

R e c e n z j a

rozprawy doktorskiej mgr. Łukasza Góreckiego pt.

„Praktyki zarządzania talentami jako źródło efektywności organizacyjnej przedsiębiorstw zrzeszonych w klastrze SA&AM Katowickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej S.A.”

Promotor: dr hab. Małgorzata Dobrowolska, prof. PŚ

Opiekun ze strony pracodawcy:

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

Podstawa sporządzenia recenzji

Recenzję sporządzono na podstawie pisma Pani dr hab. inż. Prof. PŚ Lilly Knop, Przewodniczącej Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Śląskiej z dnia 4.11.2025 roku wraz z załącznikami.

Zgodnie z treścią art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2024 r., poz. 1571, z późn. zm.) rozprawa doktorska powinna prezentować ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach naukowych oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej. Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne.

W związku z powyższym przedmiotem recenzji rozprawy doktorskiej mgr. Łukasza Góreckiego jest ocena doboru problematyki badawczej, tytułu, celu i układu pracy, teoretycznej wiedzy doktoranta w zakresie badanej problematyki i jej usytuowania w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, metodyki przeprowadzonych badań empirycznych oraz oryginalności rozwiązania problemu naukowego i zastosowania wyników badań własnych w praktyce gospodarczej.

Przesłanki wyboru tematu, problem badawczy, cel i układ pracy

Problematyka stanowiąca przedmiot recenzowanej rozprawy doktorskiej mgr. Łukasza Góreckiego lokuje się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Podjęte w rozprawie zagadnienie zarządzania talentami, w tym jego wpływu na efektywność organizacji jest często wybieranym przedmiotem badań i znajduje się również w kręgu zainteresowań praktyków zarządzania. Zachowuje przy tym swoją aktualność z uwagi na zmieniające się uwarunkowania zarządzania organizacjami, w tym zarządzania zasobami ludzkimi. Świadczą o tym liczne publikacje, na które powołuje się doktorant, uzasadniając przesłanki podjęcia tej problematyki w rozprawie doktorskiej. Zwraca on uwagę, że mimo znacznego przyrostu wiedzy na temat zarządzania talentami, ciągle występują obszary niedostatecznie zbadane, do których zalicza powiązanie praktyk zarządzania talentami z efektywnością organizacyjną. Podkreślając istotne znaczenie kontekstu zarządzania, w tym zarządzania talentami, wskazuje na brak badań tej problematyki, które uwzględniałyby specyficzny kontekst funkcjonowania przedsiębiorstw w ramach klastra, gdzie występują liczne formalne i nieformalne interakcje. W efekcie identyfikuje lukę poznawczą, która uzasadnia potrzebę badań wpływu praktyk zarządzania talentami na efektywność organizacji funkcjonujących w specyficznym kontekście klastra. Podzielaam przedstawione przesłanki podjęcia tej problematyki w ramach recenzowanej rozprawy doktorskiej.

Zamiar badawczy doktoranta odzwierciedlają cele pracy i hipotezy badawcze, które zostały przedstawione we wstępie. Jako główny cel pracy określono cyt. „...weryfikację znaczenia praktyk zarządzania talentami dla efektywności organizacyjnej w przedsiębiorstwach zrzeszonych w inicjatywie klastrowej oraz opracowanie zbioru wytycznych dotyczących doboru i kształtowania praktyk zarządzania talentami ...” (s.7). Cel główny został uszczegółowiony w postaci celów teoretycznych, metodycznych, empirycznych i praktycznych. Sformułowano 10 hipotez badawczych. Nie sformułowano natomiast hipotezy głównej ani nie określono explicite problemu badawczego.

Całość opracowania składa się ze wstępu, części teoretycznej, którą tworzą rozdziały 1 i 2, rozdziału opisującego metodykę badań empirycznych, rozdziału zawierającego analizę wyników badań oraz rozdziału zatytułowanego Dyskusja, w którym omówiono wnioski teoretyczne, praktyczne oraz zaprezentowano efekt wdrożeniowy. W rozprawie zabrakło tradycyjnego Zakończenia. Oceniam ramowy układ pracy jako poprawny w tym sensie, że zawiera on część teoretyczną, metodyczną i

empiryczną. Natomiast uwagi do poszczególnych części pracy zostały podniesione w dalszej części recenzji. Rozprawa obejmuje 159 stron tekstu. Załączona bibliografia zawiera 409 pozycji. Załączniki do pracy odpowiednio uzupełniają zawarte w niej treści.

