

dr hab. Marzena Frankowska, prof. US
Katedra Logistyki, Instytut Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński

Szczecin, 17 stycznia 2026 r.

Recenzja rozprawy doktorskiej

Pana mgr Łukasza Góreckiego
pt. „Praktyki zarządzania talentami jako źródło efektywności organizacyjnej
przedsiębiorstw zrzeszonych w Kłastrze SA&AM Katowickiej Specjalnej Strefy
Ekonomicznej S.A.”,
napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Małgorzata Dobrowolska, prof. PŚ
w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości

1. Uwagi wstępne

Podstawą przygotowania niniejszej recenzji jest uchwała nr 62/2025 Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Śląskiej z dnia 29 października 2025 roku.

Mając na uwadze ustawowe kryteria i wymogi stawiane rozprawom doktorskim, oceniając przedstawione opracowanie w kolejnych punktach recenzji zwróciłam uwagę przede wszystkim na następujące aspekty dysertacji:

- Ocena znaczenia podjętej tematyki,
- Ocena problemu badawczego, celów pracy i hipotez badawczych,
- Ocena wykorzystanych metod badawczych i źródeł informacji,
- Ocena struktury pracy i ocena merytoryczna poszczególnych części,
- Ocena językowej i formalnej strony rozprawy.

Recenzowana praca liczy 199 stron, w tym 159 stron tekstu podstawowego (wstęp, pięć głównych rozdziałów), uzupełnionego o dwa załączniki (kwestionariusz ankiety, odpowiedzi respondentów - plik Excel), bibliografię, zestawienie rysunków i tabel. Całość rozważań podjętych przez Autora lokuje się w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości.

Dysertacja została przygotowana w trybie doktoratu wdrożeniowego, a opiekunem ze strony pracodawcy był dr hab. Rafał Żelazny (Katowicka Specjalna Strefa Ekonomiczna SA).

2. Ocena znaczenia podjętej tematyki rozprawy doktorskiej

Recenzowana rozprawa doktorska dotyczy niewątpliwie ważnej i interesującej problematyki, którą stanowi zarządzanie talentami (ZT) w przedsiębiorstwach przemysłowych, zrzeszonych w klastrze. Sam obszar badawczy, jakim jest zarządzanie talentami zasługuje na uwagę z wielu względów. Z punktu widzenia rozwoju nauki, jest to stosunkowo nowy obszar zainteresowań, wymagający nadal wielu badań i dyskusji nawet na poziomie definiowania kluczowych pojęć (niejednoznaczność pojęcia talentu i rozbieżne modele: ekskluzywne versus inkluzywne) oraz spozycjonowania w spektrum teorii nauk o zarządzaniu i jakości. Jego dynamiczny rozwój wynika jednak z wyzwań zmieniającej się gospodarki oraz konieczności poszukiwania nowych przewag konkurencyjnych oraz nowych sposobów ich osiągnięcia.

Stąd, współcześnie dla przedsiębiorstw koncepcja ZT ma wymiar zarządczy i szerzej ekonomiczno-społeczny, stanowi bowiem odpowiedź na rosnące „wąskie gardła” kompetencyjne, które mogą ograniczać transformację technologiczną i organizacyjną. Dowodzą tego faktu m.in. raporty międzynarodowych organizacji takich jak World Economic Forum¹ czy OECD². Przesuwając akcent z ogólnych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) na logikę alokacji zasobów w organizacji oraz wpływu na tworzenie wartości, praktyki ZT mogą zwiększyć zdolność adaptacyjną przedsiębiorstw i ich innowacyjność w warunkach funkcjonowania określanych jako świat VUCA. Ambitnym wyzwaniem jest z kolei powiązanie przez Doktoranta problematyki ZT z efektywnością organizacyjną przedsiębiorstw, tym bardziej że źródła efektywności organizacyjnej mają charakter zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny. Coraz częściej podkreśla się także znaczenie kontekstu instytucjonalnego i rynkowego, który może wzmacniać lub ograniczać możliwości osiągnięcia wysokiej efektywności.

Warto również docenić Doktoranta, za uwzględnienie w badaniach problematyki klastrów. Współcześnie klastry (organizacje klastrowe) są ważnym obiektem zarówno badań naukowych, jak i kluczowymi aktorami pejzażu gospodarczego, stymulującymi budowę kapitału społecznego, innowacyjności, a także niejednokrotnie będących łącznikiem pomiędzy polityką gospodarczą i innowacyjną Polski/ Unii Europejskiej a sektorem małych i średnich

¹ World Economic Forum (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. (<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> - dostęp 04.01.2026)

² OECD (2025). *OECD Skills Outlook 2025* (https://www.oecd.org/en/publications/oecd-skills-outlook_e11c1c2d-en.html - dostęp 04.01.2026)

przedsiębiorstw. A zatem z jednej strony doceniam, natomiast równocześnie już w tym miejscu sygnalizuję, że rola klastrów w realizowanym badaniu jest niejasna, co zostanie podniesione w dalszej części recenzji.

Podsumowując, zarządzanie talentami jest dziś tematem o wysokiej nośności naukowej i strategicznej dla przedsiębiorstw, ponieważ dotyka istoty współczesnej konkurencyjności, czyli m.in. zdolności do szybkiego uczenia się, innowacji i adaptacji, które z kolei są czynnikami mającymi istotny wpływ na wyniki organizacji, zwłaszcza w warunkach wysokiej zmienności otoczenia. Wybór podjętej tematyki należy zatem określić zarówno jako trafny, jak i bardzo ambitny, biorąc pod uwagę relatywnie wczesną fazę rozwoju dorobku teorii ZT oraz fakt, iż efektywność organizacyjna pozostaje jednym z fundamentalnych, lecz jednocześnie najbardziej złożonych konstruktów w naukach o zarządzaniu.

3. Ocena problemu badawczego, celów pracy i hipotez badawczych

Poza pozytywną oceną znaczenia podjętej tematyki, pojawiają się wątpliwości dotyczące sformułowania problemu badawczego, a dalej celu pracy i hipotez badawczych.

