



Dr hab. inż. Marek Matejun, Prof. UŁ

**Recenzja rozprawy doktorskiej Pana mgra inż. Przemysława Czajkowskiego
pt. „Kompetencje menedżerów a wybrane obszary konkurencyjności
przedsiębiorstw na przykładzie sektora płyt drewnopochodnych”
napisanej na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej
pod kierunkiem naukowym dra hab. inż. Arkadiusza Borowca, prof. UEP
oraz dr Małgorzaty Rembiasz – promotora pomocniczego**

1. Podstawa sporządzenia recenzji i kryteria oceny rozprawy doktorskiej

Podstawę formalną sporządzenia recenzji stanowi pismo Dziekana Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej dr hab. Hanny Włodarkiewicz-Klimek, prof. PP z dnia 15.11.2023, informujące o powołaniu mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej Pana mgra inż. Przemysława Czajkowskiego pt. „Kompetencje menedżerów a wybrane obszary konkurencyjności przedsiębiorstw na przykładzie sektora płyt drewnopochodnych”. Praca została napisana pod kierunkiem naukowym Pana dr hab. inż. Arkadiusza Borowca, prof. UEP oraz Pani dr Małgorzaty Rembiasz w roli promotora pomocniczego. Przewód doktorski prowadzony jest w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Recenzji dokonano na podstawie otrzymanego maszynopisu oraz wersji elektronicznej pracy, przy czym jako wersję pierwotną przyjęto rozprawę w formie drukowanej.

Celem recenzji jest ocena, czy praca doktorska spełnia warunki określone w art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2003 nr 65 poz. 595 z późn. zmianami), ze szczególnym uwzględnieniem oceny:

- wyboru problemu badawczego i zakresu rozprawy,
- celu, struktury i zawartości merytorycznej pracy,
- wykorzystania literatury naukowej,
- formalnej rozprawy.

2. Ocena wyboru problemu badawczego oraz zakresu rozprawy doktorskiej

W recenzowanej rozprawie podjęto problematykę roli kompetencji menedżerskich we wzmacnianiu wybranych obszarów konkurencyjności przedsiębiorstw produkcyjnych ze szczególnym uwzględnieniem sektora płyt drewnopochodnych. Zagadnienie kompetencji menedżerskich wpisuje się w kanon klasycznych rozważań nauk o zarządzaniu i jakości stanowiąc podstawę wielu dotychczasowych prac badawczych. Na pierwszy plan wysuwa się w nich poszukiwanie obiecujących profili kompetencyjnych, odgrywających kluczową rolę w określonych obszarach zarządzania organizacjami.



Obszarem takim jest m.in. zapewnienie konkurencyjności przedsiębiorstwa stanowiące jeden z kluczowych przejawów sukcesu rynkowego w otoczeniu konkurencyjnym. Pomimo wielu wcześniejszych badań w tym zakresie tematyka ta jest nadal aktualna i perspektywiczna. Zmiany jakie zachodzą w biznesie wymagają bowiem stałej aktualizacji kompetencji oraz dostosowywania ich do wzrastających wymogów konkurencyjnych rynków. Na wyzwania te zwraca uwagę również Autor rozprawy podkreślając, iż kompetencje „cały czas ewoluują i dostosowują się do poziomu rozwoju gospodarki danych krajów” (s. 17). Prace badawcze w tym obszarze powinny zatem bazować na podejściu dynamicznym, uwzględniającym kontekst zmienności kompetencji w specyficznych warunkach rynkowych.

Tej właśnie problematyce poświęcona została praca mgr inż. Przemysława Czajkowskiego. Jako uzasadnienie wyboru tematu Autor identyfikuje lukę badawczą w postaci „niedostatku badań dotyczących oddziaływania kompetencji menedżera na wybrane obszary konkurencyjności przedsiębiorstw produkcyjnych w sektorze płyt drewnopochodnych” (s. 10). Niewątpliwym atutem jest w tym przypadku osadzenie rozważań w specyficznym kontekście sektora płyt drewnopochodnych, co zapewnia wysoki poziom oryginalności tematu.

