

Lublin 20.12.2022 r.

Prof. dr hab. Agnieszka Sitko-Lutek
Katedra Zarządzania
Wydział Ekonomiczny
UMCS Lublin

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Sylwii Koper

„Zarządzanie talentami z pokolenia Y na przykładzie pracowników przedsiębiorstw zlokalizowanych w Polsce i Niemczech. Analiza porównawcza”

pod opieką naukową promotora prof. dr hab. Czesława Zajęca

1. Podstawy formalne oceny

Recenzję sporządzono w oparciu o pismo Pani dr hab. Estery Piwoni-Krzeszowskiej, prof. UWE, Dziekan Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu z dnia 25.10.2022r. informujące o powołaniu mnie przez Radę Naukową Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości na recenzenta w powyższym postępowaniu o nadanie stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Uchwała Rady Naukowej podjęta została 28.09.2022r.

Przedłożona dokumentacja jest kompletna i przygotowana starannie. Poniższa recenzja sporządzona jest zgodnie z aktualnie obowiązującymi wymogami prawa.

2. Uzasadnienie wyboru tematyki pracy

Praca poświęcona jest analizie porównawczej zarządzania talentami z pokolenia Y na przykładzie pracowników przedsiębiorstw zlokalizowanych w Polsce i w Niemczech. Warto podkreślić, że zarządzanie talentami jest niezwykle istotnym i aktualnym problemem współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. W polskiej i zagranicznej literaturze prezentowane są wyniki badań dotyczące zarządzania talentami, jednak koncentrują się głównie na pozyskiwaniu talentów, ich utrzymaniu oraz prowadzone są najczęściej w odniesieniu do dużych organizacji. Jednocześnie

wiele zainteresowania problematyką zarządzania talentami ma charakter poradnikowy i w mniejszym zakresie odnosi się do wyników badań.

Analizując rynek pracy oraz wyzwania stojące przed menedżerami chcącymi osiągać coraz leprze wyniki w zakresie zarządzania kapitałem społecznym oraz więcej uwagi poświęca się specyfice poszczególnych generacji i konieczności stosowania różnych modeli zarządzania w odniesieniu do każdej z nich.

Istnieje także niedosyt w odniesieniu do analizy porównawczej zarządzania talentami w różnych generacjach w kontekście dynamiki rynku pracy oraz wykorzystania znajomości dobrych praktyk dla podnoszenia skuteczności i konkurencyjności przedsiębiorstw. Brak także międzynarodowych badań porównawczych tej problematyki, a niniejsza Rozprawa trafnie wypełnia tę lukę badawczą.

Warto wskazać, że podjęta w Pracy problematyka jest niezwykle ważna i aktualna z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi.

3. Cel badań i metodyka pracy

W pracy sformułowano problem badawczy w postaci pytania: *„Jakie są podobieństwa i różnice w obszarze zarządzania talentami pokolenia Y w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w Polsce i w Niemczech?”* (s.6). Odnosi się to do procesu zarządzania talentami z pokolenia Y. Zabieganie o talenty ma wymiar strategiczny i menedżerowie przedsiębiorstw muszą tworzyć warunki sprzyjające rozwojowi pracowników pokolenia Y. *„Celem pracy jest identyfikacja i ocena sposobów zarządzania utalentowanymi pracownikami z pokolenia Y w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w Polsce i Niemczech oraz nakreślenie rekomendacji w tej dziedzinie”* (s.7). Cel główny zoperacjonalizowano na 7 celów szczegółowych w ramach dwóch kategorii. Pierwsza dotyczy badań literaturowych i obejmuje trzy następujące:

„1. Definicja talentu pracowniczego oraz analiza pojęcia „zarządzanie talentami pracowników Y” we współczesnych przedsiębiorstwach.

