

Recenzja

rozprawy doktorskiej Pana mgr inż. Eryka Szwarca
pt. „Model struktur kompetencji odpornych na zakłócenia”.
napisanej pod kierunkiem

dr hab. inż. Grzegorza Bocewicza oraz
dr hab. Małgorzaty Sidor-Rządkowskiej

I. Uwagi wstępne.

Kompetencje pracownicze to kluczowy obszar badań w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, ale także jedna z dynamicznie rozwijanych klas tematycznych nie tylko nauk społecznych i humanistycznych, ale także innych korespondujących z naukami o zarządzaniu i jakości. Przesądza o tym z jednej strony specyfika organizacji ujmowanej na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości, jako obiekt stworzony przez ludzi i w skład, którego obok innych komponentów (przyrodniczych i technicznych) zawsze wchodzi ludzie. Z drugiej zaś, wyniki badań empirycznych potwierdzają, że zarządzanie kompetencjami, a ściślej stosowanie w przedsiębiorstwach zbioru metod i technik zarządzania kompetencjami jako instrumentów współczesnego zarządzania, zapewnia niejako „na wejściu” uzyskanie przewagi konkurencyjnej przez organizację. W konsekwencji w podejmowanych badaniach ukierunkowanych na identyfikację czynników podnoszących sprawność zarządzania kompetencjami pracowniczymi następuje systematyczne poszerzanie zakresu prowadzonych badań oraz płaszczyzn analizy, odnoszących się także do automatyzacji procesów i funkcji zarządzania współczesnych organizacji.

Stąd też skoncentrowanie się Doktoranta na tego typu przestrzeni badawczej uważam za bardzo trafne. Podjęty w rozprawie problem dotyczący modelu struktur kompetencji odpornych na zakłócenia należy uznać za aktualny i ważny tak ze względów poznawczych, jak i pragmatycznych. Tym bardziej, że w literaturze przedmiotu brak jest jak dotąd kompleksowych, popartych wynikami badań empirycznych opracowań ukazujących rozwiązania dedykowane problemom zakładającym możliwość wystąpienia zakłóceń w obszarze zarządzania kompetencjami z jednoczesnym wskazaniem możliwości ich automatyzowania.

II. Cele i hipotezy badawcze

W pracy zastosowano podejście projekcyjne sprowadzające się, zgodnie z sygnowanym w tytule rozprawy, do opracowania modelu struktur kompetencji odpornych na zakłócenia, co wyróżnia niniejszą dysertację na tle innych standardowych, tj. diagnostycznych prac doktorskich.



Z tego też względu Autor sformułował cel główny oraz hipotezę główną pracy, wyprowadzając z nich elementy procesu badawczego. I tak, za główny cel pracy Autor przyjął „(...) *Opracowanie metody wspomagającej planowanie (analizę i syntezę) struktur kompetencji odpornych na wybrane zakłócenia powodowane absencją pracowniczą i/lub koniecznością realizacji nieprzewidzianych wcześniej czynności*” (s. 21). Natomiast dla realizacji ww. celu przyjął On hipotezę w brzmieniu: „*wykorzystanie technik obliczeniowych bazujących na paradygmacie programowania deklaratywnego pozwala na syntezę struktur kompetencji odpornych na wybrane rodzaje zakłóceń w trybie online*” (s. 22). Na tej podstawie Autor wyprowadził etapy procesu badawczego, które odnosząc się do celów częściowych, objęły:

