

Gdańsk, 17.01.2026.

dr hab. Joanna Kuczevska, profesor Uniwersytetu WSB Merito w Poznaniu i
Uniwersytetu Gdańskiego
Wydział Finansów i Bankowości, Uniwersytet WSB Merito Poznaniu
oraz
Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Gdański

Recenzja pracy doktorskiej mgr Łukasza Góreckiego
pt.: „ Praktyki zarządzania talentami jako źródło efektywności
organizacyjnej przedsiębiorstw zrzeszonych w Klastrze SA&AM
Katowickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej S.A.”

Politechnika Śląska

Promotor:

dr hab. Małgorzata Dobrowolska, prof. PŚ.

Opiekun ze strony pracodawcy:

dr hab. Rafał Żelazny, Katowicka Specjalna Strefa Ekonomiczna S.A.

Recenzja została przygotowana na podstawie decyzji Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Śląskiej z dnia 29.10.2025 r.

Recenzowana rozprawa liczy 200 stron. Zawiera następujące części: spis treści, wstęp, pięć rozdziałów, bibliografię, zestawienie rysunków, zestawienie tabel i dwa załączniki.

Uzasadnienie doboru problematyki badawczej

Podjęta przez mgr Łukasza Góreckiego problematyka badawcza dotycząca wpływu praktyk zarządzania talentami na efektywność organizacyjną przedsiębiorstw funkcjonujących w klastrze należy do obszarów aktualnych i istotnych zarówno z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości, jak i praktyki gospodarczej. Zagadnienie to wpisuje się w nurt badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi, rolą kapitału ludzkiego w budowaniu potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa oraz znaczeniem współpracy w ugrupowaniach klastrowych.

Wybór środowiska badawczego w postaci przedsiębiorstw zrzeszonych w Klastrze SA&AM Katowickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej S.A. należy uznać za zasadny, gdyż klastry stanowią specyficzny klimat sprzyjający transferowi wiedzy, innowacyjności oraz

rozwojowi kompetencji pracowniczych. Połączenie perspektywy zarządzania talentami z analizą efektywności organizacyjnej w takim otoczeniu tworzy potencjalnie interesującą płaszczyznę eksploracji zależności między praktykami HRM, współpracą międzyorganizacyjną a wynikami przedsiębiorstw.

Na uznanie zasługuje również próba integracji kilku wątków badawczych takich jak: zarządzanie talentami, przywództwo transformacyjne, niepewność zadań, umiędzynarodowienie oraz współpraca w klastrze. Taka koncepcja pozwalała potencjalnie na uchwycenie złożonych konfiguracji czynników wpływających na efektywność organizacyjną, co jest zgodne z aktualnymi trendami badawczymi wykorzystującymi podejście konfiguracyjne.

Jednocześnie należy jednak zauważyć, że choć sam dobór problematyki jest trafny i uzasadniony merytorycznie, sposób jej operacjonalizacji w pracy nie został wystarczająco doprecyzowany. Zależności pomiędzy kluczowymi konstruktami badawczymi zostały sformułowane w sposób zbyt szeroki, co utrudnia jednoznaczną identyfikację mechanizmów przyczynowych oraz weryfikację hipotez. Ponadto brak wyraźnego modelu teoretycznego integrującego analizowane zmienne sprawia, że potencjał poznawczy podjętej problematyki nie został w pełni wykorzystany.

Podsumowując, należy stwierdzić, że dobór tematu pracy jest zasadny, aktualny i posiada wysoki potencjał naukowy, jednakże sposób jego konceptualizacji i realizacji badawczej nie odpowiada wymaganiom stawianym rozprawom doktorskim, co w istotnym stopniu wpływa na końcową ocenę pracy.

Cel rozprawy, proces jego realizacji oraz zastosowane metody badawcze

Autor pracy wykazuje dobrą orientację w literaturze przedmiotu, szczególnie z zakresu zarządzania talentami. Poprawnie definiuje znaczenie kontekstu, ograniczenia podejścia uniwersalistycznego oraz trudności w wykazywaniu bezpośredniego wpływu praktyk zarządzania zasobami ludzkimi (w tym zarządzania talentami) na efektywność organizacyjną. Jednocześnie jednak argumenty te nie zostają konsekwentnie przełożone na konstrukcję problemu badawczego, co prowadzi do powstania wewnętrznej sprzeczności logicznej całego projektu badawczego.