Problem badawczy nie został precyzyjnie określony. W zasadzie w całej pracy, to wstęp jest miejscem, gdzie starano się opisać problem badawczy w sposób kompletny (s. 7): *„Zatem, pomimo szerokiego zainteresowania problematyką zarządzania talentami w dalszym ciągu brakuje jednoznacznego rozstrzygnięcia czy i na ile zarządzanie talentami wspiera efektywność organizacyjną przedsiębiorstw funkcjonujących w inicjatywie klastrowej oraz w jaki sposób procesy takie przebiegają. Niewiele wiadomo również na temat warunków wpływu zarządzania talentami na efektywność organizacyjną przedsiębiorstw i jak ten wpływ się ujawnia. Postawienie pytań dotyczących wpływu zarządzania talentami na efektywność organizacyjną przedsiębiorstw w inicjatywie klastrowej, roli klastra w kształtowaniu tej zależności oraz sposobów powiększania efektywności przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach inicjatywy ma znaczenie nie tylko z perspektywy praktycznej, ale również teoretycznej. W zamierzeniu, to właśnie wypełnienie tej luki badawczej stanowić będzie trzon rozważań niniejszej dysertacji.”* Z obowiązku recenzenckiego, pragnę przypomnieć, że sformułowanie problemu naukowego polega na jasnym określeniu luki w wiedzy, którą badanie ma wypełnić, przedstawiając ją w formie pytania/pytań lub stwierdzenia dotyczącego konkretnego zjawiska, które jest ważne, możliwe do zbadania, a także ma jasno określone cele i granice. Dodatkowo, co istotne w

przypadku recenzowanej dysertacji, dalsze badania muszą być ściśle i logicznie powiązane z sformułowanymi pytaniami (problemem badawczym).

Natomiast problem badawczy sformułowany przez Doktoranta jest zbyt zawiły, a pomimo zapowiedzi pytań badawczych, które mogłyby doprecyzować określenie problemu badawczego, to nie zostały one w dysertacji sformułowane. Podobnie, zapowiedziana luka badawcza, nie została w pracy ani poprawnie zidentyfikowana, ani wypełniona. Jest to podejście błędne, gdyż definiowanie i rozwiązywanie problemów naukowych jest istotą pracy naukowej. Tymczasem, niejasne i niejednoznaczne definiowanie problemu badawczego może prowadzić do niesprawności procesu badawczego i tak się niestety stało w przypadku recenzowanej dysertacji.

W toku oceny treści pracy ujawniają się niespójności dotyczące przede wszystkim roli klastra. O ile dosyć wyraźnie jest określone podjęcie badania wpływu zarządzania talentami na efektywność organizacyjną, o tyle nie ma pewności co do prawidłowego ujęcia klastra (inicjatywa klastrowa nie jest poprawnym pojęciem w danej sytuacji, o czym w dalszej części recenzji) w badanej triadzie konstruktów. Chodzi tu m.in. o niejasne stosowanie pojęć odnoszących się do klastra. Po pierwsze, w dysertacji występuje zarówno przedsiębiorstwo klastrowe, jak i klastr. Przedsiębiorstwo klastrowe rozumiane jest poprawnie jako przedsiębiorstwo zrzeszone w klastrze i właśnie w grupie przedsiębiorstw klastrowych przeprowadzono badanie empiryczne. Natomiast, klastr (inicjatywa klastrowa), to organizacja zrzeszająca przedsiębiorstwa (członków klastra). Trudno badać klastry nie uwzględniając tej specyfiki. A zatem, powinny występować dwie grupy podmiotów: przedsiębiorstwa klastrowe oraz koordynatorzy klastrów zarządzających organizacjami klastrowymi. Podnoszę tę kwestię, gdyż cytowany powyżej fragment zapowiada badanie roli klastra w „kształtowaniu” zależności zarządzania talentami a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstw klastrowych. Wskazuje to na aktywną rolę klastra (moderującą), jako organizacji klastrowej podejmującej określone działania wobec członków klastra. W tym zamierzeniu nie chodzi zatem, o podejście „pasywne” badające na ile wyłącznie fakt przynależności do klastra wpływa na powyższą relację. Powyższa uwaga, czyli brak jasnego określenia roli klastra, a szczególnie relacji klastr – przedsiębiorstwa klastrowe jest przyczyną dalszych niespójności, co będzie dalej podniesione w recenzji.

Do powyższych uchybień nawiązuje również inny fragment dysertacji (s.4): „Zagadnienia efektywnego zarządzania najbardziej wartościowymi pracownikami organizacji komplikuje

kontekst, w którym jest ono realizowane. Ciągłe niewiele wiadomo na temat tego jak uwikłanie organizacji w sieci zależności z innymi podmiotami rynkowymi wpływa na realizację celów i praktykę zarządzania talentami. Na tym tle pojawia się istotne pytanie dotyczące tego, jak zarządzanie talentami realizowane jest w przedsiębiorstwach funkcjonujących w ramach klastra oraz jak kontekst wynikający z uwikłania przedsiębiorstwa w szereg formalnych i nieformalnych relacji z innymi podmiotami wchodzącymi w skład inicjatywy klastrowej wpływa na te procesy". Należy podkreślić, że po pierwsze każde przedsiębiorstwo z racji prowadzonej działalności gospodarczej znajduje się w różnych sieciach zależności międzyorganizacyjnych, przede wszystkim w układzie łańcuchów/sieci dostaw (dostawcy, kooperanci i odbiorcy). Po drugie, jeżeli wyróżnioną siecią zależności jest klastrowy rozumiany słusznie przez Doktoranta jako organizacja klastrowa, to badanie musi uwzględniać obecny dorobek wiedzy w zakresie teorii klastrow, co powinno być odzwierciedlone w procesie badawczym. Po trzecie i w kontynuacji do powyższego odpowiedź na pytanie „*jak kontekst wynikający z uwikłania przedsiębiorstwa w szereg formalnych i nieformalnych relacji z innymi podmiotami wchodzącymi w skład inicjatywy klastrowej wpływa na te procesy*” wymagałby odpowiedniego zaprojektowania badania uwzględniającego określenie rodzaju występujących relacji z przedsiębiorstwami oraz koordynatorem klastra, jako podmiotem inicjującym/realizującym działania dla/w klastrze, a następnie badania ich wpływu „*na te procesy*”, jakkolwiek są rozumiane. Badanie tego typu nie zostało przeprowadzone.

