

Łódź, dn. 7.07.2025r.

Prof. dr hab. inż. Agnieszka Zakrzewska – Bielawska
Instytut Zarządzania
Politechnika Łódzka

Recenzja

**rozprawy doktorskiej mgr Sylwii Gatnar,
p.t. „Model zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwach zaawansowanych
technologii” przygotowanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Katarzyny
Szczepańskiej-Woszczyny, prof. AWSB na Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej**

Podstawą opracowania recenzji było pismo dr hab. Katarzyny Szczepańskiej-Woszczyny, prof. AWSB informujące mnie o powołaniu na recenzenta w/w rozprawy doktorskiej. Opinie o pracy przygotowano z uwzględnieniem wymogów stawianych pracom doktorskim, określonym w art. 187 Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r., odnosząc się do oceny doboru tematu, celów pracy, pytań i hipotez badawczych, struktury i układu rozprawy, doboru metod i narzędzi badawczych, wartości naukowej i wdrożeniowej oraz strony formalnej dysertacji. Recenzje kończą wnioski końcowe.

1. Ocena doboru tematu, celów pracy, pytań i hipotez badawczych

Opiniowana rozprawa doktorska podejmuje **ważną i ciągle aktualną problematykę** zarządzania kompetencjami, przy czym ulokowano ją w kluczowym dla każdej gospodarki sektorze zaawansowanych technologii. Zarządzanie kompetencjami stanowi jedno z najważniejszych zagadnień współczesnego zarządzania, które zyskuje szczególne znaczenie w kontekście dynamicznych zmian technologicznych, rosnącej niepewności otoczenia oraz coraz większego znaczenia wiedzy i umiejętności pracowników jako strategicznego zasobu organizacji. Kompetencje pracowników wpływają bezpośrednio na zdolność przedsiębiorstwa do innowacji, adaptacji oraz budowania przewagi konkurencyjnej. Skuteczne zarządzanie kompetencjami umożliwia identyfikację kluczowych ról i umiejętności w organizacji, planowanie ścieżek rozwoju pracowników, jak również lepsze dopasowanie kapitału ludzkiego do potrzeb organizacyjnych i rynkowych, wpływając z drugiej strony na zaangażowanie, lojalność i satysfakcję pracowników. Mimo, że w literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele prac poświęconych zarządzaniu kompetencjami pracowników, to niewiele z nich koncentruje się na specyfice branżowej czy sektorowej, która stanowi istotną determinantę tego procesu. W

tą lukę poznawczą wpisuje się niniejsza dysertacja, w której zarządzanie kompetencjami badane jest w sektorze zaawansowanych technologii. Wybór sektora jest w pełni uzasadniony. Przedsiębiorstwa w nim funkcjonujące, działają w wysoce konkurencyjnym i turbulentnym otoczeniu, gdzie sukces rynkowy zależy w dużej mierze od zdolności do szybkiego rozwoju i wdrażania innowacji. Firmy te charakteryzuje intensywne wykorzystanie wiedzy, wysoka specjalizacja oraz konieczność stałego aktualizowania kompetencji technicznych, technologicznych i menedżerskich. W takich warunkach zarządzanie kompetencjami nabiera wymiaru strategicznego, stając się nie tylko narzędziem operacyjnym, ale także kluczowym elementem budowania długofalowej zdolności organizacji do utrzymania przewagi konkurencyjnej. Tym samym **oryginalność problemu badawczego**, wynika z połączenia dwóch perspektyw – zarządzania kompetencjami i specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw zaawansowanych technologii – co pozwala spojrzeć na znane zagadnienie w nowym, kontekstowym ujęciu. Należy również podkreślić, że niewiele jest badań odnoszących się kompleksowo do zarządzania kompetencjami w tego typu przedsiębiorstwach, co potwierdza analiza bibliometryczna przeprowadzona przez Doktorantkę i także świadczy o wysokim nowatorstwie recenzowanej pracy.

W toku rozważań teoretycznych i badań empirycznych Doktorantka opracowała autorski model zarządzania kompetencjami, który został nie tylko osadzony w aktualnym stanie wiedzy oraz dostosowany do specyfiki przedsiębiorstw zaawansowanych technologii, ale również przetestowany i wdrożony w wybranym przedsiębiorstwie z tego sektora. Tym samym, praca ma **wysoką wartość wdrożeniową**, potwierdzając praktyczny potencjał oraz użyteczność zaproponowanych rozwiązań.

