

Dr hab. Waldemar Glabiszewski, prof. UMK
Katedra Doskonałości Biznesowej
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Toruń, dn. 29.02.2024 r.

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr. inż. Przemysława Czajkowskiego
pt. *Kompetencje menedżerów a wybrane obszary konkurencyjności przedsiębiorstw*
na przykładzie sektora płyt drewnopochodnych
przygotowanej pod kierunkiem naukowym
dra hab. inż. Arkadiusza Borowca, prof. PP
przy udziale promotora pomocniczego dr Małgorzaty Rembiasz
na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej

1. Przedmiot recenzji i zlecniodawca

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska mgr. inż. Przemysława Czajkowskiego pt. *Kompetencje menedżerów a wybrane obszary konkurencyjności przedsiębiorstw na przykładzie sektora płyt drewnopochodnych*, napisana pod kierunkiem naukowym dra hab. inż. Arkadiusza Borowca, prof. PP przy udziale promotora pomocniczego dr Małgorzaty Rembiasz na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.

Podstawą opracowania recenzji jest pismo Pani dr hab. Hanny Włodarkiewicz-Klimek, prof. PP, Dziekana Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej z dnia 15 listopada 2023 r. (znak: WIZ-08/274/2023), informujące mnie, iż zgodnie z uchwałą nr 121/2020-2024 Rady Dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Poznańskiej z dnia 13.11.2023 r. powierzono mi funkcję recenzenta w przewodzie doktorskim mgr. inż. Przemysława Czajkowskiego.

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska obejmuje w swej części merytorycznej streszczenie (w j. polskim i angielskim), wstęp, sześć rozdziałów oraz zakończenie i zawiera się na 196 stronach. Część uzupełniającą stanowią bibliografia, spisy tabel, rysunków i wykresów oraz dwa załączniki stanowiące wykorzystane w badaniach empirycznych

kwestionariusze ankietowe. Całość rozprawy doktorskiej, obejmująca właściwą część merytoryczną oraz część uzupełniającą, mieści się na 234 stronach.

Zgodnie z wymaganiami ustawowymi rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej, a przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne. Mając powyższe na uwadze, przy ocenie rozprawy doktorskiej mgr. inż. Przemysław Czajkowski przyjął następujące kryteria: znaczenie podjętej tematyki, poprawność w formułowaniu celów oraz hipotez i/lub pytań badawczych, metodykę badawczą, strukturę rozprawy oraz jej stronę merytoryczną, terminologiczną i formalną.

2. Znaczenie podjętej tematyki

Podjęta w rozprawie problematyka kształtowania kompetencji menedżerów oraz zapewniania konkurencyjności przedsiębiorstw stanowi bardzo interesujący poznawczo i jak najbardziej aktualny problem badawczy, a przy tym ważny z punktu widzenia teorii i praktyki zarządzania. Jest to wynikiem kilku, nakładających się na siebie kwestii.

Po pierwsze – choć pojęcie konkurencyjności jest wykorzystywane już od kilku dekad w obszarze ekonomii i zarządzania, to jednak nie doczekało się jeszcze jednoznacznej, spójnej i powszechnie akceptowanej definicji, jak również jednolitego podejścia do usystematyzowania tego złożonego konstruktów oraz wystandaryzowanej metodyki jego badania.

Po drugie – rozwijająca się konkurencja, rosnące wymagania klientów oraz dynamika zmian zachodzących we współczesnym otoczeniu przedsiębiorstw spowodowały, że są one zmuszone permanentnie walczyć o swoją konkurencyjną pozycję stosując coraz bardziej wyszukane i wysublimowane instrumenty oddziaływania na rynek w celu zapewnienia sobie trwałej przewagi konkurencyjnej. Sukces w tym względzie jest jednak podyktowany wieloma czynnikami, które należy w drodze usystematyzowanych badań empirycznych identyfikować i oceniać, a następnie odpowiednio uwzględniać w projektowanej i implementowanej strategii budowania konkurencyjności.

Po trzecie – Doktorant podejmuje zagadnienie konkurencyjności sytuując je w jednoznacznie określonym sektorze płyt drewnopochodnych, a więc sektorze wyspecjalizowanym, a jednocześnie mało wyeksploatowanym na płaszczyźnie naukowej. Chcąc odnieść sukces na fachowym rynku, przedsiębiorstwo musi posiadać specyficzne i wyróżniające je umiejętności do prowadzenia na nim skutecznej walki konkurencyjnej. Dlatego budowanie i umacnianie posiadanej konkurencyjności powinno potraktować jako strategiczny obszar swojej działalności, realizowanej w sposób celowy i systemowy, ukierunkowany na dopasowanie swoich zdolności do specyfiki i standardów konkurowania panujących na danym rynku. Tym samym rośnie znaczenie konkurencyjności, również jako wyodrębnionego przedmiotu badań. Wymienione powyżej eksplorowane obszary zarządzania, odnosząc się do konkretnego i to wyspecjalizowanego sektora, dają solidne podstawy do formułowania wniosków i rekomendacji mających szansę nabyć wysoce użyteczny charakter, zwłaszcza że Doktorant postawił przed sobą obok celów teoretycznych, szczegółowe cele o charakterze praktycznym. Tym samym poruszony w niniejszej rozprawie problem ma również wymiar aplikacyjny i wartość dla praktyki zarządzania.

