



## Recenzja

rozprawy doktorskiej  
Pani mgr inż. Katarzyny Mleczko  
przygotowanej na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej  
pod kierunkiem prof. dr hab. Teodora Winklera

Formalną podstawą niniejszej recenzji jest decyzja Rady Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej z dnia 30.05.2012, przekazana pismem Dziekana tego Wydziału Pana Prof. dr hab. Mariana Turka z dnia 31.05.2012 r. , powierzająca mi zadanie dokonania oceny rozprawy Doktorskiej Pani mgr inż. Katarzyny Mleczko pt. *„Doskonalenie procesów transferu zasobów wiedzy w organizacji szpitalnej”*. Przeprowadzona przeze mnie analiza rozprawy doktorskiej miała na celu stwierdzenie, czy rozprawa stanowi samodzielne rozwiązanie przez Doktorantkę problemu naukowego, czy rozprawa świadczy dostatecznie o ogólnej wiedzy Doktorantki w dyscyplinie nauk o zarządzaniu oraz czy spełnia ona wymagania stawiane pracom doktorskim w świetle Ustawy o tytule i stopniach naukowych z dnia 14 marca 2003 (z późniejszymi zmianami).

### 1. Wybór tematu rozprawy

Recenzowana praca doktorska mieści się w dziedzinie nauk o zarządzaniu. Podejmuje ważny dla praktyki a moim zdaniem niedostatecznie rozpoznany w obszarze nauk o zarządzaniu problem badawczy, jakim jest transfer zasobów wiedzy w obrębie organizacji oraz w relacjach organizacji z otoczeniem.

Transfer wiedzy, rozumiany tak jak przyjęto w rozprawie, stanowi znaczący obszar aktywności praktycznej związanej z zarządzaniem wiedzą. Zarządzanie wiedzą, w tym procesem transferu wiedzy, nie jest nadal doceniane w organizacji. Zarządzający posługują się bardziej intuicją niż podejściem opartym na znajomości metod proponowanych w nauce zarządzania. Skutkuje to wieloma niedoskonałościami, co trafnie dostrzega doktorantka stawiając problem doskonalenia procesów transferu wiedzy. Z drugiej strony bogata literatura poświęcona zarządzaniu wiedzą nie przedstawia zadowalających modeli transferu wiedzy we

współczesnych organizacjach, zwłaszcza stosujących nowe media komunikowania się i technologie wiedzy. Nie uwzględnia ona także specyfiki procesów realizowanych w określonych grupach organizacji.

Wskazane niedostatki w obszarze teorii i praktyki zarządzania wiedzą skutkują opracowywaniem przez zarządzających własnych, często ułomnych, rozwiązań. Analiza stosowanych podejść do zarządzania transferem wiedzy w tym kontekście oraz uogólnienie doświadczeń w tym obszarze prowadzące do opracowania modeli zarządzania procesem transferu wiedzy stanowi wartościowy i aktualny przedmiotem dociekań naukowych, jaki podjęła Doktorantka w rozprawie doktorskiej. Poszukiwanie metod wzbogacających zarządzanie procesem transferu wiedzy jest niewątpliwie zadaniem ważnym dla praktyki gospodarczej a procesy zarządzania nimi zasługują na szczegółowe badania i usprawnianie przez informatyków i specjalistów z dziedziny teorii zarządzania. Rozważania i badania nad zagadnieniami transferu wiedzy słusznie ograniczyła Doktorantka do wybranej grupy organizacji, poświęcając je procesom transferu wiedzy wśród personelu medycznego w organizacjach ochrony zdrowia (szpitalach).

## **2. Metodyka badawcza**

Metodykę badań, przyjętą w rozprawie do rozwiązania podjętego problemu, uznaję za właściwą. W pracy została zastosowana metody: badań literaturowych, analizy przypadków (w odniesieniu do podejść do analizy procesów), metoda konstrukcji (w odniesieniu do zaproponowanego modelu transferu) a także wywiad kwestionariuszowy (do zgromadzenia wiedzy praktycznej o procesach transferu w szpitalach oraz do weryfikacji zaproponowanego modelu). Autorka przeprowadziła badania empiryczne w formie wywiadu kwestionariuszowego wśród personelu medycznego w pięciu placówkach ochrony zdrowia.

