

Wrocław, 24.04.2020

**Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania**

Dr hab. Sylwia Przytuła, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Anety Szarej pt: „Kompleksowe programy rozwoju kompetencji menadżerskich adresowane do absolwentów szkół wyższych realizowane w ramach organizacji komercyjnych”, przygotowanej na Uniwersytecie Jagiellońskim pod kierunkiem naukowym
dra hab. Jerzego Rosińskiego, prof.UJ**

Uwagi wstępne

Formalną podstawą do opracowania niniejszej recenzji jest odpowiednie pismo z Dziekanatu Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politycznych UJ z dnia 12 marca 2020r.

Przedmiotem oceny rozprawy doktorskiej, zgodnie z art.13 *Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki* z dnia 14 marca 2003r. (Dz.U.nr 65, poz.595) jest to, czy stanowi ona oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, czy wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej, a także umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Przedstawiona rozprawa lokuje się merytorycznie w dziedzinie nauk społecznych, dyscyplinie nauki o polityce i administracji.

1. Wybór tematu, uzasadnienie problemu badawczego i celów rozprawy doktorskiej

Przedstawiona do oceny rozprawa doktorska napisana przez mgr Anetę Szarą podejmuje ważną tematykę rozwoju kompetencji menedżerskich u absolwentów szkół wyższych. Wybór tematu rozprawy należy uznać za istotny i aktualny. Ze względu na powiększającą się lukę kompetencyjną i niedobór wykwalifikowanych pracowników na rodzimym rynku pracy, pracodawcy wskazują na konieczność budowania programów rozwojowych względem nowo pozyskanej kadry.

Istotnym wyzwaniem dla czytającego niniejszą rozprawę stało się zidentyfikowanie licznych celów i przedmiotu pracy oraz celu badań.

Otóż **cel pracy** został sformułowany już w pierwszych słowach Abstraktu i jest nim: „analiza i ocena rozwoju kompetencji menadżerskich poprzez kompleksowe programy rozwoju w kontekście zarządzania humanistycznego i punktu widzenia paradygmatów humanistycznych, gdzie jako cel badań naukowych przyjęte zostało stanowisko metodyki badań jakościowych”(s.4).Przyznam, że rozpoczynanie rozprawy doktorskiej od tak sformułowanego celu, który nie jest wyprowadzony z wcześniejszych rozważań czy krótkiej introdukcji, jest nieuzasadnionym zabiegiem. Jest on bowiem niezrozumiały (O czyje kompetencje chodzi? W jakich programach rozwoju? Kto przyjmuje paradygmaty humanistyczne?) Ale już na s.8 Autorka formułuje kolejny/inny **cel pracy**: „określenie, w jaki sposób programy rozwojowe adresowane do absolwentów szkół wyższych rozwijają kompetencje i postawy młodych osób niezbędne do objęcia pierwszych ról menadżerskich oraz w jaki sposób relacje międzypokoleniowe wpływają na skuteczność realizacji programu w ramach organizacji”(s.8).

Mgr Aneta Szara konstruuje też **cel praktyczny** pracy, którym jest „wypracowanie rekomendacji dla organizacji pomocnych w realizacji programu rozwoju kompetencji zgodnego z potrzebami absolwentów, organizacji i rynku pracy, które uwzględniają kontekst różnic międzypokoleniowych. Jednocześnie opracowane wskazania, które mogą być aplikowane do organizacji, nie ograniczają się do narzędziowego opisu a dają interesariuszom szerokie spojrzenie na specyfikę omawianego zjawiska” (jest on powtarzany co do słowa na s.4, 8, 91).Moim zdaniem, druga część tego sformułowania, nie jest celem.

Autorka definiuje ponadto **przedmiot badań**, którym jest „proces nabywania kompetencji przez młode osoby nieposiadające bogatego doświadczenia zawodowego w trakcie realizacji programów rozwojowych z określeniem, jakie znaczenie mają różnice pokoleniowe w kontekście skuteczności realizacji programu rozwojowego”(s.8).Na s.91 Autorka pisze, że „przedmiotem prowadzonych badań jest identyfikacja procesu nabywania kompetencji przez młode osoby nieposiadające bogatego doświadczenia zawodowego, w trakcie realizacji programów rozwojowych, obejmujące określenie znaczenia różnic pokoleniowych w kontekście skuteczności realizacji programu rozwojowego”.

