

Prof. dr hab. Dagmara Lewicka,

Kraków, 05. 01. 2023 r.

Wydział Zarządzania

Akademia Górniczo- Hutnicza im. Stanisława Staszica

w Krakowie

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Sylwii Koper, napisanej w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu pod kierunkiem prof. dr hab. Czesława Zająca

I. PODSTAWA FORMALNA

1. Podstawą sporządzenia recenzji jest pismo z dnia 24.10.2022 prof. Estery Piwoni – Krzeszowskiej Dziekan Wydziału Zarządzania, informujące o powołaniu mnie przez Radę Naukową Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu na recenzentkę w postępowaniu na wniosek mgr Sylwii Koper o nadanie stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauko o zarządzaniu i jakości na podstawie dysertacji nt. *Zarządzanie talentami z pokolenia Y na przykładzie pracowników przedsiębiorstw zlokalizowanych w Polsce i w Niemczech. Analiza porównawcza*”
2. W ocenie merytorycznej uwzględniono wymogi określone w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r. (Dz.U. 2018 poz. 1668 ze zmianami), w szczególności z art. 187 tejże ustawy.
3. Przedmiotem oceny jest praca pisemna zredagowana w języku polskim (art. 187 p.3), o łącznej objętości 206 stron (wraz z bibliografią i załącznikami). Praca zawiera niezbędne elementy typowe dla takiego dzieła, i została przedstawiona w formie, która umożliwia jej ocenę.

II. OPINIA OGÓLNA

Doktorantka, mgr Sylwia Koper, przygotowała, pod kierunkiem prof. dr hab. Czesława Zająca rozprawę doktorską, która jest interesująca i zasługuje na pozytywną ocenę. Problematyka zarządzania talentami w ujęciu pokoleniowym jest często podejmowana w głównym nurcie dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Doktorantka wykazuje się dobrą znajomością koncepcji teoretycznych związanych z tematyką pracy, pokazuje także

przygotowanie do prowadzenia badań empirycznych. W pracy przeprowadzono badania ilościowe, których założenia, projekt i jakość zasługują na pozytywną ocenę.

Przedstawiona do oceny rozprawa spełnia wymogi stawiane tego typu opracowaniom. Rozprawa ta może stać się podstawą dopuszczenia Doktorantki do publicznej obrony, co argumentuję w dalszych częściach recenzji.

III. UWAGI SZCZEGÓLWE

1. Ocena doboru tematu i celów badawczych

Opiniowana praca dotyczy problematyki identyfikacji i ewaluacji metod i narzędzi zarządzania talentami stosowanych w organizacjach działających w Polsce i Niemczech. Zarządzanie talentami cieszy się coraz większym zainteresowaniem zarówno wśród teoretyków jak i praktyków zarządzania, jednak nadal brakuje tej koncepcji wystarczającej podbudowy teoretycznej, a używane w jej ramach pojęcia pozostają stosunkowo słabo zdefiniowane. Wzrost znaczenia kapitału ludzkiego, jako czynnika kreującego wartość dla organizacji spowodował zwiększone zapotrzebowanie na programy zarządzania talentami, ze względu na ich potencjał utrzymywania wysokiego poziomu zaangażowania pracowników, wspierania uczenia się, gromadzenia wiedzy i jej wykorzystywania. W związku z tym stwarzanie możliwości rozwoju utalentowanych pracowników, w ramach programów zarządzania talentami w przedsiębiorstwach staje się coraz bardziej popularne. Także ze względu na to, że przez projektowy charakter tych programów łatwiej jest wskazywać na ich rezultaty posługując się miernikami zwrotu z poniesionych inwestycji.

Warto także zaznaczyć, że koncepcja zarządzania talentami wykorzystuje dotychczas znane i rozwijane tradycyjne metody i techniki, ale wykorzystuje je bardziej intensywnie, systematycznie, a powiązania pomiędzy nimi są precyzyjnie określone. Ponadto zarządzanie talentami poprzez wykorzystanie szeregu metod i technik oraz spójność i dopasowanie w zakresie ich stosowania stanowi znacznie bardziej przystające do współczesnych wymogów podejście do kwestii rozwoju pracowników w przedsiębiorstwie.

