

Kraków, dnia 20 maj 2025

Dr hab. Magdalena M. Stuss, prof. UJ
Uniwersytet Jagielloński
Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania
Zakład Teorii Organizacji i Kapitału Ludzkiego

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Sylwii Gatnar
pt. „Model zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwach zaawansowanych
technologii”
napisanej pod kierunkiem dr hab. Katarzyny Szczepańskiej-Woszczyny, prof. AWSB

Podstawy prawne wykonania recenzji

Niniejsza recenzja została przygotowana w odpowiedzi na pismo Pani Dziekan dr hab. Katarzyny Szczepańskiej-Woszczyny, prof. AWSB z dnia 9 kwietnia 2025 r. o powierzeniu mi roli recenzenta pracy doktorskiej. Podstawę prawną sporządzenia niniejszej recenzji stanowi art. 187 ustawy z dnia 20.07.2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2020 poz. 85 z późniejszymi zmianami) zgodnie z którym „rozprawa doktorska ma prezentować ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej. Ponadto, przedmiotem rozprawy doktorskiej ma być oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne”.

Ocena doboru problematyki badawczej, tematu i celów rozprawy

Szukając tematu dla rozprawy doktorskiej Pani mgr Sylwia Gatnar zadała sobie dwa istotne pytania: czy przedsiębiorstwa należące do sektora zaawansowanych technologii w

sposób szczególnie potrzebują procesu zarządzania kompetencjami oraz czy obecnie opisane modele zarządzania kompetencjami są w stanie spełnić wszystkie wymagania tych przedsiębiorstw? W konsekwencji wykorzystwała systematyczny przegląd literatury przedmiotu i zidentyfikowała lukę badawczą dotyczące modeli zarządzania kompetencjami z perspektywy przedsiębiorstw zaawansowanych technologii - brak teorii zarządzania uwzględniających specyfiki sektora zaawansowanych technologii, a tym samym brak rozwiązań - modelu zarządzania kompetencjami dla przedsiębiorstw zaawansowanych technologii. Doceniam zaangażowanie Doktorantki w podjęty trud próby wypełnienia wskazanej luki badawczej, szczególnie jest to istotne obecnie, w czasach nacisku na rozwój podmiotów zaawansowanych technologii.

Dążąc do zapewnienia ww. luki w postępowaniu badawczym Pani Sylwia Gatnar postawiła siedem pytań badawczych oraz zaproponowała główny cel badań: „opracowanie i wdrożenie modelu zarządzania kompetencjami dla przedsiębiorstw zaawansowanych technologii” i czternaście celów szczegółowych pogrupowanych w trzy kategorie: cele teorio-poznawcze, cele metodyczne, cele aplikacyjne. Tak szerokie podejście do wybranej problematyki poskutkowało, w mojej opinii, obszernością tekstu pracy doktorskiej. Można było się zastanowić nad agregacją przyjętych założeń.

W kolejnym kroku sformułowała hipotezę główną „Identyfikacja poszczególnych elementów procesu zarządzania kompetencjami pracowników przedsiębiorstw zaawansowanych technologii oraz powiązań między nimi umożliwi opracowanie modelu zarządzania kompetencjami w sektorze zaawansowanych technologii” oraz hipotezy szczegółowe. Przedstawione hipotezy zostały sformułowane poprawnie i jest możliwe odniesienie się do ich treści w ramach przeprowadzonego w rozprawie postępowania badawczego w poszczególnych częściach dysertacji. W celu weryfikacji przyjętych hipotez Doktorantka zaprojektowała procedurę badawczą, w której wykorzystwała zarówno narzędzia jakościowe, jak i ilościowe. Zgadzam się również, że praca ma charakter teoretyczno-empiryczno-wdrożeniowy.

W mojej opinii wybrana problematyka badawcza jest istotna gdyż współcześnie w dobie intensywnego rozwoju przemysłów wysokich technologii, kompetencje pracowników zatrudnionych w tych branżach są kluczowe dla osiągnięcia sukcesu na konkurencyjnych rynkach.