We wstępie Autorka przedstawiła przesłanki podjęcia tematu oraz określiła **luki badawcze**: teoretyczną, metodyczną oraz empiryczną. Oceniam je jako właściwe i dobrze uzasadnione. Uzupełnieniem przedstawionych przesłanek było sformułowanie **7 pytań badawczych**, na które w toku prowadzonych badań poszukiwano odpowiedzi. Pytania te są jasno sformułowane, wpisując się w określone luki badawcze. W dalszej części przedstawiono cel główny pracy oraz 14 celi szczegółowych, dzieląc je na cele teorio-poznawcze, metodyczne, empiryczne i aplikacyjne. **Cel główny** jest klarowny i nie budzi zastrzeżeń, korespondując w pełni z problemem badawczym. **Cele szczegółowe**, w poszczególnych warstwach zachodzą na siebie i się powielają, stanowiąc pewną nadmiarowość. Mimo, iż są to cele szczegółowe, to w mojej opinii są zbyt szczegółowe. Dla większej klarowności należało wyznaczyć cel poznawczy, metodyczny, empiryczny i aplikacyjny, zaś szczegółową procedurę ich osiągnięcia (tj. konkretnych zadań badawczych) zawrzeć w metodyce badań. Odnosi się bowiem wrażenie,

że cele szczegółowe przyjęły formę zadań badawczych, podczas gdy cel powinien określać dokąd zmierzamy, zaś zadanie jak tam dotrzeć, wskazując poszczególne kroki.

Kolejno, odnosząc się do elementów procesu zarządzania kompetencjami, Doktorantka sformułowała hipotezę główną i 4 hipotezy szczegółowe. **Hipotezy szczegółowe** są prawidłowo sformułowane i nie budzą wątpliwości, przy czym powinny one być także umiejscowione w teoretycznej części rozprawy, potwierdzając prowadzone rozważania wynikające ze studiów literaturowych. O tyle **hipoteza główna** budzi moje zastrzeżenia. Sformułowano ją jako: *„Identyfikacja poszczególnych elementów procesu zarządzania kompetencjami pracowników przedsiębiorstw zaawansowanych technologii oraz powiązań między nimi umożliwi opracowanie modelu zarządzania kompetencjami w sektorze zaawansowanych technologii”*. Po pierwsze, takie sformułowanie nie jest hipotezą a raczej deklaracją zamiaru badacza. Faza *„umożliwi opracowanie modelu”* jest założeniem konstrukcyjnym, a nie stwierdzeniem (przypuszczeniem) dotyczącym rzeczywistości, które można obiektywnie zbadać. Po drugie, hipoteza główna powinna odzwierciedlać sumę hipotez szczegółowych, a wśród tych brak hipotezy o powiązaniach pomiędzy poszczególnymi elementami procesu zarządzania kompetencjami w firmach zaawansowanych technologii. Po trzecie, nie da się jej jednoznacznie potwierdzić lub sfalsyfikować. Nie wiadomo, jak badacz miałby empirycznie dowieść, że *„identyfikacja elementów umożliwia opracowanie modelu”* – to tautologia w kontekście pracy doktorskiej, skoro właśnie taki cel sobie postawiono. Mimo tych uwag, problem badawczy został sformułowany prawidłowo.

Podsumowując, **dobór tematu rozprawy oceniam jako trafny, oryginalny i uzasadniony**. Problem badawczy zdefiniowano poprzez właściwie postawione pytania badawcze oraz hipotezy szczegółowe, wpisujące się w tożsamość i aktualne trendy badań nauk o zarządzaniu i jakości.

2. Struktura i układ pracy

Praca składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów i zakończenia, które stanowią tekst podstawowy, liczący 401 stron. Na pozostałych 48 stronach przedstawiono bibliografię, spis rysunków i tabel, streszczenie w języku polskim i angielskim oraz załączniki. Rozprawa posiada standardowy układ w podziale na część teoretyczną, metodyczną, empiryczną oraz wdrożeniową. Jest to układ o **uporządkowanej, logicznej i spójnej strukturze**, przede wszystkim z punktu widzenia kolejności wynikania poruszanych i omawianych zagadnień, co wskazuje na odpowiednie przemyślenie treści rozprawy. Objętość poszczególnych rozdziałów

jest zasadna. Omawiane treści tworzą harmonijną całość, a Doktorantka w swej rozprawie realizuje zamierzenia badawcze.

