

Kraków, 07.06.2023



UNIwersytet  
JAGIELLOŃSKI  
W KRAKOWIE

Dr hab. Marta Najda-Janoszka, prof. UJ  
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej  
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

**Recenzja rozprawy doktorskiej**  
**Magistra Macieja Kędziery**  
**pt.: „Rola i determinanty zarządzania wiedzą technologiczną**  
**w działalności startupów”**  
**przygotowanej pod kierunkiem:**  
**dr hab. Krzysztofa Borodako, prof. UEK**  
**promotor pomocniczy: dr Jadwiga Kostrzewska**

Wydział Zarządzania  
i Komunikacji Społecznej

Instytut  
Przedsiębiorczości

Podstawę formalną sporządzania recenzji stanowi pismo nr RDC.600.1.2.2023 z dnia 4 maja 2023r. Dyrektora Szkoły Doktorskiej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie prof. dr hab. Inż. Stanisława Popka.

Praca przedstawiona do recenzji to wartościowe opracowanie, świadczące o osiągniętych wysokich kompetencjach badawczych przez Kandydata do stopnia doktora. Dobór i wykazana znajomość podjętej tematyki, umiejętności projektowania i realizacji badań, formułowania wniosków wspierają jednoznacznie pozytywną ocenę rozprawy. Szczegółowe uwagi ujęto w następującym układzie:

1. Tematyka pracy
2. Założenia, cele i hipotezy badawcze
3. Metody badawcze
4. Struktura i argumentacja
5. Literatura i strona formalna rozprawy
6. Wniosek

1. Tematyka pracy

Praca podejmuje tematykę zarządzania wiedzą technologiczną w przedsiębiorstwach typu startup, przy czym główna oś rozważań skupia się na roli i determinantach tego zarządzania. Analizie poddano kluczowe procesy związane z tworzeniem, pozyskiwaniem, transferem i wykorzystaniem wiedzy technologicznej. Wybrany temat i przyjęte podejście badawcze wpisują się w ramy nauk o zarządzaniu i jakości. Jakkolwiek problematyka zarządzania wiedzą jest obecna w dyskursie naukowym od dłuższego czasu, to nadal istnieje potrzeba dalszych intensywnych badań, które

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4  
PL 30-348 Kraków  
tel. +48(12) 664 5579  
tel. +48(12) 664 5578

[www.przedsiębiorczosc.uj.edu.pl](http://www.przedsiębiorczosc.uj.edu.pl)



umożliwią bardziej wszechstronne zrozumienie i dostosowanie do dynamicznie zmieniającego się otoczenia biznesowego. Złożoność samej wiedzy, postęp technologii cyfrowych oraz współczesne wyzwania stawiane organizacjom niewątpliwie wymagają nieustannego doskonalenia strategii i praktyk zarządzania wiedzą. Nadmienione argumenty zyskują szczególny wyraz w kontekście funkcjonowania firm typu startup. Firmy te często stawiane są przed unikalnymi wyzwaniami, takimi jak ograniczone zasoby finansowe, konkurencja o talenty i szybkie skalowanie działalności. Ponadto, często operują w branżach o wysokim poziomie niepewności oraz w środowisku, w którym występuje intensywny rozwój technologii cyfrowych. Dlatego, podjęte badania ukierunkowane na wyjaśnienie roli wiedzy technologicznej w rozwoju przedsiębiorstw typu startup, niewątpliwie dostarczają istotnych treści poznawczych w zakresie uwarunkowań zarządzania wiedzą technologiczną w tych specyficznych organizacjach. W sposób poprawny, logiczny i spójny adresują luki badawcze, zidentyfikowane na podstawie rzetelnie i wszechstronnie przeprowadzonej krytycznej analizy literatury przedmiotu. Konkludując, opracowanie przedstawia aktualne i poznawczo istotne zagadnienie w kontekście zmian społeczno-gospodarczych oraz konkurencji na rynku.

## 2. Założenia, cele i hipotezy badawcze

Istotę problemu badawczego można odczytać z kontekstu przedstawianych treści, niemniej nie został zdefiniowany *explicite* ani we wprowadzeniu, ani w części metodycznej opracowania. Trudno się przy tym zgodzić na utożsamienie problemu badawczego z celem głównym pracy (s. 134). Niemniej, przyjęte podejście badawcze w sposób prawidłowy adresuje zidentyfikowane luki badawcze.