Zgodnie z zapisem w 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 Klastrze SA&AM, koordynowanym przez Katowicką Specjalną Strefę Ekonomiczną S.A. (dalej Katowicka SSE).”*

Jak można zaobserwować pojawia się tutaj niespójność między diagnozą teoretyczną a celem pracy. Autor wielokrotnie podkreśla, że wpływ zarządzania talentami na efektywność organizacyjną jest niejednoznaczny, zmienne te są odległe przyczynowo i temporalnie, konieczne jest uwzględnienie mechanizmów pośredniczących a badanie tej

relacji w oderwaniu od kontekstu może być błędne. Pomimo tej trafnej diagnozy, główny cel pracy zostaje sformułowany w sposób klasycznie uniwersalistyczny, tj.: „...empiryczna weryfikacja znaczenia praktyk zarządzania talentami dla efektywności organizacyjnej ...”. W efekcie Autor sam podważa zasadność celu, który następnie realizuje, nie wyjaśnia przekonująco, dlaczego pomimo wskazanych ograniczeń, właśnie efektywność organizacyjna pozostaje zmienną zależną i nie proponuje spójnego modelu teoretycznego wyjaśniającego mechanizmy oddziaływania. Ponadto w drugiej części zaproponowanego celu badań Autor wskazuje na „...opracowanie zbioru wytycznych dotyczących doboru i kształtowania praktyk zarządzania talentami sprzyjających wysokiej efektywności w Klastrze SA&AM”. Nie zrozumiał jest taki zapis bez wskazania wysokiej efektywności – czego? Bo o efektywność klastra raczej nie chodzi a o efektywność organizacyjną podmiotów czy raczej przedsiębiorstw w nim zrzeszonych. Podsumowując, w mojej opinii cel pracy nie wynika logicznie z przedstawionego przeglądu literatury, lecz jest raczej jego powtórzeniem w formie deklaratywnej.

Podobnie cele szczegółowe teoriopoznawcze mają charakter deskryptywny, typowy raczej dla pracy przeglądowej niż rozprawy doktorskiej. Cele empiryczne i praktyczne są bardzo ambitne ale niewspółmierne do skali badań (66 podmiotów jednego klastra) i nieadekwatne do deklarowanych ograniczeń generalizacji, które Autor sam wskazuje.

Szczególnie krytycznie oceniam sposób włączenia kontekstu klastra do projektu badań. Mgr Łukasz Górecki deklaruje owszem, że klastrer stanowi ważny kontekst, podkreśla jego rolę w transferze wiedzy i rozwoju kompetencji czy przywołuje szeroko argumenty polityczne i instytucjonalne. Nie określa jednak jasno i precyzyjnie czy klastrer jest zmienną zależną (w jakim wymiarze, jeśli tak?), zmienną niezależną (podobnie w jakim ujęciu, jeśli tak?), moderatorem, kontekstem instytucjonalnym czy jedynie ramą doboru próby. Brakuje modelu teoretycznego, który precyzyjnie uzasadniłby przejście od relacji klastrer – praktyki zarządzania zasobami ludzkimi (szczególnie talentami) a praktyki zarządzania zasobami ludzkimi (szczególnie talentami) – efektywność organizacyjna. W mojej opinii z perspektywy poprawności metodologicznej bardziej logiczne byłoby badanie wpływu funkcjonowania w klastrze na praktyki zarządzania talentami w przedsiębiorstwach w nim zrzeszonych a nie dalsze ekstrapolowanie tego wpływu na efektywność organizacyjną, której determinanty są wieloczynnikowe i silnie kontekstowe. W obecnym kształcie podjętych badań klastrer stanowi rolę niedookreślonego tła i wydaje być się włączony instrumentalnie a nie teoretycznie konieczny.