Kolejna uwaga związana z formułowaniem problemu i celu badawczego dotyczy tytułu pracy. Wątpliwości budzi wpisanie w tytuł pracy nazwy klastra. Mając na względzie sposób prowadzenia badań naukowych, nawet tych o charakterze wdrożeniowym, dążymy zawsze do możliwości sformułowania uogólnień teoretycznych w oparciu o prowadzone badania praktyki gospodarczej, dzięki czemu osiągany jest postęp naukowy. Tytuł pracy wskazujący nazwę podmiotu niepotrzebnie zawęża problem badawczy do projektu badawczego dedykowanemu wskazanej organizacji klastrowej. Występuje ryzyko zawężenia możliwości wnioskowania z przeprowadzonych badań. Jednocześnie, powstające ograniczenie sugeruje brak pełnej możliwości realizacji celu pracy, którego pierwsza część ma charakter badań naukowych, a tylko druga badań odpowiadających na charakter wdrożeniowy dysertacji: „*Głównym celem pracy jest empiryczna weryfikacja znaczenia praktyk zarządzania talentami dla efektywności organizacyjnej w przedsiębiorstwach zrzeszonych w inicjatywie klastrowej oraz opracowanie zbioru wytycznych dotyczących doboru i kształtowania praktyk zarządzania talentami*

sprzyjających wysokiej efektywności w Kłastrze SA&AM, koordynowanym przez Katowicką Specjalną Strefę Ekonomiczną S.A. (dalej Katowicka SSE)”.

W odniesieniu do celu głównego Doktorant zdekomponował go na trzy kategorie celów: teoriopoznawcze, metodyczne i empiryczne. Cele teoriopoznawcze odnoszą się do prowadzonych badań naukowych, szczególnie literaturowych oraz empirycznych. Uwagę zwraca cel teoriopoznawczy nr 3, który dotyczy „*określenia wpływu relacji pomiędzy przedsiębiorstwami w inicjatywie klastrowej na praktyki zarządzania talentami*”. Tak sformułowany cel modyfikuje dotychczasowy układ założeń badawczych, gdyż bezpośrednio należy go rozumieć jako zbadanie relacji pomiędzy firmami klastrowymi, przy czym ponownie nie jest jasne czy chodzi o określenie typu/rodzaju relacji czy fakt występowania relacji pomiędzy członkami klastra, a następnie jaki jest wpływ na praktyki zarządzania talentami.

Cele metodyczne, jak i empiryczne odnoszą się przede wszystkim do wymiaru wdrożeniowego dysertacji. Poza pewnymi wątpliwościami, są one z jednej strony sformułowane względnie poprawnie, natomiast z drugiej strony, zastanawiają faktyczne możliwości realizacji tak ambitnych celów. Jest to o tyle istotne, że sam Doktorant udowadnia, z jak złożoną i nierozpoznaną materią się mierzy, a zatem umiarkowanie i ostrożność w planowaniu zamierzeń byłyby w tej sytuacji zaletą.

Doktorant sformułował 10 hipotez badawczych. Brzmienie i konstrukcja hipotez są konsekwencją przyjęcia określonej metody badawczej (jakościowa analiza porównawcza oparta na zbiorach rozmytych). O ile gramatyczna budowa pojedynczych hipotez może zostać zaakceptowana, o tyle pojawiają się wątpliwości odnośnie ich konstrukcji w całościowym układzie realizowanych badań oraz w wymiarze merytorycznym. Uwagi na ten temat przekazuję w pkt. 5 dotyczącym oceny rozdział metodycznego pracy.

Uchybienia i błędy omówione w niniejszym punkcie, a przede wszystkim brak precyzyjnie określonego problemu badawczego (brak zidentyfikowania luk badawczych oraz przyjęcia podstawy teoretycznej dla prowadzonych badań) stanowią bardzo poważne niedostatki realizowanej pracy i stawiają pod znakiem zapytania, a nawet podważają prawidłowość prowadzonego procesu badawczego.

4. Ocena wykorzystanych metod badawczych i źródeł informacji

Ocenę wykorzystanych metod badawczych i źródeł informacji rozpoczynam od fragmentu wstępu dysertacji odnoszącym się do prowadzonych badań: „*Badania empiryczne prowadzono*

w trzech etapach. W pierwszym z nich zbadano praktyki zarządzania talentami, zidentyfikowane w trakcie przeglądu literatury uwarunkowania wspomnianych praktyk oraz efektywność organizacyjną przedsiębiorstw. W następnym kroku zidentyfikowano konfiguracje praktyk zarządzania talentami prowadzące do wysokiej efektywności organizacyjnej. W kolejnym kroku (etap II) przygotowano akcję promującą stosowanie sprawdzonych praktyk zarządzania talentami wśród przedsiębiorstw, a samym firmom dostarczono „Narzędzie do optymalizacji zarządzania talentami.” (s.10). Odnosząc się do powyższego fragmentu należy zwrócić uwagę, że zastosowane pojęcie „badań empirycznych” powinno być zastąpione sformułowaniem: „proces badawczy prowadzonych badań empirycznych obejmował ...”. Ten fragment nie dotyczy bowiem zastosowanych metod czy realizacji badań. Badaniem empirycznym nie jest również „przygotowanie akcji promującej (...)”. Natomiast, faktycznie proces badawczy w badaniach empirycznych obejmuje etap wstępny oraz przygotowawczy umożliwiający określenie luk badawczych, sformułowanie problemu badawczego, dokonanie badań literaturowych umożliwiających właściwe zaprojektowanie badań empirycznych. Następnie występuje etap realizacyjny badań empirycznych oraz etap końcowy (systematyzujący wyniki badań, ich analiza oraz przygotowanie wniosków z badań) i aplikacyjno-upowszechniający, który może uzasadniać prowadzenie „akcji promującej” opracowane narzędzie. Mając na względzie powyższą uwagę, i tak wątpliwości budzi opisanie etapu pierwszego, które sugeruje, że zostały przeprowadzone badania empiryczne na bazie dokonanego przeglądu literatury, co nie jest w pełni prawdą. Drobną uzupełniającą uwagę, etap trzeci został omyłkowo opisany jako drugi. Powyższe uchybienia, świadczą o pewnym braku dojrzałości w prowadzeniu procesu badawczego.

Z kolei, pozytywnie należy ocenić dobór źródeł w procesie badawczym. W zakresie badań literatury przedmiotu Doktorant wykorzystał łącznie 409 pozycji (pozycje zwarte i artykuły naukowe), w tym znaczącą ilość pozycji literatury zagranicznej. W badaniach empirycznych próbę badawczą stanowiły przedsiębiorstwa przemysłowe Klastra SA&AM w liczbie 66 podmiotów. Próba tej wysokości nie zawsze jest wystarczająca do wnioskowania statystycznego (tzw. próba wrażliwa, a ponadto ważne są założenia co do struktury próby), niemniej pozyskanie odpowiedzi od stosunkowo wysokiej liczby przedsiębiorstw z sektora przemysłowego zasługuje na uznanie.