Po czwarte – szczególnie cenne w naukach o zarządzaniu wydaje się diagnozowanie kompetencji menedżerów z perspektywy ich wpływu na kształtowanie tak pożądanej przez przedsiębiorstwa wysokiej konkurencyjności. W zasadzie już tylko ten aspekt podejmowanych w dysertacji zagadnień sankcjonuje jego niepodważalne znaczenie w naukach o zarządzaniu.

Z całą pewnością dokonany przez Doktoranta wybór problemu naukowego spełnia oczekiwania i wymagania stawiane w tym względzie dysertacjom doktorskim. Nie ulega wątpliwości, że wybrana przez mgr. inż. Przemysława Czajkowskiego problematyka jest ważna z poznawczego punktu widzenia. Przedmiotem rozprawy jest istotny problem naukowo-badawczy, którego rozwiązanie może stanowić podstawę do uzyskania stopnia naukowego doktora.

Konkludując, wybór tematu rozprawy doktorskiej i podejmowanej w niej problematyki należy uznać za właściwy, zarówno z punktu widzenia teorii, jak i praktyki zarządzania, co dobrze świadczy o rozeznaniu Doktoranta w kluczowych wyzwaniach stojących przed naukami o zarządzaniu i jakości.

3. System celów pracy oraz pytania i/lub hipotezy badawcze

Koncepcję swojego postępowania badawczego mgr inż. Przemysław Czajkowski oparł na zidentyfikowanej w następstwie przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu luce badawczej, przedstawionej „w postaci niedostatku badań dotyczących oddziaływania kompetencji menedżera na wybrane obszary konkurencyjności przedsiębiorstw produkcyjnych w sektorze płyt drewnopochodnych”. Bez wątplenia jak najbardziej poprawnym zabiegiem metodycznym jest uprzednie wskazanie luki badawczej, a następnie oparcie na niej koncepcji postępowania badawczego. Niemniej jednak podana przez Doktoranta luka badawcza wydaje się być sformułowana zbyt ogólnie i bez odwołań do konkretnych kwestii podejmowanych we wskazanych pozycjach literatury. Nie wskazuje On ani na luki w zakresie diagnozowania konkretnych kompetencji, ani konkretnych obszarów konkurencyjności, ani występujących między nimi zależności. Nie podaje też, co w obranym obszarze badawczym zostało już zdiagnozowane, a co tej diagnozy dalej wymaga. Ponadto w zasadzie w odniesieniu do każdego zagadnienia można odczuwać ogólnie pojęty niedostatek badań, na który powołuje się Doktorant.

Za cel główny rozprawy Autor uznał we wstępie swej dysertacji „identyfikację zależności pomiędzy kompetencjami menedżerów a konkurencyjnością przedsiębiorstw sektora płyt drewnopochodnych”. Realizacja celu głównego, zdaniem Doktoranta, wymagała osiągnięcia dwóch celów szczegółowych o charakterze teoretycznym i dwóch celów szczegółowych o charakterze praktycznym.

Dokonując oceny celu głównego pracy oraz doprecyzowującego go zbioru celów szczegółowych należy stwierdzić, że:

- cel główny jest ambitny i ciekawy, a jednocześnie zasadniczo sformułowany poprawnie – wyraźnie wyznacza kierunek prowadzonych badań, a ponadto ma charakter poznawczy i ostatecznie też aplikacyjny;
- można byłoby jednak nieco sprecyzować i wzbogacić poznawczo ten cel, sprowadzając go nie tylko do identyfikowania występowania zależności, ale też ich oceny, zwłaszcza

kierunku i siły. Ponadto warto byłoby sprecyzować, o jakie kompetencje menedżerów chodzi, czy na pewno wszystkie i czy identyfikowana zależność względem konkurencyjności odnosi się np. do jej poziomu czy może skuteczności jej kształtowania, a być może jeszcze innych jej wymiarów.

- cele szczegółowe również sformułowano względnie poprawnie, aczkolwiek można mieć do nich zastrzeżenia;
- pierwszy teoretyczny cel szczegółowy sprowadza się do „identyfikacji kluczowych kompetencji menedżerów”, ale zabrakło doprecyzowania, z perspektywy czego kluczowych;
- drugi teoretyczny cel szczegółowy mówi o „wskazaniu roli podnoszenia kwalifikacji zawodowych”, ale ponownie zabrakło doprecyzowania, w stosunku do czego;
- pierwszy praktyczny cel szczegółowy sprowadza się do „określenia sposobów budowania przewagi konkurencyjnej”, ale przecież w celu głównym nie ma mowy o sposobach budowania konkurencyjności, a tym bardziej przewagi konkurencyjnej;
- drugi praktyczny cel szczegółowy po prostu nie ma konstrukcji celu;
- mimo przywołanych uwag należy uznać, że system celów rozprawy jest wewnętrznie spójny;
- cel główny i cele szczegółowe dały podstawę do określenia struktury części teoretycznej i empirycznej rozprawy, a Doktorant przedstawiając, analizując i oceniając uzyskane w trakcie studiów literaturowych oraz badań empirycznych wyniki, konsekwentnie dążył do ich realizacji, co ostatecznie osiągnął.