Równie duże zastrzeżenia budzi zestaw hipotez badawczych (H1 do H10) zaproponowanych przez Autora pracy. Po pierwsze są one bardzo liczne, heterogeniczne i słabo zhierarchizowane. Opierają się na bardzo prostych relacjach przyczynowych, pomimo tego, że Autor sam podważa ich zasadność. Ponadto w znacznej części mają charakter trywialny lub tautologiczny (np. wysoki poziom X prowadzi do wysokiej efektywności). Ponadto hipotezy formułowane są w logice ilościowej, liniowej, podczas gdy wybierana metoda fsQCA nie testuje hipotez w klasycznym sensie, lecz identyfikuje konfiguracje warunków. Wobec powyższych nasuwa się wątpliwość czy Autor testuje

hipotezy, czy raczej eksploruje konfiguracje i z jakiego powodu oba podejścia zostały zmieszane bez wyraźnego uzasadnienia metodologicznego.

Dobór metody badawczej fsQCA oceniam jako trafny ze względu na ograniczoną liczebność próby, jednak ze względu na fakt brak klarownego modelu teoretycznego i pewnej sprzeczności z deklarowaną logiką testowania hipotez, odnoszę wrażenie, że metoda ta pełni rolę swoistego narzędzia ratunkowego wobec ograniczeń liczebności próby.

Układ i struktura pracy

Recenzowana rozprawa liczy 200 stron. Zawiera następujące części: spis treści, wstęp, pięć rozdziałów, bibliografię, zestawienie rysunków, zestawienie tabel i dwa załączniki.

Struktura rozprawy jest logicznie uporządkowana w pięciu rozdziałach.

Rozdział pierwszy poświęcony jest wprowadzeniu w teoretyczne aspekty i terminologię pojęć klastrowych. Autor wskazuje, że cel rozdziału *„realizowany będzie przede wszystkim w oparciu o studia literatury krajowej, która uwzględnia specyfikę funkcjonowania klastrów w warunkach krajowych”* str. 12. Jest to założenie słuszne ale tylko w momencie prezentowania ujęcia empirycznego wskazującego na cechy typowe dla polskich klastrów. Definicje i pojęcia teoretyczne dotyczące klastrów i ich ewolucji muszą opierać się również na studiach literatury zagranicznej. Na str. 14 Autor wskazuje, że w przypadku definicji klastra w rozumieniu Portera konkurencja jest jedynym wyróżnikiem klastrów. Obawiam się, że konkurencja nie jest jedynym wyróżnikiem klastrów w rozumieniu Portera lecz intensywna konkurencja lokalna współistniejąca ze współpracą, presja innowacyjna wynikająca z bliskości rywali, powiązania wertykalne i instytucjonalne.

Niedopuszczalny błąd metodologiczny pojawia się na str. 15, kiedy Autor podkreśla *„współdziałanie pomimo konkurencyjności uczestników”*. Odnoszę wrażenie, że Autor nie odróżnia konkurencji od konkurencyjności. Na str. 17 mgr Łukasz Górecki pisze *„W dużym uproszczeniu można przyjąć, że klaster to skupiona w danym regionie geograficznym grupa instytucji i firm, najczęściej z określonego sektora, natomiast inicjatywa klastrowa to sformalizowany klaster, najczęściej posiadający osobowość prawną i zarządzany przez koordynatora”*. Absolutnie nie zgadzam się z takim uproszczeniem. Autor źle formułuje wnioski na podstawie przytaczanych definicji. Powyżej tego stwierdzenia przytoczona jest definicja inicjatywy klastrowej prof. Kowalskiego, gdzie wyraźnie wskazane jest, że *„inicjatywa klastrowa mniej lub bardziej sformalizowana i zinstytucjonalizowana forma współpracy grupy lokalnych podmiotów, mająca na celu zainicjowanie funkcjonowania klastra. O ile klastry istnieją niezależnie od świadomości przedsiębiorstw to inicjatywa klastrowa polega na podjęciu określonych działań, projektu lub rozwoju różnego rodzaju aktywności w ramach klastra”*. Oznacza to, że inicjatywą klastrową może być działanie (również sformalizowane), które inicjuje współpracę, służy rozwojowi klastra lub jest działaniem podejmowanym w celu zarządzania lub realizacji projektów w strukturach już

