



Dr hab. Tomasz Czapla prof. UŁ
Katedra Zarządzania
Uniwersytetu Łódzkiego

Łódź, dnia 12.02.2017

Recenzja

rozprawy doktorskiej **mgr Jolanty Bartkowiak-Stawskiej**
pod tytułem: ***Wykorzystywanie metod Assessment Centre i Development Centre***
w doskonaleniu kompetencji pracowników.

napisanej pod kierunkiem naukowym **prof. dr hab. Czesława Zająca**
przy współpracy promotora pomocniczego **dr inż. Dominiki Bąk-Grabowskiej**

I. Uwagi wstępne

Recenzowana rozprawa doktorska mgr Jolanty Bartkowiak-Stawskiej dotyczy problematyki budowania efektywności zasobów ludzkich organizacji jako elementu szerszego kontekstu budowania sprawności organizacji i wzmacniania jej pozycji konkurencyjnej. Podjęta w rozprawie tematyka jest obecnie bardzo aktualna, a w węższym zakresie wpisuje się w nurt dyskusji dotyczącej sposobów i warunków wykorzystywania ośrodków oceny i rozwoju w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw.

Celem niniejszej recenzji jest stwierdzenie, czy rozprawa doktorska spełnia warunki określone w Ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2003 r., Nr 65, poz. 595, z 2005 r., Nr 164, poz. 1365). W związku z powyższym zawiera ona ocenę pracy w trzech podstawowych aspektach – formalnym, metodycznym i merytorycznym oraz ocenę ogólną – stanowiącą podsumowanie ocen cząstkowych i jednocześnie konkluzję recenzji.

II. Ocena formalna rozprawy

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska zawiera: 193 strony, w tym: wstęp (s. 4–9), cztery rozdziały (s. 10–160), zakończenie (s. 161–167), spis literatury, spis rysunków, tabel i wykresów oraz dwa załączniki.

Tytuł rozprawy został sformułowany poprawnie, jasno ujmując zakres tematyczny i przedmiot prowadzonych badań. Autorka przyjęła następujący cel główny pracy (s. 7):

Katedra Zarządzania

Wydział Zarządzania Uniwersytet Łódzki

Sekretariat: mgr Katarzyna Zajączkowska, tel.: (48) 42 635 52 34, fax: (48)42 665 56 32,

ul. Matejki 22/26, 90-237 Łódź

e-mail: katarz@uni.lodz.pl

Wskazanie sposobów i warunków skutecznego wykorzystania metod Assessment Centre i Development Centre w doskonaleniu kompetencji pracowników w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi organizacji.

Autorka sformułowała także cele pomocnicze (s. 7) – poznawczy, dotyczący uzupełnienia i usystematyzowania wiedzy w zakresie wykorzystywania metod Assessment Centre i Development Centre w doskonaleniu kompetencji pracowników w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi organizacji i aplikacyjny, dotyczący opracowania praktycznych zaleceń odnoszących się do sposobów i warunków wykorzystania metod Assessment Centre i Development Centre w celu doskonalenia kompetencji pracowników, które to kompetencje mają kluczowe znaczenie dla rozwoju i budowania przewagi konkurencyjnej organizacji.

Dla tak zdefiniowanej struktury celów pracy Autorka postawiła następujące pytania badawcze – pytanie główne (problem badawczy) (s. 7) dotyczący tego, w jakich sytuacjach, w jaki sposób i z jaką skutecznością metody Assessment Centre i Development Centre wspierają doskonalenie kompetencji pracowników, oraz pytania pomocnicze (s. 7–8) dotyczące:

- 1. Czym jest doskonalenie (rozwój) pracowników i jakie jest jego miejsce prezentowane we współczesnych koncepcjach zarządzania zasobami ludzkimi?*
- 2. W jakich procesach zarządzania zasobami ludzkimi wykorzystywane są narzędzia zarządzania kompetencjami?*
- 3. Jaka jest charakterystyka metod Assessment Centre i Development Centre oraz jakie przesłanki wpływają na wykorzystywanie tych metod w procesach zarządzania zasobami ludzkimi?*
- 4. W jakich sytuacjach metody Assessment Centre i Development Centre wspierają doskonalenie kompetencji pracowników w organizacjach?*
- 5. W jaki sposób metody Assessment Centre i Development Centre wspierają doskonalenie kompetencji pracowników w organizacjach?*
- 6. Z jaką skutecznością metody Assessment Centre i Development Centre wspierają doskonalenie kompetencji pracowników w organizacjach?*