Analiza i ocena treści rozprawy

We wstępie omówione zostały przesłanki podjęcia przedmiotowej tematyki w pracy doktorskiej, określony został wspomniany wcześniej główny cel pracy i cele szczegółowe oraz hipotezy badawcze. Umieszczenie hipotez we wstępie było przedwczesne, zostały one bowiem sformułowane na podstawie przeglądu literatury. Ich miejsce jest w metodycznej części rozprawy. Przedstawione w nim rozważania pozwalają zorientować się w problematyce badań, zasadności ich podjęcia oraz zamiarach badawczych doktoranta.

Dwa pierwsze rozdziały tworzą teoretyczną część recenzowanej rozprawy doktorskiej i omówiono w nich kolejno zagadnienie klastrów oraz zarządzanie talentami. Na początku pierwszego rozdziału doktorant skupił się na wyjaśnieniu istoty klastrów, ich genezy oraz rozwoju, przywołując różne definicje klastra i inicjatywy klastrowej, które w recenzowanej pracy stosowane są zamiennie do określenia funkcjonującej organizacji klastrowej stanowiącej przestrzenne skupisko podmiotów działających na rzecz rozwoju gospodarczego i innowacyjności. W kolejnym podrozdziale omówiono rolę jaką pełnią klastry w rozwoju przedsiębiorstw i wspieraniu innowacyjności, z perspektywy firm uczestniczących w klastrze, jak również podkreślając korzyści dla regionu i całej gospodarki. W trzecim podrozdziale poruszono aspekt klastrów w polityce krajowej i europejskiej. Rozważania zawarte w pierwszym rozdziale rozprawy zamyka konkluzja o istotnym znaczeniu klastrów dla rozwoju przedsiębiorstw, innowacyjności oraz umiędzynarodowienia. Oceniając tę część rozprawy doktorskiej należy podkreślić, iż doktorant przedstawił w zwięzły sposób istotę i znaczenie klastrów, które stanowiły kontekst analizy tytułowego zagadnienia tj. zarządzania talentami w odniesieniu do efektywności organizacyjnej przedsiębiorstw zrzeszonych w jednym z klastrów.

Problematyce zarządzania talentami poświęcono drugi rozdział teoretyczny, zatytułowany „Rozwój koncepcji zarządzania talentami”. Składa się ona z 3 podrozdziałów. Pierwszy z nich prezentuje rozwój zarządzania talentami w okresie od przełomu XX i XXI wieku. Podjęto w nim próbę przedstawienia istoty talentu i zarządzania talentami, na podstawie analizy artykułów naukowych opublikowanych w j. angielskim.

Przyjęcie takiego podejścia jest z jednej strony zrozumiałe z uwagi na powszechne stosowanie tego języka w obiegu międzynarodowym, z drugiej zaś stanowi pewne ograniczenie poprzez fakt niedostatecznego uwzględnienia dorobku w języku polskim. Doktorant wprawdzie wspomina o kilku publikacjach polskich autorów z wcześniejszego okresu rozwoju tej problematyki w Polsce, jednak nie dostrzega wielu innych publikacji polskich autorów na temat zarządzania talentami, które powstały w ostatnich latach. Jest to moim zdaniem pewien mankament przeprowadzonego przeglądu literatury przedmiotu, polegający na niedostatecznym uwzględnieniu kontekstu zarządzania talentami, który jest ważną kwestią obok istoty talentu i procesu zarządzania talentami. Należy bowiem pamiętać, iż wielu autorów piszących o zarządzaniu talentami w j. angielskim i publikujących w czasopiśmie międzynarodowych, nawet tych indeksowanych w uznanych bazach, nierzadko formułuje swoje wnioski na podstawie badań prowadzonych w różnych kontekstach narodowych, społeczno-kulturowych, czy też branżowych. Niezależnie od tej uwagi krytycznej należy podkreślić, iż mgr Łukasz Górecki przedstawił najważniejsze cechy ujmowania talentu i zarządzania talentami w głównym nurcie literatury przedmiotu poświęconej tej problematyce. Na tej podstawie sformułował wnioski dotyczące istoty talentu i przyjął własne rozumienie talentu jako osoby przekraczającej wymogi roli organizacyjnej, o wrodzonych zdolnościach, nabytych umiejętnościach i wiedzy, kompetencjach, osiągającej ponadprzeciętne wyniki w pracy (s.39-40). Mamy tu połączenie różnych ujęć talentu, włącznie z wysoko efektywnymi pracownikami. Podobnie w przypadku określenia istoty zarządzania talentami, doktorant na podstawie przeglądu literatury anglojęzycznej sformułował wnioski dotyczące definiowania tej kategorii oraz przedstawił własne ujęcie zarządzania talentami jako zbioru strategii, programów, procesów i praktyk planowania, pozyskiwania i utrzymywania talentów, celem obsady kluczowych stanowisk pracy, osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i ponadprzeciętnej efektywności organizacyjnej (s. 54). Nie kwestionując prawa autora do określonego sposobu definiowania danej kategorii, należy zwrócić uwagę, że przyjęta definicja zarządzania talentami jest bardzo szeroka, próbująca uwzględnić różne ujęcia występujące w literaturze przedmiotu. Może to stanowić wyzwanie w operacjonalizacji tego pojęcia dla potrzeb badań empirycznych.