2. *Charakterystyka podejścia do zagadnienia talentów pracowniczych z pokolenia Y w świetle wybranych nurtów i teorii występujących w zarządzaniu zasobami ludzkimi.*

3. *Propozycja typologii metod, technik i narzędzi zarządzania utalentowanymi pracownikami z pokolenia milenialsów oraz pomiaru skuteczności programów zarządzania talentami.” (s.7).*

Autorka wyodrębniła także cztery następujące cele szczegółowe realizowane na podstawie własnych badań empirycznych:

„1. *Rozpoznanie i ocena pożądaných cech osobowościowych utalentowanych pracowników pokolenia Milenium w badanych przedsiębiorstwach zlokalizowanych w Polsce i w Niemczech.*

2. *Identyfikacja i analiza procesu, metod, technik i narzędzi zarządzania talentami pracowników z pokolenia Y w rzeczonych przedsiębiorstwach.*

3. *Ocena barier czynników wpływających na kształtowanie programów zarządzania talentami pracowników z pokolenia milenialsów.*

4. *Przedstawienie rekomendacji w podejściu do zarządzania talentami pracowników z pokolenia Y” (s.7).*

W pracy nie sformułowano hipotez, natomiast postawiono pięć następujących pytań badawczych:

„1. *W jaki sposób w literaturze przedmiotu prezentowane są pojęcie talentu pracowniczego oraz pojęcie zarządzania talentami pracowników pokolenia Y we współczesnych przedsiębiorstwach ?*

2. *Jakie podejście do zarządzania talentami pracowników z pokolenia Milenium w świetle wybranych nurtów i teorii zarządzania zasobami ludzkimi występuję w literaturze przedmiotu ?*

3. *Jakie typologie metod, technik i narzędzi, a także sposoby pomiaru skuteczności programów zarządzania talentami pracowników pokolenia Y można odnaleźć w literaturze przedmiotu ?*

4. *Jakie pożądane cechy osobowości utalentowanych pracowników pokolenia milenialsów można zaobserwować w przedsiębiorstwach działających na terenach Polski i Niemiec na podstawie przeprowadzonych badań ?*

5. *Jakie podobieństwa różnice odnoszące się do procesu zarządzania talentami pracowniczymi pokolenia Y, stosowanych instrumentów oraz barier i czynników kształtowania programów rozwojowych występują w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w Polsce i w Niemczech na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych ?” (s.9).*

Pomimo braku hipotez można określić jako poprawne cele i pytania badawcze. Autorka wskazała właściwie cel główny i zoperacjonalizowała go na poznawcze i empiryczne cele szczegółowe. Można jeszcze wyróżnić nie uwzględniony metodyczny cel jakim mogłoby być opracowanie koncepcji badań, ewentualnie modelu badawczego, a na pewno autorskiego narzędzia badawczego.

Pytania badawcze oceniam ogólnie pozytywnie. Pytanie drugie sformułowano nieco nieprecyzyjnie i bardzo szeroko. Autorka nie określiła jednoznacznie co rozumie przez podejście, czy odnosi się to do nurtów zarządzania zasobami ludzkimi, czy modeli zarządzania. Wymaga to uszczegółowienia w zakresie przedmiotu badań.

W pytaniu czwartym rodzi się wątpliwość czy z punktu widzenia badacza zarządzania zasobami ludzkimi nie powinno się koncentrować na kompetencjach, nie zaś na cechach osobowości. W trakcie publicznej obrony chciałam poprosić o zaprezentowanie uzasadnienia wyboru cech osobowości jako przedmiotu badań i wskazania argumentów dlaczego nie wybrano kompetencji oraz jak Autorka definiuje te pojęcia i różnice między nimi.

W zakresie pytań badawczych mam pewien niedosyt odnoszący się do braku pytania odnośnie do rekomendacji praktycznych. W trakcie publicznej obrony poprosiłabym o wskazanie rekomendacji wynikających z badań, analizy porównawczej dla polskich przedsiębiorstw w zakresie zarządzania talentami pokolenia Y i doskonalenia tych praktyk.

Badania przeprowadzono w oparciu o sondaż diagnostyczny z wykorzystaniem ankiety CAWI. Skierowano zapytania do 1000 respondentów

zajmujący się zarządzaniem talentami, po 500 z Polski i Niemiec wykorzystując portale XING i LinkedIn.

Dotarcie do respondentów zajmujących się zarządzaniem talentami uważam za zadanie bardzo trudne, co potwierdza relatywnie niska zwrotność ankiety na poziomie 4%. Słabością metodyki jest brak opisu analizy obliczenia wyników badań i niska reprezentatywność próby. Pomimo wskazanych uwag metodyczne aspekty Pracy oceniam pozytywnie.