- analizę literatury przedmiotu z zakresu zarządzania kompetencjami w celu usystematyzowania kwestii terminologicznych i klasyfikacyjnych w obszarze kompetencji oraz identyfikowania i oceniania kompetencji,
- zdefiniowanie terminów umożliwiających sformułowanie problemu planowania struktur kompetencji, takich jak: struktura kompetencji, zakłócenie, odporność struktury kompetencji na zakłócenie,
- przegląd istniejących sposobów planowania struktur kompetencji w warunkach niepewności towarzyszących realizacji projektów,
- identyfikację luki badawczej polegającej na braku metod wspomagających podejmowanie decyzji w zakresie planowania struktur kompetencji odpornych na zakłócenia,
- sformułowanie problemu planowania struktur kompetencji odpornych na wybrane zakłócenia,
- opracowanie referencyjnego modelu dla problemu planowania struktur kompetencji odpornych na wybrane zakłócenia,
- wyznaczenie warunków wystarczających, spełnienie których gwarantuje istnienie struktury kompetencji odpornej na wybrane zakłócenia,
- opracowanie metody planowania struktur kompetencji odpornych na wybrane zakłócenia,
- zweryfikowanie działania metody na danych rzeczywistych pochodzących z dwóch organizacji: uczelni wyższej i przedsiębiorstwa branży IT (s. 22-23).

W zbiorze celów szczegółowych wyróżniono te o charakterze teoretyczno-metodycznym oraz projektowym związanym z opracowaniem i weryfikacją modelu struktur kompetencji odpornych na zakłócenia. Do tej drugiej grupy celów szczegółowych włączono:

1. Opracowanie referencyjnego modelu (bazującego na paradygmacie programowania deklaratywnego) syntezy SK odpornych na wybrane zakłócenia.
2. Opracowania warunków wystarczających gwarantujących istnienie SK odpornych na wybrane zakłócenia.
3. Opracowanie metody pozwalającej dokonać:
 - Analizy odporności SK na wybrane zakłócenia,



- o Syntezy SK odpornej na wybrane zakłócenia.

4. Empiryczną weryfikację działania metody na danych rzeczywistych (s. 80-81).

Cel główny i cele szczegółowe pracy zostały sformułowane poprawnie, są one ściśle, konkretne oraz określają istotę podjętego problemu, metodę badań oraz przewidywane rezultaty. Podobnie przyjęta hipoteza główna jest poprawna i spójna z celem głównym rozprawy, właściwie kierując trajektorię procesu badawczego. Niemniej jednak uwzględniając złożoność i wielowymiarowość podjętego problemu badawczego, hipotezę główną można było wzbogacić o zbiór hipotez operacyjnych związanych zwłaszcza z projektowaniem oraz testowaniem modelu, tak aby zapewnić prowadzenie narracji w przyjętych ramach metodologicznych.

Rozwiązanie podjętego problemu i realizację postawionych celów badawczych należy postrzegać jako próbę wypełnienia istniejącej luki teoretyczno-metodologicznej i empirycznej w zakresie projektowania metod wspomagających planowanie struktur kompetencji odpornych na zakłócenia.

III. Ocena formalna

Na recenzowaną pracę składa się: 201 stron tekstu podstawowego, zawartego w siedmiu rozdziałach wyszczególnionych w ramach dwóch części pracy, tj. *Planowanie kompetencji w warunkach niepewności* oraz *Wspomaganie planowania struktur kompetencji odpornych na zakłócenia*, spisu skrótów i symboli, 37 rysunków, 25 tabel, 8 załączników, zestawienia literatury, indeksu haseł, spis rysunków i tabel.

W strukturze poszczególnych rozdziałów wyszczególniono fragmenty, w których dokonano rekapitulacji prezentowanych treści, co z jednej strony wpływa na płynne wprowadzanie czytelnika w meandry złożonego zagadnienia badawczego. Z drugiej zaś, użyteczne może się okazać z perspektywy ewentualnej decyzji o publikacji w formie monografii niniejszej rozprawy doktorskiej.