Przedmiotem rozważań w drugim podrozdziale są polityki, strategie i praktyki zarządzania talentami. Jest to istotny fragment rozprawy zważywszy na jej tytuł zawierający właśnie określenie praktyki zarządzania talentami. Wychodząc od

podkreślenia różnorodności w ujmowaniu tych kategorii przez poszczególnych autorów piszących o zarządzaniu talentami, mgr Łukasz Górecki zwrócił uwagę na występujące problemy natury terminologicznej i posługiwanie się określeniami strategii, polityki i praktyki wymiennie (s.72). Wydaje się, iż jest to wniosek zbyt daleko idący i formułując go należałoby podać źródła, w których owe wymienne stosowanie występuje, odróżniając je od tych publikacji, w których te terminy występują obok siebie i stosowane są na określenie innych stanów rzeczy, choć powiązanych ze sobą. Niezależnie pod powyższej uwagi, należy podkreślić, iż doktorant podjął próbę wyjaśnienia istoty praktyk zarządzania talentami jako obserwowalnych i przybierających różne formy, procesów i sposobów realizacji działań podejmowanych w obszarze zarządzania talentami. Przedstawił również prezentowane w literaturze przedmiotu klasyfikacje tych praktyk, nierzadko różniące się ich liczbą lub też nazewnictwem. Warto jednak zauważyć, iż większość omówionych typologii praktyk zarządzania talentami odpowiada praktykom zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach. Istotnym wnioskiem z punktu widzenia tytułu i celu rozprawy jest zwrócenie uwagi na istniejącą lukę poznawczą w obszarze związku między zarządzaniem talentami a efektywnością organizacji, podobnie jak wskazanie na uwikłanie organizacyjne zarządzania talentami w szereg powiązań wewnętrznych i zewnętrznych. Tworzą one kontekst zarządzania talentami, który został przedstawiony w ostatnim podrozdziale. Doktorant przyjął, że kontekst obejmuje zarówno uwarunkowania, w których odbywa się zarządzanie talentami jak również zmienne współzależne i niezależne, mediatory, moderatory, a nawet efekty (s.73). Przyjęcie tak szerokiego rozumienia kontekstu na podstawie przeglądu zjawisk, zagadnień i innych kwestii współwystępujących w literaturze przedmiotu poświęconej zarządzaniu talentami budzi wątpliwości natury merytorycznej. Szczególnie gdy efekty zarządzania talentami zalicza się do kontekstu, w tym efektywność organizacyjną stanowiącą w recenzowanej pracy zmienną zależną. Nie znajduje to również odzwierciedlenia na rys. 4, gdzie przedstawiona została koncepcja zarządzania talentami w powiązaniu z kontekstem wewnętrznym i zewnętrznym, koncepcjami zarządzania ludźmi oraz efektami w wymiarze organizacyjnym i indywidualnym. Stanowią one wzajemnie powiązane ale odrębne kategorie, co nie budzi wątpliwości. Podsumowując przegląd literatury przedmiotu przedstawiony w tym podrozdziale, doktorant podkreślił m.in., że zarządzanie talentami prowadzi do określonych efektów na poziomie jednostki/pracownika jak również na poziomie organizacji, zwrócił uwagę na trudność

jednoznacznego przypisania pewnych czynników do otoczenia wewnętrznego lub zewnętrznego, stwierdził duże uwikłanie powiązań zarządzania talentami z innymi składnikami kontekstu wewnętrznego i zewnętrznego utrudniające budowanie zależności przyczynowo-skutkowych. W konkluzji mgr Łukasz Górecki uzasadnił dlaczego w badaniu wpływu praktyk zarządzania talentami na efektywność organizacyjną warto sięgać po podejście konfiguracyjne, w którym praktyki zarządzania talentami łączone są z innymi elementami współwystępującymi w organizacji, tworząc różne sposoby oddziaływania na zmienną zależną czyli efektywność organizacji.