Cel główny zaprezentowano zarówno we wstępie opracowania (s. 5), jak i w rozdziale 4 (s. 130) – takie powtórzenie jest jak najbardziej zasadne, zapewnia spójność i ciągłość wywodu. Cel koresponduje z zidentyfikowanymi lukami badawczymi, przy czym zwraca uwagę niezbyt fortunne sformułowanie (*badanie roli i determinant*), które eksponuje działanie badawcze zamiast nakreślać spodziewane rezultaty, efekty podejmowanego wysiłku badawczego w kategoriach wyjaśnienia, opisu, predykcji.

Cel główny rozprawy został zdekomponowany na 7 szczegółowych celów poznawczych (s. 6, s. 131). Co do zasady przygotowany zbiór celów odpowiada zamysłowi badawczemu, niemniej zastanawia kolejność i dość nieprecyzyjne sformułowanie niektórych z nich – np. „działalność startupów” nie została doprecyzowana znaczeniowo; sposób sformułowania celu 5 jest zbyt ogólny; ponadto, odnosząc się do kolejności celów, wydaje się bardziej adekwatnym wyjaśnienie funkcjonalnego wymiaru wiedzy technologicznej (cel 2) po jej zdefiniowaniu (cel 1), a przed sprawdzaniem jej wpływu na wyniki firmy (cel 3). Należy przy tym zauważyć, że przyjęta narracja przedstawiania wyników badania empirycznego podąża oczekiwaną kolejnością zagadnień.





Na potrzeby realizacji celów badawczych sformułowano odpowiednio 7 hipotez badawczych. Sformułowane hipotezy odpowiadają nakreślonymu obszarowi problemowemu rozprawy i przyjętemu podejściu badawczemu. Treści przedstawione w trzech pierwszych rozdziałach rozprawy zapewniają spójną i wyczerpującą podstawę teoretyczną dla wyprowadzonych hipotez, jednakże pewien niedosyt budzi brak stosownej argumentacji towarzyszącej poszczególnym hipotezom w części metodycznej opracowania (Rozdział 4, ss. 133-134). Analogicznie, jak w przypadku celów szczegółowych, również część hipotez sformułowana jest zbyt ogólnie – np. niejednoznacznie określony charakter zmiennych i relacji między nimi w hipotezie 1, z kolei hipoteza 3 to raczej stwierdzenie ogólne, które wskazuje na istnienie różnicowania w zakresie roli wiedzy technologicznej wśród startupów; stwierdzeniem ogólnym jest również hipoteza 5. Biorąc pod uwagę zebrany materiał badawczy oraz przyjętą metodykę jego analizy (podejście jakościowe, teoria ugruntowana), bardziej odpowiednim byłoby sformułowanie pytań badawczych w miejsce hipotez 1, 3 i 5.

Z kolei hipoteza 4, pomimo pewnej nieprecyzyjności w sformułowaniu, inspiruje do dyskusji w odniesieniu do sugerowanej zależności. Z jednej strony, można bowiem argumentować, że faza rozwoju startupów determinuje poziom zarządzania wiedzą technologiczną, tj. w miarę rozwoju i dojrzenia startupu, podejście do zarządzania wiedzą technologiczną może się zmieniać. Z drugiej natomiast, można postulować, że poziom zarządzania wiedzą technologiczną determinuje fazę rozwoju startupów, gdyż efektywne zarządzanie wiedzą technologiczną może przyspieszyć procesy innowacyjne, zwiększyć zdolność adaptacji do zmian rynkowych i wzmocnić konkurencyjność startupu. W związku z tym, powstaje pytanie: Jakie podejście badawcze mogłoby przyczynić się do bardziej precyzyjnego wyjaśnienia i zrozumienia zależności pomiędzy fazą rozwoju startupów a poziomem zarządzania wiedzą technologiczną?

Reasumując pomimo odnotowanych wątpliwości przyjęte ramy koncepcyjne rozprawy stanowią odpowiednią podstawę dla podjętych badań w wymiarze teoretycznym i empirycznym.

### 3. Metody badawcze

Metody wykorzystane w pracy należy uznać za właściwie dobrane i prawidłowo zastosowane. Świadczy to o dobrym poziomie warsztatu badawczego Autora.

W pierwszej części (rozdziały 1-3) rozprawy Autor przedstawił treści teoretyczne posługując się metodą narracyjnego przeglądu literatury przedmiotu. Jakkolwiek ten rodzaj przeglądu charakteryzuje brak formalnego rygoru metodologicznego, stanowi praktykowane i akceptowalne podejście rozpoznania stanu wiedzy w wybranej tematyce.