3. Ocena metod i narzędzi badawczych

Przyjęta w pracy metodyka badań odzwierciedla temat rozprawy, problem badawczy oraz przyjęte cele. Teoretyczna część dysertacji, zawarta w trzech pierwszych rozdziałach, została przygotowana w oparciu o szerokie i adekwatne **studia literaturowe** przeprowadzone metodą analizy i krytyki piśmiennictwa oraz przy wykorzystaniu analizy bibliometrycznej z użyciem baz Scopus i Web of Science. Bibliografia jest imponująca, liczy 545 publikacji, właściwie dobranych i aktualnych.

Dane empiryczne zbierano przy wykorzystaniu badań mieszanych, łącząc badania ilościowe i jakościowe, co uważam za słuszne i odpowiednie dla rozwiązania podjętego problemu badawczego. Jako pierwsze podjęto **badania ilościowe** wykorzystując metodę badań ankietowych i technikę CAWI. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety. Ważnym elementem tego etapu badań było przeprowadzenie **badania pilotażowych**. Przeprowadzono je na grupie 82 pracowników z jednego, celowo wybranego przedsiębiorstwa, w którym planowano wdrożenie docelowego modelu zarządzania kompetencjami. Wybór przedsiębiorstwa został wyczerpująco uzasadniony. Badanie to miało na celu wstępną analizę profilu kompetencyjnego firmy zaawansowanej technologicznie oraz walidację narzędzia badawczego, które wykorzystano dalej w badaniach właściwych. Walidację przeprowadzono prawidłowo uwzględniając analizę rzetelności, spójności i eksploracyjną analizę czynnikową. Tym samym narzędzie badawcze zostało odpowiednio sprawdzone. Jego konstrukcja nie budzi zastrzeżeń, a jego poszczególne elementy zostały szczegółowo wyjaśnione.

Badania właściwe przeprowadzono na próbie 260 przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorze zaawansowanych technologii. Próbę dobrano w sposób celowy, a kryterium doboru był typ działalności określony kodem PKD, przy czym skoncentrowano się na tej grupie firm, które wskazywały jako główny typ swojej działalności ten sam kod (tj. 72.19 Z), co przedsiębiorstwo uczestniczące w badaniach pilotażowych i stanowiące obiekt wdrożenia, co jest zasadne. Na podstawie wskazanego kodu wyselekcjonowano przedsiębiorstwa należące do tej grupy, wyłączając jednoosobowe działalności gospodarcze i koncentrując się wyłącznie na spółkach prawa handlowego, które posiadały ogólnodostępny adres e-mail lub telefon. Grupę docelową stanowiło 4 861 spółek. Niestety niejasne jest, czy kwestionariusz ankiety rozesłano do wszystkich tych firm i jaka była stopa zwrotu oraz czy i ile kwestionariuszy odrzucono z uwagi na niekompletność danych. Pewną wątpliwość budzi też brak informacji do kogo

kierowano kwestionariusz, i kto decydował o jego wypełnieniu. Z uwagi na wybór tylko jednej podklasy PKD, nie podzielam opinii Autorki, że badana próba była reprezentatywna dla sektora zaawansowanych technologii (s. 212). Reprezentatywność próby zapewnia jej losowość i dostateczna liczebność. O ile losowość dla wybranej podklasy prawdopodobnie została zachowana, to nigdzie nie uzasadniono, że próba licząca 260 przedsiębiorstw zapewniła minimalną liczbę dla próby reprezentatywnej dla tej konkretnej podklasy i tylko spółek.

Respondentami w badaniu ankietowym byli przedstawiciele kadry kierowniczej (różnych szczebli, tj. średniego, wyższego i najwyższego) oraz kadra operacyjna, do której zaliczono pracowników badawczo-rozwojowych. Wydaje się, że perspektywa kadry zarządzającej a perspektywa pracownika, zwłaszcza w kontekście kompetencji, jest różna, dlatego niejasnym jest dla mnie, co decydowało, kto wypełniał kwestionariusz w danym podmiocie. Tym bardziej, że obciążenie błędem jednego respondenta (*single-informant bias*) nie zostało wyjaśnione. Dlatego w tym miejscu kieruje pytanie do Doktorantki: *Kto i na jakiej podstawie decydował, kto ma w danej firmie wypełnić kwestionariusz, oraz w jaki sposób uwzględniono i ograniczono ryzyko wystąpienia błędu jednego respondenta?*

W następnym etapie podjęto **badania jakościowe**, wykorzystując metodę wywiadu, a w jej ramach technikę wywiadu indywidualnego, pogłębionego. Narzędziem badawczym był scenariusz wywiadu. Oceniając jego treść uważam, że został on właściwie zaprojektowany, ujmując wszystkie ważne kwestie dla rozwiązania problemu badawczego i pozwala pogłębić wnioski płynące z badań ilościowych. Respondentami w tym badaniu była kadra zarządzająca różnych szczebli reprezentująca przedsiębiorstwa różnej wielkości, co zapewniło różnorodność próby i pozwoliło na kompleksowe spojrzenie na analizowane zagadnienie.