Oceniając treść rozdziału drugiego należy podkreślić, iż został on oparty na przeglądzie literatury przedmiotu z zakresu zarządzania talentami. Pewne uwagi dotyczące precyzji określenia kluczowych kategorii w tej dziedzinie zostały zasygnalizowane w tekście.

Oceniając rozważania zawarte w teoretycznej części rozprawy należy podkreślić, iż odzwierciedlają one aktualny stan piśmiennictwa w głównym nurcie zarządzania talentami. Podniesione wcześniej pewne uwagi nie wpływają zasadniczo na pozytywną ocenę tej części rozprawy, która potwierdza posiadanie przez mgr. Łukasza Góreckiego wiedzy teoretycznej w zakresie stanowiącym przedmiot recenzowanej rozprawy doktorskiej. Odnosząc zakres prezentowanych w tej części rozprawy zagadnień do jej tytułu i celu, należy jednak zwrócić uwagę na nieuwzględnienie kwestii efektywności organizacyjnej, poza wzmiankowaniem jedynie przy okazji omawiania innych kwestii. Brak przedstawienia istoty efektywności organizacyjnej w teoretycznej części rozprawy oceniam krytycznie z uwagi na fakt, iż jest to zmienna zależna i należało ją omówić tak jak zmienną niezależną czyli zarządzanie talentami oraz pokazać od strony teoretycznej proces oddziaływania praktyk zarządzania talentami na efektywność organizacyjną. Ważną kwestią są też czynniki wpływające na efektywność organizacyjną, które nie zostały przedstawione z uwagi na brak takiego rozdziału w rozprawie.

Rozdział 3 recenzowanej rozprawy doktorskiej został poświęcony omówieniu metodycznych zagadnień badań empirycznych przeprowadzonych przez doktoranta. Rozpoczyna go uzasadnienie dokonanego wyboru podejścia konfiguracyjnego w tych badaniach. Powołując się na publikacje naukowe z zakresu zarządzania, w tym również te dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania talentami podkreślono fakt ich wzajemnego powiązania oraz powiązania z innymi elementami organizacji, jak również z jej efektywnością. Przedstawiona argumentacja jest przekonująca, choć podkreślenie odrębności zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania talentami, bez głębszej analizy

pozostawia niedosyt. W praktyce często jest tak, że zarządzanie talentami nie jest konstruktem, który może być porównywalny z zarządzaniem zasobami ludzkimi lecz jest realizowane w formie dedykowanych programów w ramach ZZL dla grupy pracowników definiowanych danej organizacji jako talenty, abstrahując od sytuacji stosowania tych terminów prawie zamiennie, np. przy podejściu egalitarnym. Skutkiem przyjętego podejścia jest sposób sformułowania hipotez 1, 2, 3, zakładających odrębny i łączny wpływ ZZL i ZT na efektywność organizacyjną. Kolejne hipotezy (H4 i H5) dotyczą wpływu przywództwa transformacyjnego na efektywność organizacyjną indywidualnie i łącznie w konfiguracji z zarządzaniem talentami. Z kolei hipoteza 6 dotyczy konfiguracji zarządzania talentami i charakteru pracy i ich wpływu na zmienną zależną. Hipoteza 7 zakłada wpływ współpracy przedsiębiorstw w ramach klastra, zaś hipoteza 8 wpływ poziomu umiędzynarodowienia na efektywność organizacyjną. W hipotezie 9 założono wpływ konfiguracji obu tych zmiennych i zarządzania talentami na efektywność organizacyjną. Ostatnia hipoteza 10 dotyczy łącznego wpływu konfiguracji wszystkich omówionych wcześniej pojedynczych czynników na efektywność organizacyjną. Wszystkie hipotezy zostały przedstawione w modelu badawczym, który odzwierciedla logikę przyjętego przez doktoranta postępowania. Oceniając ten model badawczy należy podkreślić, iż jest on w zgodzie z przyjętym przez mgr. Łukasza Góreckiego podejściem konfiguracyjnym. Przedmiotem hipotez są czynniki, które niewątpliwie wpływają na efektywność organizacyjną. Jednak należy zauważyć, że ich wpływ może mieć różny charakter, czego nie widać w tym modelu. Ponadto powstaje pytanie o kryteria doboru tych czynników. Wątpliwość budzi dobór tych elementów na podstawie analizy częstotliwości ich występowania w analizowanych publikacjach poświęconych zarządzaniu talentami. Zdaniem recenzenta należało w części teoretycznej przedstawić istotę efektywności organizacyjnej, wraz z omówieniem głównych czynników, które ją kształtują. Na tej podstawie dopiero można dokonać merytorycznie poprawnego doboru innych zmiennych niezależnych, które powinny być konfigurowane z główną zmienną niezależną jaką jest w tym badaniu zarządzanie talentami.