W efekcie wyznaczony temat i problem badawczy uznaję za aktualny, ważny i perspektywiczny z naukowego oraz aplikacyjnego punktu widzenia. Przedstawiona do recenzji rozprawa stanowi udaną próbę jego rozwiązania. Jej zakres obejmuje przegląd literatury naukowej oraz sprawozdanie z przeprowadzonych samodzielnie przez Doktoranta badań. W części teoretycznej pracy przeprowadzono dyskusję nad pojęciem i znaczeniem kompetencji w zarządzaniu organizacjami, ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji menedżerskich oraz nad istotą i determinantami budowania konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw. W części empirycznej omówiono podstawy metodyczne badań oraz zaprezentowano własne analizy empiryczne nakierowane na rozwiązanie problemu badawczego.

Tak przyjęty zakres tematyczny rozprawy oceniam pozytywnie. Praca bez wątplenia lokuje się merytorycznie w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Przedstawiono w niej rozważania charakterystyczne przede wszystkim dla subdyscypliny zarządzanie zasobami ludzkimi (w obszarze zarządzania kompetencjami) oraz zarządzania strategicznego (w obszarze konkurencyjności i jej źródeł). Wątpliwości nie budzą również wykorzystane przez Autora metody i techniki badawcze, wpisujące się w kanon badań społecznych, charakterystycznych dla nauk o zarządzaniu i jakości. Również zakres przeprowadzonych prac badawczych nie budzi zastrzeżeń, umożliwiając skuteczne rozwiązanie wyznaczonego problemu badawczego.

3. Ocena struktury i zawartości merytorycznej rozprawy

Jako cel główny pracy wyznaczono „identyfikację zależności pomiędzy kompetencjami menedżerów a konkurencyjnością przedsiębiorstw sektora płyt drewnopochodnych” (s. 11). Został on rozszerzony o 2 cele teoretyczne (poznawcze) oraz 2 cele praktyczne (użyteczne) (s. 11). Operacjonalizacji celów dokonano następnie formułując 5 pytań badawczych (s. 12). Dobór i układ celów pracy oceniam pozytywnie. Są one bezpośrednio powiązane z wyznaczonym problemem badawczym i dobrze wpisują się w temat rozprawy. Można dodatkowo zaobserwować bezpośrednie powiązanie sformułowanych pytań badawczych z celami pracy, co świadczy o spójności i logicznym uporządkowaniu podstaw merytorycznych pracy.

Wyznaczonemu układowi celów oraz pytań badawczych podporządkowano strukturę pracy obejmującą wprowadzenie, 6 rozdziałów tematycznych oraz zakończenie. W jej ramach wyraźnie wyodrębniono część teoretyczną (rozdziały 1, 2 i 3) oraz empiryczną (rozdziały 4, 5 i 6). Strukturalizacja pracy ma charakter wielopoziomowy (w niektórych miejscach wykorzystano aż 4 poziomy podziału treści), co powoduje, iż niektóre z części są bardzo krótkie i obejmują niecałą stronę (np. część 2.5.2.3. na s. 77). Choć jest to zabieg nieco dyskusyjny to jednak w przypadku pracy mgra inż. Przemysława Czajkowskiego uznaję go za zasadny i udany. Autor poprawił w ten sposób czytelność tematyczną prowadzonego wywodu i umożliwił koncentrację czytelnika na konkretnych treściach zapowiedzianych w tytułach poszczególnych części.

W ujęciu całościowym zatem, w mojej ocenie, struktura rozprawy jest poprawna, logiczna, spójna i wpisuje się w klasyczny kanon przygotowywania prac rygorowych na stopień naukowy doktora w naukach społecznych.