Dane empiryczne uzyskane w toku wywiadu kwestionariuszowego pozwoliły na zbudowania a następnie zweryfikowanie poprawności zaproponowanego modelu doskonalenia transferu wiedzy oraz korzyści wynikających z wprowadzenia do praktyki zarządzania wiedzą zaproponowanych modeli. Prezentacja wyników badań została także przedstawiona w postaci tablic, wykresów i rysunków, a także interpretacji opisowej.

Mimo, że Doktorantka pisze o opracowaniu modeli transferu wiedzy uważam, że jest to jeden model doskonalenia (zarządzania?) transferu zasobów wiedzy w organizacji szpitalnej przedstawiający zagadnienie transferu w ujęciu:

- Przedmiotu działań - zidentyfikowanych typów wiedzy,
- Działania poznawczych- przekaz –przyswojenie wiedzy („transmisja – absorpcja”),
- Procesów realizowanych na wiedzy (pozyskanie, udostępnianie, itd.).

### 3. Sposób przedstawienia treści rozprawy, konstrukcja rozprawy – kompozycja

Merytoryczną treść recenzowanej rozprawy – zawartą na 165 stronach – ujęto w ośmiu rozdziałach. Treść rozprawy jest dowodem przeprowadzenia rzetelnych badań i staranności Doktorantki w ich dokumentowaniu. Logika wyводу w rozprawie jest prawidłowa. Autorka zaprezentowała podstawy teoretyczne, na których oparła opracowane przez siebie modele transferu wiedzy, przedstawiła także racjonalnie uargumentowaną weryfikację przyjętych założeń oraz opisała przeprowadzone przez siebie badania empiryczne i wyciągnięte z nich wnioski. Analizy i rozważania przeprowadzone w rozprawie oceniam jako prawidłowe, prowadzące do zweryfikowania postawionych założeń (hipotez) badawczych i celów pracy. Treść rozprawy odpowiada tytułom rozdziałów i podrozdziałów, jest sformułowana poprawnie, kolejne rozważania wynikają z poprzednich. Układ rozprawy jest przejrzysty i logiczny.

Praca napisana jest dobrą polszczyzną, językiem jasnym, prostym i jednocześnie wolnym od kolokwializmów i wyrazów żargonowych. Rozprawę czyta się z zainteresowaniem. Pod względem edytorskim praca złożona jest poprawnie, a sporadyczne uchybienia redakcyjne nie mają wpływu na czytelność i przejrzystość pracy.

Spis cytowanej literatury jest obszerny. Zawiera 141 pozycji drukowanych, większość to pozycje w języku angielskim, oraz 13 pozycji źródeł internetowych. Według mojej wiedzy w opracowaniu wykorzystano najważniejsze pozycje literaturowe z rozpatrywanej dziedziny przedmiotowej.

### 4. Tezy i cel rozprawy

Kluczem do oceny rozprawy jest zawsze teza (lub hipoteza) oraz cele badawcze.

Tezę pracy sformułowano następująco: *Relacje łączące dane, informacje i wiedzę wyznaczają ścieżkę dostępu do zasobów wiedzy w procesach transferu wiedzy wspomaganych technologiami informacyjno - komunikacyjnymi.* To właśnie w zastosowaniach technologii ICT Doktorantka widzi główne możliwości doskonalenia transferu wiedzy. Jej zdaniem uporządkowanie relacji pomiędzy danymi, informacjami i wiedzą pozwala na dotarcie do zasobów wiedzy skodyfikowanej za pomocą technologii informatycznych. Implementacja modelu doskonalenia procesów transferu zasobów wiedzy w organizacji szpitalnej, z wykorzystaniem ICT, potwierdza powyższą tezę.