Konkludując, **dobór metod i narzędzi badawczych oceniam jako właściwe do postawionego problemu**. Doktorantka opisała szczegółowo i wyczerpująco metodykę badań każdego etapu postępowania badawczego, wykazując się przy tym **dojrzałym warsztatem metodologicznym**. Zgłoszone uwagi mają na celu zwrócenie uwagi na konieczność doprecyzowania pewnych kwestii, które są niezbędne w przypadku chęci opublikowania wyników prac badawczych, do czego gorąco zachęcam.

4. Ocena wartości naukowej i wdrożeniowej

Ocena wartości naukowej rozprawy zostanie dokonana w odniesieniu do poszczególnych rozdziałów recenzowanej dysertacji.

Rozdział pierwszy poświęcono zarządzaniu kompetencjami w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii. Dokonano tu przeglądu definicji i typologii kompetencji w ogóle

oraz tych potrzebnych w firmach zaawansowanych technologicznie, zwracając szczególną uwagę na kompetencje menedżerskie i kompetencje pracowników badawczo-rozwojowych, którzy są kluczową grupą dla funkcjonowania i rozwoju firm high-tech. Na tym tle dokonano charakterystyki procesu zarządzania kompetencjami w organizacjach, zwłaszcza w kontekście zarządzania zasobami ludzkim oraz realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw zaawansowanych technologicznie. Treści tu zawarte mają wartość systematyzującą dotychczasowy stan wiedzy na temat istoty i typów kompetencji oraz znaczenia świadomego zarządzania nimi, zwłaszcza w firmach high-tech.

Rozdział drugi koncentruje się na specyfice przedsiębiorstw zaawansowanych technologicznie. Omówiono w nim czym są tego typu podmioty, jak są klasyfikowane oraz określono ich szczególne wyróżniki, jak: innowacyjność, konieczność zarządzania wiedzą, rozwój działalności badawczo – rozwojowej w formie projektowej oraz internacjonalizację, które stanowią swoiste determinanty potrzeb kompetencyjnych w tych firmach. Przedstawiono tu również ewolucję i stan sektora high -tech w Polsce oraz określono wpływ postępu technologicznego na proces zarządzania kompetencjami w organizacjach zaawansowanych technologicznie. Treści zawarte w tym rozdziale pozwalają zrozumieć istotę sektora high-tech oraz jego specyficzne cechy, które silnie determinują potrzeby kompetencyjne działających w nim przedsiębiorstw. To ważna część pracy określająca kontekst dla opracowania modelu zarządzania kompetencjami w firmach zaawansowanych technologicznie.

W **rozdziale trzecim** podjęto rozważania na temat teoretyczno – metodycznych aspektów zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwach high-tech. Dokonano tu przeglądu dotychczasowych modeli zarządzania kompetencjami dostępnych w literaturze przedmiotu oraz ich porównań, by na tej podstawie zaproponować teoretyczny model zarządzania kompetencjami dostosowany do specyfiki przedsiębiorstw zaawansowanych technologicznie wraz z jego operacjonalizacją i szczegółowym omówieniem jego komponentów. Dopelnienie stanowi tu analiza bibliometryczna prac związanych z zarządzaniem kompetencjami w firmach high-tech, która potwierdziła istniejące luki poznawcze i potrzebę badań w tym obszarze. To **ważna część rozprawy o wysokiej wartości naukowo-poznawczej**, stanowiąca fundament dla dalszych badań empirycznych. Szczególnie doceniam wszechstronne i wnikliwe omówienie poszczególnych etapów zarządzania kompetencjami w zaproponowanym modelu, co pozwoliło nie tylko na lepsze zrozumienie złożoności tego procesu, ale również na identyfikację praktycznych narzędzi i rozwiązań możliwych do zastosowania w przedsiębiorstwach z sektora high-tech.