We wprowadzeniu Doktorant zidentyfikował lukę badawczą, wskazał cele pracy i sformułował pytania badawcze wyznaczające zakres merytoryczny rozprawy. Przedstawił ponadto podstawy metodyczne przeprowadzonych prac badawczych oraz zaprezentował układ i zawartość tematyczną poszczególnych rozdziałów. Wprowadzenie zostało zatem przygotowane zgodnie z ogólnymi wymogami prac awansowych i w mojej ocenie stanowi dobrą podstawę do dalszych rozważań prezentowanych w rozprawie.

Rozdział 1 poświęcono pojęciu, różnorodności i znaczeniu kompetencji w naukach o zarządzaniu i jakości. W jego ramach Autor dobrze poradził sobie z omówieniem definicji i głównych składowych współczesnych kompetencji, a także w interesujący sposób zaprezentował rolę kompetencji w sprawnym działaniu, poziomy i cele zarządzania kompetencjami oraz typologię kompetencji. W mojej ocenie szczególnym atutem rozdziału jest część poświęcona pomiarowi kompetencji (podrozdział 1.3.), w której przedstawiono różne podejścia do oceny i interpretacji kompetencji we współczesnych organizacjach. Do kwestii dyskusyjnych w ramach tej części pracy zaliczam natomiast stwierdzenie, iż "różnica między badaniem jakościowym a ilościowym dotyczy przede wszystkim sposobu prezentowania wyników" (s. 24). W mojej ocenie różnica ta wynika przede wszystkim z podejścia do pomiaru, zbierania i analizy danych. W podejściu jakościowym pozyskiwane są przede wszystkim dane sensoryczne, tekstowe i mierzone na skali nominalnej, a ich analiza opiera się na interpretacji opisowej lub prostych metodach statystycznych, natomiast w podejściu ilościowym następuje gromadzenie danych mierzonych głównie na skalach przedziałowych i ilorazowych, a ich analiza opiera się na bardziej zaawansowanych narzędziach wnioskowania statystycznego i ekonometrii.

Rozdział 2 dotyczy istoty i determinant budowania konkurencyjności oraz koncepcji oceny pozycji konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. Autor stanął w nim przed trudnym wyzwaniem prezentacji różnych podejść do rozumienia „konkurencyjności” oraz pojęć pokrewnych (np. konkurencji, konkurowania, pozycji konkurencyjnej, potencjału konkurencyjnego, strategii konkurencji, przewagi konkurencyjnej) w naukach o zarządzaniu i jakości. W mojej ocenie poradził sobie z tym prawidłowo, swoje rozważania opierając na szerokim zestawie literatury naukowej (wzbogaconej dodatkowo interdyscyplinarnie o rozważania z zakresu ekonomii i finansów) oraz wyraźnie definiując i rozróżniając merytorycznie powyższe pojęcia. Było to możliwe m.in. poprzez zastosowanie głębokiej strukturalizacji

rozdziału i wyodrębnienie odpowiednich fragmentów tematycznych. Autor prezentuje treści w sposób odpowiednio syntetyczny, nie powielając znanych dobrze z literatury zagadnień, a jednocześnie akcentując kluczowe problemy związane z tematem pracy. W efekcie przedstawione rozważania są bezpośrednio powiązane ze zdefiniowanym problemem badawczym tworząc odpowiedni potencjał konceptualny do dalszych prac empirycznych.

Rozdział 3 poświęcono omówieniu podstawowych cech, funkcji i ról współczesnych menedżerów w organizacjach. Pomimo, iż przedstawione tu treści w większości nawiązują do dobrze znanej i ugruntowanej teorii nauk o zarządzaniu i jakości, rozważania te uznają jednak za zasadne i wartościowe z punktu widzenia części całości pracy. Konstytuują i definiują one bowiem podmiotowy wymiar tematu badawczego jako specyficzną klasę osób na stanowiskach kierowniczych, które powinny dysponować określonymi kompetencjami w celu właściwego wykonywania swoich zadań. Za szczególnie wartościowe uznają zaprezentowanie nowatorskiego podejścia do zestawu funkcji zarządzania i zwrócenia uwagi na wyzwania pracy kierowniczej w nowych typach organizacji, takich jak organizacja ucząca się i inteligentna.