Doktorantka wprowadza jeszcze **cel poznawczy**: „określenie i zestawienie struktury kompleksowego programu rozwoju kompetencji absolwentów uczelni wyższych pozwalającego na objęcie pierwszej roli menadżerskiej, z uwzględnieniem postaw i oczekiwań młodych osób i organizacji oraz określenie, w jaki sposób relacje międzypokoleniowe wpływają na realizację programu rozwojowego”(s.91), który jest parafrazą celu głównego pracy.

2. Struktura pracy

Recenzowana praca obejmuje 204 strony tekstu zawierającego: wstęp, część teoretyczną, na którą składają się 3 rozdziały; część empiryczną, złożoną z 6 rozdziałów, zakończenie, bibliografię, spis tabel i wykresów.

We **Wstępie** Autorka konstruuje cel i przedmiot pracy oraz cel praktyczny. Cele te nie są klarowne (co wskazałam powyżej), podobnie jak podejście badawcze. Doktorantka pisze, że „celowy dobór grupy badawczej w postaci firm, gdzie przeprowadzona została analiza działań organizacji, której wyniki następnie zostały porównane z innymi aktualnie stosowanymi propozycjami w postaci programów rozwojowych dla absolwentów na rynku polskim”. Nie wiadomo bowiem o analizę jakich działań chodzi, w ilu organizacjach i o jakim profilu. We Wstępie zabrakło syntetycznego zaprezentowania struktury całej pracy i zawartości jej rozdziałów.

W **pierwszym rozdziale** pt. „Wprowadzenie do teorii zarządzania kompetencjami”, mgr Aneta Szara opisuje znaczenie kapitału ludzkiego i rozwoju kompetencji dla współczesnego rynku pracy. W dalszej części Doktorantka dokonuje przeglądu definicji kompetencji, kwalifikacji. Konkludując przyjmuje za M. Kossowską i I. Sołtysińską definicję kompetencji rozumianą, jako wiedzę, umiejętności i postawy, która będzie miała zastosowanie w niniejszej pracy. Podrozdział 1.3 stanowi przegląd znanych klasyfikacji i typologii kompetencji zaprezentowanych w Tabeli 1.

Autorka bazuje w większości na publikacjach polskich, brakuje tu jednak wielu aktualniejszych opracowań (Kupczyk, Stor, 2017; Jelonek, 2019, *International Labour Organization*; *Kapitał ludzki w Polsce*; 2019, *Rynek pracy, edukacja, kompetencje*, 2018). Podrozdział 1.4 traktuje o definicji kompetencji z punktu widzenia organizacji międzynarodowych i ośrodków badawczych, choć w zawartości odnosi się głównie do leciwych opracowań polskich z PARP, ZUS. Brakuje tu kluczowych, aktualnych, międzynarodowych i benchmarkingowych badań ogólnie dostępnych. Wskażę tylko ważniejsze opracowania instytucji rządowych, komercyjnych i instytutów badawczych dotyczących nowych kompetencji na globalnym rynku pracy (Future of the workplace 2030+; Talent Mobility 2020; HAYS global skills index; The Future of Workforce Development (2017); Trendy HR(2018), The 2017 Deloitte Millennial Survey).

Rozdział ten ma charakter odtwórczy, deskrypcyjny, nie wykazuje luki badawczej ani wkładu własnego choćby w konstruktywnej ocenie prezentowanych definicji, podejść, klasyfikacji. Chciałam zwrócić uwagę, że na poziomie doktoratu badania literaturowe też wymagają określonej metodyki (zob. W. Czakon, 2013), z uwzględnieniem opracowań

zagranicznych w znanych bazach danych (EBSCO, ScienceDirect, Emerald, IBUK Libra, ProQuest, Scopus, Springer, Taylor&Francis, Wiley&Blackwell, Google Scholar).