Teoretyczną część pracy (zawartą w trzech pierwszych rozdziałach) **oceniam bardzo dobrze**. Jej walorem jest logika i przejrzystość rozumowania, a także właściwe i szerokie studia literaturowe. Doktorantka budzi uznanie znajomością problematyki, umiejętnością prowadzenia wywodu naukowego i formułowania dojrzałych konkluzji.

W **rozdziale czwartym** przedstawiono metodykę badań, uwzględniając założenia i model badawczy, postawione hipotezy, metody i narzędzia badawcze oraz charakterystykę respondentów w poszczególnych próbach. Nie odnosząc się szczegółowo do jej oceny, stanowi bowiem odrębną część recenzji, stwierdzam ponownie, że model badawczy został prawidłowo skonstruowany i jest wynikiem rozważań teoretycznych, metody badawcze zostały odpowiednio dobrane, a narzędzia badawcze właściwie opracowane i zwalidowane, pozwalając zgromadzić dane niezbędne do rozwiązania problemu badawczego.

Rozdział piąty prezentuje wyniki badań empirycznych. W pierwszej kolejności przedstawiono wyniki badań pilotażowych, na podstawie których zweryfikowano i udoskonalono narzędzie badawcze. Kolejno omówiono wyniki badań właściwych odnosząc je zarówno do przyjętej struktury kompetencji, tj. wiedzy, umiejętności i postaw, etapów modelu zarządzania kompetencjami, tj. identyfikacji kompetencji, ich oceny, rozwoju i doskonalenia oraz transferu, jak i perspektywy całego procesu i przyjętych hipotez. W końcowej części zaprezentowano wyniki pogłębionych badań jakościowych. Dokonując ich oceny stwierdzam, że przedstawione **analizy są prawidłowe, czytelne i zaprezentowane w interesujący sposób**. W przypadku badań ilościowych Doktorantka biegle korzysta z różnorodnych narzędzi analizy statystycznej, uwzględniając dla poszczególnych z nich ograniczenia i wymogi. W przypadku badań jakościowych, potrafi prowadzić dyskusję w oparciu o uzyskane wyniki, aczkolwiek uwzględnienie cytatów z wypowiedzi respondentów, potwierdzających formułowane wnioski wzbogaciłoby analizę. Doceniam natomiast tabelę 65 (s. 326-330), w której podsumowano i usystematyzowano wyniki z tych badań. Podsumowując, uzyskane wyniki pozwoliły na rozwiązanie problemu badawczego i weryfikację hipotez. Doktorantka wykazała się umiejętnością zbierania danych, przeprowadzania analiz i wyciągania na ich podstawie trafnych, zwięzłych i logicznych wniosków.

Rozdział szósty poświęcono wdrożeniu zaproponowanego modelu zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwie PREVAC Sp. z o.o., działającego w sektorze wysokich technologii. Rozpoczyna go określenie warunków jego wdrożenia ze szczególnym uwzględnieniem barier z tym związanych i możliwości ich przezwyciężenia, co szczegółowo prezentuje tabela 66 (s. 337-340). Kolejno omówiono autorski model zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii, który zmodyfikowano w

oparciu o wyniki badań empirycznych i dostosowano do potencjalnego wdrożenia (rys. 53, s. 342), by następnie przedstawić krok po kroku jego wdrożenie w wybranej firmie. To **kluczowa część pracy**, z uwagi na wdrożeniowy charakter dysertacji. Autorka z niezwykłą starannością i rzetelnością wyjaśniła poszczególne etapy, od planowania projektu wdrożenia, poprzez jego przygotowanie, realizację, po zakończenie i ocenę jego efektów. Budzi uznanie precyzyjność raportowania każdego etapu wdrożenia, z jasnym wskazaniem jego celu, dokumentacji wejściowej, poszczególnych zadań i mierników ich realizacji. Wobec czego czytelnik nie ma wątpliwości jak przebiegało wdrożenie i jakie rezultaty osiągnięto. Doktorantka określiła także korzyści z wdrożenia, zaproponowała szereg implikacji menedżerskich, będąc jednocześnie świadoma zaistniałych ograniczeń badawczych. Tym samym rozprawa ma wysoką wartość aplikacyjną, a **opis przebiegu wdrożenia może stanowić wzorzec dla innych prac tego typu, potwierdzając dużą dojrzałość praktyczną Doktorantki**.