W mojej ocenie dyskusyjne natomiast jest tu koncepcyjne (pojęciowe) zrównanie kategorii menedżerów/kierowników i pracowników przedsiębiorstw. Autor w swoim wywodzie kilkakrotnie podkreśla, iż „menedżer (...) to pracownik” organizacji (np. s. 102, 104). Takie porównanie może być usprawiedliwione w odniesieniu do niższego szczebla kierowniczego, jednak w wielu przypadkach staje się niezasadne w przypadku szczebla naczelnego. Jest to o tyle istotne, iż do grupy menedżerów Doktorant zalicza również „właścicieli przedsiębiorstw bezpośrednio zaangażowanych w zarządzanie” (s. 100). W przypadku przedsiębiorstw działających jako spółki osobowe właściciel-menedżer nie ma możliwości zatrudnienia jako pracownik, natomiast w przypadku spółek kapitałowych istnieje szereg innych form angażowania i wynagradzania członków zarządu, np. kontrakt menedżerski. W efekcie definiując klasę menedżerów/kierowników lepiej koncentrować się na specyfice ich pracy niż na podstawie relacji wiążącej menedżera z przedsiębiorstwem.

Całościowo przegląd literatury dokonany przez Kandydata w części teoretycznej pracy oceniam pozytywnie. Niewątpliwie wykazuje się on ogólną wiedzą w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości rozważając istotne koncepcje kompetencji indywidualnych (ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji menedżerskich) oraz konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw. Na tej kanwie Autor buduje solidny fundament konceptualny do przeprowadzenia prac empirycznych, z których sprawozdanie przedstawiono w dalszej części rozprawy.

W rozdziale 4 omówiono metodyczne podstawy zrealizowanych badań. Ich przeprowadzenie zostało podzielone na 2 etapy różniące się zastosowanymi metodami badawczymi:

- etap 1, w którym wykorzystano metodę wywiadu eksperckiego z przedstawicielami środowiska naukowego i praktyki gospodarczej,
- etap 2, w którym zastosowano metodę badań ankietowych wśród menedżerów przedsiębiorstw sektora płyt drewnopochodnych.

Dobór metod i zakres przeprowadzonych badań oceniam pozytywnie. Jest on w pełni uzasadniony i moim zdaniem zasadny do rozwiązania wyznaczonego w pracy problemu badawczego. W rozdziale

Autor omówił zasady doboru prób badawczych, narzędzia badawcze oraz zasady analizy zebranego materiału empirycznego, jak również (bardzo ogólnie) scharakteryzował próby badawcze.

W mojej ocenie słabością rozdziału jest jednak brak szerszego przedstawienia kontekstu prowadzonych badań w postaci głębszej charakterystyki sektora płyt drewnopochodnych oraz grupy 7 przedsiębiorstw wytypowanych do przeprowadzenia badań, ze szczególnym uwzględnieniem kwestii konkurencji w sektorze. Zgłaszam również swoje wątpliwości dotyczące metodyki 1. etapu badań. We wprowadzeniu do pracy (s. 12), jak również w rozdziale 4 na s. 124 Autor stwierdza, iż w ramach 1. etapu badań wykorzystano metodę Delficką. Jej istotą jest jednak uzyskanie wysokiego poziomu zbieżności sądów ekspertów poprzez zastosowanie iteracyjnego (wieloetapowego) zbliżania opinii. Autor w pracy w żaden sposób nie ocenia zbieżności opinii ekspertów biorących udział w badaniu, co przeczy podstawom metodycznym metody delfickiej. W efekcie należy tę część prac badawczych potraktować po prostu jako wywiad o charakterze eksperckim.

Omawiany rozdział kończy prezentacja części wyników 1. etapu badań w którym (na podstawie badania eksperckiego) zidentyfikowano i podzielono na określone grupy kluczowe kompetencje menedżerów przedsiębiorstw sektora płyt drewnopochodnych. Rozważania te stanowią wstęp do dalszych prac analitycznych, które przedstawiono w kolejnej części pracy.