Praca charakteryzuje się poprawną i logiczną strukturą, wyróżnia ją wysoka dbałość o sformatowanie oraz szatę graficzną prezentowanych treści. Zastosowana terminologia odpowiada obowiązującej w tym względzie nomenklaturze w naukach o zarządzaniu i jakości, jak również naukach korespondujących.

pozytywnie należy ocenić dobór źródeł, obejmujących ogółem 226 pozycji bibliograficznych (opracowania zwarte, artykuły, raporty) oraz 5 źródeł internetowych. W zbiorze powoływanych pozycji znalazły się także opracowania Autora recenzowanej dysertacji, potwierdzające konsekwentnie rozwijaną i eksplorowaną przestrzeń badawczą, której ukoronowaniem jest niniejsza praca doktorska.

III. Ocena merytoryczna

1. Charakterystyka podejścia badawczego

Przyjęte cele i hipoteza pracy oraz teoretyczno-empiryczny charakter rozprawy zdecydowały o metodyce badań. Rozwiązanie podjętego problemu Autor oparł na podejściu projekcyjnym, wiążąc proces modelowania z diagnozą i wnioskowaniem. Zastosowane podejście objęło dwie następujące fazy:



- analityczno-wartościującą, opartą na metodzie analizy i studiowania literatury przedmiotu, a obejmującą wyjaśnienie podstawowych pojęć związanych z tematyką rozprawy, identyfikację uwarunkowań planowania struktur kompetencji przy realizacji projektów w warunkach niepewności, jak również opracowanie wytycznych w zakresie stosowania metod optymalizacji w odniesieniu do planowania struktur kompetencji odpornych na zakłócenia.
- diagnostyczno-wzorującą, bazująca na modelowaniu wraz z testowaniem, badaniach własnych, metodach modelowania deklaratywnego, idealizacji i konkretyzacji, a sprowadzająca się do: opracowania oraz weryfikacji modelu oraz metody planowania struktur kompetencji odpornych na zakłócenia.

Do rozwiązania podjętego problemu Autor zastosował metodę indukcji, która w praktyce przyjęła wymiar deskryptywny, eksplanacyjny i aplikacyjny. W realizacji celów badawczych zastosowano szerokie spektrum narzędzi i metod badawczych tj.: kwestionariusze oceny kompetencji pracowniczych, analizę dokumentacji (w odniesieniu do organizacji dobranych do badań szczegółowych), technikę harmonogramów, aparat modelowania deklaratywnego, badania historyczne, jakościowe i ilościowe.

Oceniając pozytywnie podejście badawcze należy stwierdzić, że Autor posłużył się dobrze dobranymi i adekwatnymi do przyjętych celów i hipotez narzędziami badawczymi potwierdzając umiejętność ich stosowania.

Zastosowane podejście projekcyjne oraz metody badawcze służące do realizacji celów badawczych, umożliwiały jednocześnie wypracowanie propozycji metodycznej sprowadzającej się usprawnienia jednej z funkcji zarządzania kompetencjami. Propozycja ta koresponduje z podejściem funkcjonalno-wzorującym (jako podejście metodyczne w organizowaniu), w szczególności opracowano model referencyjny, będący następstwem procesu idealizacji problemu sprawdzającego się do planowania struktur kompetencji odpornych na zakłócenia. Następnie, poprzez uwzględnienie warunków ograniczających, stanowiących kontekst stosowania opracowanego modelu, z jednoczesnym testowaniem jego zastosowania, dokonano identyfikacji metody planowania struktur kompetencji odpornych na zakłócenia tj. modelu realizowanego ze względu na ograniczenia techniczno-organizacyjne. W takim znaczeniu zastosowane podejście przez Doktoranta, a ściślej opracowaną metodę planowania struktur kompetencji odporną na zakłócenia można zaliczyć do metod systemowych. Doktorant przyjął słuszne podejście polegające na tym, że zamiast wariantów usprawnień elementów badanego problemu, zidentyfikował właściwą koncepcję skutecznego zorganizowania rozpatrywanego problemu. W tym celu wychodząc od koncepcji idealnej, w toku prac badawczych, wypracował koncepcję spełniającą warunki ograniczające.