Pytania i/lub hipotezy, oprócz celów o charakterze badawczym, wydają się stanowić najważniejszy punkt odniesienia w dokonywaniu oceny wartości naukowej pracy. W ocenianej dysertacji Doktorant sformułował pięć pytań badawczych, rezygnując jednocześnie ze stawiania hipotez, co z formalnego punktu widzenia jest praktyką w pełni satysfakcjonującą.

Oceniając łącznie sformułowane przez Doktoranta pytania badawcze uważam, że są one wyraźnie powiązane z realizacją założonego celu badawczego, powiązane logicznie ze sobą i – co kluczowe – nośne badawczo. Tworzą one spójną całość, wyznaczając kierunek i zakres badań, a oparta na empirycznych danych odpowiedź na nie umożliwiła Doktorantowi realizację założonych celów badawczych.

Odnosząc się do poszczególnych pytań badawczych mogą nasunąć się pewne wątpliwości oraz sugestie potencjalnych zmian, mianowicie:

- pierwsze pytanie nie wskazuje z perspektywy czego diagnozowane kompetencje mają być kluczowe;
- podobnie drugie pytanie nie wskazuje z perspektywy czego diagnozowane są potrzeby doskonalenia kompetencji;
- pytanie trzecie sprowadza się do identyfikowania strategii konkurowania, o których nie ma mowy w systemie celów;
- pytanie piąte odnosi się do zależności między kompetencjami a obszarami potencjału konkurencyjnego, podczas gdy w celu głównym jest mowa o zależności między kompetencjami a konkurencyjnością.

Podsumowując ocenę sposobu sformułowania systemu celów pracy oraz pytań badawczych, pragnę stwierdzić, że koncepcja rozprawy charakteryzuje się dostatecznie wysokim poziomem dojrzałości naukowej.

4. Metodyka badawcza

Recenzowana rozprawa mgr. inż. Przemysława Czajkowskiego ma charakter teoretyczno-empiryczny. Zdecydowały o tym przyjęte przez Niego metody badawcze. W części teoretycznej dokonał On przeglądu literatury zwartej i czasopiśmienniczej z zakresu zarządzania oraz aspektów prawnych i innych informacji pochodzących ze źródeł internetowych, stosując metody analizy logicznej oraz dedukcji. Ocenę istniejącego stanu wiedzy oparł na 211 pozycjach bibliograficznych, 2 pozycjach netograficznych i 1 akcie prawnego. Wśród nich znalazły się monografie i artykuły naukowe opublikowane zarówno w języku polskim, jak i angielskim, odnoszące się przede wszystkim do problematyki związanej z kompetencjami menedżerów i konkurencyjnością przedsiębiorstw. Można jednak zauważyć, że w załączonej bibliografii dominuje literatura polskojęzyczna, a ponadto brakuje literatury najnowszej z ostatniej dekady. Wartym podkreślenia jest natomiast fakt, że w dysertacji wykorzystano dostępne w literaturze przedmiotu wyniki ilościowych i jakościowych badań empirycznych, publikowane w naukowych pozycjach zwartych oraz czasopismach.

W części empirycznej mgr inż. Przemysław Czajkowski zaprezentował wyniki zaprojektowanych przez siebie badań jakościowych i ilościowych. Za podstawę wnioskowania przyjął wyniki badań ilościowych przeprowadzonych w latach 2020-2023. W badaniu tym zastosował metodę ankiety. Niestety nie sprecyzował w pracy, jakie konkretnie techniki badawcze zostały zastosowane. Narzędziem badawczym był przygotowany przez Doktoranta kwestionariusz ankietowy zaprezentowany w załączniku 1 do pracy (mylnie nazwany ankietą), w którym wykorzystane zostały zmienne mierzalne w skalach nominalnych. Wbrew deklaracji Autora, skala wykorzystywana w proponowanych odpowiedziach nie była skalą Likerta. Zgromadzone w wyniku badania dane poddano wnioskowaniu statystycznemu z wykorzystaniem programu Statsoft Statistica 10 oraz aplikacji Microsoft Excel.

Przygotowane narzędzie badawcze skierowano do celowo określonej grupy przedsiębiorstw należących do sektora producentów płyt drewnopochodnych według kwalifikacji PKD. Dobór przedsiębiorstw produkcyjnych wg określonego PKD wynika z założeń pracy, ale ograniczenie się do przedsiębiorstw dużych (7) nie zostało przekonująco uzasadnione w zaprezentowanej metodyce prowadzonych badań.

Badanie ilościowe właściwe – poprzedzone badaniem pilotażowym, mającym na celu weryfikację narzędzia badawczego – zostało skierowane do 89 menedżerów wszystkich siedmiu dużych przedsiębiorstw sektora płyt drewnopochodnych (zajmujących się produkcją płyt pilśniowych metodą suchą oraz mokrą). Doktorant nie wskazał, jaki odsetek całej populacji stanowi owych 89 menedżerów. Uzyskany rezultat z perspektywy liczebności można jednak uznać za zadawalający.