Rozdział 5 i rozdział 6 poświęcono prezentacji wyników badań własnych Autora. Przeprowadzone analizy prawidłowo koncentrują się na ocenie kluczowych kompetencji menedżerów przedsiębiorstw sektora płyt drewnopochodnych, wskazaniu, które z nich wymagają doskonalenia oraz wpływie tych kompetencji na określone obszary konkurencyjności przedsiębiorstw. W ramach prowadzonych analiz Doktorant posługuje się różnymi narzędziami statystycznymi umożliwiającymi pogłębienie swojego wnioskowania. Swoją wywód empiryczny prowadzi transparentnie, co pozwala na lepsze zrozumienie logiki i etapowości przyjętego postępowania. W efekcie analizy empiryczne są w pełni zbieżne z wyznaczonym problemem badawczym i właściwie adresują poszczególne cele badawcze.

Do mankamentów przeprowadzonych analiz empirycznych zaliczam natomiast dyskusyjne wyniki obliczeń przedstawione w tabeli 6.6. (s. 179). Wynika z nich, iż średnia wartość (współczynnik istotności) rangi poszczególnych instrumentów konkurowania w sektorze płyt drewnopochodnych waha się od 0,31 do 0,73 (dla całej próby) oraz od 5,34 do 9,76 w grupach dyrektorów i kierowników. Nie jest możliwe uzyskanie takich wyników przy zastosowaniu skali porządkowej R. Likerta w zakresie 1-5 (s. 178).

W zakończeniu rozprawy Autor podsumował najważniejsze ustalenia z części teoretycznej rozprawy, wyniki badań empirycznych oraz zaproponował dalsze, obiecujące kierunki prac badawczych w omawianym zakresie tematycznym. Sformułowane konkluzje mają jednak bardziej charakter sprawozdawczy i nie zawierają w sobie konkretnych wniosków lub rekomendacji. Słabością zakończenia jest również brak refleksji nad ograniczeniami przeprowadzonych badań własnych oraz brak wyraźnego sformułowania odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Odpowiedzi te można wprawdzie „wyczytać” z części empirycznej pracy i zakończenia, jednak w mojej ocenie rozprawa doktorska powinna kończyć się właśnie wyraźnymi i jednoznacznymi odpowiedziami na pytania badawcze udzielonymi przez Autora na podstawie wyników badań. Zachęcam więc Doktoranta do głębszej refleksji nad tymi słabościami i proszę o udzielenie odpowiedzi na dwa pytania:

- pytanie 1: Jakie rekomendacje praktyczne można sformułować na podstawie przeprowadzonych przez Pana badań?
- pytanie 2: Jakie są ograniczenia zrealizowanych prac badawczych?

Pomimo wskazanych w recenzji mankamentów i kwestii dyskusyjnych zawartość merytoryczną pracy oceniam pozytywnie. Autor przeprowadził interesujące rozważania teoretyczne oraz wartościowe analizy empiryczne. Są one bezpośrednio związane z tematem rozprawy i wyznaczonym problemem badawczym. Przeprowadzone przez Doktoranta badania umożliwiły realizację wszystkich celów szczegółowych pracy. Również cel główny rozprawy oceniam jako zrealizowany.

4. Ocena wykorzystania literatury naukowej

Rozprawa została przygotowana w oparciu o bogaty zestaw adekwatnej do poruszanych zagadnień i aktualnej literatury polskiej i (w relatywnie niewielkim zakresie) - międzynarodowej. W bibliografii wykazano 211 źródeł drukowanych, 1 akt prawny i 2 źródła internetowe. Niemal wszystkie cytowane pozycje mają charakter naukowy. Rzeczywista liczba powołanych w pracy źródeł jest jednak trudna do precyzyjnego oszacowania z powodu rozbieżności pomiędzy cytowaniami a spisem literatury. Około 15 pozycji cytowanych w tekście nie zostało bowiem wykazanych w bibliografii. Dotyczy to m.in. takich źródeł, jak: prace doktorskie powołane na s. 10-11, „Fletcher, 2003” (s. 42), „Wronka i Austen, 2014” (s. 42), „Rekowski, 2011” (s. 59), „Kałkowska i in., 2010” (s. 87), czy „Walas-Trebacz, 2013” (s. 95).