W części empirycznej zaprezentowano model badawczy (s. 137). Schemat ilustruje zasadnicze etapy realizowanego procesu badawczego z perspektywy wykorzystanych metod badawczych. Zilustrowane strzałkami zależności mają charakter ogólny,



niemniej odpowiadający w swej istocie logice przyjętych hipotez badawczych. Czytelnie przedstawiono zakres przedmiotowy, podmiotowy i przestrzenny podjętych badań empirycznych. W opisie przebiegu badań pominięto jednak zakres czasowy. Podano jedynie długość trwania wywiadów, lecz nie podano konkretnych dat, kiedy przeprowadzono wywiady i ankietowanie. W przeprowadzonych badaniach empirycznych w sposób poprawny zastosowano triangulację źródeł danych i metod badawczych. Przyjęto dwuetapową procedurę badawczą. Pierwszy etap przeprowadzono zgodnie z rygiem podejścia jakościowego przy zastosowaniu teorii ugruntowanej. W drugim etapie badania zaprojektowano i zrealizowano w ramach podejścia ilościowego przy zastosowaniu narzędzi statystycznych. Biorąc pod uwagę przyjęte ramy koncepcyjne badań wybór teorii ugruntowanej oraz narzędzi analizy statystycznej należy uznać za właściwy. Argumentacja przedstawiona w rozdziale metodycznym stanowi czytelne i satysfakcjonujące uzasadnienie doboru metod oraz prób badawczych dla każdego etapu procedury.

Dane empiryczne zostały zebrane przy zastosowaniu samodzielnie opracowanych narzędzi badawczych w postaci kwestionariusza wywiadu oraz formularza ankiety (Załączniki). Konstrukcja narzędzi jest poprawna, odpowiadająca standardom. Niemniej, zastanawia wyróżnienie w ankiecie jednego z procesów zarządzania wiedzą technologiczną – sformułowano 3 odrębne pytania dotyczące procesu pozyskiwania wiedzy technologicznej, podczas gdy pozostałe procesy potraktowano łącznie. Dodatkowo, biorąc pod uwagę zróżnicowaną specyfikę procesów zarządzania wiedzą technologiczną, warto byłoby rozważyć wpływ menedżerów i pracowników na przebieg każdego z tych procesów.

Do analizy wyników wykorzystano oprogramowanie Atlas.ti oraz SPSS. Przedstawiony w rozprawie zapis przebiegu analizy oraz uzyskanych wyników jest przejrzysty, rzetelny, odpowiadający standardom, a tym samym świadczy o osiągniętych kompetencjach badawczych przez Kandydata do stopnia doktora.

#### 4. Struktura i argumentacja

Struktura odpowiada wymogom stawianym rozprawom doktorskim. Praca składa się ze z sześciu rozdziałów merytorycznych, z których trzy to rozdziały teoretyczne, jeden ma charakter metodyczny, a dwa ostatnie prezentują wyniki badania empirycznego. Całość pracy uzupełniają wstęp, zakończenie oraz wykaz literatury, spisy tabel i rysunków, załączniki w postaci kwestionariusza wywiadu i formularza ankiety. Układ treści co do zasady odpowiada strukturze celów i przyjętym ramom koncepcyjnym pracy.

Rozdział pierwszy rozprawy poświęcono systematyzacji wiedzy na temat istoty zarządzania wiedzą w organizacjach. Układ treści jest poprawny, nie mniej wyraźnie bardziej głębokie rozpoznanie literaturowe dotyczy modeli i procesów zarządzania wiedzą, niż definicji wiedzy, jej typologii i wymiaru funkcjonalnego w organizacji. Odczuwalny jest wyraźny niedosyt związany z ograniczoną refleksją na temat różnych

Wydział Zarządzania

i Komunikacji Społecznej

Instytut

Przedsiębiorczości

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4

PL 30-348 Kraków

tel. +48(12) 664 5579

tel. +48(12) 664 5578

[www.przedsiębiorczosc.uj.edu.pl](http://www.przedsiębiorczosc.uj.edu.pl)





rodzajów wiedzy w organizacji a co się z tym wiąże – ich odmiennych funkcji. Dlatego, stosownym jest pytanie, Według jakiego kryterium wyodrębniono wiedzę technologiczną, oraz w jakiej relacji wiedza technologiczna pozostaje z pozostałymi rodzajami wiedzy w organizacji?

Poprawnie i spójnie przedstawiono przegląd modeli zarządzania wiedzą, jak również pogłębioną analizę procesów zarządzania wiedzą, za każdym razem opatrzone stosownym komentarzem i własną krytyczną refleksją. Warty podkreślenia jest wyprowadzona z literatury, autorska propozycja czteroelementowego modelu zarządzania wiedzą.