Pierwotny etap badań został przeprowadzony metodą ekspercką z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu. Wzięło w nim udział 5 pracowników naukowych, specjalistów z obszaru kształtowania kompetencji pracowników oraz konkurencyjności przedsiębiorstw, a także 7 doświadczonych menedżerów (właścicieli, prezesów i dyrektorów) badanych przedsiębiorstw. Niestety Doktorant nie opisał procedury realizacji badania eksperckiego, stąd

śmiał twierdzić, że nie zastosował – mimo deklaracji – metody delfickiej, która charakteryzuje się jednoznacznie określonym i złożonym reżimem metodycznym. Tę kwestię, jak i inne wątpliwości metodyczne będę niewątpliwie miał sposobność wyjaśnić w trakcie obrony doktorskiej.

Przyjęta przez Doktoranta metodyka badawcza jest – w mojej opinii – odpowiednia do realizacji postawionych w dysertacji celów i sformułowania odpowiedzi na pytania badawcze. Wszystkie metody zostały zasadniczo właściwie zastosowane. Przeprowadzona przez Doktoranta analiza literatury dała Mu solidną podstawę do zrealizowania własnych badań empirycznych. Jest także świadectwem dobrej znajomości naukowego dorobku z zakresu omawianych zagadnień, jak również umiejętności właściwego przywoływania literatury. Również jakościowe i ilościowe badania empiryczne oraz prowadzone na pozyskanych danych analizy stanowią o wartości rozprawy. Zastosowane w postępowaniu badawczym połączenie badania jakościowego i ilościowego zapewniło triangulację metod i danych, a tym samym zwiększyło wiarygodność uzyskanych wyników oraz formułowanych na ich podstawie wniosków.

Nie sposób jednak nie zauważyć, że Doktorant miejscami delikatnie błędzi w nomenklaturze metodycznej myląc metodę, tj. ankietę czy wywiad z narzędziem badawczym, czyli kwestionariuszem ankiety czy kwestionariuszem wywiadu. Tylko dla przykładu podam, że na s. 125 znajdują się zapisy, że „ankieta została przesłana...”, kiedy to w rzeczywistości przesłany został kwestionariusz czy też w załącznikach jest mowa o ankiecie, kiedy stanowią je kwestionariusze.

Warto ponadto podkreślić, a jednocześnie pozytywnie ocenić fakt, że Autor w swojej dysertacji wytyczył dalsze kierunki badań, co świadczy o Jego świadomości i dojrzałości badawczej. Niestety nie przedstawił żadnych ograniczeń wynikających z przyjętej metodyki postępowania badawczego.

Konkludując ocenę metodyki badawczej należy stwierdzić, że opisany powyżej proces badawczy został właściwie zaprojektowany i przeprowadzony. Świadczy to o posiadaniu przez Doktoranta odpowiednio wysokich kompetencji w zakresie prowadzenia badań naukowych.

5. Struktura rozprawy

Struktura rozprawy jest poprawna i zgodna z koncepcją badawczą. Praca składa się ze streszczenia (w j. polskim i angielskim) wprowadzenia, sześciu rozdziałów, zakończenia, bibliografii, spisu tabel, rysunków i wykresów oraz dwóch załączników, prezentujących narzędzia badawcze. Trzy pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny, a kolejne trzy – empiryczny, przy czym w rozdziale czwartym zawarta została przede wszystkim zastosowana w pracy metodyka badawcza, ale także charakterystyka próby badawczej i wyniki badań jakościowych. Rozdziały 5 i 6 zostały zakończone krótkim podsumowaniem prezentującym końcowe uwagi. Taka praktyka bez wątpienia jest godna pochwały, gdyż sprzyja procesowi poznawczemu realizowanemu przez czytelnika. Niestety szkoda, że zabrakło konsekwencji dla tej dobrej praktyki w pozostałych rozdziałach. Doktorant zachował właściwe relacje pomiędzy teoretyczną i empiryczną warstwą dysertacji, co stanowi podstawę do sformułowania pozytywnej oceny kształtu rozprawy. W moim przekonaniu praca została jednak zbyt szczegółowo ustrukturyzowana, w wyniku czego rozdziały liczą nawet osiem podrozdziałów. Ponadto strukturyzowanie pracy do czwartego poziomu szczegółowości i to tylko w wybranych

rozdziałach wydaje się nieuzasadnione, a dodatkowo wprowadza asymetrię. Całość obejmuje 234 strony (w tym 196 stron tekstu merytorycznego), co oznacza, że mamy do czynienia z opracowaniem, które mieści się w objętości przyjętej zwyczajowo dla rozpraw doktorskich.

We wprowadzeniu do pracy, którego konstrukcja i treść odpowiadają wymaganiom warsztatowym, Doktorant zaprezentował uzasadnienie wyboru tematu rozprawy doktorskiej, przywołał ogólnie sformułowaną lukę badawczą, określił problem badawczy oraz wyznaczył cele swojej dysertacji, następnie postawił pytania badawcze, ustalił przedmiotowy i podmiotowy oraz przestrzenny i czasowy zakres pracy, krótko scharakteryzował przyjętą metodykę postępowania badawczego, a także przedstawił zawartość i logikę konstrukcji poszczególnych rozdziałów rozprawy.