Z drugiej strony ok. 10 pozycji wykazanych w bibliografii nie zostało powołanych w treści rozprawy. Dotyczy to m.in. takich pozycji, jak:

- pozycja 39: Draganidis F., Mentzas G., Competency based management: a review of systems and approaches, “Information Management & Computer Security”, vol. 14, No. 1.2006,
- pozycja 43: Dubois D.D., Rothwell W.J., Competency-Based Human Resource Management, Davis-Black Publishing, Palo Alto, 2004,
- pozycja 81: Klemp G.O. Jr., The Assessment of Occupational Competence, [w:] Report to the National Institute of Educational, Washington, 1980; za: T. Oleksyn, Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2006,
- pozycja 94: Krzos G., Business Process Reengineering a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, 2006,
- pozycja 132: Nowy słownik języka polskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2003.

Co ciekawe powołania na autorów niektórych z tych pozycji pojawiają się w treści, jak np. „F. Draganidis, G. Mentzas” (s. 17), „Guidelines” (s. 17), „G.O. Klemp” (s. 17), jednak nie dokonano w tym przypadku właściwego odniesienia do odpowiedniej pozycji z bibliografii. W tekście następuje ponadto niekiedy powołanie na nazwisko konkretnego autora bez podania żadnego przypisu bibliograficznego, np.: W.J. Paluchowski (s. 23), czy D. Bell (s. 33).

Zamieszanie pojawia się także w przypadku cytowania niektórych rozdziałów w monografiach. Przykładem może być powołanie „Lendzion i Stankiewicz-Mróż, 2009” (s. 15), które na s. 15 przypisano do rozważań prowadzonych przez A. Wesołowską i następnie pod tym nazwiskiem wykazano w bibliografii (poz. 201, s. 209-210), czy powołanie „Witkowski i Listwan, 2008” (w źródle tabeli, 16),

które następnie w bibliografii wykazano jako „Antczak Z., Sukces zarządzania kadrami, [w:] Kompetencje a sukces zarządzania organizacją, S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), Difin, Warszawa, 2008” (poz. 4, s. 197). Trudności w precyzyjnej identyfikacji źródeł pojawiają się także w przypadku powołań do publikacji P. Jurek (pozycja 77 i 78 w bibliografii). Obie z tych publikacji zostały wydane w 2012 roku przez co trudno jednoznacznie stwierdzić do których z nich odnoszą się powołania ze s. 15, 25, 26 oraz 27. W tym przypadku należało wyróżnić źródła odpowiednimi indeksami (2012a; 2012b), aby umożliwić ich niezawodną identyfikację.

W mojej ocenie zatem Doktorant powinien przyłożyć więcej staranności formalnej do pracy z literaturą naukową. Pomimo tych uwag (głównie o charakterze technicznym) wykorzystanie literatury naukowej w rozprawie oceniam pozytywnie. Autor właściwie wykorzystuje harwardzki styl przypisów, umiejętnie włącza źródła literatury w tok prowadzonego wywodu oraz prowadzi dyskusję z różnymi poglądami cytowanych autorów.

5. Ocena formalna rozprawy doktorskiej

Praca obejmuje łącznie 234 strony, w tym 192 strony tekstu głównego oraz 42 strony uzupełniające, zawierające streszczenia w języku polskim i angielskim, bibliografię, spisy tabel i rysunków oraz załączniki, w których zaprezentowano narzędzia wykorzystane w procesie badawczym.