Rozdział 2 jest zatytułowany „*Analiza kwalifikacji i kluczowych kompetencji na rynku pracy*”, w którym Doktorantka zapowiada omówienie globalnych trendów społeczno-demograficznych i gospodarczych. Jednakże powoływanie się na trendy rynkowe z książek sprzed dekady (np. Jamka 2011), jest mało aktualne, w szczególności gdy ogromny wpływ na zmiany na globalnym rynku pracy miał okres 2015-2018 -po fali migracji i zwiększonej mobilności międzynarodowej (zob.Przytuła, 2017; Manpower, 2017; Deloitte Talent Shortage 2017; Global Mobility Trends Survey,2018).

W podrozdziale 2.2 Doktorantka fokusuje się na zagadnieniu zarządzania różnorodnością, w szczególności w wymiarze pokoleniowości. Odwołuje się tutaj charakterystyki pokolenia X,Y,Z. Jest to uzasadniony zabieg, gdyż zapowiadany przedmiot badań ma uwzględniać kontekst różnic międzypokoleniowych.

Podrozdział 2.4. zatytułowany *Struktura potrzeb pracodawców* jest logicznym następstwem omawianych trendów w zakresie kompetencji. Autorka wskazuje tu na oczekiwania polskich pracodawców względem najbardziej pożądanых kompetencji absolwentów. Zaprezentowane dane stanowią ważną informację, w jaki sposób kreować rozwiązania szkoleniowe, aby zapewnić stabilne warunki rozwoju młodych osób podejmujących pierwszą pracę po studiach.

Rozdział 3 traktuje o przywództwie w kontekście zarządzania kompetencjami i roli lidera. To istotne zagadnienie, jeśli przedmiotem zainteresowania tej pracy są programy rozwoju kompetencji menedżerskich, o czym pisze Autorka na s.57. W odniesieniu do części poświęconej zarządzaniu kompetencjami chciałbym zapytać Doktorantkę: *Jaką rolę w badanych organizacjach odgrywa uczenie się indywidualne i uczenie się organizacji? oraz W jakim stopniu (z Pani obserwacji) wykorzystywane jest przywództwo organiczne w badanych organizacjach?* W Rozdziale 3.4 przedstawiono kilka zagadnień dotyczących zarządzania talentami. Autorka przywołuje tu znane w literaturze zagranicznej problemy, do których brak odwołania (zob. np. Collings,2017; Przytuła,2014; Brewster, 2018).Prezentuje też różnorodne definicje talentów, dlatego w tym miejscu chciałabym zapytać: *Jakie stanowisko w odniesieniu do „talentów” w firmie przyjmuje Doktorantka - inkluzyjne czy ekskluzywne- w dobie niedoboru wykwalifikowanych pracowników i trudności w ich pozyskiwaniu?*

Rozdział 3 zamykają treści dotyczące kompetencji menadżerskich, gdzie Autorka przywołuje definicje Druckera, Minzberga, listuje podział umiejętności menedżerskich.

Rozdział 4 „Problem badawczy – pytania badawcze i cele pracy” otwiera część empiryczną pracy i ma zaledwie 4 strony. W pierwszym zdaniu Doktorantka znów przywołuje cel pracy: „analiza i ocena rozwoju kompetencji menadżerskich poprzez kompleksowe programy rozwoju w kontekście zarządzania humanistycznego i punktu widzenia paradygmatów humanistycznych”, po czym na stronie 90 wyjaśnia kontekst humanistyczny dla tegoż celu: „Przyjęcie humanistycznego punktu widzenia jest skutkiem zainteresowania zjawiskami i wzorcami z punktu widzenia człowieka i jego miejsca w organizacji”. Dalej ponownie wymienia przedmiot badań, cel badań, wymienia 8 celów poznawczych. Doktorantka w tym miejscu pisze: „W związku z zarysowanym celem teoretycznym oraz praktycznym, w pracy wysunięto następujące cele badawcze” i wymienia dziewięć z nich. Pragnę zaznaczyć, że są to jednak pytania badawcze, a nie cele (s.92)

Kolejną **część 5** pracy stanowi „Metodologia badawcza” (choć poprawnie to raczej metodyka), w której autorka przedstawia główne założenia i grupy badawcze. Badania opisane w niniejszej pracy obejmowały okres siedmiu lat. Realizowano je w okresie od 2013 do 2019 roku wśród organizacji z branży sprzedaży detalicznej. Mają one zatem charakter longitudinalny, prowadzone były w różnych interwałach czasowych na dużej populacji respondowanych. To niewątpliwie duża wartość niniejszej rozprawy, gdyż na podstawie różnych okresów badawczych można porównać „popularność” zastosowanych form szkoleniowych. Ponadto programy rozwojowe trwają kilka lat, dlatego bardzo ważnym jest, by określić ich skuteczność nie w danym punkcie czasowym, tylko po przejściu całego procesu.