Trzy pierwsze rozdziały recenzowanej rozprawy mają znaczenie teoriopoznawcze, w tym przede wszystkim systematyzujące, dotyczą bowiem podstawowych zagadnień związanych z kompetencjami i kwalifikacjami, zwłaszcza odnoszącymi się do roli menadżera oraz kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw. Zostały one poprawnie ustrukturyzowane (choć zbyt szczegółowo i niekonsekwentnie) oraz napisane w oparciu o poprawnie dobraną i bogatą literaturę, zwłaszcza krajową. W części teoretycznej Doktorant systematyzuje kluczowe dla treści pracy pojęcia i koncepcje, robiąc liczne punktowe oraz tabelaryczne zestawienia ich definicji i charakterystyk. Jest to cenna praktyka, gdyż pozwala czytelnie i wielowymiarowo, a przede wszystkim przekonująco zaprezentować podejmowane zagadnienia.

Rozdział pierwszy poświęcony został prezentacji pojęć kwalifikacji i kompetencji oraz odnoszących się do nich teoretycznych koncepcji. Na początku, tj. w pierwszym, krótkim, bo półtorastronicowym podrozdziale zatytułowanym *Kwalifikacje i ich znaczenie* Doktorant w zasadzie przywołuje w cudzysłowie kilka określeń pojęcia kompetencje, tym samym zabrakło w nim wskazania na znaczenie kwalifikacji. W rozbudowanym podrozdziale 1.2, zatytułowanym *Podstawowe definicje kompetencji* faktycznie pojawiło się wiele definicji tego pojęcia. Szkoda jednak, że mimo nawet miejscami wnikliwych analiz tych kluczowych w pracy pojęć, czyli kwalifikacji i kompetencji, ostatecznie Autor nie zaproponował własnych definicji lub chociażby wskazał na te, którymi będzie się posługiwał w dalszej części pracy, zwłaszcza w części empirycznej. W kolejnym podrozdziale – bez wątplenia zbyt szczegółowo ustrukturyzowanym – precyzyjnie zaprezentowano zagadnienie pomiaru kompetencji. Dalej określono rolę kompetencji w sprawnym działaniu, przedstawiono poziomy i cele zarządzania kompetencjami oraz macierz kompetencji, a także wskazano na typy kompetencji i scharakteryzowano kompetencje zarządcze. W mojej opinii, klasyfikacja kompetencji powinna być zaprezentowana po ich istocie jako jej rozwinięcie, natomiast kompetencje zarządcze, będące jedną z kategorii kompetencji, mogłyby być scharakteryzowane w podrozdziale *Typologia kompetencji*. Ostatecznie należy uznać, że rozdział ten jest poprawny pod względem zakresu i sposobu podejścia do omawianej problematyki, a ponadto przekonuje o umiejętności Doktoranta do prezentowania kluczowych treści, choć zabrakło w nim formułowania własnych sądów.

Przedmiotem zainteresowania rozdziału drugiego jest zagadnienie budowania konkurencyjności przedsiębiorstw. Treść jego tytułu nie do końca odpowiada jednak przyjętym w nim założeniom teoretycznym. Skoro zgodnie z przytoczoną przez Autora koncepcją konkurencyjności pozycja konkurencyjna jest jej elementem, to w tytule nie powinno być

zapisu „... oraz koncepcje oceny pozycji konkurencyjnej”, tylko koncepcje oceny konkurencyjności. I faktycznie takie podejście reprezentuje Autor tytułując kolejne podrozdziały. W pierwszej części rozdziału została przedstawiona istota konkurowania (pierwszy podrozdział), a następnie koncepcje konkurencji (drugi podrozdział). Z uwagi na rzeczywisty merytoryczny zakres tych podrozdziałów mogły one być z powodzeniem ze sobą połączone, tworząc spójną podstawę dla dalszych rozważań nad konkurencyjnością. W dalszej części Autor skoncentrował się na aspektach bezpośrednio dotyczących konkurencyjności, tj. jej istocie, klasyfikacji, czynnikach, elementach oraz metodach i miernikach oceny. Finalnie – zgodnie z tytułem ostatniego podrozdziału – podjął się próby określenia roli kapitału społecznego i ludzkiego we wzroście konkurencyjności. W moim przekonaniu w tej części pracy miało miejsce wyłącznie podjęcie się wielowymiarowego zdefiniowania pojęcia kapitału społecznego.

Lektura tego rozdziału jest interesująca oraz prowadzi do wniosku o wnikliwej znajomości Doktoranta problematyki konkurencyjności. Szkoda tylko, że nie sięga On po najnowsze pozycje literatury przedmiotu z ostatniej dekady i nie podejmuje krytycznej dyskusji.

W rozdziale trzecim – ostatnim teoretycznym – Doktorant odniósł się do roli menedżera oraz zarządzania kapitałem ludzkim w otoczeniu konkurencyjnym. Na początku zdefiniował pojęcie menedżera oraz określił cechy i umiejętności osób na stanowiskach kierowniczych. Następnie w swym zamierzeniu chciał przedstawić model skutecznego menedżera, a w zasadzie zamiast określić wzorzec, wskazał jedynie na pewne aspekty, mogące mieć wpływ na modelowe rozwiązania w tym zakresie. W kolejnym podrozdziale 3.4 zostały krótko zaprezentowane różne funkcje kierownicze, a w ramach niego ostatecznie wyodrębniono punkty charakteryzujące trzy funkcje, których dobór nie został przekonywująco uzasadniony. W kolejnych podrozdziałach odniesiono się pokrótce do klasycznych koncepcji ról kierowniczych i władzy w organizacji, a także podjęto się skonfrontowania ze sobą pojęć kierowania i przywództwa, zwłaszcza w kontekście sposobu realizacji funkcji menedżerskich.