W związku z powyższym **dobór tematu rozprawy oceniam jako trafny i uzasadniony**, co świadczy o dobrym rozeznaniu Doktorantki w aktualnych problemach nauk o zarządzaniu. Autorka precyzyjnie zidentyfikowała lukę badawczą i przyczyniła się do jej zapelnienia.

Główny **cel rozprawy** został określony jako „...identyfikacja i ocena sposobów zarządzania utalentowanymi pracownikami z pokolenia Y w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w Polsce i Niemczech oraz nakreślenie rekomendacji w tej dziedzinie”.

W relacji z celem głównym pozostaje struktura celów szczegółowych w podziale na teoretyczne i empiryczne oraz pięć pytań badawczych. Ciekawym wątkiem badań jest próba określenia podobieństw i różnic w procesach zarządzania talentami realizowanych w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w Polsce i Niemczech.

Uważam, że cele i pytania badawcze pracy zostały sformułowane poprawnie oraz cechuje je **istotność poznawcza**. Pozwalają zidentyfikować zadania badawcze składające się na rozwiązanie podjętego problemu, wyrażając obszar, przedmiot i zakres studiów literaturowych oraz badań empirycznych.

2. Ocena zastosowanych metod badawczych

Przyjęta w dysertacji metodyka badań jest **poprawna**, szczególnie biorąc pod uwagę zamierzenia badawcze jak i postawione cele i pytania badawcze. Niestety Autorka nie ustrzegła się pewnych niedostatków opisu zastosowanego postępowania badawczego.

Studia literaturowe zostały przeprowadzone w oparciu o 185 pozycji literatury oraz netografii. Dobór literatury jest prawidłowy i odpowiada standardom w zakresie wykorzystania źródeł. Wśród wykorzystanych źródeł znajdują się najnowsze pozycje ściśle związane z omawianą problematyką, co umożliwiło doktorantce dokonanie oceny poziomu zaawansowania badań w opisywanym obszarze. Autorka wykazała się znajomością problematyki zarządzania talentami, co została wyraźnie dowiedzione w części teoretycznej niniejszej dysertacji.

Dziwi jednak prawie całkowity brak odniesień do literatury w zakończeniu pracy, w którym Autorka powinna przedstawić wyniki własnych badań na tle dotychczasowej literatury. Także uzasadnienie badań w wybranym podmiocie oraz uszczegółowienie luki badawczej powinno zostać poparte właściwymi cytowaniami (s.103-105).

W części empirycznej rozprawy zastosowano podejście ilościowe i metodę ankietową, dystrybuowaną poprzez portale XING i LinkedIn. Zastosowano dobór celowy próby, dobierając respondentów według ściśle określonych kryteriów. Ankieta była skierowana do osób zaangażowanych w programy zarządzania talentami w przedsiębiorstwach, które pracowały w działach HR w firmach zlokalizowanych w Polsce lub w Niemczech. Niestety zwrotność ankiet była niska na poziomie 4% czyli udało się uzyskać tylko 40 kwestionariuszy (po 20 z każdego kraju).

Wyjaśnienia wymaga kwestia czy i w jaki sposób przeprowadzono badania jakościowe wymienione w tabeli 10 s. 111-112. Szczególnie, że Doktorantka w opisie

metodyki odnosi się do zalet badań jakościowych, co raczej nie miałyby sensu w przypadku braku ich zastosowania (s. 109).

Dziwi także, iż w dysertacji nie wskazano źródeł literaturowych, w oparciu o które stworzony został autorski kwestionariusz ankiety. Warto byłoby przedstawić założenia budowy kwestionariusza, wyróżniając obszary badania w nim ujęte. W związku z powyższym opis metodyki badania wydaje się nie wystarczająco precyzyjny. Niektóre wątki pojawiają się wielokrotnie w różnych fragmentach pracy. Brakuje także niekiedy płynnych przejść między nimi.