W drugim rozdziale rozważania skupiono na wiedzy technologicznej, przedstawiając analizę istoty technologii i wiedzy technologicznej, pogłębioną dyskusję na temat czynników stymulujących oraz barier rozwoju wiedzy technologicznej w organizacji. Treści przedstawione są czytelnie, wsparte stosownym materiałem źródłowym. Jednakże, niejasność relacji między wiedzą technologiczną a pozostałymi rodzajami wiedzy w organizacji, zauważalna w rozdziale pierwszym (uwaga wyżej), nie została zaadresowana. Ponadto, zastanawia umieszczenie treści dotyczących wykorzystania wiedzy organizacyjnej, ujętej całościowo, w innowacyjności, w tej części rozprawy zamiast w rozdziale pierwszym, w którym podjęto dyskusję nad rolą wiedzy w organizacji.

W rozdziale trzecim przedstawiono charakterystykę firm typu startup. Ujęte rozważania są spójne i w sposób satysfakcjonujący nakreślają osadzenie kontekstowe badań przeprowadzonych na potrzeby rozprawy, jednocześnie potwierdzają zdolności analityczno-syntetyczne Autora oraz jego dobrą orientację w tematyce.

Rozdział czwarty ma charakter metodyczny. Przedstawiono cele pracy, model badawczy, hipotezy badawcze oraz zastosowane metody oraz narzędzia zbierania i analizy danych. Pewne zastrzeżenia dotyczące treści celów szczegółowych oraz hipotez ulokowano w punktach 2 i 3 recenzji. Sposób opisu etapów postępowania badawczego jest czytelny i w pełni satysfakcjonujący.

W kolejnych dwóch rozdziałach, odpowiednio piątym i szóstym, przedstawiono wyniki badania empirycznego. Sposób omówienia i ilustrowania wyników badania empirycznego jest klarowny i spójny z przyjętą procedurą badawczą opisaną w rozdziale 4, a także zachowuje rygor metodologiczny narzędzi analizy, które zostały wykorzystane. W rozdziale 5 zawarto analizę, syntezę oraz interpretację materiału badawczego zebranego przy wykorzystaniu metody wywiadu. Poprawnie zastosowano metodykę teorii ugruntowanej adresując kwestie ujęte celach badawczych 1, 3 oraz 5, oraz hipotezach badawczych 1, 3, 5. Logika narracji i argumentacja zawarta w rozdziale w sposób harmonijny łączy poszczególne wątki, co wspiera wcześniej sformułowaną uwagę dotyczącą przyjętej w rozprawie kolejności celów i hipotez (punkt 2 recenzji). Podobnie jak przedstawiony sposób analizy oraz interpretacji uzyskanych wyników potwierdza zasadność komentarza wskazującego na potrzebę sformułowania pytań

Wydział Zarządzania

i Komunikacji Społecznej

Institut

Przedsiębiorczości

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4

PL 30-348 Kraków

tel. +48(12) 664 5579

tel. +48(12) 664 5578

[www.przedsiębiorczosc.uj.edu.pl](http://www.przedsiębiorczosc.uj.edu.pl)



badawczych w miejsce hipotez 1, 3 i 5. Niemniej, warto podkreślić, że w ramach przeprowadzonej analizy określono również kluczowe parametry zastosowane następnie w drugim etapie badań empirycznych, tj. w procesie ankietyzacji. Zastosowana procedura jest zgodna z sekwencyjnym podejściem mieszanym, co należy uznać za wyraz staranności i dojrzałości w projektowaniu i realizacji badania. W rozdziale szóstym przedstawiono wyniki badań ankietowych. Zastosowanie wybranych narzędzi analizy statystycznej jest zgodne z zasadami sztuki, przedstawione tabele oraz ilustracje graficzne jednoznacznie wspierają pozytywną ocenę. Niemniej, o ile procedura testowania hipotez 2, 6 i 7 nie budzi zastrzeżeń, o tyle w przypadku hipotezy 4 zwraca uwagę niejasność zastosowanego podejścia. Przeprowadzone testy zależności między poziomami jakości i wykorzystania poszczególnych procesów zarządzania wiedzą technologiczną a fazami rozwoju startupu okazały się co najmniej niejednoznaczne – brak statystycznie istotnej zależności w przypadku poziomu jakości i wykorzystania procesów tworzenia (s. 232, 235) i transferu wiedzy technologicznej (s. 250, 253) wiedzy, poziomu wykorzystania zastosowania wiedzy technologicznej (s. 262), statystycznie istotną zależność wykazano tylko w przypadku poziomu jakości i wykorzystania pozyskiwania wiedzy technologicznej (s. 240, 245) oraz poziomu jakości procesu zastosowania wiedzy technologicznej (s. 258). W procedurze testowania hipotezy 4 nie odniesiono się jednak do tych wyników, w których ujęto samoocenę względem procesów zarządzania wiedzą technologiczną i fazy rozwoju startupu, ale do opinii badanych podmiotów na temat poziomu zarządzania wiedzą technologiczną w całej populacji startupów. Konsekwentnie uzyskane wyniki testów dotyczących samooceny wymagają szerszego komentarza w kontekście relacji między procesami zarządzania wiedzą technologiczną a fazami rozwoju startupów. Sformułowana uwaga podkreśla zasadność komentarza i pytania postawionego w części 2 recenzji a odnoszącego się do niniejszej kwestii.