2. Ocena rozwiązania tematu pracy

Logika procesu narracyjnego zawartego w dysertacji jest wysoce konsekwentna; poszczególne rozdziały wyznaczają ząbającą się trajektorię procesu badawczego. Praca składa się z dwóch części,



w ramach których wyszczególniono 7 rozdziałów, korespondujących z celem głównym i celami cząstkowymi rozprawy, jak również z przyjętą hipotezę badawczą.

Pierwsza część, obejmująca dwa rozdziały, zorientowana została na identyfikację kluczowych aspektów dotyczących kompetencji, a ściślej planowania kompetencji w warunkach niepewności, w odniesieniu do obszaru zarządzania projektami. Ta część pracy, stanowiąca studium literaturowe umożliwiła Autorowi z jednej strony zdefiniować kluczowe pojęcia korespondujące z podjętym problemem badawczym oraz tytułem rozprawy, a dotyczące zarządzania kompetencjami. Z drugiej zaś, doprecyzować cele szczegółowe pracy związane z projektowanym modelem kompetencji odpornym na zakłócenia, a ściślej metody wspomagającej planowanie struktur kompetencji odpornych na zakłócenia.

W toku podjętych w pierwszym rozdziale rozważań Doktorant wykazał się umiejętnym doбором źródeł literaturowych, na podstawie których dokonał przeglądu literatury przedmiotu dotyczących pojęcia, komponentów, rodzajów kompetencji pracowniczych i wyprowadził definicję operacyjną na potrzeby dalszego dyskursu. Na uwagę zasługuje uwzględnienie przez Doktoranta kontekstowości kompetencji pracowniczych, odnoszonej do analizy, oceny, ale także do konieczności harmonizowania kompetencji posiadanych i wymaganych na stanowisku pracy, ujętej w postaci tzw. bilansowania kompetencji (rys. 2. s. 34). W ramach niniejszego wątku Doktorant mógł także odnieść się – używając Jego terminologii – do bilansowania kompetencji „posiadanych” przez pracownika (wnioskowanych na podstawie dorobku zawodowego i rezultatów stanowiskowych pracownika) i rzeczywiście przejawianych na stanowisku pracy. Takie ujęcie możliwe, że mogłoby się okazać użyteczne zwłaszcza w kontekście dalszych prac badawczych Doktoranta, w tym także zwiększenia zakresu aplikacyjności opracowanego modelu. Niewątpliwym atutem tej części pracy jest pragmatyka polegająca na praktycznym odnoszeniu prezentowanych rozważań, dotyczących zwłaszcza analizy i oceny kompetencji. Na uwagę zasługują także zaprezentowane sposoby zapisu kompetencji bazujące na klasycznej teorii mnogości i teorii zbiorów rozmytych. Szkoda, że Doktorant nie poświęcił więcej uwagi relacjom między kompetencjami odnoszonym do modeli kompetencji opartych na teorii zbiorów rozmytych. Wydaje się bowiem, że zwłaszcza ta druga grupa modeli bazująca na wnioskowaniu przybliżonym znajduje zastosowanie w opisie, ale przede wszystkim wnioskowaniu o poziomie kompetencji np. pracownika przyjmując za przesłanki kompetencje, które Doktorant w kontekście modeli kompetencji opartych na klasycznej teorii mnogości odnosi do kompetencji bazowych.

W drugim rozdziale po przedstawieniu zestawu znaczeń organizacji i ukazaniu kryteriów wyszczególniania określonych typów/rodzajów organizacji Autor dalsze rozważania odnosi do projektów, traktowanych jako obiekt zarządzania. Przegląd stosowanych w zarządzaniu projektami metodyk, grupowanych w ramach: metodyk tradycyjnych, zwinnych i ekstremalnych pozwala Doktorantowi zidentyfikować: cykl życia i czynniki powodzenia (sukcesu) projektu, właściwe kluczowe aspekty zarządzania projektami, ze szczególnym uwzględnieniem planowania, traktowanego jako połączenie planowania ramowego (racjonalnego) i emergentnego. Na tym tle Doktorant dokonał także z jednej strony identyfikacji normatywów doboru członków zespołów projektowych, zwracając w tym