Grupy respondentów (lub jak określa Autorka- „interesariuszy”) stanowią:

1. studenci i absolwenci uczelni wyższych: 250 osób - (2013-2015) –3 lata;
2. uczestnicy programów rozwojowych – absolwenci pozyskani do udziału w programie rozwojowym: 105 osób. (2013-2017)- 5 lat;
3. kadra zarządzająca w funkcji dyrektora z obszaru HR – 3 osoby (2019r);
3. kadra menadżerska zaangażowana w prowadzenie programu rozwojowego: 35 osób. (2013-2018).

Zastosowane narzędzia badawcze opisane w rozdziale 5.3, wyczerpują założenie triangulacji źródeł danych, gdyż obejmują:

- a) wywiady (prowadzone wewnątrz i na zewnątrz organizacji),
- b) obserwację uczestniczącą oraz
- c) analizę dokumentacji firm (wtórne źródła).

Ad. a) Wywiady prowadzone w ramach organizacji obejmowały:

- uczestników programów rozwojowych – wszyscy uczestnicy programów rozwojowych 1 organizacji- 2x w ciągu okresu szkolenia przez okres 2 lat. Z wybranymi uczestnikami programów rozwojowych (których ukończyli program z powodzeniem, pełnili role kierowniczą w organizacji, oraz pozostali w organizacji – okres 5 lat).
- osoby odpowiedzialne za przebieg szkolenia – bezpośredni przełożony – w jednej organizacji badania trwały przez 2 lata z wszystkimi bezpośrednimi przełożonymi
- osoby zarządzające działem HR oraz odpowiedzialne za kształt programu

Wywiady prowadzone poza organizację obejmowały:

- studentów uczelni wyższych w lokalizacji, gdzie prowadzone były działania pozyskania osób do udziału do programów rozwojowych.

W ramach wywiadów i poczynionych obserwacji zebrane zostały szczegółowe informacje od osób poddanych badaniu. Z całości zebranych informacji, wyróżnione zostały powtarzalne, najbardziej wyraziste sformułowania (ekstrakcja danych), które zostały pogrupowane w poniższe kategorie:

1. relacje panujących w organizacji.
2. sposobów myślenia badanych osób w obszarach: rozwoju osób w ramach organizacji, postrzegania branży, budowania relacji z pracodawcą, postaw uczestników organizacji.
3. przebiegu procesów prowadzonych w ramach realizacji programu dla absolwentów: pozyskania kandydatów, rekrutacji, kształtu programu, realizacji programu, procesu oceny.

Ad. b) Dane z wywiadów uzupełnione zostały informacjami, pochodzącymi z obserwacji uczestniczącej, która dotyczyła:

- procesu rekrutacji wszystkich uczestników zakwalifikowanych do udziału w programie dla absolwentów
- szkoleń i spotkań
- oceny wyników pracy
- pracy w roli kierownika, uczestnika programu – w szczególności zadań wykonywanych na stanowisku pracy, spotkań z pracownikiem, spotkań z zespołem.

Ad. c) Powyższe dane uzupełnione zostały także analizą dokumentacji organizacji

Rozdział 5.4 to „Prezentacja materiału badawczego”. Kolejno prezentowane tabele dostarczają wiedzy o zastosowanych metodach badawczych (wywiad, obserwacja, analiza dokumentacji), a przy każdej nich opisano 3 kategorie, które podlegały badaniu (relacje panujących w organizacji, sposoby myślenia badanych osób, przebieg procesów).