W pracy zastosowano zróżnicowane metody badawcze obejmujące m.in.:

- krytyczną analizę literatury przedmiotu,

- systematyczną analizę literatury przedmiotu (*systematic literature review* - SLR).
- badania empiryczne przeprowadzono wykorzystując głównie metodę jakościowej analizy porównawczej opartej na zbiorach rozmytych – fsQCA z zastosowaniem metod statystyki opisowej oraz wnioskowania statystycznego.

W odniesieniu do badań literaturowych o ile, przeprowadzenie krytycznej analizy literatury w rozdziałach teoretycznych oceniam pozytywnie (wyjątek stanowi Rozdział 1), o tyle wykorzystanie metody SLR w rozdziale drugim nie można uznać za w pełni poprawne. Przede wszystkim, ponownie nie określono precyzyjnie celu badania. Na s.33 zapowiedziano, że badanie „(...) dotyczy tego, jak powinno się postrzegać samo zarządzanie talentami.”. Natomiast na s. 40 czytamy, że „celem dookreślenia znaczenia zarządzania talentami dla realizacji zamierzeń poczynionych w niniejszej pracy zdecydowano się na zastosowanie systematycznej analizy literatury (ang. *systematic literature review*, dalej - SLR)”. Tego typu sformułowania nie można uznać za cel badania. Są one na tyle niedookreślone, że każą wątpić w prawidłową realizację badania. Pewne wątpliwości budzą również dalsze etapy badania. Na etapie selekcji publikacji zastanawiające jest, dlaczego użyto tylko jednego słowa kluczowego jakim jest „*talent management*”? Prawidłowe podejście wymaga zastosowania przynajmniej dwóch – trzech terminów, w których słowa dodatkowe mają charakter zarówno pomocniczy, jak i zawężający. Jest to o tyle istotne, iż problematyka podjęta w dysertacji ma złożony charakter, co sugeruje również powyżej przedstawiony powód zastosowania metody SLR. Pewnym wytłumaczeniem zgłoszonych wątpliwości jest zapoznanie się z pełną treścią przeprowadzonego badania. Doktorant wykonał bowiem rzetelną pracę dotyczącą analizy definiowania pojęcia „zarządzania talentami” w zidentyfikowanych 46 artykułach naukowych (tabela 2, s.43). Pozwoliło mu to zająć stanowisko w zakresie przyjęcia własnej definicji terminu zarządzanie talentami oraz sformułować wnioski do dalszych badań. Stwierdzam więc, że z perspektywy wyniku przeprowadzonego badania można odczytać intencję Doktoranta, co do jego zamierzeń badawczych (kierunku i zakresu) z wykorzystaniem metody SLR. Jednak główny zarzut dotyczy przede wszystkim podnoszonego wcześniej braku precyzji w formułowaniu celu badawczego, który wprowadza szereg niejasności, i co świadczy jednak o pewnych mankamentach w warsztacie badawczym.

Problematyka precyzyjnego określenia, co jest badane jest wyzwaniem zarówno dla Doktoranta, jak i czytelnika jego pracy. Dotyczy to również badania literaturowego z zakresu kontekstu zarządzania talentami (s.73). Według Autora *„uwaga poświęcona zostanie właśnie czynnikom wewnętrznym i zewnętrznym kontekstualizującym podstawową dla pracy zależność pomiędzy zarządzaniem talentami a efektywnością organizacji. Cel ten zostanie zrealizowany w oparciu o krytyczne studia literatury.”* Czyli czynniki wewnętrzne i zewnętrzne stanowią kontekst dla podstawowej badanej zależności, jaką jest zarządzanie talentami a efektywność organizacji. Niezbędne jest zatem wyjaśnienie pojęcia kontekstu. Według opinii Autora: *„Kontekst dotyczy zatem zarówno zmiennych wpływających na dane zjawisko, współzależnych, niezależnych, a także potencjalnych efektów – w tym mediatorów czy moderatorów”*. Zdanie jest niezrozumiałe, m.in. mediatorzy i moderatorzy występują jako potencjalne efekty. W konsekwencji prowadzonych rozważań Autor używa pojęcia zmienne kontekstowe i modyfikuje dotychczasowe założenia badawcze, gdyż chodzi już o badanie, *„zależności pomiędzy zarządzaniem talentami a zmiennymi kontekstowymi”*, przy czym *„uwaga nie będzie skoncentrowana na określeniu kierunków”* tych zależności, *„lecz na identyfikacji współwystępujących w organizacji zjawisk sygnalizowanych w literaturze przedmiotu”* (s.73). Nie ma przy tym pewności jak traktowana jest na tym etapie efektywność organizacyjna, czy również stała się zmienną kontekstową? Ponownie, do pewnego stopnia można domyślać się intencji Autora, jednak taki sposób formułowania myśli stwarza duży margines dowolności interpretacyjnej, zarówno dla badacza, jak i czytelnika, i nie jest zgodny z prawidłowym podejściem badawczym. W dalszej kolejności przeprowadzono krytyczny przegląd literatury (badanie typu SLR). Poza poczynionymi uwagami dotyczącymi celu badania, należy zwrócić uwagę, że Doktorant tym razem wprowadził dodatkowe kryteria selekcji publikacji w bazie Scopus, używając odpowiednich słów kluczy. Zważywszy na temat i cel pracy zastanawia jednak brak zastosowania pojęcia klaster lub jego pochodnych (klaster przemysłowy, organizacja klastrowa), które uwzględniałyby klastry jako zapowiedziany kontekst podejmowania praktyk zarządzania talentami. Analiza uzyskanych wyników została pogłębiona o najczęściej cytowane publikacje, autorów publikacji oraz miejsca publikacji. Zidentyfikowane artykuły zostały poddane analizie w programie VOSviewer umożliwiającym graficzne przedstawienie współwystępowania słów kluczowych, co zostało zaprezentowane na rys. 3, który jest niestety bardzo słabo czytelny. Przeprowadzone badanie umożliwiło Autorowi kontynuowanie analizy literatury przedmiotu oraz sformułowanie pewnych wniosków