rozwiniętych (klastrach). Nie można zatem upraszczać, że inicjatywa klastrowa to sformalizowany klaster, najczęściej posiadający osobowość prawną i zarządzany przez koordynatora. Z takiego błędu metodycznego wynika również nadużywanie pojęć klastrowa i inicjatywa klastrowa zamiennie, zarówno w tytule pracy czy celu pracy. Pojawia się zatem pytanie to czym - zdaniem Autora - jest badany SA&AM – klastrem czy inicjatywą klastrową prowadzącą do jego powstania? Jeśli badany SA&AM spełnia kryteria bycia dojrzałym klastrem w rozumieniu wielu naukowych, przytaczanych definicji, to nie widzę powodu nadużywania pojęcia inicjatywy klastrowej i nazywania klastra wymiennie inicjatywą. Inicjatywa wskazuje na stopień zaawansowania współpracy – jeśli ugrupowanie SA&AM jest inicjatywą, jest we wczesnym stadium rozwoju i nie ma znamion pełnego klastra. Czy tak rzeczywiście jest? Zatem czy warto badać wpływ inicjatywy na zarządzanie talentami? Zbyt duże uproszczenie i niejednoznaczność koncepcyjna w rozumieniu kluczowych pojęć nie jest dopuszczalna w rozprawie doktorskiej. Sugerowałabym wprowadzenie do toku badań dwóch pojęć klastra dojrzałego i inicjatywy klastrowej a następnie określenie potencjału SA&AM i wybranie odpowiedniej klasyfikacji – nie stosowanie pojęć wymiennie.

Również wskazanie wdrożenia „Narzędzia do optymalizacji zarządzania talentami” w klastrze SA&AM z wykorzystaniem metody benchmarkingu zarządzania talentami wskazuje jednoznacznie na fakt podjęcia inicjatywy klastrowej (projektu zarządzania dojrzałym klastrem), którego celem jest wsparcie procesu zarządzania talentami przedsiębiorstw klastrowych i poszukiwanie najlepszej praktyki.

W rozdziale brakuje ponadto klasyfikacji klastrów i ewolucji pojęcia. Pominięte zostały całkowicie badania klastrów w tzw. Trzeciej Italii – autorzy doskonale wskazywali cechy klastrów w procesie ich ewolucji w najczęściej spotykanym typie klastra włoskiego.

Podstawowe rozważania metodyczne i koncepcyjne na temat klastrów to tylko krótka i nieuporządkowana część rozdziału 1. Jest to niezmiernie ważne, jeśli Autor decyduje się na włączenie wątku roli klastra w zarządzaniu talentami i przełożenia tego na efektywność organizacyjną przedsiębiorstw. Zbyt wiele uwagi poświęca Autor polityce na rzecz rozwoju klastrów i wykorzystania ich roli dla budowania konkurencyjności regionu. W kontekście celu i założeń badawczych, to nie jest temat zasługujący na tak obszerną analizę.

W **rozdziale drugim** Autor prezentuje rozwój koncepcji zarządzania talentami. Tekst jest dobrze zorientowany w literaturze i poprawnie osadzony w aktualnych nurtach badań nad zarządzaniem talentami. Mgr Łukasz Górecki trafnie identyfikuje wielowymiarowość zjawiska, jego silne uwikłanie kontekstowe, problemy z prostym modelowaniem relacji przyczynowo – skutkowych oraz zasadność podejścia konfiguracyjnego. Autor słusznie podkreśla i również trafnie argumentuje kontekstowość wpływu zarządzania talentami na efektywność, podkreśla, że relacje te mają charakter wielokierunkowy i niejednoznaczny i nie ma jednej uniwersalnej ścieżki prowadzącej do osiągnięcia wysokiej efektywności. Wobec powyższych ponownie pojawia się dysonans w kontekście zaproponowanych przez Autora hipotez. Tak przeprowadzone uzasadnienie teoretyczne podważa ich zasadność, zamiast je wzmacniać. Skoro Autor tak jednoznacznie wskazuje na nieadekwatność prostych relacji przyczynowych, to z jakiego powodu czyni je centralnym