4. Struktura pracy i ocen merytoryczna

Praca składa się z czterech rozdziałów poprzedzonych wstępem, zakończenia, bibliografii, spisów: rysunków (13), wykresów (22), tabel (27), załączników (2) oraz dwóch załączników zawierających kwestionariusz w języku polskim i niemieckim. Rozprawa napisana została łącznie na 206 stronach.

Pierwsze dwa rozdziały mają charakter teoretyczny i przygotowano je na podstawie analizy literatury. W pracy wykorzystano łącznie 185 pozycji bibliograficznych wśród, których około 37 procent to literatura zagraniczna: angielsko i niemieckojęzyczna. Pozytywnie oceniam przegląd literatury, aktualność i adekwatność cytowanych pozycji w prezentowanej problematyce.

Autorka rozpoczyna od zarządzania talentami w świetle literatury przedmiotu. W rozdziale tym zaprezentowano pojęcie talentu i klasyfikację talentów pracowniczych. Dużą część rozważań poświęcono zarządzaniu talentami w ramach cyklu organizacyjnego, pozyskiwanie pracowników, transformacja oraz faza wyjścia. Dalej rozważano znaczenie zarządzania talentami dla współczesnych przedsiębiorstw, cechy utalentowanego pracownika pokolenia Y. Ostatni podrozdział odnosi się do pojęcia i funkcji zarządzania utalentowanymi pracownikami z pokolenia Y. Zaprezentowany materiał jest rzetelny i oparty na aktualnej literaturze naukowej. Można zaproponować w dalszej pracy naukowej bardziej precyzyjne podejście do prezentowanego materiału. Na przykład kiedy na stronie 16 przedstawiona jest typologia talentów Autorka nie podaje kryterium. W rozdziale 1.2. poświęconemu zarządzaniu talentami w ramach cyklu organizacyjnego brak wyodrębnionej części, w której można zdefiniować pojęcie cyklu i jego fazy, kryteria wyodrębnienia.

Doktorantka od razu przeszła do fazy wejścia, a dopiero w ramach „1.2.1. pozyskiwania pracowników” omówiono pojęcie zarządzania talentami. Może rozdział wprowadzający definiujący zarządzanie talentami byłby porządkujący. W rozdziale 1.4. – „Cechy utalentowanego pracownika pokolenia Y” Autorka definiuje znaczenie pokolenia Y i to pozostawia pewien niedosyt. Przyjęła bowiem arbitralnie, że dotyczy to grupy urodzonych między rokiem 1980 a 1994. W literaturze istnieje wiele klasyfikacji generacji różniących się od wskazanej i warto byłoby taką dyskusję przeprowadzić uwzględniając między innymi M. Juchnowicz,¹ (generacja Y – 1981-94), czy J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, P. Woszczyk, A. Stankiewicz² (generacja Y 1980-99) oraz inne uwzględniające na przykład generacje transformacji, czy UE w Polsce. Nie kwestionuję przyjętego zakresu jednak wydaje mi się, że w trakcie publicznej obrony można zaprezentować typologie podziału generacji w oparciu o różne kryteria.

Rozdział drugi odnosi się do zarządzania talentami pracowników z pokolenia Y w kontekście podejść, instrumentów i barier. Szczególny nacisk położony jest na wybrane nurty i teorie zarządzania zasobami ludzkimi, znaczenie strategii personalnej w procesie zarządzania utalentowanymi pracownikami, sposobów pozyskiwania talentów pracowniczych, rodzaju programów rozwojowych dla personelu, a także bariery i czynniki mające wpływ na zarządzanie talentami pokolenia Y. Pozytywnie oceniam konstrukcję i zawartość merytoryczną rozdziału drugiego. Warto wyróżnić systematyczne podejście Doktorantki zawarte w tabeli czwartej porządkujące metody, techniki i narzędzia w ramach instrumentów zarządzania utalentowanymi pracownikami.

Rozdział trzeci prezentuje metodykę badań. Zawarto w nim cel główny, cele szczegółowe i pytania badawcze. Dokonano w nim także operacjonalizacji pojęć: „utalentowani pracownicy pokolenia Y” oraz „zarządzanie talentami”. Określono zakres przedmiotowy jako zarządzanie talentami pokolenia Y. Badania miały charakter ilościowy i narzędziem do ich realizacji był autorski kwestionariusz (CAWI)

¹ M. Juchnowicz, Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, s. 118.