Rozprawa została napisana poprawnym językiem, z wykorzystaniem słownictwa charakterystycznego dla pracy naukowej, w szczególności w obszarze dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Wywód jest logiczny i konsekwentny merytorycznie, charakteryzuje się wysokim poziomem rygoru stylistycznego, gramatycznego i ortograficznego. W pracy pojawiają się jedynie drobne uchybienia w tym zakresie, obejmujące:

- niezbyt korzystne sformułowania, jak np. „metodologia badań kompetencji” (s. 26), „ideologia kształcenia się przez całe życie” (s. 36), „pracownik wyższego szczebla” (s. 48), czy dosłowne tłumaczenie pierwszej roli menedżerskiej wg H. Mintzberga „figurehead” jako „figurant” (s. 110). Znacznie korzystniejsze jest w tym przypadku utrwalone w polskiej literaturze przedmiotu tłumaczenie „reprezentant”¹,
- sporadyczne błędy literowe w nazwiskach powoływanych autorów, np. „Lichatarski” (s. 70) zamiast Lichtarski, czy Chadler (s. 101) zamiast Chandler,
- występująca czasami forma osobowa wypowiedzi, np. „dzielimy ją na...” (s. 19), „do celów zarządzania (...) zaliczamy cele...” (s. 35), „na przestrzeni lat obserwujemy...” (s. 55),
- brak wskazania wieku w przypadku odwoływania się do zakresu określonych lat, np. „lat 90” (s. 63), „w latach siedemdziesiątych” (s. 91), „w latach 70.” (s. 114).

Również układ graficzny i formatowanie rozprawy są poprawne. Mankamentem jest tu jedynie powtarzający się brak zapowiedzi w tekście niektórych obiektów, np. tabeli 1.1. (s. 16), tabeli 1.2. (s. 19), tabeli 1.3. (s. 27), rysunek 2.1. (s. 87). Czytelność tabel i rysunków nie budzi większych zastrzeżeń, chociaż na niektórych z nich, głównie w części empirycznej pracy, zastosowano bardzo małą czcionkę utrudniającą odczytanie treści (np. tabela 6.1., s. 168, tabela 6.6., s. 179).

¹ zob. np. Jemielniak, D., Koźmiński, A.K. (2011). *Zarządzanie od podstaw*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business, s. 37.

Wskazane uchybienia są sporadyczne i nie ograniczają mojej pozytywnej oceny formalnej rozprawy, która charakteryzuje się odpowiednim dla prac naukowych poziomem spójności i klarowności językowej oraz przygotowania technicznego.

6. Konkluzja

Recenzowana rozprawa stanowi interesujące i oryginalne rozwiązanie ważnego problemu naukowego roli kompetencji indywidualnych menedżerów w kształtowaniu wybranych obszarów konkurencyjności przedsiębiorstw sektora płyt drewnopochodnych. Jej oryginalność wiąże głównie z zawężeniem rozważań do specyfiki określonego sektora gospodarczego, natomiast wartość poznawczą upatruję przede wszystkim w identyfikacji kluczowych kompetencji menedżerskich, luki kompetencyjnej oraz rozpatrzeniu wpływu umiejętności kierownictwa na budowanie konkurencyjności przedsiębiorstw z wybranego sektora.

W ramach rozprawy Autor prawidłowo zidentyfikował lukę badawczą, wyznaczył cel główny i cele szczegółowe pracy oraz sformułował pytania badawcze. Część teoretyczna pracy potwierdza ogólną wiedzę teoretyczną Kandydata w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, przede wszystkim w obszarze specyfiki pracy i kompetencji menedżerskich oraz konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw. Zrealizowane prace empiryczne potwierdzają natomiast kompetencje do samodzielnego prowadzenia aktywności badawczej obejmującej projektowanie metodyki badań, przygotowanie narzędzi badawczych oraz zebranie, analizę i interpretację materiału empirycznego.

W ostatecznej konkluzji stwierdzam zatem, iż rozprawa doktorska Pana mgr inż. Przemysława Czajkowskiego pt. „Kompetencje menedżerów a wybrane obszary konkurencyjności przedsiębiorstw na przykładzie sektora płyt drewnopochodnych” spełnia warunki określone w art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2003 nr 65 poz. 595 z późn. zmianami) i wnioskuję do Rady Dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Poznańskiej o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.

Marek Matejun