Ocena struktury i treści rozprawy

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska składa się z sześciu rozdziałów, wstępu, zakończenia, bibliografii, spisu rysunków i tabel, streszczenia w języku polskim i angielskim oraz trzech załączników: aneksu, kwestionariusza ankiety, scenariusza wywiadu. Całość obejmuje 449 strony. Układ pracy jest logiczny, zgodny z zakresem analizowanego problemu badawczego i przejętych hipotez. Praca spełnia standardy przyjęte w ramach dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

Konstrukcja pracy jest prawidłowa i odpowiada przyjętemu tematowi pracy. Praca składa się z trzech rozdziałów (Rozdziały 1-3) będących analizą źródeł literaturowych, rozdziału metodycznego (Rozdział 4), rozdziału opisującego uzyskane wyniki badań (Rozdział 5) oraz rozdziału zawierającego autorską propozycję modelu zarządzania kompetencjami dla przedsiębiorstw zaawansowanych technologii (Rozdział 6).

Jedynie zastrzeżenia mam do umiejscowienia podrozdziału 3.4 „Zarządzanie kompetencjami w sektorze zaawansowanych technologii jako obiekt zainteresowań naukowych – analiza bibliometryczna, gdyż po zapoznaniu się z jego treścią uważam że właściwsze byłoby umieszczenie go jako pierwszy podrozdział Rozdziału 1. Stanowi on uzasadnienie doboru wykorzystanych w części teoretycznej referencji, jak również wskazuje na zidentyfikowaną lukę badawczą analizowanej problematyki kompetencji.

Równocześnie pragnę docenić wydzielenie jako osobnego rozdziału (Rozdział 6) charakterystyki autorskiego modelu zarządzania kompetencjami wraz z wskazaniem warunków jego implementacji w praktykę przedsiębiorstw zaawansowanych technologii. Świadczy to o przemyśleniu i przygotowaniu nie tylko założeń teoretycznych, ale również propozycji dla praktyki przez Autorkę.

Na początku rozprawy we wstępie Doktorantka poprawnie zaprezentowała motywatory i założenia podjętego tematu pracy. Wskazała również lukę badawczą i wynikający z niej cel główny a następnie postawiła hipotezy. Opisała również treści poszczególnych rozdziałów. Brakuje mi w nim szerszej charakterystyki przyjętej strategii badawczej, jak również opisu rezultatu w postaci propozycji wdrożenia autorskiego modelu (tutaj wkradł się również błąd językowy „przedstawiono i scharakteryzowano proces wdrożenia autorskiego modelu zaawansowanych technologii do organizacji wysokich technologii, zaawansowanych technologii do organizacji wysokich technologii”). Szkoda, bo przecież przedstawiony w rozdziale szóstym model należy uznać za wkład Doktorantki w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości.

Rozdział pierwszy „Zarządzanie kompetencjami w przedsiębiorstwach

zaawansowanych technologii w świetle literatury przedmiotu” to efekt systematycznego przeglądu literatury. Autorka zawarła w nim przegląd najważniejszych pojęć, takich jak: definicje kompetencje, klasyfikacje kompetencji, zarządzanie kompetencjami, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw zaawansowanych technologii. W tym rozdziale, co należy podkreślić i docenić, Doktorantka nie tylko zaprezentowała zróżnicowane podejścia do definiowania poszczególnych pojęć ale pokusiła się o własne systematyki (np. tabela 1) i wnioski (np. definicja kompetencji str. 20). Świadczy to o dogłębnym przeanalizowaniu powyższej problematyki przez Doktorantkę. Jedyne zastrzeżenie mam do braku doprecyzowania na początku rozważań pojęcia przedsiębiorstw zaawansowanych technologii, co prawda na stronie 27 znajduje się stwierdzenie „Pojęcie przedsiębiorstw zaawansowanych technologii zostanie szerzej scharakteryzowane w następnym rozdziale, ale już w tym miejscu należy wspomnieć, że w świetle europejskiej klasyfikacji działalności gospodarczej i zawodów do grupy określanej sektorem high-tech zaliczane są ...” jednak zaraz dalej podrozdział 1.2.1 ma w nazwie „Klasyfikacja kompetencji niezbędnych w przedsiębiorstwach wysokich technologii”, czyli jeszcze inne określenie. Taka swobodnie operowane pojęciami wprowadza chaos definicyjny. Można było już we wstępie do dysertacji przedstawić to zróżnicowanie pojęciowe a oczywiście w rozdziale drugim je doprecyzować.