zwizualizowanych w postaci *Rysunku 4. Konceptualizacja umiejscowienia zarządzania talentami w kontekście wewnątrzorganizacyjnym i zewnętrznym, na tle metateorii oraz potencjalnych efektów poziomu organizacyjnego i indywidualnego*. Można zatem przyjąć, że rysunek ten stanowi ramy koncepcji badawczej, do czego odniosę się w dalszej części recenzji. W ramach badań empirycznych wykorzystano metodykę fsQCA (*fuzzy set qualitative comparative analysis* – jakościową analizę porównawczą opartą na zbiorach rozmytych). Na początku, nastąpił wybór zmiennej zależnej (efektywność organizacyjna przedsiębiorstwa) oraz sześciu zmiennych niezależnych. Wątpliwości związane z operacjonalizacją konstruktów przekazuję w dalszej części recenzji. Do pomiaru poszczególnych zmiennych zastosowano wykorzystywane w literaturze narzędzia badawcze, które poddano analizie rzetelności oraz celem ustalenia wewnętrznej struktury badanych zjawisk przeprowadzona została analiza czynnikowa. Następnie dokonano oceny związków pomiędzy badanymi zmiennymi (zastosowano m.in analizę korelacji Pearsona, analizę regresji liniowej). W drugim etapie Doktorant przeprowadził analizę zgromadzonego materiału badawczego, wykorzystując metodę fsQCA – porównawczą analizę jakościową opartą na zbiorach rozmytych. W pierwszej kolejności przeprowadził on badanie warunków niezbędnych wysokiej i niewysokiej efektywności organizacyjnej, a następnie przeprowadził badanie warunków wystarczających dla wysokiej efektywności organizacyjnej, co odpowiadało sformułowanym hipotezom badawczym. Doktorant szczegółowo wyjaśniał kolejne kroki badawcze z użyciem metody fsQCA. W efekcie prowadzonych badań Doktorant określił sześć różnych konfiguracji warunków prowadzących do wysokiej efektywności organizacyjnej.

Podsumowując, oceniam pozytywnie zgromadzony materiał źródłowy zarówno w trakcie badań literaturowych, jak i badań empirycznych zrealizowanych na próbie przedsiębiorstw klastrowych (uwzględniając zastrzeżenia poczynione w recenzji). Wybór i wykorzystanie metod badawczych są generalnie prawidłowe, natomiast duże wątpliwości budzi ich sposób zastosowania, co zostanie podniesione w dalszej części recenzji. Ocenę zastosowania metod badawczych należy bowiem rozpatrywać z uwzględnieniem przyjętej metodyki prowadzonego procesu badawczego.

5. Ocena struktury pracy i ocena merytoryczna poszczególnych części

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. Układ pracy jest odpowiedni, jej struktura jest względnie zrównowazona i wynika z przyjętych celów badawczych. Tytuły poszczególnych

rozdziałów i podrozdziałów odzwierciedlają treść i logikę wyводу. Jedynie tytuł rozdziału 5 mógłby w sposób bardziej adekwatny odzwierciedlać zawarte w nim treści.

Wstęp jest napisany poprawnie ze względu występowanie wymaganych elementów w pracy doktorskiej. Doktorant przedstawił wprowadzenie do problematyki pracy oraz wyjaśnił jej wagę oraz aktualność. Na tym tle zarysował problem badawczy, określił cel główny oraz cele szczegółowe. Następnie zaprezentował hipotezy oraz metody badawcze zastosowane w pracy. Wstęp wieńczy syntetyczny opis treści rozdziałów. Poza wszystkimi uwagami krytycznymi poczynionymi w niniejszej recenzji, a dotyczącymi wskazanych powyżej elementów, chciałabym podkreślić, iż we wstępie zabrakło również wyraźnego określenia luki badawczej oraz prezentacji koncepcji badawczej w formie graficznej, która pomogłaby Doktorantowi lepiej ustrukturyzować problem badawczy, a dalej sam proces badań.

Rozdział 1 „Klasy - rola i znaczenie z perspektywy przedsiębiorstw, regionu i kraju” obejmuje przegląd definicji związanych z teorią klastrów, a także przedstawienie klastrów jako narzędzia rozwoju przedsiębiorstw i wspierania rozwoju innowacyjności, a także opisanie roli klastrów w polityce krajowej i europejskiej. Odnosząc się do zaprezentowanych studiów literaturowych i analizy danych zastanych dotyczących klastrów, pragnę zwrócić uwagę, że w mojej ocenie przeprowadzone badania są dość powierzchowne. O ile ostatecznie Doktorant przyjmuje poprawną definicję klastra, to jednak sposób prowadzenia wyводу oraz brak krytycznego odniesienia się do przytaczanych definicji i stanowisk świadczy jednak o braku zagłębienia się w dorobek naukowy. Pierwszy mój sprzeciw związany jest z zamiennym stosowaniem pojęć klastrów i inicjatywa klastrowa. Faktycznie, w początkowej fazie rozwoju, a nawet rozkwitu organizacji klastrowych zostało wprowadzone to pojęcie, które jednak ma związek z aspektem temporalnym funkcjonowania klastrów, a dokładnie z pierwszą fazą ich inicjacji. Współcześnie, zajmując się klastrami używanie zamiennie tego pojęcia nie jest poprawne i nie może być ono stosowane jako synonim w odniesieniu szczególnie do organizacji dojrzałych. Z drugiej strony, pojęcie inicjatywy klastrowej wskazuje na bardzo ważny aspekt ewolucji teorii klastrów. Otóż pierwsze teorie tj. dystryktu przemysłowego Marshalla, efektu aglomeracyjnego Krugmana czy nawet koncepcji Porterowskiej rozumiały klaster jako skupisko -koncentrację geograficzną określonych sektorów przemysłu, a funkcjonowanie klastrów było głównie wyjaśnianie w oparciu o teorię kosztów transakcyjnych. Takie podejście pomijało fakt celowej

organizacji skupionych w klastrze przedsiębiorstw, co na marginesie było wielokrotnie podnoszone w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, która kształtując politykę klastrową w Polsce przez wiele lat błędnie stosowała definicję M.E.Portera. Dopiero dorobek późniejszych lat doprowadził do zmiany definiowania klastra jako aktywnego aktora europejskich i krajowych polityk m.in. innowacyjności. Stąd, do wyjaśniania fenomenu klastra zaczęto stosować teorię m.in. zasobową, instytucjonalną, relacyjną, a dalej teorie sieci i inne. Zaczęto również badać wpływ kontekstu funkcjonowania klastrów na współpracę międzyorganizacyjną z wykorzystaniem teorii zakorzenienia (zakorzenienie m.in. geograficzne, społeczne, strukturalne, kulturowe i in.). Zmierzam zatem do tego, że współcześnie klastry są traktowane głównie jako organizacje sieciowe, o określonej strukturze, osadzone w określonym otoczeniu, gdzie relacje występują zarówno pomiędzy firmami klastrowymi a koordynatorem klastra, jak i pomiędzy samymi firmami – członkami klastra, przy czym rola koordynatora ma kluczowe znaczenie dla oddziaływania / aktywizowania klastra (organizacji) wobec jej członków. Oczywiście, dla porządku, pragnę dodać, że nadal w rzeczywistości gospodarczej istnieją klastry typu skupiska bez organizacji zarządzającej, jednak nie są one przedmiotem rozważań Doktoranta ani polityki klastrowej. Podsumowując, brak dokładnego rozpoznania i zrozumienia dorobku naukowego w obszarze klastrów stał się, jak sądzę przyczyną błędów w projektowanym procesie badawczym, co przesądza, że wyniki badań nie mogą być odnoszone do ogółu populacji klastrów.