W kolejnym podrozdziale zatytułowanym „Charakterystyka metody badawczej i realizacji badań empirycznych” przedstawione zostały kwestie dotyczące pomiaru badanych zmiennych, zgodnie z przyjętym modelem badawczym. Należy tu podkreślić konsekwentne postępowanie doktoranta oraz przedstawienie sposobów zbierania informacji oraz wykorzystanych narzędzi badawczych w formie różnych

kwestionariuszy, które złożyły się na kwestionariusz wykorzystany w badaniach. Mgr Łukasz Górecki uzasadniając dokonaną modyfikację oryginalnych skal Likerta na skalę procentową (0 – 100%) wskazał wygodę przy kalibracji skal na potrzeby analizy opartej na zbiorach rozmytych (s. 100) oraz większe możliwości zastosowania metod analizy statystycznej. Argumentacja ta wydaje się być przekonująca, wątpliwości powstają jednak gdy analizuje się narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza ankiety, nazywanego w pracy niefortunnie formularzem (zał. 1). Widać, że respondenci nie oceniali w skali 0-100%, co zresztą byłoby bardzo trudne ale w jedenastopunktowej skali (0-10-20...100), co również jest trudne i obciążone większym stopniem subiektywizmu niż chociażby skale o mniejszej liczbie wariantów odpowiedzi ale jasno określonych co oznaczają poszczególne stopnie. Analizując poszczególne części narzędzia badawczego można zauważyć występujący brak precyzji w zadawanych pytaniach, co może być wynikiem adaptacji na potrzeby badań różnych kwestionariuszy. Przykładowo w części kwestionariusza poświęconej zarządzaniu talentami główne pytanie brzmi: „W jakim stopniu w Państwa przedsiębiorstwie przywiązuje się wagę do:...”. Tymczasem pytanie powinno raczej dotyczyć stosowania praktyk zarządzania talentami. Można więc mieć wątpliwości co do jakości zebranego materiału empirycznego, stanowiącego podstawę obliczeń i analizy oraz wnioskowania odnoszącego się do hipotez.

Charakterystyka przedsiębiorstw biorących udział w badaniach na tle specyfiki klastra, stanowi przedmiot kolejnego podrozdziału w tej części pracy. Została ona przedstawiona poprawnie. Zabrakło jedynie informacji o tym kto wypełniał w imieniu badanych przedsiębiorstw kwestionariusz ankiety. Jest to ważna informacja zważywszy na szeroki i zróżnicowany zakres zawartych w nim pytań. Rozdział metodyczny zamyka część, w której wyjaśniono istotę, zastosowanej w badaniach, jakościowej analizy porównawczej opartej na zbiorach rozmytych. Doktorant jasno przedstawił zastosowane podejście w sensie ogólnym oraz w odniesieniu do badanych zmiennych i ich konfiguracji.

W rozdziale czwartym przedstawione zostały wyniki badań empirycznych. W pierwszej kolejności omówiono zależności między badanymi zmiennymi przy użyciu analizy korelacji liniowej i regresji liniowej. Z uwagi na wysoki poziom korelacji między zmiennymi odnoszącymi się do poszczególnych składników zarządzania talentami i zarządzania zasobami ludzkimi scalono je w jedną zmienną dla każdej z tych kategorii. Podobnie postąpiono w przypadku zmiennej współpraca w klastrze. Osiągnięto w ten sposób ograniczenie wpływu autokorelacji zmiennych oraz zwiększono przejrzystość