W rozdziale 6 zostały zaprezentowane „Programy rozwojowe adresowane do absolwentów uczelni wyższych” w badanych organizacjach. Choć kryteria ich prezentacji nie są jednolite, to jednak jest to bogaty materiał empiryczny pokazujący, jak firmy konstruują ścieżki rozwojowe dla nowych pracowników.

W rozdziale 6.1 (s.105) Doktorantka stwierdza, że: „Na podstawie obserwacji uczestniczącej zasadnym jest stwierdzenie, iż aktywności podejmowane przez pracodawców docierają do grupy docelowej już w pierwszych latach edukacji na uczelniach wyższych” lub na stronie 106 Autorka pisze: „Na podstawie zrealizowanej obserwacji uczestniczącej możliwe jest stwierdzenie, że organizacje biorą udział w targach pracy”. Pojawia się tu pytanie, czy to jest dominująca praktyka? Czy to jest prywatna opinia Doktorantki czy może wynik 7- letniej obserwacji uczestniczącej? Przyznam, że sposób prezentacji tak obszernego materiału jest bardzo zawiły, czasem niejasny, nieprzyjazny dla czytającego. Należy poszukiwać wstecz informacji rozparcelowanych w różnych częściach tej pracy, by dowieść, że obserwacja aktywności na uczelniach wyższych została zgromadzona na podstawie obserwacji dokonanej przez autorkę badania podczas:

- obecności na uczelniach wyższych w szczególności jako trener kompetencji w ramach projektu Akademia dla Młodych na terenie Polski (większe ośrodki akademickie).
- uczestnictwa w Targach Pracy Dniach Karier z ramienia zajmowanego stanowiska w organizacji (większe ośrodki akademickie). Dodatkowo gromadzone były dane od innych uczestników organizacji jeżeli aktywności w różnych lokalizacjach pokrywały się tymi samymi terminami.
- monitoringu aktywności innych organizacji na uczelniach wyższych, jak np. podejmowanych aktywności on- line, przegląd czasopism dla studentów.

Rozdział 7 to „Interpretacja i weryfikacja pytań badawczych”. Doktorantka wyczerpująco odnosi się do 9 pytań badawczych odpowiadając na nie i prezentując materiał badawczy wykorzystany do udzielenia tychże odpowiedzi w kolejnych tabelach (17-25).

W rozdziale 8 „Podsumowanie wyników badań”, Doktorantka wyróżniła kilka problemów, do których odniosła się na podstawie wieloletnich badań. W trakcie bowiem wdrażanych praktyk i modeli rozwojowych, badane organizacje borykały się z licznymi ograniczeniami (jak m.in. specyfika pracy w branży sprzedaży detalicznej, konflikty na

poziomie uczestnik programu – przełożony, uczestnik programu – zespół), które miały wpływ na różny poziom zaawansowania tych rozwiązań kompleksowych.

Rozdział 9 nosi tytuł „*Praktyczne inklinacje przeprowadzonych badań*”, choć domyślam się, że Autorce chodziło o „implikacje”, czyli konsekwencje, następstwa, skutki. W tej części Doktorantka analizuje omawiane programy rozwojowe przy użyciu siatki celów F. Nickols zawierającej: cele do osiągnięcia, posiadane zasoby, sprawy do rozwiązania, ryzyka i zagrożenia. Zastosowane narzędzie jest elementem strategicznego planowania, umożliwia wprowadzenie usprawnień, co wypełnia cel praktyczny tej pracy.

W zakończeniu niniejszej dysertacji Autorka stwierdza, że „*Wdrożenie w organizacji programów rozwoju kompetencji absolwentów szkół wyższych, zwiększa jakość innych programów rozwojowych i dostarcza zasobów w postaci młodych osób na rynku pracy, którzy w szerokim rozumieniu przyczynia się do rozwoju gospodarczego kraju*”.