względnie uwagę na dopasowanie kompetencji, zaangażowania, postaw, doświadczeń i innych cech charakterologicznych, umożliwiających pełnienie zróżnicowanych ról w zespole projektowym. Z drugiej zaś, ukazania cechy dobrego zespołu, z jednoczesnym zastrzeżeniem że „*niemożliwe jest wypracowanie uniwersalnego, pasującego do każdego przypadku, zbioru cech zespołu projektowego*” (s. 64). Egzemplifikacja dopasowania składu zespołu została zaprezentowana w przykładzie praktycznym (modelu deterministycznym), w którym zastosowano klasyczną metodę sieciową, w szczególności technikę harmonogramów H. Gantta. W podrozdziale 2.4 Doktorant dokonał identyfikacji potencjalnych zakłóceń w realizacji projektu, które skonfrontował z ryzykiem i niepewnością, co pozwoliło Mu na zawężenie zakłóceń tylko do tych, których rodzaj jest znany decydentowi, jednak moment ich wystąpienia oraz czas trwania nieznane (s. 70). W odniesieniu do tak sformułowanego przypadku, Doktorant poszukuje możliwości przeciwdziałania tego typu zakłóceniom. Stosuje więc autorską koncepcję bilansowania kompetencji w trybie ciągłym (rys. 13, s. 71), jako podejście zgodne z zwinnymi metodykami zarządzania projektami, egzemplifikującymi zarządzanie proaktywne (presytuacyjne). Logiczna narracja zogniskowana w kontekście struktur kompetencji pozwala w dalszej kolejności sformułować Doktorantowi wniosek polegający na tym, iż „*reakcja na zakłócenia (...) w zwinnych metodykach jest możliwa dopiero wtedy gdy przygotowuje się (...) odpowiednią strukturę kompetencji*”, a ściślej odporną strukturę kompetencji (s. 73). Tego typu struktura zakłada redundancję zasobów (rzeczowych, ludzkich, informacyjnych) umożliwiającą spełnienie kryterium elastyczności dostosowania struktury do warunków, a przez to zapewniającą jej sprawność (organizacji, obiektu, układu).

Rozdział trzeci pt. *Sformułowanie problemu i celu rozprawy oraz wybór metody badań* zawiera rekapitulację kwestii metodologicznych pracy, w szczególności w nieco szerszym zakresie odnosi się do zaprezentowanych w *Wprowadzeniu* hipotezy, celów i etapów badań własnych. Na podkreślenie zasługuje, że Autor w tym rozdziale uzasadnił formułowane cele i hipotezę, jak również formułowane pytania badawcze oraz koncepcje metody planowania struktur kompetencji odpornych na zakłócenia (rys. 15, s. 82), zrealizowanymi (także przez samego Autora) badaniami rozpoznawczymi. Świadczy to o dojrzałości badawczej Doktoranta oraz konsekwentnie rozwijanej przestrzeni badawczej, której ukoronowaniem jest recenzowana praca doktorska. Jednakże z uwagi na treść tego rozdziału, pewne jego fragmenty mogły zostać podzielone pomiędzy *Wprowadzenie* oraz rozdział czwarty. Dodatkowo etapy badań własnych mogły zostać wzbogacone o metody i techniki badawcze.

W drugiej części rozprawy zawierającej cztery rozdziały (rozdział czwarty-siódmy), Autor opracował model referencyjny, tj. Model planowania struktur kompetencji odpornych na zakłócenia, stanowiący punkt wyjścia do wyznaczenia metody planowania struktur kompetencji odpornych na zakłócenia wraz z jego testowaniem.