Oceniając część teoretyczną dysertacji stwierdzam, iż jest ona interesująca. Mgr inż. Przemysław Czajkowski potrafi zaciekawić czytelnika, a prowadzone przez Niego rozważania w logiczny sposób naświetlają perspektywę merytoryczną podejmowanego przez Niego problemu badawczego. We właściwy sposób dokonuje uporządkowania kluczowego dla celu pracy zbioru pojęć i koncepcji oraz prezentuje logiczną syntezę wiedzy. Autor słusznie przywołuje i analizuje w dysertacji poglądy innych autorów w ramach prowadzonego przeglądu literatury. Niestety brakuje mi podjęcia przez Doktoranta polemicznego dyskursu naukowego z analizowanymi pojęciami i zagadnieniami, Jego krytycznego do nich podejścia oraz propozycji własnych definicji czy chociażby jednoznacznego wskazania, jakie pojmowanie danego pojęcia zostało przyjęte przez Autora dla potrzeb dalszych rozważań. Ogólna ocena treści w części teoretycznej rozprawy jest ostatecznie oczywiście pozytywna.

W rozdziale czwartym o charakterze metodyczno-empirycznym mgr inż. Przemysław Czajkowski kompleksowo i rzetelnie przedstawił metodykę całego postępowania badawczego i scharakteryzował próbę badawczą. Rozpoczął od zaprezentowania sposobu selekcji jednostek do próby badawczej, dokonanej metodą doboru celowego, wykorzystanej w badaniu ilościowym. Wskazał też na uczestników badania eksperckiego. Następnie przedstawił strukturę kwestionariusza ankietowego oraz pytania wykorzystane w ramach prowadzonego

wywiadu z ekspertami. W dalszej części sprecyzował zastosowaną metodę analizy danych statystycznych, tj. metodę czynnikową oraz scharakteryzował próbę badawczą, co wydaje się szczególnie uzasadnione, a przy tym interesujące ze względu na zrozumienie specyfiki sektora określającego zakres podmiotowy realizowanych badań empirycznych. W ostatniej części przedstawiono wyniki badania jakościowego, tu konkretnie eksperckiego, odnoszącego się do kompetencji menedżerskich, które zostały wykorzystane do przygotowania ostatecznego narzędzia badawczego w badaniach ilościowych. Przyznam, że nie mam pewności, czy właściwie odczytałem intencję Autora w tym podrozdziale. W mojej opinii w tym podrozdziale na podstawie wyników badania eksperckiego jedynie wyselekcjonowano 22 kluczowe spośród 95 przyjętych do badania kompetencji menedżerskich, a następnie je autorsko lub na podstawie literatury przedmiotu pogrupowano i opisano. Jeśli się nie mylę, to nazwanie tego podrozdziału „... rezultat badań jakościowych” wydaje się drobnym nadużyciem, jeśli jednak się mylę, to świadczy to o niejasnym zaprezentowaniu treści w tym podrozdziale. Ponadto zastanawiam się, co oznaczają „kluczowe kompetencje menedżera” i w jaki sposób eksperci na nie wskazywali. Bowiem kluczowe kompetencje to kompetencje najważniejsze, ale ich ważność musi być oceniana z określonej perspektywy, ze względu na konkretne kryterium, a nie w ujęciu abstrakcyjnym. Z uwagi na przyjętą koncepcję postępowania badawczego w badaniu należałoby wyznaczyć kompetencje kluczowe z perspektywy budowania wysokiej konkurencyjności. Pozostałe uwagi odnoszące się do zaprezentowanej w tym rozdziale metodyki badawczej zawarłem w punkcie 4.

W rozdziałach piątym i szóstym, o charakterze *stricte* empirycznym, Autor omówił wyniki przeprowadzonego badania ilościowego i na podstawie ich gruntownej analizy wyciągnął stosowne, a przy tym ciekawe wnioski.

W rozdziale piątym na początku Doktorant zaprezentował uzyskaną hierarchię ważności kompetencji menedżera w sektorze płyt drewnopochodnych. Po pierwsze, skoro wskazywana jest hierarchia, to należałoby zaprezentować kompetencje od najważniejszych do najmniej ważnych. Po drugie, nie zdefiniowano zastosowanego współczynnika istotności. Po trzecie, mam wrażenie, że tym współczynnikiem istotności jest po prostu średnia arytmetyczna uzyskanych odpowiedzi. Po czwarte, metodycznym błędem jest liczenie średnich przy zastosowaniu danych pozyskanych w skali nominalnej. Po piąte, zastosowana w tym pytaniu skala nie jest skalą Likerta, jak nazywa ją Doktorant. Po szóste, podawanie sumarycznych wyników (s. 135) – jak rozumiem sumy wszystkich otrzymanych odpowiedzi – jest w zasadzie nieuzasadnione ze względu na ich ograniczoną czytelność i abstrakcyjność tego wyniku, a tym samym trudność w interpretacji. W dalszej części zastosowano analizę czynnikową w celu wyznaczenia czynników kluczowych.

W podrozdziale drugim zaprezentowano wyniki diagnozy potrzeb doskonalenia kompetencji menedżera, natomiast w trzecim – wyniki oceny wpływu kompetencji menedżera na wskazane obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wszystkie uwagi dotyczące pierwszego podrozdziału należy odnieść również do tej części pracy. Ponadto rodzi się pytanie merytoryczne, na podstawie czego Autor sumaryczny wynik oceny dokonanej przez respondentów nazywa w podrozdziale 5.3 współczynnikiem oddziaływania?