Cele pracy postawiono poprawnie. Celem głównym recenzowanej rozprawy jest *opracowanie metody doskonalenia procesów transferu zasobów wiedzy w organizacji szpitalnej* poprawiającej transmisję i absorpcję wiedzy. Słusznie uznano, że procesy transferu

wiedzy stanowią przedmiot, któremu powinno poświęcić się więcej uwagi w organizacjach szpitalnych (ochrony zdrowia). Co więcej trafnie dostrzeżono a następnie wykazano, że w literaturze przedmiotu niewiele miejsca zajmuje ta problematyka, zatem zasadne jest podjęcie badań nad transferem wiedzy w organizacjach szpitalnych oraz opracowanie metody a nawet metodologii doskonalenia procesów transferu.

Dążąc do osiągnięcia celu głównego wytyczono także cele podrzędne (częstkowe), spośród których na uwagę zasługują: identyfikacja relacji pomiędzy klasami wiedzy gromadzonej w zasobach organizacji szpitalnej, opracowanie modeli procesów transferu wiedzy z otoczenia i wewnątrz organizacji szpitalnej, opracowanie wytycznych integracji odnawialnych i powtarzalnych elementów wiedzy w organizacji szpitalnej, opracowanie narzędzi wspomagających pozyskiwanie wiedzy z procesów realizowanych w organizacji szpitalnej, opracowanie narzędzi wspomagających przekształcanie wiedzy ukrytej w jawną, opracowanie narzędzi wspomagających absorpcję wiedzy tematycznej przez personel medyczny.

Moim zdaniem cele częstkowe są zarysowane prawidłowo, co pozwoliło Doktorantce osiągnąć je, dostosowując prawidłowo do realizacji celów logikę wyvodu oraz strukturę rozprawy. Wymienione cele częstkowe, a w następstwie tego cel główny, zostały osiągnięte poprzez badania o charakterze teoretycznym w oparciu o studia literaturowe uwzględniające między innymi wyniki badań w zakresie problematyki zarządzania wiedzą, badania kwestionariuszowe przeprowadzone przez Doktorantkę wśród personelu 5 placówek szpitalnych oraz analizy przypadków realizacji procesów transferu wiedzy a także prace konstrukcyjne. Uważam je za zasadne i wnoszące interesującą wiedzę do obszaru badań. Analizując procesy transferu wiedzy oraz wykorzystując wiedzę uzyskaną dzięki wywiadam potwierdzono, że istnieje potrzeba opracowania kompleksowego modelu doskonalenia zarządzania transferem wiedzy uwzględniającego zalety podejść stosowanych w praktyce oraz eliminującego wady zanalizowanych podejść w praktyce. W konsekwencji opracowano model, w założeniu Autorki a także zgodnie z moją oceną, spełniający postulowane oczekiwania.

## 5. Treść rozprawy

Szczegółowe uwagi krytyczne oraz pytania przedstawię w kolejnej części rozprawy. W tej części recenzji przedstawiam opinię odnośnie sposobu prezentacji treści i logiki wyvodu, prowadzącej do osiągnięcia przyjętych celów rozprawy.

Pierwsze dwa rozdziały opisują problem badawczy, cel, tezę oraz zakres pracy. Na rozważania teoretyczne i praktyczne tworzące wartościowy wkład do problematyki zarządzania wiedzą w placówkach zdrowia składają się kolejne rozdziały: rozdział trzeci stanowi przegląd problematyki zarządzania wiedzą w organizacji szpitalnej a dwa kolejne rozdziały prezentują

zagadnienia transferu wiedzy w organizacji szpitalnej oraz analizują czynniki wpływające na procesy transferu w aspekcie ich doskonalenia w placówce zdrowia jaką jest szpital. Dwa kolejne rozdziały przedstawiają modele doskonalenia oraz studium przypadku wskazujące możliwości ich implementacji. W załącznikach, zaprezentowano zastosowane narzędzie badawcze (kwestionariusze), co pozwala rzetelnie ocenić dokonania Autorki rozprawy.