W rozdziale czwartym dokonano identyfikacji modelu planowania struktur kompetencji odpornych na zakłócenia. W pierwszej kolejności wychodząc od charakterystyki podstawowych elementów modelu planowania struktur kompetencji, w tym: portfela projektów, zespołu pracowników i przydziału



czynności, zaprezentowano założenia modelu. Następnie w zrozumiały sposób wyjaśniono tworzenie podstawowych elementów modelu (portfel projektu, zespół pracowników, zakłócenia i miara odporności struktury kompetencji), z jednoczesnym ilustrowaniem praktycznego ich stosowania. Rozważania te stanowiły punkt wyjścia do optymalizacji struktur kompetencji (gwarantującą zadaną odporność). Lokując rozważane problemy analizy i syntezy struktur kompetencji w klasie optymalizacyjnych problemów dyskretnych, Doktorant dokonał przeglądu stosowanych metod numerycznych zaliczanych do grupy programowania matematycznego, identyfikując ich zastosowanie, jak również ograniczenia. W rezultacie przyjmując paradygmat modelowania deklaratywnego zastosował On technikę programowania z ograniczeniami do formalnego opisu rozważnych problemów analizy i syntezy struktur kompetencji odpornych na zakłócenia, a ściślej metody wspomagającej „(...) *planowanie struktur kompetencji w zakresie poszukiwania takich ich postaci, które zapewnią ciągłość realizacji zaplanowanego portfela projektów w sytuacjach występowania zadanego zbioru zakłóceń (...)*” (s. 105).

Rozdział piąty otwierają rozważania dotyczące systemów wspomagających realizację funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Dokonując przeglądu stosowanych w tym względzie klas systemów oraz konfrontując je z specyfiką własnego modelu, Doktorant słusznie lokuje go do klasy systemów CMS. Jednocześnie identyfikując cechy wspólne i różnice reprezentatywnych rozwiązań systemów klasy CMS, Doktorant wskazuje także systemy poza klasą CMS, które wspierają realizację poszczególnych funkcji zarządzania kompetencjami. Na podkreślenie zasługuje fakt, że Doktorant dokonując przeglądu funkcjonalności poszczególnych systemów jasno wskazuje, że żadne z nich nie uwzględniają funkcjonalności polegającej na: planowaniu struktur kompetencji odpornych na zakłócenia. Następnie przedstawiono warunki (wiązane z praktyką problemów analizy i syntezy struktur kompetencji) stosowania metody planowania struktur kompetencji odpornych na zakłócenia. Wątkiem zamykającym rozważania tego rozdziału jest prezentacja autorskiego prototypu interakcyjnego systemu planowania struktur kompetencji (SysPSK), jaki może zostać uwzględniony w systemach HRMS/CMS.

Rozdział szósty zawiera rezultaty prac badawczych polegających na weryfikacji metody planowania struktur kompetencji, w wyniku czego określono cechy organizacji, warunkujące stosowanie autorskiej metody w trybie on-line. Jako obiekty badań szczegółowych obrano: Politechnikę Koszalińską (Wydział Elektroniki i Informatyki) oraz przedsiębiorstwo branży IT. Zarówno metodę doboru próby (dobór celowy, indywidualny), jak również kryteria identyfikacji obiektów badań szczegółowych (ilość, ranga i zakres projektów) należy ocenić pozytywnie. W wyniku testowania metody PSK (w odniesieniu do: planowania, organizowania i rozliczania zajęć dydaktycznych na Wydziale Politechniki Koszalińskiej oraz realizacji portfela projektów w wybranym przedsiębiorstwie IT) potwierdzono skuteczność metody PSK w zabezpieczeniu przed następstwem określonych zakłóceń. Na uwagę zasługują, zidentyfikowane potencjalne obszary stosowania metody PSK a korespondujące z zarządzaniem kompetencjami, w tym: zarządzanie scenariuszowe, zarządzanie ryzykiem oraz świadomość Doktoranta dotycząca dalszych prac badawczych mających na celu poszerzenie zakresu stosowania metody PSK. W wyniki analizy

ilościowej zebranego materiału empirycznego zidentyfikowano skale rozwiązywanych problemów z zastosowaniem metody PSK.