Podsumowując należy wskazać, że mimo zgłoszonych wątpliwości, o charakterze dyskusyjnym **podejście badawcze** zaprezentowane w dysertacji jest poprawne. Doktorantka wykazała się starannością uzasadniając poszczególne kroki badawcze szczególnie jeśli chodzi o dobór próby co jest bardzo istotnym elementem procesu badawczego. Konkludując mogę stwierdzić, że Doktorantka wykazała się **poprawnym warsztatem naukowym**, który stanowi **podstawę dla samodzielnego prowadzenia badań naukowych w przyszłości**.

3. Ocena formalna

Maszynopis pracy liczy 206 stron, na które składają się: 6 stron wstępu, cztery rozdziały, zakończenie, bibliografia, spis rysunków, tabel i wykresów oraz aneks w którym zamieszczono wykorzystane w badaniu skale.

Rozprawa posiada standardowy układ w podziale na część teoretyczną, metodyczną i empiryczną. Jest to układ o **uporządkowanej, logicznej i spójnej strukturze**, przede wszystkim z punktu widzenia kolejności wynikania poruszanych i rozwiązywanych problemów, co wskazuje na odpowiednie przemyślenie treści rozprawy. Rozprawę charakteryzuje **zrównoważenie proporcji** pomiędzy teoretyczną i empiryczną częścią pracy oraz **adekwatność treści** w stosunku do tytułów poszczególnych rozdziałów. Liczne tabele, wykresy i rysunki zwiększają czytelność pracy. W pracy brakuje jednak podsumowań, które umożliwiłyby lepsze zrozumienie intencji Autorki.

Język rozprawy jest komunikatywny, styl pisania pracy cechuje swoboda. Doktorantka stosuje bogate słownictwo. Można jednak niejednokrotnie odnieść wrażenie, że Autorka prezentując swoje poglądy nie zachowuje należytej ostrożności w operowaniu słowem, czego wynikiem są drobne niezręczności językowe i nieścisłości terminologiczne. Rozprawa od strony formalnej przygotowana jest starannie.

Po dogłębnej lekturze rozprawy należy stwierdzić, że w rezultacie studiów literaturowych i analiz o charakterze ilościowym i jakościowym, Autorka **zrealizowała postawiony cel** doprowadzając do **skutecznego rozwiązania problemu**.

4. Merytoryczna ocena pracy

Merytoryczna ocena zostanie dokonana w odniesieniu do poszczególnych rozdziałów recenzowanej dysertacji.

W **rozdziale pierwszym** Doktorantka zaprezentowała kluczowe dla dysertacji pojęcia talentu i jego zróżnicowane interpretacje, przedstawiła istotę zarządzania talentami prezentując jego poszczególne fazy oraz ich znaczenie dla całości procesu. W dalszej części rozdziału Doktorantka skupiła się na talentach reprezentujących pokolenie Y ich charakterystyce i wynikającym z niej wyzwaniom w zakresie zarządzania talentami dla współczesnych pracodawców.

Oceniając treści rozdziału pierwszego należy stwierdzić, że napisany on został w oparciu o adekwatną, a przedstawione tu rozważania stanowią tło do dalszych dociekań.

W **rozdziale drugim** Autorka prezentuje modele zarządzania talentami w powiązaniu ze strategią personalną. Wskazuje, że przyjęła teorię zaproponowaną przez J. Mróz (s.50). Warto byłoby w tym kontekście wskazać jakie były konsekwencje tego wyboru.

Nie zrozumiałym jest, z jakich powodów na str. 54 rozdziału teoretycznego Autorka odnosi się do przeprowadzonych własnych badań empirycznych, uzasadniając swoje podejście badawcze. Dodatkowo wskazuje, że zdecydowała się na przedstawienie studiów przypadków podmiotów, w których stosowano zarządzanie talentami. Kwestia ta budzi wątpliwości, gdyż w opisie metodyki nie wspomniano o zastosowaniu metody studium przypadku. W kolejnej części rozdziału Doktorantka skupia się na prezentacji instrumentów zarządzania talentami, wieńcząc rozważania tabelą podsumowującą w odniesieniu do poszczególnych etapów przedstawianego procesu. Warto byłoby wyjaśnić zastosowane kryteria podziału opisywanych instrumentów na metody, narzędzia i techniki.