3. Wartość naukowa dysertacji

Przechodząc do określenia poziomu naukowego pracy doktorskiej mgr Anety Szarej stwierdzam, że zarówno stopień realizacji sformułowanych celów, jak i jej część teoretyczną (tj. rozdział 1,2,3) oceniam jako dostateczne. W szczególności brakuje syntezy, konkluzji, podsumowania zawartości większej całości jaką jest cały rozdział albo podrozdział. Trudno doszukać się także jakiegoś „*novum*” w powyższych rozdziałach, które są dość powierzchowną i mało aktualną kompilacją treści teoretycznych. Razi też brak znajomości najnowszych opracowań i aktualnych badań polskich i zagranicznych. Podstawową pozycją, na bazie której Doktorantka wskazuje zestaw potrzeb pracodawców jest „*Bilans kapitału ludzkiego*” z 2014r. To ograniczone podejście, by móc ekstrapolować owe oczekiwania względem kompetencji absolwentów na 2020 rok.

Szczególny walor tej dysertacji upatruję jednak w części empirycznej, która jest znacząca, gdyż obejmuje pozostałe 6 rozdziałów. Autorka prowadziła badania podłużne w latach 2013-2019, sama będąc obserwatorem uczestniczącym. Wobec często stosowanego podejścia „kuli śnieżnej” w doborze podmiotów i respondentów przez młodych badaczy, mgr Aneta Szara wykazała się tu celowym działaniem, systematycznością, konsekwencją w zbieraniu danych i skutecznością w dotarciu do kluczowych „interesariuszy”. Doktorantka przeprowadziła 390 wywiadów ustrukturalizowanych oraz dokonała obserwacji uczestniczącej na 880 osobach wedle ściśle określonej procedury. Jest to niewątpliwe osiągnięcie badawcze.

Opis podejścia badawczego, metod i narzędzi, a także sposobu analizy danych jest bardzo chaotyczny, w niektórych momentach niezrozumiały. Wymaga od czytającego wielokrotnej

rewizji, by powiązać w całość różne elementy metodyczne. Wyrażam tu jednak swoje zrozumienie dla tego mankamentu, gdyż wynika on z bardzo rozległego materiału badawczego, gromadzonego przez lata i uzupełnianego w trakcie realizacji pracy rygorowej. Ten aspekt pracy naukowej „poleruje” się jednak latami, w wyniku wielu doświadczeń badawczych, żywię więc nadzieję, że Doktorantka pozyska tę umiejętność w toku dalszego rozwoju.

Autorka opisała liczne kompleksowe rozwiązania dotyczące rozwoju kompetencji menedżerskich u absolwentów szkół wyższych w badanych organizacjach. Niedosyt w tej części badawczej wywołuje brak własnej koncepcji, autorskiego modelu takich rozwiązań, który choć w ograniczonym zakresie generalizacji, mógłby posłużyć jako formuła odniesienia dla wielu przedsiębiorców. W pracy postawiono dziewięć pytań badawczych, na które autorka odpowiedziała dość precyzyjnie. Wartością wzmacniającą tę część byłyby cytaty, krótkie wypowiedzi respondentów, które uwiarygodniłyby eksploracje jakościowe Autorki.

Istotnym opracowaniem jest też rozdział 9, który w całości stanowi listę rekomendacji dla organizacji budujących swoje programy rozwojowe dla przyszłych pracowników. Można powiedzieć, że to kompendium wiedzy praktycznej. Należy to podkreślić, gdyż Doktorantka ubiega się o stopień naukowy w dziedzinie nauk społecznych, a te wyrosły z problemów społecznych i powinny służyć polepszaniu praktyk życia społecznego, gospodarczego, politycznego.

4. Ocena rozprawy od strony formalnej

W pracy zauważam wiele mankamentów natury formalnej, w tym uchybienia strukturalne, edytorskie, językowe.

Praca ma niesymetryczny układ w zakresie objętości poszczególnych rozdziałów, w szczególności w części empirycznej np. Rozdział 4 liczy 3 strony, Rozdział 5 ma 10 stron (choć mogłyby stanowić jedno, gdyż pytania i cele badawcze stanowią o metodyce badań), a Rozdział 6 ma 20 stron. Tytuł Rozdziału 5 to „Metodologia badawcza”- w przypadku tej pracy można jedynie mówić o metodyce, gdyż metodologia to nauka o badaniach naukowych.