W Rozdziale 2 „Rozwój koncepcji zarządzania talentami” przeprowadzono szerokie badania literaturowe dotyczące w pierwszej kolejności zbadania aktualnego stanu wiedzy na temat rozumienia pojęcia zarządzania talentami. Ocena zastosowania metody SLR została przedstawiona w pkt. 4 recenzji. W tej części pracy prowadzone są rozważania dotyczące polityki, strategii i praktyki zarządzania talentami w organizacji z zastosowaniem krytycznej analizy literatury przedmiotu. Jest to istotne, gdyż pojęcie praktyk zarządzania talentami jest wpisane w tytuł dysertacji. Autor sprawnie prowadzi wywód i poprawnie przeprowadza proces wnioskowania. Rozdział wieńczy badanie literatury przedmiotu w zakresie kontekstu zarządzania talentami, do którego szerzej odniosłam się w pkt. 4 recenzji.

Podsumowując moją ocenę całego rozdziału pragnę zaznaczyć, że w toku prowadzonego wywodu Doktorant zwraca uwagę na niedostatki w obecnym dorobku badawczym, co sugeruje występowanie luki badawczej, np. s.72 „(...) *sugestia wpływu zarządzania talentami na*

efektywność organizacji lub przewagę konkurencyjną nie doczekała się do tej pory w pełni przekonującego dowodu (...)”, a także: s. 91 „*Co więcej, w trakcie przeglądu literatury nie natrafiono na badania nad zarządzaniem talentami prowadzone z użyciem tego narzędzia, co powinno umożliwić oryginalne podejście do rozwiązania problemu związków zarządzania talentami z efektywnością organizacyjną w przedsiębiorstwach z branży motoryzacyjnej – funkcjonujących w ramach klastra*”. Trudno jest jednak przyjąć, że luka została poprawnie zidentyfikowana, gdyż w trakcie badań literaturowych zarządzania talentami nie uwzględniono osadzenia w klastrze, a powyższy fragment dodatkowo wskazuje na modyfikację przez Doktoranta pierwotnych założeń.

Rozdział 3 „Metodyka badań empirycznych” zgodnie z tytułem obejmuje prezentację hipotez i modelu badawczego, charakterystykę metody badawczej i realizacji badań empirycznych, opis badanego klastra i próby badawczej, a także uwzględniono proces przeprowadzenia postępowania badawczego.

W kontynuacji do uwag poczynionych w punkcie 4 recenzji, pragnę odnieść się do przyjętej metodyki mając również na względzie zachowanie spójności wyводу pomiędzy kolejnymi etapami procesu badawczego. Jeśli faktycznie, rysunek 4 *Konceptualizacja umiejscowienia zarządzania talentami w kontekście wewnątrzorganizacyjnym i zewnętrznym, na tle metateorii oraz potencjalnych efektów poziomu organizacyjnego i indywidualnego* (s. 89) należy odbierać jako ramy koncepcji badawczej powstałej w wyniku przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu, to sformułowane hipotezy budzą szereg wątpliwości. I tak:

- Jak rozumieć ZZL, które jest wskazane na rys. 4. jako kategoria „*Metateorie/konstrukty powiązane*”, a nie zmienna kontekstowa, która to miała stanowić podstawę badania relacji (por. s.73)?
- Użycie w H4 zmiennej „*niepewność związana z zadaniami*” nie wynika z badań literaturowych w Rozdziale 2.
- Można zaakceptować, że hipotezy testujące związek konfiguracji zmiennych z wysoką efektywnością organizacyjną, mają następującą postać: badanie konfiguracji wybranej zmiennej niezależnej oraz zmiennej niezależnej „Zarządzanie talentami” a wpływ na efektywność organizacyjną przedsiębiorstwa. Natomiast hipoteza H9 wychodzi z tej konwencji i z powodów niezrozumiałych wprowadza oprócz zmiennej „Zarządzanie talentami” dodatkowo dwie inne zmienne niezależne, co nie jest w żaden sposób

uzasadnione. Brzmienie H9 uznaję za niewłaściwe, gdyż zaburzona została możliwość oceny konfiguracji badanych zmiennych (współpracy międzyorganizacyjnej oraz poziomu umiędzynarodowienia) w układzie rozłącznym w związku z oddziaływaniem na relację zarządzanie talentami a wysoka efektywność organizacyjna przedsiębiorstwa. Takie postępowanie zaburza proces prowadzenia badań, a także wnioskowania i jest nieprawidłowe.

- W sformułowanych hipotezach brakuje komponentów odnoszących się jakkolwiek do klastra rozumianego bądź jako organizacja klastrowa, bądź jako fakt przynależności do klastra lub jako współpraca z przedsiębiorstwami klastrowymi (wskazany wcześniej brak sprecyzowanego problemu badawczego). H7 brzmi „*Wysoki poziom współpracy międzyorganizacyjnej prowadzi do wysokiej efektywności organizacyjnej*”, a w domyśle Doktorant założył, że ta współpraca ma dotyczyć współpracy wewnątrz klastra, co wynika z treści s. 97. „*Mając na uwadze temat pracy oraz współpracę przedsiębiorstw w ramach klastra, traktowaną jako specyficzny kontekst funkcjonowania organizacji, warto wziąć pod uwagę współpracę przedsiębiorstw, jako potencjalnie ważny aspekt wyróżniający tę grupę firm spośród innych podmiotów gospodarczych*”. Należy powtórnie zaznaczyć, że nie można utożsamiać pojęć współpracy przedsiębiorstw i współpracy przedsiębiorstw w ramach klastra. Ponadto, jak już to zostało zauważone powyżej, w analizie literatury Autor pominął klastry jako możliwy kontekst badawczy do badania praktyk zarządzania talentami.

W końcu, wszystkie dziesięć hipotez zostało przedstawionych na rysunku 5, zatytułowanym „Model badawczy”. Niestety model zamiast w sposób graficzny wyjaśniać powiązania między zmiennymi, nie jest opracowany w sposób prawidłowy i nie ułatwia ustanowienia precyzyjnych relacji pomiędzy badanymi zmiennymi. Krzyżowanie się ciągłych linii stwarza możliwość spekulacji oraz popełnienia błędu. Wreszcie, w nawiązaniu do powyższych uwag, piąta zmienna w modelu badawczym „współpraca w klastrze” nie odpowiada wprost brzmieniu hipotezy H7 dotyczącym współpracy międzyorganizacyjnej.