Wyniki dociekań, empirycznych prac badawczych oraz prac konstrukcyjnych - w obrębie problemu zarysowanego w rozdziałach 1-2 - stanowią rozdziały 3-7. Rozdział 3 przedstawia wyniki badań literaturowych i badań własnych przeprowadzonych przez Doktorantkę w szpitalach nad zarządzaniem zasobami wiedzy w organizacji szpitalnej oraz prezentuje wyniki przeglądu metod i narzędzi dedykowanych wspomaganie tego procesu. Przedstawione w tym rozdziale wyniki stanowiły podstawę do analizy procesu transferu zasobów wiedzy w organizacji szpitalnej. Przyjmując procesowe podejście do transferu wiedzy przedstawione interesujące modele transferu wiedzy. Przedstawiono również czynniki wpływające na zidentyfikowane procesy transferu zasobów wiedzy, co umożliwiło Autorce następnie opracowanie modelu doskonalenia procesów transferu wiedzy. Zalecenia odnośnie czynników doskonalących procesy transferu zasobów wiedzy w organizacji szpitalnej w ujęciu „transmisja – absorpcja” oraz rozpoznano przeszkody wpływające na realizację tych procesów przedstawiono w rozdziale 5. W rozdziale 6, który uznaję za zasadniczy dla realizacji celów rozprawy, zaprezentowano skonstruowany model doskonalenia transferu zasobów wiedzy w organizacji szpitalnej w trzech komplementarnych ujęciach a w rozdziale 7 opisano przebieg oraz wnioski z badań nad implementacją opracowanych modeli doskonalenia zasobów wiedzy w organizacji szpitalnej, którą traktuję jako weryfikację zaprezentowanych modeli doskonalenia transferu wiedzy. Podsumowanie i wnioski płynące z realizacji badań przeprowadzonych w rozprawie zawarto w rozdziale 8. Szkoda, moim zdaniem, że Doktorantka nie potraktowała opracowanego modelu jako trójwymiarowy (wymiary przyjęła poprawnie) lecz jako trzy niezależne modele. Takie ujęcie pozwoliłoby, jak mi się wydaje na jeszcze głębszą analizę składowych modelu: wiedzy, organizacyjnych działań na wiedzy (pozyskanie, gromadzenie...) oraz czynności poznawczych (przekaz- odbiór wiedzy).

Autorka podjęła próbę identyfikacji możliwości udoskonalenia stosowanych w praktyce podejść do transferu wiedzy oraz opracowała modelu doskonalenia zarządzania transferem wiedzy, którą oceniam jako udaną. Prowadzone przez Doktorantkę analizy prowadzą logicznie do sformułowania modelu a badania empiryczne zmierzają do weryfikacji sformułowanego modelu. W związku z tym należy uznać, że główny cel pracy został osiągnięty. Dla potwierdzenia użyteczności opracowanego modelu przeprowadzono jego weryfikację, którą opisano w ostatnim rozdziale rozprawy.

Rozważania doprowadziły Doktorantkę do opracowania i zweryfikowania modelu zaproponowanego w poprzednim rozdziale. Ostatni rozdział oraz podsumowanie wyników wieńczę przeprowadzone rozważania, prace badawcze i konstrukcyjne. Również ten rozdział uważam za wartościowy wkład Doktorantki do nauk o zarządzaniu i istotny fragment rozprawy, świadczący o umiejętności rozwiązywania problemów naukowych.

Stwierdzam, że dążąc do postawionych celów pracy sformułowanych w rozdziale 2 rozprawy, Autorka przedstawiła podstawy teoretyczne doskonalenia zarządzania wiedzą, zwłaszcza zarządzania procesami transferu wiedzy, opracowała interesujący model doskonalenia procesów transferu a także zweryfikowała założenia badawcze za pomocą badań empirycznych. Można zatem uznać, że mgr inż. Katarzyna Mleczko osiągnęła cele, które są godne rozprawy doktorskiej.