wyników badań poprzez zmniejszenie liczby konfiguracji. Takie podejście należy uznać za zasadne. W kolejnych dwóch podrozdziałach przedstawione zostały niezbędne i wystarczające warunki wysokiej i niskiej efektywności organizacyjnej. Zabrakło wyjaśnienia w jaki sposób dokonano ich kalibracji jako zmiennej zależnej, podobnie jak kalibracji zmiennych niezależnych stanowiących wspomniane powyżej warunki. Przyjęto podejście polegające na badaniu korelacji wysokiej efektywności organizacyjnej z wysokimi poziomami badanych warunków, a w przypadku niskiej efektywności organizacyjnej z niskimi poziomami tych warunków. Stanowi to dość istotne ograniczenie i uproszczenie analizowanych zależności oraz wpływa na uzyskane wyniki. Na podstawie przeprowadzonych analiz doktorant stwierdził, iż żaden z warunków (zmiennych niezależnych) samodzielnie nie jest niezbędny dla wysokiej efektywności organizacyjnej, podobnie jak też nie prowadzi samodzielnie do niskiej efektywności. Jeśli chodzi o konfiguracje tych warunków, ustalono, że większość zawartych w hipotezach konfiguracji nie prowadzi do wysokiej lub niskiej efektywności. Potwierdzenie znalazła jedynie konfiguracja zarządzania talentami i poziomu umiędzynarodowienia oraz konfiguracja zarządzania talentami, umiędzynarodowienia i współpracy w klastrze.

W kolejnym podrozdziale omówiono szczegółowo wyniki analizy konfiguracji zarządzania talentami z innymi zmiennymi jako warunków wystarczających do osiągnięcia wysokiej efektywności organizacyjnej. W pierwszej niezatytułowanej części przedstawiono siedem etapów składających się na zastosowaną metodę analizy. Następnie w kolejnych częściach od 4.3.1 do 4.3.5 omówione zostały wyniki dotyczące powiązania badanych konfiguracji zmiennych niezależnych z efektywnością organizacyjną, tak jak to zostało ujęte w hipotezach. W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono brak wpływu zarządzania talentami jako pojedynczej zmiennej niezależnej na efektywność organizacyjną, podobnie jak i pozostałych zmiennych niezależnych analizowanych pojedynczo. Nie potwierdził się wpływ konfiguracji zarządzania talentami i zarządzania zasobami ludzkimi na efektywność organizacyjną. Potwierdzenie wpływu uzyskano w odniesieniu do konfiguracji zarządzania talentami, poziomu umiędzynarodowienia i współpracy w klastrze oraz w odniesieniu do konfiguracji obejmującej wszystkie badane zmienne niezależne. W odniesieniu do tej ostatniej konfiguracji zidentyfikowano 6 ścieżek uzyskiwania wysokiej efektywności oraz 7 ścieżek prowadzących do niskiej efektywności, co zostało zilustrowane odpowiednio w tabelach 17 i 19. Rozważania zawarte w rozdziale czwartym zamyka tabela zawierająca

odniesienie się do postawionych hipotez, z których dwie zostały pozytywnie zweryfikowane.

