 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 późn. zm.) tj.:

- Recenzowana rozprawa **częściowo** stanowi oryginalne rozwiązania problemu naukowego, jakim jest identyfikacja czynników determinujących wspierającą rolę systemu zarządzania wiedzą w realizacji strategii małych i średnich przedsiębiorstw.
- Recenzowana rozprawa wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną Doktorantki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu (strategie, zarządzanie wiedzą).
- Recenzowana rozprawa potwierdza umiejętności Doktorantki w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej (warsztat metodyczny można uznać za poprawny, choć nie bez pewnych wad).

<sup>1</sup> Art. 13, ust. 1 "Rozprawa doktorska, przygotowywana pod opieką promotora albo pod opieką promotora i promotora pomocniczego, powinna stanowić **oryginalne rozwiązanie** problemu naukowego lub oryginalne rozwiązanie problemu w oparciu o opracowanie projektowe, konstrukcyjne, technologiczne, lub oryginalne dokonanie artystyczne, oraz **wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną** kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz **umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej** lub artystycznej".

K

Reasumując, stwierdzam że recenzowana rozprawa doktorska mgr Doroty Hatowskiej-Życkiej pt. „**Wspomaganie realizacji strategii przez system zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach**” spełnia ustawowe wymogi przytoczone powyżej i na tej podstawie **wniosuję o jej dopuszczenie** do publicznej obrony.

Krzysztof Wadch  
Kubacki

Sporządzono w Krakowie dnia 20 września 2021 roku.