## **6. Szczegółowe uwagi problemowe i polemiczne**

Jak każde dzieło rozprawa nie jest wolna od usterek oraz kwestii dyskusyjnych. Akceptując zasadniczą treść pracy i sposób podejścia mgr inż. Katarzyny Mleczko do tytułowego problemu, chcę zasygnalizować kilka, moim zdaniem, istotnych spraw, co do których odczuwam niedosyt sposobem ich postawienia lub prezentacji przez Autorkę i oczekuję pełniejszego ich naświetlenia.

1. W rozdziale 1 Doktorantka zwraca słusznie uwagę na wielość ujęć zarządzania wiedzą i dokonuje wyboru podejścia procesowego do transferu wiedzy. Odczuwam niedosyt w uzasadnieniu tego wyboru tego podejścia. Proszę o pełniejsze uzasadnienie wyboru tego podejścia i pominięcia konkurencyjnych ujęć.
2. W Rozdziale 3 brakuje mi syntetycznego ujęcie rodzajów wiedzy i ich transferu. Byłoby przydatne pogłębione przedstawienie analizy rodzajów wiedzy oraz stosowanych metod do analizowanego procesu, jakim jest transfer wiedzy oraz zarządzanie nim.
3. Nie dostrzegłem uzasadnienia wyboru badanych szpitali. Z tego względu stawiam problem uogólnienia postawionych wniosków. Poszerzając badania warto dokonać analizy szerszego spektrum organizacji szpitalnych i rodzajów wiedzy.
4. Doktorantka nie przedstawiła rozważań nad zakresem modelu. Chciałbym dowiedzieć się, na ile jest on uniwersalny w odniesieniu do placówek szpitalnych?
5. Proszę o wskazanie (nazwanie) jakie relacje łączą dane, informacje i wiedzę i w jaki sposób wyznaczają one ścieżkę dostępu do wiedzy?

## 7. Konkluzja recenzji

Pani mgr inż. Katarzyna Mleczko wykazała się rzetelną wiedzą i kompetencją badawczą w dziedzinie nauk ekonomicznych, w zakresie nauk o zarządzaniu, oraz umiejętnością rozwiązywania postawionego problemu badawczego. Cele pracy zostały osiągnięte.

Do najważniejszych wyników badawczych zaliczam syntetyczne przedstawienie problematyki transferu wiedzy w organizacji, ustalenie (na podstawie badań literaturowych oraz analizy przypadków) specyfiki procesów transferu wiedzy w organizacjach szpitalnych, skonstruowanie udanego w mojej opinii modelu doskonalenia tych procesów. Wymienione osiągnięcia traktuję jako główny wkład teoretyczny w rozwiązanie przez Autorkę przedmiotu badań, wskazujący na kompetencję i umiejętności wymagane od kandydata/kandydatki do stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie zarządzania.

Doktorantka wykazała się dobrą znajomością problematyki zarządzania wiedzą, umiejętnością dostrzegania luk wiedzy oraz umiejętnością formułowania rozwiązań problemów badawczych. Przedstawione w recenzji uwagi problemowe i polemiczne mogą stanowić przedmiot dalszych dyskusji i wyjaśnień. Proszę je traktować jako wskazanie kierunku doskonalenia warsztatu naukowego oraz przedstawionych rozważań, jakie jak sądzę Autorka będzie kontynuowała w rozpatrywanym temacie. Uwagi te w niczym nie ujmują wartości rozprawy.

Konkludując stwierdzam, że przedstawiona mi do recenzji rozprawa doktorska mgr inż. Katarzyny Mleczko odpowiada wymogom ustawy stawianym rozprawie doktorskiej. Wnoszę o jej dopuszczenie do publicznej obrony.

Katowice, 2012-06-30