Zamykający rozprawę rozdział piąty zatytułowany został „Dyskusja” i składa się z 4 podrozdziałów, w których omówiono w kolejności implikacje teoretyczne i praktyczne, przedstawiono opracowane narzędzie do zarządzania talentami oraz wskazano ograniczenia i kierunki dalszych badań. Oceniając tę część rozprawy doktorskiej należy podkreślić, iż tytuł rozdziału nie odpowiada jego treści. Odnosząc wyniki własnych badań do wybranych źródeł literatury, doktorant kategorycznie odrzucił zawarte w nich twierdzenia o wpływie zarządzania talentami na efektywność organizacji. Podkreślił, iż praktyki zarządzania talentami nie „sprzyjają” wysokim efektom organizacji ale ich brak prowadzi do niezadowolających efektów, co oznacza, że są niezbędne (s.144). Podobne wnioski zostały wysunięte w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi oraz do konfiguracji zarządzania talentami i zarządzania zasobami ludzkimi. Jedynie konfiguracje zawierające większą liczbę czynników wpływają na wysoką efektywność organizacyjną. Znalazło to odzwierciedlenie w sformułowanych przez doktoranta wnioskach (s.147). W kolejnej części dotyczącej wniosków praktycznych, podkreślono m.in. potrzebę rozwijania praktyk w obszarze zarządzania talentami, z uwagi na fakt, że ich brak może prowadzić do niskiej efektywności organizacyjnej. Dalej zwrócono uwagę na potrzebę doskonalenia procesów HR takich jak rekrutacja i selekcja, szkolenia czy zarządzanie wynikami oraz na pozytywny wpływ poziomu umiędzynarodowienia na doskonalenie rozwiązań w obszarze HR. Podkreślono również istotne znaczenie autonomii menedżerów w utrzymywaniu relacji z pracownikami innych firm (s.149), choć ten wniosek nie został jasno sformułowany i nie wynika z przeprowadzonych badań. Podobnie jak przypuszczenie, że kooperacja przedsiębiorstw w klastrze może wspierać zarządzanie talentami i zasobami ludzkimi. Z kolei wniosek o przywództwie transformacyjnym jako niesprawdzającym się w klastrze wydaje się nie być dostatecznie uzasadnionym. W kolejnym podrozdziale 5.3 przedstawiono narzędzie doskonalenia praktyk zarządzania talentami i podnoszenia efektywności organizacyjnej przedsiębiorstw zrzeszonych w klastrze. Stanowi go nowy moduł na platformie cyfrowej HR 4.0 badanego klastra. Doktorant krótko omówił główne elementy i cechy tego narzędzia, podkreślając jego przydatność w doskonaleniu procesów i wzmacnianiu konkurencyjności przedsiębiorstw uczestniczących w klastrze. Uważam, że stanowiące wyraz realizacji celu praktycznego rozprawy narzędzie zasługiwało na bardziej

szczegółowe omówienie, podobnie jak sam proces jego wdrożenia. Należało też pokazać, czy i w jakim stopniu wyniki przeprowadzonych badań miały wpływ na kształt tego narzędzia. W ostatnim podrozdziale wskazano na ograniczenia wynikające z badań oraz przyszłe kierunki badań. Doktorant zwrócił uwagę na wpływ kontekstu prowadzonych badań na ich wyniki, w tym wypadku specyfiki klastra, podkreślił, iż wnioski mogą odnosić się tylko do grupy badanych przedsiębiorstw i nie można ich uogólniać, przyznał też, że w badaniach pominięto istotne czynniki, które nie zostały ujęte w badanych konfiguracjach wpływających na efektywność organizacyjną.

Podkreślając złożoność zarządzania talentami w przedsiębiorstwach działających w ramach klastra mgr Łukasz Górecki podsumowując stwierdza, że efektywność organizacyjna jest wynikiem konkretnych konfiguracji różnych czynników.

Ocena końcowa i konkluzja

Analiza treści recenzowanej rozprawy doktorskiej pozwala na stwierdzenie, że dotyczy ona aktualnego problemu z obszaru zarządzania ludźmi w organizacjach. Chodzi tu o kwestie wpływu praktyk zarządzania talentami na wyniki organizacji w kontekście specyfiki ich funkcjonowania w klastrze. Samo zagadnienie zarządzania talentami stanowi przedmiot badań i licznych publikacji. Nie oznacza to, że wszystkie kwestie zostały zbadane i wyjaśnione, chociażby z uwagi na dynamikę badanego zjawiska, jego wieloaspektowość i zmieniający się kontekst funkcjonowania organizacji, w tym przedsiębiorstw działających w klastrach. Recenzowana rozprawa doktorska mgr. Łukasza Góreckiego stanowi próbę poszerzenia istniejącej wiedzy w tym obszarze i zaproponowanie rozwiązań doskonalących istniejące praktyki. Opracowanie jako całość stanowi studium teoretyczno-empiryczne z elementem wdrożenia. Podniesione w recenzji uwagi krytyczne miały na celu wskazanie pewnych kwestii, które nie zostały w pracy ujęte, budzą wątpliwości co do sposobu ich przedstawienia, bądź też wymagały większej precyzji lub szerszej i głębszej analizy. Biorąc pod uwagę przedstawione analizy i oceny uważam, że recenzowana rozprawa doktorska wymaga poprawy i w obecnej wersji nie może być przyjęta i dopuszczona do publicznej obrony.

Uzasadnienie.

1. Tytuł rozprawy został sformułowany nieprecyzyjnie. Wątpliwości budzi użycie określenia „źródło” w odniesieniu do praktyk, które należy traktować jako

narzędzie lub instrument, wątpliwe jest również użycie terminu „efektywność organizacyjna” (zob. p.2).