Przechodząc do oceny uzasadnienia potrzeby zastosowania metody fsQCA i przedstawienia kolejnych etapów procesu badawczego to należy ocenić go pozytywnie, co zostało już wskazane w pkt.4 niniejszej recenzji.

Natomiast pojawiają się znaczące wątpliwości dotyczące narzędzia badawczego – kwestionariusza ankiety (Załącznik 1 Formularz ankietowy, s. 188). W pierwszej kolejności odniosę się do fragmentu dysertacji, w której Doktorant pisze: *„Do pomiaru efektywności organizacyjnej przedsiębiorstw w Kłastrze wykorzystano narzędzie...”* (s.101) – sformułowanie „w Kłastrze” sugeruje, że brana jest pod uwagę specyfika firm klastrowych w związku z ich funkcjonowaniem w kłastrze, tymczasem jak już wykazano, poza samą próbą badawczą, zaprojektowane badanie nie uwzględnia specyfiki klastra/organizacji klastrowej.

Analizując konstrukcję omawianego narzędzia badawczego zauważyłam, że zawiera ono (poza metryczką) osiem pytań (nienumerowanych), z których jedno dotyczy zmiennej zależnej (efektywność organizacyjna przedsiębiorstwa), a sześć dotyczy wprost wszystkich zmiennych zależnych uwzględnionych w hipotezach badawczych (zarządzanie talentami, ZZL, przywództwo transformacyjne, niepewność związana z zadaniami, poziom umiędzynarodowienia działalności oraz współpraca międzyorganizacyjna). Jak z powyższego wynika pozostało jedno „wolne” pytanie w kwestionariuszu. Przy wnikliwej analizie okazuje się, że to pytanie brzmi: *„proszę ocenić, jak przedsiębiorstwo współpracuje z innymi uczestnikami Klastra SA&AM”*, i że ostatecznie to ono zostało opisane jako zmienna zależna w punkcie 3.2.2.7 *„Współpraca w przedsiębiorstwach w ramach klastra”* (s.104). Czyżby, pytanie dotyczące współpracy międzyorganizacyjnej pozostało w badaniu niewykorzystane?

Odpowiedź na to pytanie ujawnia zaskakujące postępowanie Badacza. Otóż, Doktorant zachował brzmienie hipotezy 7 *„Wysoki poziom współpracy międzyorganizacyjnej prowadzi do wysokiej efektywności organizacyjnej”*, równocześnie zaprojektował narzędzie badawcze uwzględniające w kwestionariuszu zarówno pytanie dot. „współpracy międzyorganizacyjnej”, jak i „współpracę w kłastrze”. Z kolei w modelu badawczym (rysunek 5) pominął już zmienną „współpraca międzyorganizacyjna” i pozostawił wyłącznie zmienną „współpraca z przedsiębiorstwami klastra” (wskazany punkt 3.2.2.7). Co więcej, analiza materiału empirycznego wskazuje, że w badaniu stosowano zarówno zmienną „współpraca w kłastrze” (np. tab. 11), jak i „współpraca międzyorganizacyjna” (m.in. tytuł punktu 4.3.5 oraz tab. 19 i 20), przy czym wtedy w opisie występuje już sformułowanie *„(...) współpracy międzyorganizacyjnej w kłastrze (...)”* (s.132,133).

Jako recenzent, uznaję takie postępowanie za niezrozumiałe i oceniam je wysoce negatywnie, gdyż podważa ono rzetelność pracy Badacza i możliwość prawidłowego odniesienia się do wyników badania.

Pozostałe główne uwagi, przekażę w zwięzłej formie:

- Narzędzie badawcze, pytanie czwarte w kolejności (brak numeracji) s. 190 dotyczące przywództwa transformacyjnego: pytanie jest źle sformułowane, ponieważ: (a) brak odniesienia do badanej firmy, (b) przyjęto domniemane założenie, że firma stosuje zarządzanie talentami, natomiast nie było pytania filtrującego w kwestionariuszu ankiety, wobec tego nie wiemy, czy respondent mógł udzielić odpowiedzi na to pytanie.
- W prezentacji wyników badań, brak jest tabel liczności odpowiedzi, które być może pomogły lepiej zrozumieć specyfikę badania oraz osiągnięte wyniki (zał.2 zawiera łączne odpowiedzi respondentów).
- Próba badawcza: ustalono, że w badaniu wzięło udział 66 przedsiębiorstw. Brak założeń co do struktury reprezentatywnej próby badawczej. Natomiast w metryczce ankiety, w pytaniu dotyczącym zajmowanego przez firmę poziomu w łańcuchu dostaw sektora możliwy jest wielokrotny wybór. A zatem w opisie próby pkt. 3.3.2 s. 113 i dalej, na rysunkach brakuje liczby N.

Przeprowadzone badania skłoniły Badacza do odrzucenia ośmiu hipotez (H1-H8), a potwierdzeniu jedynie dwóch z nich (H9 i H10) dotyczących konfiguracji złożonych z wielu współwystępujących warunków, które zgodnie z badaniami, mają zdolność prowadzenia do wysokiej, ponadprzeciętnej efektywności organizacyjnej (s. 142). Wyniki te są o tyle zaskakujące, że nie pokrywają się z wieloma wynikami badań prowadzonych w środowisku międzynarodowym, na co zwraca sam Doktorant. Trudno w tej sytuacji jednoznacznie sformułować wyjaśnienia, co mogło mieć wpływ na uzyskanie wskazanych rezultatów. Jednakże, do prezentowanych wyników należy podejść bardzo ostrożnie, szczególnie w świetle wątpliwości, błędów i uwag zgłoszonych odnośnie realizowanego przez Doktoranta postępowania badawczego.

W Rozdziale 5 zatytułowanym Dyskusja Doktorant przedstawia implikacje teoretyczne i praktyczne wynikające z przeprowadzonych badań. Ze względu na uwagi poczynione we wcześniejszej części recenzji, trudno jest podejmować dyskusję na temat ustaleń wynikających ze zrealizowanych badań. W tej części pracy zaprezentowano również narzędzie do optymalizacji zarządzania talentami, a także wskazano przyszłe kierunki i ograniczenia badań.