Zawartość merytoryczna pracy wynika z przyjętej struktury, która jest dość znacząco zaburzona, stąd wiele powtórzeń treści rozparcelowanych w różnych częściach pracy (np. cel praktyczny powtarzany co do joty na stronie 4,8,91; przedmiot badań itp.).

Choć struktura pracy nie wpływa na ocenę zawartości merytorycznej, to jednak jest wyrazem umiejętności syntetycznego porządkowania treści, konkludowania i oceny znaczenia niektórych zagadnień wobec innych, co stanowi słabą stronę Doktorantki.

W pracy pojawiają się liczne błędy stylistyczne np. „w przeciągu 5 lat”, oraz wielokrotnie złożone zdania, długie na 7 wierszy (np.s.6), literówki np. (2.2. Zarządzaniem różnorodnością) lub w kilku miejscach: (Sułkowski L. (2012) Episedomologia....) albo brak zrozumienia znaczenia słów, (np. Rozdział 9. Praktyczne inklinacje przeprowadzonych....s.174).

Słabością tej rozprawy jest niewątpliwie stylistyka języka polskiego. Trudno „przebić się” przez niektóre złożone zdania wynikowe, w których dopełnienie staje się podmiotem, np: *„Poprzez podejście utrzymane w ramach zarządzania humanistycznego i punktu widzenia paradygmatów humanistycznych poddane zostały analizie działania organizacji w celu rozpoznania procesu rozwoju kompetencji młodych osób niezbędnych do objęcia pierwszych ról menadżerskich poprzez programy rozwojowe adresowane do absolwentów szkół wyższych wraz z określeniem, w jaki sposób relacje i uwarunkowania międzypokoleniowe wpływają na skuteczność realizacji programu w organizacji”*.

„W przytoczonej wielości podejść spotykamy różne perspektywy badaczy, którzy przyjmują pracę na gruncie jednego paradygmatu, stanowiska postulujące odejście do koncepcji paradygmatów na rzecz badań czysto pragmatycznych, oraz stanowiska postulujące badania metaparadygmatyczne”.

Chciałam zauważyć, że Doktorantka wykazuje dużą frywolność w stosowaniu pojęć naukowych i brak odpowiedzialności oraz dyscypliny w tym zakresie. Takie słowa jak : „analiza” i „diagnoza” mają swoje konotacje w metodyce badań, a „proces” to nie to samo, co „identyfikacja procesu...”. Ponadto w niektórych częściach pracy Autorka wprowadza liczbę mnogą: „...możemy stwierdzić...możemy powiedzieć...”, jak gdyby praca była we współautorstwie.

5. Ocena końcowa rozprawy doktorskiej

Reasumując stwierdzam, że Doktorantka wykazała się ogólną wiedzą teoretyczną z problematyki zarządzania kompetencjami. Należy wnioskować o rozległym doświadczeniu zawodowym Doktorantki w omawianym obszarze badawczym, oraz umiejętnością samodzielnego prowadzenia badań naukowych. Dostrzegam u Doktorantki fascynację i emocjonalne przywiązanie do tej tematyki, co jest pozytywne, jednak wymiar afektywny nie może przesłaniać reguł sztuki przyjętych dla prac rygorowych. Słabą stroną Doktorantki jest brak umiejętności syntetycznego ujmowania treści.

Wskazany przez mnie strukturalny mankament tej pracy nie obniża znacząco jej walorów merytorycznych i nie umniejsza wkładu w rozwój nauki i praktyki. Dlatego dysertację oceniam pozytywnie, spełnia ona kryteria postawione tego typu pracom. Wobec powyższego

uznają, że rozprawa doktorska mgr Anety Szarej pt. „*Kompleksowe programy rozwoju kompetencji menadżerskich adresowane do absolwentów szkół wyższych realizowane w ramach organizacji komercyjnych*”, spełnia warunki zapisane w artykule 13 Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003r. (Dz.U.Nr. 65, poz.595) i uzasadnia nadanie mgr Anecie Szarej stopnia doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauki o polityce i administracji. W związku z tym wnioskuję do Rady Dyscypliny Nauki o Polityce i Administracji UJ w Krakowie o dopuszczenie Doktorantki do kolejnych etapów przewodu doktorskiego.

Prof. UE, dr hab. Sylwia Przytuła