Słusznym zabiegiem było wyznaczenie korelacji rang Spearmana (s. 159), ale skoro nie zidentyfikowano silnych, a nawet umiarkowanych korelacji przy wsp. istotności $p < 0,05$, to może warto było przyjąć poziom istotności $p < 0,1$. Ponadto, po co Autor wymienia na s. 160

istotne korelacje między kompetencjami a obszarami funkcjonowania, skoro kilka linijek wyżej podaje, że te korelacje są słabe, a w zasadzie nie występują. I w reszcie w ostatniej części rozdziału piątego zaprezentowano wyniki odnoszące się do poziomu przygotowania zawodowego menedżerów i ich zaangażowania w realizację swoich zadań.

W ostatnim rozdziale wieńczącym pracę, *de facto* również o charakterze empirycznym Doktorant zaprezentował wyniki wiążące ze sobą zagadnienia konkurencyjności i kompetencji menedżerów. W pierwszym podrozdziale dokonał oceny wybranych obszarów konkurencyjności, jednak zarówno przyjęte kryterium oceny, jak i zastosowana skala mogą budzić wątpliwości co do jednoznaczności ich zrozumienia przez respondentów. Ponadto obszary te są raz nazywane obszarami konkurencyjności, a innymi razy obszarami potencjału konkurencyjnego, a przecież nie są to pojęcia tożsame, na co wskazywał sam Doktorant w części teoretycznej. Następnie dokonano pomiaru zależności zachodzących między kluczowymi kompetencjami a obszarami potencjału konkurencyjnego. W podrozdziale drugim zidentyfikowano stosowane przez badane przedsiębiorstwa strategie konkurowania, a w kolejnym kroku diagnozowano kluczowe kompetencje menedżerów z perspektywy ich znaczenia w realizacji przyjętej strategii konkurowania. W podrozdziale trzecim oceniono stosowane instrumenty konkurowania, a następnie zbadano związki korelacyjne zachodzące między ważnością kompetencji menedżera a oceną instrumentów konkurowania. Z kolei w podrozdziale czwartym przedstawiono wyniki badania ankietowego wskazujące na wpływ kluczowych kompetencji na uzyskiwanie konkretnych przewag konkurencyjnych. I wreszcie w podrozdziale piątym określono znaczenie kompetencji menedżera z perspektywy uzyskiwanego poziomu pozycji konkurencyjnej, przy czym najpierw dokonano oceny pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw. Następnie zidentyfikowano i poddano ocenie te metody badania pozycji konkurencyjnej, które są stosowane najczęściej w analizowanym sektorze.

Błędy metodyczne wskazane w rozdziale piątym należy w zasadzie odnieść również do treści zawartych w rozdziale szóstym. Szkoda ponadto, że uzyskiwane wyniki w poszczególnych obszarach badawczych są tak bardzo porównywalne, a zidentyfikowane korelacje w zasadzie nie występują. Stąd trudno o jednoznaczne wskazania w diagnozowanych problemach czy następnie o konstruktywne rekomendacje dla praktyki gospodarczej. Fakt ten jednak nie jest zależny od Doktoranta.

Syntetyczne podsumowanie przyjętych w swojej koncepcji założeń oraz kluczowe dla całej rozprawy doktorskiej konkluzje mgr inż. Przemysław Czajkowski zawarł w jej zakończeniu. Formułując tu wnioski, odniósł się do realizowanego celu głównego i celów szczegółowych. Wnioski te oceniam jako trafnie sformułowane i należycie umotywowane, choć miejscami wydają się nadinterpretowane z uwagi na małe różnice w uzyskiwanych wynikach czy diagnozowane słabe korelacje. W pracy zabrakło też – w mojej opinii – wyraźnie i jednoznacznie sformułowanych rekomendacji dla praktyki gospodarczej, wynikających z wniosków sformułowanych na podstawie wyników badań. Na koniec Doktorant wyznaczył dalsze potencjalne, a jednocześnie interesujące kierunki badań.

Podobnie jak poprzednie, również ten ostatni fragment rozprawy doktorskiej oceniam pozytywnie.

Rozprawa doktorska stanowiąca przedmiot dokonywanej oceny w sposób poprawny i wnikliwy porusza bardzo ważne i aktualne zagadnienia w obszarze zarządzania, które ciekawia,

ale też intrygują i inspirują, a tym samym otwierają pole do dyskusji naukowej na gruncie teoretycznym, metodycznym i aplikacyjnym.

6. Ocena strony merytorycznej, terminologicznej i formalnej pracy

W moim przekonaniu osiągnięte w teoretycznej, metodycznej i empirycznej warstwie recenzowanej pracy doktorskiej rezultaty stanowią podstawę do nadania mgr. inż. Przemysławowi Czajkowskiemu stopnia doktora w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

Zdefiniowany w pracy jej zakres przedmiotowy, podmiotowy, czasowy i przestrzenny z punktu widzenia postawionego celu należy uznać za prawidłowy.