W kolejnej części dysertacji Doktorantka prezentuje zagadnienia pomiaru kompetencji utalentowanych pracowników. W tym rozdziale Autorka stosuje pojęcia: kompetencje i kwalifikacje wymienne, czego efektem jest konieczność doprecyzowania tych pojęć. Interesującym uzupełnieniem rozdziału jest prezentacja narzędzi praktycznych służących do identyfikacji talentów. Jednocześnie warto wskazać ograniczenia stosowania takich metod w procesie zarządzania talentami, aby uniknąć błędów oceny, etykietowania itp. W końcowej części rozdziału omówiono rodzaje i przykłady programów zarządzania talentami adresowane

do pracowników pokolenia Y oraz bariery i czynniki sprzyjające zarządzaniu talentami w przedsiębiorstwach. Lektura części teoretycznej pracy skłania do wniosku, że Autorka nie ogranicza się jedynie do prezentacji poglądów innych autorów, ale śmiało prezentuje także własne przemyślenia i wnioski dotyczące omawianych zagadnień. Warto byłoby częściej i bardziej płynnie wzmacniać własną argumentację, nawiązaniem do poglądów innych autorów.

Mimo pewnych uwag i wątpliwości, o nie zasadniczym charakterze, uważam, że rozważania przedstawione w tym rozdziale pozwoliły uchwycić specyfikę procesu i możliwych do zastosowania narzędzi zarządzania talentami pracowników. Ta część pracy ma wartość systematyzującą dotychczasowy stan wiedzy na temat wykorzystania poszczególnych narzędzi zarządzania talentami w organizacjach w kontekście zarządzania pracownikami pokolenia Y.

Rozdział trzeci ma charakter metodyczny i przedstawia przesłanki, cele, pytania badawcze oraz proces realizowanych badań. Szczegółowej oceny przyjętych metod badawczych dokonano w trzecim punkcie niniejszej recenzji.

W tym miejscu warto zauważyć, że charakteryzując przedmiot badań Autorka wskazuje, że skupia się na procesach zarządzania talentami z pokolenia Y w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w Polsce i Niemczech. Prezentując badaną próbę odnosi się jedynie do charakterystyk respondentów, nie wskazując ani wielkość, ani sektor/ branżę przedsiębiorstw, z których pochodzą respondenci. Także struktura zatrudnienia ze względu na płeć byłaby cennym uzupełnieniem dla rozważań na temat płci biorących udział w programach zarządzania talentami (tab. 14 s. 126).

Szkoda, że Autorka nie przeprowadziła analiz statystycznych uzyskanych danych. Liczebność respondentów pochodzących z Polski i Niemiec była zbyt mała dla analizy porównawczej. W sumie razem to było nadal niewiele, ale jednak 40 obserwacji, a taka liczba obserwacji może zostać poddana analizie statystycznej. Dziwi, że Autorka wskazuje istnienie istotnych lub nieistotnych różnic pomiędzy wartościami zmiennych np. na stronie 127 znajduje się zdanie „Związek ten okazał się istotny statystycznie a jego siła jest umiarkowana”. Jakie były podstawy tego wniosku?

Rozdział czwarty prezentuje wyniki przeprowadzonych badań empirycznych oraz rekomendacje dotyczące praktyk zarządzania talentami sformułowane przez Autorkę. Autorka bardzo szczegółowo przedstawia uzyskane wyniki. Za najbardziej wartościowy fragment rozdziału uważam prezentację praktyk stosowanych w przedsiębiorstwach polskich i niemieckich w procesie zarządzania talentami (r. 4.2). Jak wskazano w tytule i celach pracy

zamiarem badawczym było przeprowadzenie porównań procesów zarządzania talentami w Polsce i Niemczech. Niestety pewne wnioski nie są wystarczająco udokumentowane w oparciu o uzyskane dane np. wniosek wskazujący zróżnicowanie barier w zarządzaniu talentami (tab. 27 s.158). Oczekiwałabym większej ostrożności ze strony Autorki w formułowaniu tego typu wniosków.