² J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, Pokolenie się zmienia? Kompendium wiedzy zarządzania multigeneracyjnego, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa, 2016, s. 22.

zawierający pytania zamknięte z kafeterią półotwartą, koniunktywną (możliwość wyboru odpowiedzi „inne”) oraz kafeterią zamkniętą (ograniczony zestaw odpowiedzi). Wśród 25 pytań badawczych cztery (7,21,22,23) skonstruowano w oparciu o skalę Likerta jednak w prezentacji wyników badań nie było do tego odniesienia. W pracy nie ma też informacji odnoszących się do weryfikacji narzędzia badawczego i oceny jego rzetelności. Dobór próby badawczej miał charakter celowy i skierowany był do menedżerów wysokiego i niskiego szczebla, pracowników działów HR, a także pracowników zajmujących się zarządzaniem talentami w swoich przedsiębiorstwach. Ze względu na liczebność próby badań nie można uznać za reprezentatywne, czego w pełni świadoma jest Doktorantka. Łącznie uzyskano 40 ankiet, po 20 z przedsiębiorstw zlokalizowanych w Polsce i w Niemczech. Należy uwzględnić, że badania prowadzone były w latach 2019-21 i ze względu na sytuację covidową tak mała zwrotność jest uzasadniona. Autorka w tabeli dziesiątej wspomina także o badaniach jakościowych z techniką wywiadu swobodnego ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji, jednak w dalszej części nie ma odniesienia jakie to wywiady.

W rozdziale tym zaprezentowano także analizę demograficzną próby badawczej ze względu na płeć, wiek (w obu grupach dominuje przedział 31-40 lat), wykształcenie, staż pracy. Moje zastrzeżenia budzi podział w zakresie wykształcenia wyróżniający kategorię: wyższe, podyplomowe, doktoranckie. Badania powinny być bardziej precyzyjne i w ostatniej kategorii uwzględniać uzyskanie stopnia naukowego doktora, a nie uczestniczenie w studiach doktoranckich. W niemieckiej kulturze organizacyjnej stopień doktora ma dużą wartość na rynku pracy i w zarządach liczących się spółek jest wielu przedstawicieli tej grupy.

Ostatni, czwarty rozdział zawiera wyniki badań własnych. Autorka rozpoczyna od cech osobowości utalentowanych pracowników z pokolenia Y w badanych przedsiębiorstwach. Lista tych dwudziestu trzech „cech” ponownie nasuwa wątpliwość w zdefiniowaniu pojęcia „cecha”, „umiejętność”, „kompetencje”, do czego odnosiłam się w przy okazji oceny rozdziału pierwszego. Analizując wskazaną tabelę przy okazji dalszej publikacji wyników badań rekomenduję porównanie tych samych „cech” w dwóch kolorach – stosownie dla badanego kraju, co sprawiłoby większą czytelność i porównywalność wyników badań z Polski i Niemiec. Potem po tabeli te same wyniki przedstawione są w dwóch kolorach ale ponownie nie w zestawieniu

wspólnym. Zbędnie te same wartości pokazywane są w tabelach i na wykresach. W kolejnej tabeli numer dwanaście zestaw wcześniej nazwanych „cech” pojawia się pod hasłem „kompetencje” i analizowany jest w podobny sposób – tabela i wykres. W rozdziale 4.2. autorka pisze o analizowaniu związków pomiędzy lokalizacją przedsiębiorstwa a wiekiem osób biorących udział w programie zarządzania talentami jednak nie zastosowała żadnych metod statystycznych do prowadzenia tych analiz, a wyłącznie pokazuje strukturę procentową poszczególnych grup. Wskazała „*iloraz wiarygodności* $ch^2=5,19; df=4; p=205$ ” (s.125), brak jednak odniesienia do zastosowanych metod statystycznych obliczania wyników badań i ich interpretacji. Wymaga to uzupełnienia w trakcie publicznej obrony. Sądzę, że jest też błąd edytorski dotyczący wartości p. W kolejnej tabeli mamy też odniesienie do zastosowania miary zależności jakim jest współczynnik V Cramera, o czym także w metodyce nie wspomniano. Odnosi się to do związków pomiędzy lokalizacją przedsiębiorstw a płcią uczestników programu.