elementem badań? Dostrzegam również brak jasnych kryteriów selekcji konkretnych zmiennych, które pojawiają się w hipotezach i później w badaniu empirycznym takich jak: przywództwo transformacyjne, umiędzynarodowienie czy niepewność zadań. Podsumowując bardzo bogata refleksja teoretyczna dotycząca aspektów zarządzania talentami nie znajduje adekwatnego odzwierciedlenia w operacjonalizacji badań.

Rozdział **trzeci i czwarty** dysertacji poświęcane są badaniom empirycznym prowadzonym przez Autora. W pierwszej kolejności zaprezentowana została metodologia badań, następnie ich rezultaty. Zastosowane narzędzia pomiarowe w zdecydowanej większości spełniają kryteria rzetelności i poprawności metodologicznej, a ich dobór świadczy o dobrej orientacji Autora w literaturze przedmiotu. Jednocześnie sposób agregacji zmiennych do postaci jednowymiarowych metazmiennych pozostaje w pewnym napięciu z deklarowanym podejściem konfiguracyjnym oraz z wcześniejszą krytyką uniwersalistycznego ujmowania zależności pomiędzy zarządzaniem talentami a efektywnością organizacyjną. Uwagi te nie podważają zasadniczej wartości empirycznej pracy, jednak powinny zostać uwzględnione w interpretacji wyników oraz w ocenie wkładu teoretycznego rozprawy. Postępowanie badawcze jest poprawne, spójne i zgodne z aktualnymi standardami metodologicznymi nauk o zarządzaniu, a wybór metody fsQCA należy uznać za w pełni uzasadniony w kontekście problemu badawczego i struktury danych.

Ponawiam w tym miejscu swoją wątpliwość kierując uwagę do ankiety, czy rzeczywiście pytania o skutki współpracy w klastrze dla efektywności są uzasadnione, czy nie lepiej traktować współpracy jako zmienną pośredniczącą (moderator lub mediator).

Ponadto Autor sam wskazuje na fakt problemu wynikającego z braku różnicowania metod badawczych. Dobrze byłoby wprowadzić triangulację metod badawczych, która szczególnie istotna jest w obliczu podjęcia badań w wąskim ujęciu, wręcz o charakterze studium przypadku. Zresztą sam Autor na str. 156 wskazuje, iż *„badania jakościowe można by również prowadzić na poziomie przedsiębiorstw, wtedy najbardziej zasadne byłoby wykorzystanie metod jakościowych opartych na studiach przypadków, z wykorzystaniem albo pogłębionych wywiadów indywidualnych z głównymi graczami organizacyjnymi albo wywiadów grupowych / focusowych”*. Jest to tym bardziej zastanawiające, że Autor jak mi nie mam związany jest zawodowo z klastrem SA&AM i ma dostęp do podmiotów w nim zrzeszonych.

Autor sam w podsumowaniu wskazuje na słabości prowadzonych badań i to powinno stać się kluczem do wniosków dotyczących zakresu koniecznych zmian i założeń badawczych aby praca doktorska mogła spełniać podstawowe kryteria stawiane takim opracowaniom w polskim prawie.

Całość badań poddana jest dyskusji w **rozdziale piątym**, który jak mi nie mam stanowi swoiste zakończenie całego projektu badawczego. Formalnego zakończenia Autor nie załączył do rozprawy, co uniemożliwia pełną ocenę stopnia realizacji zamierzonych badań w odniesieniu do celu, celów szczegółowych, wypełnienia luki badawczej czy

uzasadnienia istotnego wkładu prowadzonych badań w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

Ocena strony formalnej

Rozprawa cechuje się dobrą strukturą formalną oraz akceptowalnym poziomem rygoru formalnego. Każdy rozdział wynika logicznie z poprzedniego.