Aby udzielić odpowiedzi na tak zadane pytania badawcze Autorka przeprowadziła szerokie studia literaturowe obejmujące wybrane monografie, czasopisma naukowe i źródła internetowe oraz zrealizowała badania empiryczne obejmujące opracowanie sześciu opisów przypadków (s. 86–127) oraz przeprowadzenie kwestionariusza ankiety. Reasumując stwierdzić można, że Autorka wykorzystwała dwie metody prowadzenia wywodu naukowego – metodę indukcyjną i dedukcyjną. Pierwsze dwa rozdziały rozprawy mające charakter teoretyczny, bazujące na literaturze przedmiotu posłużyły do udzielenia odpowiedzi na pytania o charakterze poznawczym, zaś rozdziały trzeci i czwarty to część empiryczna pracy, w której Autorka podejmuje próbę odpowiedzi na postawione pytania aplikacyjne.

Podsumowując ocenę strony formalnej pracy można stwierdzić, że sformułowany temat pracy jest poprawny i właściwy z punktu widzenia jej celu. Obszar tematyczny rozprawy należy uznać za aktualny a postawiony w niej problem badawczy za istotny dla teorii i praktyki współczesnych nauk o zarządzaniu.

III. Ocena aspektów metodycznych

Treść recenzowanej pracy odpowiada jej tytułowi, koncentruje się na głównych elementach poruszanego w niej obszaru tematycznego, tj. na wykorzystywaniu metod *Assessment Centre* i *Development Centre* w doskonaleniu kompetencji pracowników. Oceniając adekwatność tytułu pracy do jej zawartości stwierdzam, że w obecnym brzmieniu może być ona oceniona pozytywnie.

Ogólna struktura rozprawy nie budzi większych zastrzeżeń, choć wymaga pewnego komentarza. Autorka we wstępie pracy nie zawarła zwyczajowo umieszczanych tam elementów, czyli hipotez badawczych. Zastępując je strukturą pytań badawczych. Podejście takie wpisuje się jednak w prowadzoną w środowisku dyskusję dotyczącą praktycznego charakteru nauk o zarządzaniu i wynikającej z tego charakteru takiej właśnie konstrukcji definiowania problemów badawczych. W pracach naukowych w których formułowane są hipotezy badawcze często stosowanym wybiegiem jest ich późniejsze ilustrowanie w związku z brakiem możliwości poprawnego ich sfalsyfikowania. W związku z tym przyjęte przez Autorkę rozwiązania metodyczne uznaję za właściwe i odpowiadające charakterowi pracy.

Zakończenie rozprawy ma charakter problemowo-dyskusyjny i stanowi podsumowanie rozważań w niej zawartych, Autora definiuje w nim jej wkład dla nauki i praktyki zarządzania oraz wskazuje możliwe kierunki dalszych badań.

Autorka wykorzystwała w pracy prawidłowo dobraną literaturę przedmiotu z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania kompetencjami i w szczególności, stosowania metod *Assessment* i *Development Centre* (242 pozycje bibliografii, w tym 64 pozycje anglojęzyczne).

Oceniam wysoko poprawność formalną języka i stwierdzam jedynie nieliczne błędy stylistyczne, gramatyczne oraz interpunkcyjne.

IV. Ocena merytoryczna

Rozprawa bazuje przede wszystkim na studiach literaturowych, dzięki którym Autorka zaprezentował najbardziej istotne poglądy dotyczące problemu badawczego podjętego w pracy. Uzasadnianie wyboru problemu badawczego jest w moim odczuciu wystarczające. Tematyka pracy, jest istotnym wyzwaniem dla praktyki funkcjonowania współczesnych dużych

przedsiębiorstw, a biorą pod uwagę praktyczny charakter nauk o zarządzaniu, również dla nauki.

Rozdział pierwszy dedykowany jest omówieniu zagadnień dotyczących tego czym jest doskonalenie pracowników oraz jakie jest jego miejsce w najnowszych koncepcjach zarządzania zasobami ludzkimi organizacji. W drugiej części rozdziału przedstawione zostało znaczenie i rola kompetencji w zarządzaniu ludźmi.