Rozdział drugi „Charakterystyka przedsiębiorstw zaawansowanych technologii oraz analiza ich potrzeb w zakresie zarządzania kompetencjami” to podobne jak rozdział pierwszy to analiza pojęciowa w oparciu o zgromadzone referencje. Tutaj szczególnie podkreślam autorską definicję przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii „to przedsiębiorstwa charakteryzujące się wysoką intensywnością badawczo-rozwojową, zaawansowaną technologią i wysokim poziomem innowacyjności, których wyjątkowość oparta jest na wiedzy i powiązaniem z nią procesie jej transferu i uczenia się. W tym rozdziale dodatkowym atutem są również szerokie charakterystyki omawianych pojęć. Za zbędny za to w prezentowanej formie uważam podrozdział 2.3 „Rozwój sektora zaawansowanych technologii w Polsce” i podrozdział 2.4 „Postęp technologiczny jako determinanta rozwoju procesu zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii”. Wolałabym aby Autorka szerzej opisała bieżące czasy czyli trendy przemysłu 4.0 i przemysłu 5.0 oraz obecne polskie przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii niż dokonywała przeglądu historycznego cofając się w odległą przeszłość, co jest ciekawe poznawczo ale nie ma wpływu na przyjęty cel badań.

W rozdziale trzecim „Teoretyczno-metodyczne aspekty zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii” mgr Sylwia Gatnar zaprezentowała

metodyczne aspekty budowy modelu zarządzania kompetencjami oraz istniejące w literaturze modele. Doceniam tutaj przeprowadzone własne systematyki (Tabela 8, Tabela 9) ale przede wszystkim chcę podkreślić przemyślany i poprawnie sformułowany podrozdział 3.3 „Operacjonalizacja etapów konstruowania teoretycznego modelu zarządzania kompetencjami dla sektora zaawansowanych technologii”, w którym Doktoranta zaprezentowała autorski teoretyczny model zarządzania kompetencjami dla przedsiębiorstw zaawansowanych technologii i zdefiniowała zarządzanie kompetencjami w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii jako „zależny od strategii organizacji proces, obejmujący wzajemnie powiązane etapy: identyfikację, ocenę, rozwój i transfer kompetencji, którego kluczowym elementem jest profil kompetencyjny pozwalający na dopasowanie kompetencji pracowników potrzeb organizacji”. Stanowi on istotny punkt wyjścia do badań empirycznych.

Zastrzeżenie mam natomiast do podrozdziału 3.4 „Zarządzanie kompetencjami w sektorze zaawansowanych technologii jako obiekt zainteresowań naukowych – analiza bibliometryczna, o czym wspomniałam już wcześniej.

Rozdział czwarty „Metodyka badania zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii” zawiera opis założeń badawczych i przyjętej przez Autorkę metodyki. Scharakteryzowano w nim szczegółowo poszczególne etapy postępowania badawczego. Bardzo doceniam zaprojektowaną strategię badawczą (Rysunek 21) i model badawczy (Rysunek 22). Wszystkie działania są przemyślane i uporządkowane co świadczy o dojrzałości naukowej mgr Sylwii Gatnar.

W kolejnym rozdziale piątym „Analiza i interpretacja wyników badań empirycznych oraz diagnoza systemu zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii” Doktorantka zaprezentowała wyniki badań zarówno ilościowych, jak i jakościowych. Uzyskane wyniki zostały zaprezentowane w sposób wyczerpujący przy wykorzystaniu celowo dobranych narzędzi analitycznych, a w konsekwencji Doktorantka zweryfikowała postawione hipotezy badawcze. Doceniam również formę prezentacji wyników dobraną odmiennie do badań ilościowych, a odmiennie do badań jakościowych. Takie podejście uwypukliło ona jeszcze bardziej uzyskane wyniki badań.

Ostatni rozdział 6 „Projekt oraz warunki implementacji rekomendowanego modelu zarządzania kompetencjami do przedsiębiorstw zaawansowanych technologii” to autorska propozycja modelu zarządzania zespołami kompetencjami dla wybranej grupy przedsiębiorstw (Rysunek 53). Na początek Autorka ocenia możliwości wdrożenia przygotowanego rozwiązania postulując działania pozwalające na ograniczenie, lub wykluczenie barier implementacji przedstawionego rozwiązania. By następnie zaprezentować sam proces

wdrożenia w przedsiębiorstwie PREVAC Sp. z o.o. uznanym za reprezentanta z sektora zaawansowanych technologii. W końcowej fazie mgr Sylwia Gatnar dokonała oceny procesu implementacji i przygotowała zalecenia dla kadry menedżerskiej, wskazała również na ograniczenia przyjętego podejścia. Zarówno sam model oceniam bardzo wysoko, ze względu i na jego konstrukcję i dopasowanie do sektora oraz uznaję za niewątpliwy atut recenzowanej pracy doktorskiej sam proces implementacji do praktyki przedsiębiorstwa.