Kolejnym prezentowanym zagadnieniem jest proces zarządzania talentami. Pierwszym aspektem są kryteria wpływające na decyzję o stworzeniu programu zarządzania talentami, sposoby rekrutacji utalentowanych pracowników, kryteria wyboru programu talentowego, osoby biorące udział we wspieraniu pracowników podczas trwania programu, pracownicy do których kierowany jest program. Następnym obszarem badawczym były metody i techniki zarządzania, a dalej narzędzia zarządzania talentami. Uwzględniono również analizę form podwyższających jakość pracy osób utalentowanych, sposoby weryfikacji skuteczności programów zarządzania talentami. Wskazano także na bariery, czynniki sprzyjające i skutki wdrażania programów zarządzania talentami pracowników pokolenia Y.

W rozdziale 4.4. zaprezentowano podobieństwa i różnice w podejściu do zarządzania talentami w badanych przedsiębiorstwach w Polsce i w Niemczech. Warto może w ramach dalszych badań opracować modele zarządzania talentami w obu tych krajach wskazując uniwersalne – wspólne elementy i odrębne. Rozdział kończą rekomendacje dla praktyki zarządzania talentami w badanych przedsiębiorstwach zlokalizowanych w Polsce i w Niemczech. Trochę brakuje mi tego, że analiza porównawcza w efekcie finalnym prowadzi wyłącznie do wspólnych wniosków bez dokonania różnicowania i odniesienia się do specyfiki każdego kraju.

Może warto wskazać najważniejsze zalecenie wynikające z badań dla każdego z badanych krajów.

W zakończeniu Autorka wskazała udzielenie odpowiedzi na postawione pytania badawcze i realizację celów szczegółowych oraz głównego.

5. Strona formalna i językowa opracowania

Ogólnie można stwierdzić, że Rozprawa została napisana poprawnie, zastosowano w niej prawidłowy podział na rozdziały i podrozdziały, przypisy bibliograficzne zamieszczono na dole strony, język Pracy poprawny. Autorka nie ustrzegła się jednak pewnych błędów edytorskich i formalnych, np. przypisy dolne rozpoczynają się od nazwiska, następnie inicjał imienia odwrotnie do poprawnej kolejności. Przy niektórych cytowanych nazwiskach brak jest inicjałów imion (s.14, 16 i inne); w tabeli na stronach 23-24 przypisy powinny być umieszczone pod tabelą nie w samym tekście; przypis 65 (s.31) powinien być umieszczony albo uwzględniając cudzysłów, albo przed dwukropkiem. Niektóre fragmenty tekstu przetłumaczone są z literatury zagranicznej nie w pełni czytelnie (przypis 73, s. 34); stosowanie określenia bezpośredni kierownik pracownika zamiast bezpośredni przełożony (tab.27). Błędy te nie wpływają na łączną pozytywną ocenę Rozprawy.

6. Wnioski końcowe

Dokonując końcowej oceny pracy mgr Sylwii Koper mimo drobnych krytycznych uwag, stwierdzam, że Doktorantka podjęła w pracy ważną i aktualną tematykę, trafnie zidentyfikowała lukę badawczą, podjęła wyzwanie badań międzynarodowych o charakterze porównawczym, rzetelnie zaprezentowała wyniki badań i rekomendacje w zakresie doskonalenia praktyk zarządzania talentami w generacji Y.

Wniosła oryginalny wkład w nauki o zarządzaniu i jakości, przejawiający się w prezentacji procesu, metod, technik i narzędzi zarządzania talentami z pokolenia Y w aspekcie porównania praktyk w przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie Polski i Niemiec.

Doktorantka sformułowała cel główny i cele szczegółowe Rozprawy, które udało jej się zrealizować, sprecyzowała pytania badawcze, właściwie dobrała narzędzia badawcze. Recenzowana praca jest poprawna pod względem formalnym, a także ma logiczną i spójną strukturę.

Konkluzja

Reasumując, stwierdzam, że przedłożona mi do recenzji praca mgr Sylwii Koper „Zarządzanie talentami z pokolenia Y na przykładzie pracowników przedsiębiorstw zlokalizowanych w Polsce i Niemczech. Analiza porównawcza” spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim zawarte w art. 187 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2018 r. poz. 1668 ze zm.), tj. w szczególności przedmiotem Rozprawy jest oryginalne rozwiązanie problem naukowego, prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną Kandydatki w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Wobec powyższego recenzowana Dysertacja może stanowić podstawę do nadania stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości i wnoszę o dopuszczenie jej do obrony.