W podsumowaniu tej części, mogę stwierdzić, że o ile sam proces badawczy nie przebiegał poprawnie, o tyle zaprojektowanie narzędzia do optymalizacji zarządzania talentami na Cyfrowej Platformie HR 4.0 Klastra SA&AM jest wartościowe.

6. Ocena językowej i formalnej strony rozprawy

Recenzowana rozprawa została przygotowana w zgodzie z wymogami formalnymi stawianymi dysertacjom doktorskim. Autor nie ustrzegł się jednak stosunkowo licznych błędów natury edytorskiej. Z obowiązku recenzenckiego pragnę wymienić przykłady:

- Błędy literowe, podwójne spacje m.in. s.12, 99; rysunek 4, s. 89, s. 97 (wskazanie na Hipotezę 4 podczas gdy chodzi o Hipotezę 6).
- Błędy w podawaniu nazwiska autorów s.17.
- Błędy w pisowni liczebników s.36-37.
- Błędy językowe i stylistyczne m.in. s.39 (inkluzyjne).
- Brak wyjaśniania skrótów np. s.125 tabela 12.
- Używanie kolokwializmów m.in. „Potężne badanie” s.71.
- Zdania niejasne np. s.8 „*sformułowano szereg hipotez badawczych*”; s. 9 „*W odniesieniu do celów empirycznych, projekt badań pozwalających na realizację celów uwzględniać musi naturalne ograniczenia wynikające ze specyfiki przedsiębiorstw funkcjonujących w klastrze*”; s.9 „*krytyczna analiza przedmiotu*” – chodzi zapewne o krytyczną analizę literatury przedmiotu; s.71 „*Identyfikacja kluczowych stanowisk zasadza się na krytycznych stanowiskach, rolach, kompetencjach, zdolnościach i zbiorach umiejętności*”.

Pomimo pewnej ilości drobnych błędów redakcyjnych, strona językowa pracy nie budzi większych zastrzeżeń.

7. Konkluzja

Mając na uwadze ustawowe kryteria i wymogi stawiane rozprawom doktorskim, w kolejnych punktach recenzji oceniłam wnikliwie przedstawione mi opracowanie. Poniżej ustosunkuję się do poszczególnych kryteriów ustawowych.

Kryterium 1. Rozprawa doktorska powinna prezentować ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej.

Odnosnie pierwszej części kryterium stwierdzam, że Doktorant w sposób wystarczający posiadał wiedzę w obszarze zarządzania talentami i efektywności organizacyjnej przedsiębiorstw, natomiast w powierzchownym zakresie zgłębił dorobek dotyczący klastrów. W konsekwencji, było to zapewne przyczyną niewłaściwego zaprojektowania badań.

Z kolei, w zakresie umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, moja ocena jest niestety negatywna. Wynika to przede wszystkim z braku poprawnego i precyzyjnego sformułowania problemu badawczego, w tym określenia pytań badawczych, a co się z tym łączy, brak poprawnie sformułowanej luki badawczej. Pragnę zaznaczyć, że podjęta przez Doktoranta problematyka jest bardzo wymagająca i prowadzenie badań w obszarze zarządzania talentami, efektywności organizacyjnej i klastrów jest zamierzeniem wysoce ambitnym. Jednak w efekcie mierzenia się z tak trudną materią pracę wyróżnia brak spójności i błędy w prowadzonym procesie badawczym. Wyraźnym mankamentem, jest szczególnie nieumiejętne uwzględnienie problematyki klastrów. Dotyczy to zarówno formułowania celów badawczych, konceptualizacji, jak i operacjonalizacji konstruktów, ale również wpisanie nazwy klastra w tytuł pracy doktorskiej. Podczas projektowania badania doszło bowiem do utożsamienia konkretnego problemu praktycznego z problemem naukowym. Uzyskane wyniki, pomijając wszystkie inne kwestie merytoryczne, nie mogą być zatem odniesione do innych klastrów. Wątpliwości budzą również niektóre fragmenty konstrukcji narzędzia badawczego. Ponadto, zdecydowanie negatywnie oceniam praktykę dotyczącą swego rodzaju „żonglowania” zmiennymi w formułowaniu hipotezy, budowie modelu badawczego, konstruowaniu narzędzia badawczego i dalej prowadzeniu badania, co szczegółowo wykazałam w niniejszej recenzji (punkt 5).

Wreszcie należy zauważyć, że ostatecznie sam Doktorant nie odniósł się do zakresu realizacji sformułowanych celów pracy, a nie zostały one w pełni zrealizowane.

Kryterium 2. Rozprawa doktorska powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej.

W szerszym rozumieniu, praca odpowiada na aktualne potrzeby przedsiębiorstw związane z koniecznością zwiększenia zdolności adaptacyjnej przedsiębiorstw i ich innowacyjności w bieżących warunkach funkcjonowania określanych jako świat VUCA. W założeniach badanie związków praktyk zarządzania talentami i efektywności firm jest podejściem oryginalnym i

ambitnym. Prawdopodobnie skoncentrowanie się na tej relacji i wykorzystanie przedsiębiorstw klastrowych wyłącznie jako próby badawczej firm sektora przemysłowego, byłoby znacznie korzystniejsze z punktu realizowanych badań. Po pierwsze ograniczyłoby to i uprościło zakres tematyczny pracy. Z drugiej strony wydaje się, że obecny etap badań nad zarządzaniem talentami cierpi na pewien niedostatek badań realizowanych wśród przedsiębiorstw przemysłowych, w przeciwieństwie do firm usługowych i instytucji.

Natomiast odnosząc się literalnie do drugiego kryterium, trudno pozytywnie oceniać oryginalność rozwiązania problemu naukowego, skoro problem naukowy nie został poprawnie i precyzyjnie określony, co spowodowało dalsze błędy w projektowaniu i realizacji procesu badawczego.

Z kolei projekt narzędzia do optymalizacji zarządzania talentami na Cyfrowej Platformie HR 4.0 Klastra SA&AM należy uznać za osiągnięcie oryginalne i wartościowe, stanowiące o walorze aplikacyjnym pracy.

W świetle powyższej oceny, w ostatecznej konkluzji stwierdzam, że **rozprawa doktorska Pana mgr. Łukasza Góreckiego pt. „Praktyki zarządzania talentami jako źródło efektywności organizacyjnej przedsiębiorstw zrzeszonych w Klastrze SA&AM Katowickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej S.A.”, napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Małgorzata Dobrowolska, prof. PŚ w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości nie spełnia warunków stawianych pracom doktorskim zawartych w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (tekst jedn. Dz. U. z 2020 r. poz. 85 ze zm.).**