Język użyty w pracy jest konsekwentnie klarowny i precyzyjny. Miejscami pojawiają się zwroty obniżające poziom formalny, jednak nie stanowi to nadużycia w całej pracy. Terminologia jest zgodna z obowiązującymi standardami w literaturze naukowej. Sporadyczne błędy typograficzne są minimalne i nie wpływają negatywnie na czytelność tekstu. Bibliografia została przygotowana zgodnie z uznanym stylem cytowań, co świadczy o gruntownej znajomości zarówno klasycznych, jak i współczesnych źródeł.

Tabele i diagramy zostały starannie zaprojektowane, opatrzone odpowiednimi podpisami i właściwie wkomponowane w narrację. Autor pracy zachował wysokie standardy rzetelności naukowej – wszystkie niezbędne obliczenia i klasyfikacje zostały załączone w aneksach.

Konkluzja

Rozprawa doktorska mgr Łukasza Góreckiego wyróżnia się wyborem ambitnego, wieloaspektowego tematu. Praca prezentuje wysoki poziom dojrzałości metodologicznej i empirycznej, jednak cierpi na pewne niespójności teoretyczne wynikające z jednoczesnego odwoływania się do podejścia konfiguracyjnego oraz testowania hipotez o charakterze uniwersalistycznym. Doprecyzowanie roli kontekstu klastrowego oraz bardziej konsekwentne podporządkowanie konstrukcji hipotez w przyjętej perspektywie teoretycznej wzmocniłoby spójność i siłę argumentacyjną rozprawy. Rozprawa jest dobrze osadzona w literaturze, podejmuje ważny i aktualny temat, lecz cierpi na poważne problemy spójności koncepcyjnej. Szczególnie poważne to fakt, iż cel nie wynika logicznie z diagnozy teoretycznej, rola klastra nie została jednoznacznie zdefiniowana, hipotezy są sprzeczne z deklarowaną krytyką uniwersalizmu a konstrukcja badań sprawia wrażenie nadmiernie rozbudowanej względem możliwości empirycznych.

Z tych względów można sformułować zarzut, że rozprawa nie spełnia w pełni wymogu oryginalnego i spójnego wkładu do dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, a przedstawiony projekt badawczy wymagałby istotnych korekt na poziomie założeń teoretycznych.

Związki między zarządzaniem talentami, funkcjonowaniem przedsiębiorstw w klastrze a efektywnością organizacyjną nie zostały wystarczająco jasno uzasadnione. Przyjęte podejście implikuje pośrednie i potencjalnie niejednoznaczne zależności, których empiryczna weryfikacja jest problematyczna. W pracy nie wykazano spójności pomiędzy hipotezami, zmiennymi badawczymi a metodą analizy, co osłabia jej wartość naukową.

Po wnikliwej analizie przedstawionej pracy stwierdzam, że w jej obecnym kształcie nie spełnia ona wymogów naukowych i formalnych stawianych pracom doktorskich w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Praca wykazuje szereg istotnych braków konstrukcyjnych, merytorycznych i metodologicznych, które uniemożliwiają rzetelną ocenę postawionych hipotez oraz wyciągnięcie spójnych wniosków. Z tego powodu rekomenduję ocenę negatywną.

Jednocześnie sugeruję, że dopuszczenie pracy do obrony mogłoby być rozważone jedynie po wprowadzeniu istotnych poprawek, w tym: dopracowanie metodologii i procedury kalibracji zmiennych, uszczegółowienie uzasadnienia wyboru zmiennych i powiązań między nimi, wskazanie jasnych ścieżek weryfikacji hipotez i interpretacji wyników w kontekście celów badawczych oraz opracowanie pełnego zakończenia i wniosków.

Biorąc pod uwagę powyższą ocenę, rozprawa nie spełnia ustawowych wymagań stawianych rozprawom doktorskim, określonych w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce.

Moim zdaniem, całość procesu badawczego oraz uzyskane wyniki nie stanowią podstawy do przyjęcia rozprawy doktorskiej mgr Łukasza Góreckiego i dopuszczenia jej do publicznej obrony.

Gdańsk, 17.01.2026