Można mieć przekonanie, że Doktorant zrealizował zarówno cel główny rozprawy, jak również cele cząstkowe, a ponadto odpowiedział na pytania badawcze. Postawione cele zostały osiągnięte w wyniku przeprowadzenia postępowania badawczego, osadzonego na właściwie opisanych podstawach teoretycznych. Doktorant w rozprawie dokonał gruntownego przeglądu literatury przedmiotu, aczkolwiek niekoniecznie wskazywał na dominujące podejścia. W części teoretycznej dokonywał szczegółowego przeglądu definicji wykorzystywanych pojęć, słusznie przywoływał liczne koncepcje wskazując na ich naukowe źródła, natomiast nie prezentował na ich tle własnego punktu widzenia, nie formułował autorskich propozycji terminologicznych i nie wskazywał na te, którymi będzie się posługiwał w empirycznej części pracy.

Metodyczna warstwa przeprowadzonego postępowania badawczego, choć nie pozbawiona błędów, pozwala na postawienie pozytywnej oceny. Dokonany przez mgr. inż. Przemysława Czajkowskiego wybór metod w przeprowadzonych dwuetapowo badaniach empirycznych został w należyty sposób uargumentowany, zaś same badania zostały we właściwy sposób przeprowadzone. Wykorzystane metody, wsparte samodzielnie skonstruowanymi narzędziami badawczymi, zostały użyte przez Doktoranta zgodnie z zaleceniami metodologii badań naukowych. Należy też stwierdzić, że sformułowane przez Niego wnioski i spostrzeżenia, wynikające z przeprowadzonego postępowania badawczego, posiadają istotną wartość dla rozwoju dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości zarówno w wymiarze naukowym, jak i utylitarnym.

Należy dodać, że Doktorant opisuje badaną rzeczywistość stosując spójny system właściwie dobranych pojęć, które zostały w pracy w rzetelny sposób wyjaśnione, dając czytelnikowi komfort rozumienia ich istoty.

Strona formalna opiniowanej rozprawy doktorskiej mgr. inż. Przemysława Czajkowskiego również zasługuje na pozytywną ocenę. Cechuje ją bowiem kompleksowość i wnikliwość dociekań, zarówno w odniesieniu do źródeł wtórnych, jak i pierwotnych. Doktorant posługuje się co do zasady poprawnym od strony stylistycznej i komunikatywnym językiem. W prowadzonych rozważaniach Doktorant zachowuje logiczny ciąg wywodów, wykazując się umiejętnością prezentacji pojęć i zjawisk, interpretacji wyników oraz wyprowadzania wniosków. Całe opracowanie jest przygotowane poprawnie również pod względem edycyjnym i formalnym, choć występują w pracy drobne błędy, w tym np. językowe, w przywoływaniu literatury (np. w cytowaniu przywołując autora wystarczy następnie w nawiasie wpisać rok wydania jego publikacji, a nie po cytowanym tekście wpisywać ponownie jego dane, ponadto różni autorzy raz są przywoływani tylko nazwiskiem, czasami nazwisku towarzyszą inicjały imion, a innymi razy podawane są też całe imiona), rozdziały nie zawsze rozpoczynają się od

nowej strony itp., ale oczywiście te kwestie nie mają wymiernego wpływu na pozytywną ocenę. Ponadto w mojej opinii praca została zbyt drobiazgowo ustrukturyzowana.

7. Konkluzja końcowa recenzji

Opiniowana rozprawa doktorska stanowi interesujące i wartościowe studium badawcze prezentujące problematykę dotyczącą kompetencji menedżerów w kontekście określonych obszarów konkurencyjności przedsiębiorstw w odniesieniu do sektora producentów płyt drewnopochodnych. Mimo zawartych w recenzji uwag, często też o charakterze polemicznym, pracę oceniam pozytywnie zarówno w warstwie teoretycznej, jak i empirycznej, a ponadto w aspekcie merytorycznym, jak i metodycznym.

Przeprowadzona ocena całości pracy pozwala mi wyrazić jednoznaczną opinię, iż stanowi ona kompleksowe i oryginalne rozwiązanie istotnego problemu naukowego o znaczących walorach teoretycznych, a nawet utylitarnych. Jej Autor wykazał się znajomością dostępnej literatury przedmiotu, poprawnością postępowania badawczego i umiejętnością zastosowania odpowiedniego warsztatu badawczego. Stąd pozytywnie oceniam poziom wiedzy Doktoranta oraz Jego umiejętności do rozwiązywania postawionego sobie oryginalnego problemu badawczego w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości.

W świetle poczynionych ustaleń, biorąc pod uwagę wszystkie przyjęte kryteria oceny, stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska mgr. inż. Przemysława Czajkowskiego pt. *Kompetencje menedżerów a wybrane obszary konkurencyjności przedsiębiorstw na przykładzie sektora płyt drewnopochodnych*, napisana pod kierunkiem naukowym dra hab. inż. Arkadiusza Borowca, prof. PP przy udziale promotora pomocniczego dr Małgorzaty Rembiasz na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej w pełni odpowiada ustawowym warunkom stawianym tego typu opracowaniom.

W związku z powyższym rekomenduję Wysokiej Radzie Dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Poznańskiej wniosek o przyjęcie rozprawy doktorskiej mgr. inż. Przemysława Czajkowskiego oraz dopuszczenie go do publicznej obrony.

Waldemar Głabiszewski