Rozdział siódmy ma charakter pragmatyczno-prognostyczny; stanowi on logiczne zakończenie całości procesu badawczego zawartego w pracy doktorskiej z uwzględnieniem wypracowanych rezultatów i kierunków dalszych badań.

Na tle zrealizowanych prac badawczych, pragnę zadać Doktorantowi dwa pytania:

- 1) Czy można wskazać jakieś punkty wspólne pomiędzy modelowaniem deklaratywnym a modelowaniem morfologicznym, a ściślej analizą morfologiczną, tj. klasyczną metodą logiczno-analityczną poszukiwania rozwiązania problemów, także organizatorskich?
- 2) W zakresie jakich aspektów należy zmodyfikować opracowane rozwiązanie, aby zastosować efekt zapominania?

IV. Konkluzja

Oceniając pozytywnie zastosowane w pracy podejście i uzyskane wyniki badań, należy podkreślić, iż niezależnie od zawartych w niniejszej recenzji uwag o dyskusyjnym charakterze, dysertacja jest udaną i przydatną próbą rozwiązania aktualnego i ważnego, zarówno z ekonomicznego, jak i społecznego punktu widzenia problemu naukowego. Potwierdza znajomość podjętej problematyki i wysoki poziom warsztatu naukowego Doktoranta.

Rozprawa utrzymana w nurcie pragmatycznym systematyzuje i wzbogaca wiedzę w zakresie zarządzania kompetencjami oraz automatyzowania funkcji zarządzania kompetencjami pracowniczymi, wypełniając lukę metodyczną i empiryczną związaną z jej implementacją. Praca potwierdza, że Doktorant świetnie czuje się w badaniach interdyscyplinarnych, wymagających analizy wielowymiarowej, czego przykładem jest „nakładanie” na bardzo miękką przestrzeń kompetencji pracowniczych aparatu programowania deklaratywnego wspomaganego narzędziami informatycznymi.

Przeprowadzone badania mają duży wymiar praktyczny, nie tylko dla kierownictwa badanych organizacji, ale także innych organizacji zarówno biznesowych, jak i nieorientowanych na zysk. Dodatkowo autorską metodę planowania struktur kompetencji odpornych na zakłócenia, poprzez implementację w środowisku komputerowym, można będzie z powodzeniem stosować jako nakładkę programową do istniejących systemów HRMS/CMS, rozszerzającą ich funkcjonalność w zakresie planowania kompetencji zespołów projektowych w sytuacji pojawiających się zagrożeń związanych z absencjami i/lub obsługą dodatkowo wprowadzanych zleceń.

Doktorant umiejętnie łączy podejścia badawcze: syntetyczne i analityczne, holistyczne i szczegółowe, teoretyczne i empiryczne, opisowe i pragmatyczne, dynamiczne i statyczne, jakościowe i ilościowe, historyczne i prognostyczne.

Pracę doktorską mgr inż. Eryka Szwarca oceniam wysoko ze względu na:

- interdyscyplinarne nałożenie obszarów badawczych,
- „kontekstualizm” nowoczesnych koncepcji i modeli zarządzania,



- autorską metodologię badań,
- rzetelność i wnikliwość badań empirycznych,
- wnioski i praktyczne zalecenia,
- obszerne studia literatury krajowej i zagranicznej,
- oryginalność modeli,
- konsekwentną strukturalizację procesu badawczego.

Biorąc pod uwagę merytoryczne i formalne aspekty rozwiązania tematu podjętego w pracy stwierdzam, że spełnia ona wymogi stawiane dysertacjom doktorskim w dziedzinie nauk społecznych, dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości oraz wnoszę o przyjęcie rozprawy Pana mgr inż. Eryka Szwarca pt. „Model struktur kompetencji odpornych na zakłócenia” oraz dopuszczenie jej do publicznej obrony.