Dysertację kończy Zakończenie w którym zawarto syntetyczne odniesienie się do wyznaczonych celów rozprawy.

Doktorantka w przedstawionych rozdziałach w sposób wyczerpujący zrealizowała założone cele rozprawy doktorskiej oraz zweryfikowała postawione hipotezy badawcze wpisując się w nurt nauk o zarządzaniu i jakości.

Ocena zastosowanych metod badawczych

Charakterystyka zastosowanych metod badawczych została ujęta we wstępie i w rozdziale czwartym. Z opisu przyjętej procedury badawczej wynika że Doktorantka podzieliła proces badawczy na sześć faz:

- I – badanie literaturowe
- II – sformułowanie problemów badawczych i celów badań,
- III – opracowanie modelu badawczego i hipotez badawczych,
- IV – badanie pilotażowe,
- V – badanie ilościowe
- VI – badanie jakościowe.

W części teoretycznej przeprowadziła badania posługując się metodę systematycznego przeglądem literatury i wykorzystała bazy bibliograficzne Web of Science i Scopus. Dobór referencji był celowy i oceniam, go jako poprawny, choć w pracy nie wskazano zasad doboru źródeł polskojęzycznych. Dzięki przyjętemu podejściu Autorka pozyskała zarówno powiązane tematycznie z dysertacją źródła zagraniczne i polskie.

Kolejnym etapem badań było sformułowanie problemów badawczych i celów badań oraz opracowanie modelu badawczego i hipotez badawczych. Jak wspominałam wcześniej bardzo doceniam teoretyczny model zarządzania kompetencjami przygotowany jako punkt wyjścia do badań empirycznych. Również za właściwe uważam, że w kolejnym etapie zostały przygotowane badania pilotażowe, uchroniło to Doktorantkę przed ewentualnymi błędami

zarówno w konstrukcji narzędzia badawczego jak i w samej procedurze przeprowadzania badań.

Badania ilościowe przeprowadzono za pomocą kwestionariusza ankiety CAWI, umożliwiło to analizę i ocenę procesu zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii oraz opracowanie profilu kompetencyjnego dla pracowników przedsiębiorstw zaawansowanych technologii. Próba badawcza 260 przedsiębiorstw jest znaczna. Ostatnim etapem badań były badania jakościowe przeprowadzone wśród kadry menedżerskiej najwyższego stopnia (Prezesi firm, Dyrektorzy Zarządzający, Dyrektorzy działów badawczo-rozwojowych) wybranych przedsiębiorstw zaawansowanych technologii. W badaniu jakościowym udział wzięło 7 przedstawicieli przedsiębiorstw zaawansowanych technologii.

Uwieńczeniem badań był autorki model zarządzania zespołami kompetencjami, który jak wspomniałam wcześniej oceniam bardzo wysoko.

Ocena strony formalnej i zagadnień terminologicznych rozprawy

Formalną stronę rozprawy doktorskiej Pani mgr Sylwii Gatnar oceniam wysoko. Tekst jest dobrze przygotowany redakcyjnie, choć Autorka nie ustrzegła się pewnych błędów stylistycznych i literowych.

Praca napisana jest językiem naukowym. Doktorantka poprawnie posługuje się pojęciami charakterystycznymi dla nauk o zarządzaniu i jakości.

Zastosowane w wybranych częściach dysertacji liczne tabele i rysunki są udanym zabiegiem porządkującym treści i zostały przygotowane z dużą starannością graficzną.

Konkluzje recenzji

Przedłożona do recenzji rozprawa doktorska mgr Sylwii Gatnar pt. „Model zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii” napisana pod kierunkiem dr hab. Katarzyny Szczepańskiej-Woszczyń, prof. AWSB spełnia warunki określone w ustawie prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Stanowi ona oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, a Doktorantka zaprezentowała w niej posiadaną ogólną wiedzę teoretyczną z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości. Poprawnie przeprowadzone studia literaturowe stanowiły punkt wyjścia do zaprojektowania i przeprowadzenia postępowania badawczego co świadczy o umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez Doktorantkę.

W związku z powyższym rekomenduję Radzie Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Akademii WSB przyjęcie rozprawy doktorskiej i dopuszczenie mgr Sylwii Gatnar do publicznej obrony. Równocześnie wnioskuję o wyróżnienie niniejszej dysertacji doktorskiej.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Andrzej Stasz". The signature is fluid and cursive, with the first name "Andrzej" and the last name "Stasz" clearly distinguishable.