2. W części teoretycznej rozprawy nie przedstawiono zmiennej zależnej czyli efektywności organizacyjnej oraz determinujących ją czynników. Brak ten znalazł swoje odzwierciedlenie w sposobie doboru i sformułowania hipotez. Sam termin efektywność organizacyjna w znaczeniu jak jest stosowany w recenzowanej pracy budzi wątpliwości. Chodzi tu raczej o wyniki, rezultaty lub efekty organizacji/przedsiębiorstwa, natomiast termin efektywność organizacyjna ma odmienne znaczenie. Nie omówiono również od strony teoretycznej procesu lub mechanizmu wpływu praktyk zarządzania talentami na efektywność organizacyjną, a raczej wyniki przedsiębiorstwa. Przedstawienie w pierwszym rozdziale rozprawy problematyki klastrów jest niefortunne, zważywszy iż stanowi ona kontekst a nie główny problem badawczy. Tym bardziej, że charakterystyka klastra, do którego przynależą badane przedsiębiorstwa została przedstawiona w rozdziale metodycznym.
3. Występuje rozbieżność między tytułem pracy i zakresem sformułowanych hipotez. W tytule akcentuje się wpływ zarządzania talentami (zmienna niezależna) na efektywność organizacyjną (zmienna zależna). Tymczasem w modelu badawczym uwzględniono 6 zmiennych niezależnych. Brakuje hipotezy głównej, która stanowiłaby podstawę do sformułowanych hipotez badawczych i uzasadniała ich przyjęcie. Braki w części teoretycznej rozprawy przełożyły się na dobór czynników, z którymi konfigurowano praktyki zarządzania talentami i pominięcie kluczowych czynników wpływających na wyniki przedsiębiorstw.
4. Zastosowane w badaniach empirycznych podejście konfiguracyjne bazujące na założeniach zbiorów rozmytych jest wyborem doktoranta i stanowiło interesującą próbę analizy kluczowej zależności między praktykami zarządzania talentami a wynikami przedsiębiorstw. Sposób przeprowadzenia badań, modyfikacja skal pomiarowych, konstrukcja kwestionariusza ankiety, czy też brak informacji o respondentach wypełniających w imieniu przedsiębiorstw ten zróżnicowany tematycznie kwestionariusz, nasuwają pytania o rzetelność pozyskanych danych źródłowych. Pojawia się wątpliwość czy zaadaptowane do badań różne kwestionariusze zostały poprawnie przygotowane pod względem merytorycznym

- i językowym. W badaniach społecznych kluczową sprawą jest właściwy dobór pytań i precyzja ich sformułowania.
5. W części poświęconej dyskusji uzyskanych wyników w badaniach empirycznych i porównywaniu ich z wybranymi źródłami, jak i przy formułowaniu niektórych wniosków występują zbyt kategoriyczne sformułowania, dla których nie ma podstaw zważywszy na ograniczenia przeprowadzonych przez doktoranta badań, na które zresztą sam wskazuje w końcowej części rozprawy.
 6. Struktura pracy zawiera usterki i wymaga zmian. Obok wspomnianego już braku rozdziału teoretycznego omawiającego zmienną zależną, wątpliwości budzi rozdział piąty, którego tytuł jest nieadekwatny do treści. Zbyt ogólnie przedstawiono projekt wdrożenia modułu poświęconego zarządzaniu talentami. W rozprawie brakuje zakończenia, streszczenia w j. angielskim oraz informacji o wykorzystanych narzędziach sztucznej inteligencji.
 7. Praca wymaga dopracowania pod względem językowym i redakcyjnym, w szczególności dotyczy to uporządkowania i precyzyjnego stosowania aparatu pojęciowego, ujednoczenia opisu tablic i rysunków oraz czytelności niektórych z nich, np. rys. 3.

Bilansując poszczególne elementy oceny i argumenty, które zostały przedstawione w recenzji stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska mgr. Łukasza Góreckiego pt. „Praktyki zarządzania talentami jako źródło efektywności organizacyjnej przedsiębiorstw zrzeszonych w Kłodzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej S.A.” nie spełnia wymogów określonych w art. 187 Ustawy prawo o szkolnictwie wyższym i nauce dnia 20 lipca 2018 roku. Dostrzegając możliwości wprowadzenia uzupełnień i korekt wnioskuję o nieprzyjmowanie recenzowanej pracy i skierowanie jej do poprawy.