Przedstawione uwagi nie rzutują na ogólną pozytywną ocenę treści przedstawionej w rozdziałach empirycznych, która świadczy o kompetencjach Autora w zakresie analizy oraz interpretacji zebranego materiału z perspektywy ustaleń teoretycznych przedstawionych w trzech pierwszych rozdziałach rozprawy. Zaprezentowane w rozdziale wyniki pozwalają stwierdzić, że cel dysertacji został zrealizowany. Wnioski syntetyczne ujęte w zakończeniu rozprawy mają istotną wartość poznawczą dla dalszych badań dotyczących uwarunkowań zarządzania wiedzą technologiczną w działalności przedsiębiorstwa, w tym startupów. Z punktu widzenia wymiaru aplikacyjnego uzyskanych rezultatów pewien niedosyt budzi stosunkowo skromny komentarz w odniesieniu do wyników wskazujących na wykazane dość nieoczekiwane zależności między poziomem wykorzystania procesów zarządzania wiedzą technologiczną a poziomem konkurencji doświadczanym przez badane startupy. Dlatego stosownym jest pytanie: Jak można wytłumaczyć uzyskane wyniki, wskazując

Wydział Zarządzania

i Komunikacji Społecznej

Instytut

Przedsiębiorczości

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4

PL 30-348 Kraków

tel. +48(12) 664 5579

tel. +48(12) 664 5578

[www.przedsiębiorczosc.uj.edu.pl](http://www.przedsiębiorczosc.uj.edu.pl)





na wyższe poziomy wykorzystania procesów zarządzania wiedzą technologiczną w warunkach niskiej konkurencji?

5. Literatura i strona formalna rozprawy

Bibliografia imponująco obszerna, niemniej właściwie dobrana względem prowadzonych rozważań, aktualna, obejmująca 497 pozycje publikowane w uznanych wydawnictwach i czasopismach, w tym publikacje międzynarodowe/anglojęzyczne. Lektura treści rozprawy, wraz z odniesieniami do pozycji źródłowych, potwierdza satysfakcjonujące rozpoznanie literaturowe badanej problematyki.

Pod względem formalnym przygotowana rozprawa nie budzi istotnych zastrzeżeń. Struktura pracy jest prawidłowa, narracja prowadzona jest komunikatywnym, poprawnym językiem. Niemniej, w opracowaniu występują stosunkowo liczne literówki, na co należałoby zwrócić uwagę przy rozważaniu publikacji pracy.

6. Wniosek

Ocena rozprawy ujęta w ramach szczegółowych punktów recenzji pozwala stwierdzić, że rozprawa doktorska Pana mgr Macieja Kędziery pt.: „Rola i determinanty zarządzania wiedzą technologiczną w działalności startupów” przygotowana pod kierunkiem dr hab. Krzysztofa Borodako, prof. UEK, stanowi oryginalne rozwiązanie problemu z obszaru nauk o zarządzaniu i jakości, wskazujące na umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Praca spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim. Wnosi twórczy i oryginalny wkład w rozumienie wymiaru funkcjonalnego oraz uwarunkowań zarządzania wiedzą technologiczną w działalności przedsiębiorstw typu startup.

Konkludując, stwierdzam, że recenzowana praca doktorska spełnia warunki określone w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r. (t.j. Dz. U. 2022 r., poz. 574, z późn. zm.) w związku ustawą z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2018 r., poz. 1669, z późn. zm.). W związku z powyższym wnioskuję o przyjęcie rozprawy doktorskiej i dopuszczenie mgr Macieja Kędziery do publicznej obrony.

Wydział Zarządzania  
i Komunikacji Społecznej

Instytut  
Przedsiębiorczości

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4

PL 30-348 Kraków

tel. +48(12) 664 5579

tel. +48(12) 664 5578

[www.przedsiębiorczosc.uj.edu.pl](http://www.przedsiębiorczosc.uj.edu.pl)