Chciałabym się także odnieść do tytułu rozdziału, w którym jest zawarte nieco mylące określenie „...ocena wyników własnych badań empirycznych...” s. 117. Jak rozumiem chodzi tu o prezentację wyników badań własnych. Ponadto charakterystyki utalentowanych pracowników są nazywane niekonsekwentnie cechami osobowości lub kompetencjami. Brak uporządkowania terminologicznego niestety nie sprzyja lekturze pracy.

Ponadto można zauważyć wielokrotne moim zdaniem nie zasadne dublowanie się informacji przedstawianych w formie tabeli i wykresu.

Zwieńczeniem niniejszego rozdziału jest prezentacja rekomendacji, które powinny przyczynić się do lepszej realizacji projektów zarządzania talentami w przedsiębiorstwach. W zakończeniu Autorka syntetycznie przedstawia uzyskania wyniki. Cennym uzupełnieniem byłoby wskazanie wkładu dysertacji w nauki o zarządzaniu i jakości.

Konkludując należy zaznaczyć, że lektura tego rozdziału pozwala na wysunięcie wniosku, że Doktorantka posiada **szeroką wiedzę i dobre przygotowanie praktyczne do prowadzenia badań empirycznych.**

IV. WNIOSEK KOŃCOWY

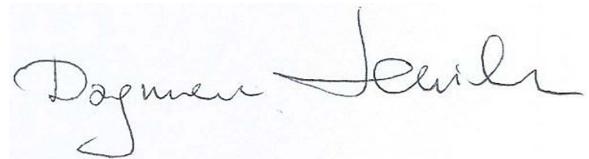
Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska spełnia wymogi określone w art. 187 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r. (Dz.U. 2021 poz. 478). W szczególności, rozprawa doktorska Pani mgr Sylwii Koper prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydatki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej (art. 187 p. 1). Oceniając pozytywnie zastosowane w pracy podejście, dobór tematu, postawiony cel i hipotezy, metody i narzędzia badawcze oraz wyniki przeprowadzonych studiów i analiz, należy podkreślić, że dysertacja jest udaną próbą rozwiązania aktualnego problemu naukowego z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, o walorach poznawczych i praktycznych (art. 187 p. 2).

Decyduje o tym:

- aktualność i istotność podjętej w pracy tematyki,
- oparcie rozważań zawartych w pracy na poprawnie dobranej literaturze przedmiotu,

- warsztat badawczy potwierdzony umiejętnością formułowania celów i pytań badawczych oraz doboru instrumentów badawczych,
- szczegółowa prezentacja i interpretacja pozyskanych w wyniku postępowania badawczego danych,
- wkład teoretyczny w zakresie poszerzenia wiedzy odnośnie procesów zarządzania talentami i ich uwarunkowań,
- walory praktyczne uzyskanych wyników tj. rekomendacje dla przedsiębiorstw wynikające z przeprowadzonych studiów.

Podsumowując rozprawa doktorska Pani mgr Sylwii Koper pod tytułem „*Zarządzanie talentami z pokolenia Y na przykładzie pracowników przedsiębiorstw zlokalizowanych w Polsce i w Niemczech. Analiza porównawcza*” stanowi wartościowe studium badawcze, które wnosi ciekawe, uwzględniające złożoność podjętej problematyki, podejście do istoty zarządzania talentami w przedsiębiorstwach. Na podstawie powyżej przedstawionej argumentacji wnoszę o dopuszczenie Doktorantki do obrony.

A handwritten signature in black ink, reading "Dagny Jankowska". The signature is written in a cursive, flowing style. The name "Dagny" is written in a larger, more prominent script, while "Jankowska" is written in a smaller, more compact script to its right. The signature is placed on a light blue rectangular background.