W **zakończeniu**, Autorka podsumowała cały proces badawczy i odniosła się do stopnia realizacji szczegółowych celów pracy i płynącej z nich wartości dodanej w zakresie teorio-poznawczym, metodycznym, empirycznym i aplikacyjnym. Podzielając zdanie Doktorantki, stwierdzam, że cel główny rozprawy został zrealizowany, a **wartość naukową i wdrożeniową rozprawy oceniam bardzo wysoko**. Zawarte w dysertacji rozważania są spójne, oparte na szerokich i wnikliwych studiach literaturowych oraz ciekawych badaniach empirycznych, które łącznie pozwoliły na zbudowanie modelu zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii. Model ten stanowi **oryginalny wkład w nauki o zarządzaniu i jakości** wzbogacając wiedzę w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, w tym w obszarze zarządzania kompetencjami, o kontekst sektorowy, przedsiębiorstw zaawansowanych technologicznie, których rozwój, z uwagi na ich specyfikę, świadczy o nowoczesności, innowacyjności i konkurencyjności każdej gospodarki. Z kolei **wartość wdrożeniowa** niniejszej dysertacji została potwierdzona skuteczną implementacją zaproponowanego modelu w wybranej firmie high-tech, co przyniosło jej określone korzyści. Tym samym rozprawa doktorska mgr Sylwii Gatnar stanowi **cenne poznawczo dzieło**, otwierając pole do dalszej dyskusji. W tym nurcie kieruję **trzy pytania** do Doktorantki, które wynikają z mojej ciekawości, a mianowicie:

- *Każda zmiana w organizacji rodzi mniejszy lub większy opór, wobec czego jakie formy oporu wobec zmian pojawiły się przy wdrożeniu modelu zarządzania kompetencjami w firmie PREVAC i jak go przezwyciężono?*

- *W jakim zakresie zaproponowany model może być skalowany lub modyfikowany w zależności od poziomu dojrzałości przedsiębiorstwa high-tech w obszarze zarządzania kompetencjami?*
- *Jakie mechanizmy organizacyjne i kulturowe sprzyjają skutecznemu wdrażaniu zaproponowanego modelu zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwach high-tech, a jakie mogą stanowić bariery?*

Pytania te w żaden sposób nie wpływają na wysoką ocenę treści pracy, a wpisują się w dyskusję naukową nad tym ciągle aktualnym i interesującym problemem badawczym.

5. Strona formalna i językowa opracowania

Przedstawiona do oceny rozprawa została przygotowana zgodnie z wymogami formalnymi stawianymi pracom doktorskim. Dysertacja napisana została w sposób poprawny językowo i z wykorzystaniem właściwych form stylistycznych. Doktorantka jest oczytana i sprawnie porusza się w podjętej problematyce. Daje się też zauważyć, że mgr Sylwia Gatnar jest pasjonatką podjętej tematyki i prawdziwie stara się dociec co tak naprawdę liczy się w skutecznym zarządzaniu kompetencjami w firmach zaawansowanych technologicznie.

Praca jest bogato ilustrowana, zawiera 59 rysunków i 74 tabele, które wykonano w sposób czytelny i estetyczny.

6. Wnioski końcowe

Biorąc pod uwagę łącznie dobór tematu i celów pracy, jej strukturę, wykorzystane metody i narzędzia badawcze, wartość naukową i wdrożeniową rozprawy oraz jej stronę formalną **stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr Sylwii Gatnar spełnia wymogi stawiane dysertacjom doktorskim** określone w Ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r., wraz z późniejszymi zmianami. Do takiego stanowiska upoważniają mnie następujące argumenty:

- ważność, aktualność i oryginalność podjętej w pracy tematyki,
- logiczna struktura rozprawy,
- zakres prowadzonych badań przy wykorzystaniu odpowiednich metod badawczych,
- walory naukowe dysertacji, a także jej wkład w nauki o zarządzaniu i jakości w postaci opracowania autorskiego modelu zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii,

- walory wdrożeniowe rozprawy w postaci skutecznego zaimplantowania opracowanego modelu do wybranego przedsiębiorstwa z sektora high-tech,
- poprawna strona formalna rozprawy.

Wobec powyższego **recenzowana dysertacja może stanowić podstawę do nadania stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Dlatego też wnoszę o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.**

Jednocześnie przedstawione powyżej przesłanki, dotyczące ponadprzeciętnego poziomu merytorycznego pracy upoważniają mnie do wystąpienia z wnioskiem do Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Akademii AWSB o **wyróżnienie niniejszej dysertacji** stosowną nagrodą.

Apnięko
Łukewski - Bielewski