W omówieniu roli i znaczenia kompetencji pracowników Autorka dokonuje szerokiej (co jest cenne) dyskusji, jednakże na koniec nie formułuje własnego stanowiska dotyczącego jasnego zdefiniowania tego co wchodzi w ich skład. Zdefiniowanie takie było by cenne z punktu widzenia struktury wnioskowania o efektywności, czy też wpływie metod Assessment i Development Centre na rozwój pracowników – czy metody te tak samo pozwalają oceniać poziom umiejętności jak i postaw, w jakim zakresie odnoszą się do oceny poziomu wiedzy? Podobnie Autorka nie zajmuje (wystarczająco) jednoznacznego stanowiska na temat tego jaka jest relacja między kompetencjami pracownika a kompetencjami organizacji i (w efekcie) co powinno być punktem wyjścia do projektowania zakresu badań przy wykorzystaniu omawianych metod.

Rozdział drugi dedykowany jest wyjaśnieniu istoty metod Assessment i Development Centre i uwarunkowaniom ich wykorzystywania w realizacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi organizacji. Cennym elementem tych rozważań jest zwrócenie przez Autorkę uwagi na wymóg przygotowania asesorów (kwestia ta znalazła także swoje odzwierciedlenie w części empirycznej pracy). Podobnie wysoką wartość poznawczą mają zaprezentowane w tym rozdziale przez Autorkę reguły poprawnego konstruowania sesji centrów oceny i rozwoju. Brak jasnego zdefiniowania (w ramach przyjętego przez Autorkę rozumienia) struktury kompetencji powoduje, że umyka kwestia, często zdarzającego się w praktyce stosowania tych metod, bałaganu pojęciowego. Przykładowo, czy wszystkie wymiary zawarte w tabeli 2.4 (s. 64) to wymiary kompetencyjne? A w efekcie jak do rozwoju kompetencji ma się fakt włączania w listę badanych zagadnień poza umiejętnościami i postawami (i ewentualnie wiedzą) elementów składających się na predyspozycje? Uwagi te mają charakter polemiczny a włączenie ich w tok rozważań zdaniem recenzenta wzbogaciło by je i pozwoliło na zwrócenie uwagi na ten niedoceniany przez praktykę aspekt poprawności metodycznej realizacji sesji centrów oceny i rozwoju.

Rozdział trzeci poświęcono zaprezentowaniu przyjętej w pracy metody case study jako podstawy badań empirycznych. W rozdziale tym Autorka omawia etapy w procedurze badawczej studium przypadków. Z merytorycznego punktu widzenia niezwykle cennym zabiegiem jaki podejmuje Autorka w tej części pracy jest triangulacja badań w celu zwiększenia wiarygodności i trafności uzyskiwanych wyników. W dalszej części tego rozdziału znajduje się opis sześciu przypadków opracowanych przez Autorkę. Tą część pracy ocenić należy

zdecydowanie wysoko doceniając staranność i dyscyplinę metodyczną opracowywania opisów przypadków.

Rozdział czwarty poświęcony jest analizie zebranego materiału empirycznego (badania kwestionariuszowe). W szczególności zawiera on wskazania dotyczące sposobów i warunków skutecznego wykorzystywania ośrodków oceny i rozwoju w doskonaleniu kompetencji pracowników. Omówienie wyników badań, zawiera wiele ciekawych spostrzeżeń Autorki świadczących o jej doświadczeniu i wiedzy na tematy stanowiące przedmiot rozważań. Wzbogaceniem wartości poznawczej tej części pracy było by bardziej syntetyczne podejście. Autorka szeroko opisuje badane zjawiska, czasami brakuje jednak pewnej ich syntezy. Przykładowo przytacza opinie respondentów na temat zalet i wad omawianych metod (rozdział 3 s. 130), czy nie można by ich pogrupować w pewne kategorie problemów? Na ile były to pojedyncze stwierdzenia, a na ile powtarzały się w badanej populacji? Szczególnie widać to w kwestii analizy mocnych i słabych stron badanych metod (tabela 4.3 s. 141–143) czy warunków efektywności współpracy przedsiębiorstw z firmami zewnętrznymi (tabela 4.4 s. 146–147). W efekcie rodzi się pytanie „a zatem ...?” – co z tego wynika, czy metody te globalnie warte są wprowadzenia czy nie? Wydaje się, że wzbogaceniem prowadzonych przez Autorkę rozważań i analiz była by próba przedstawienia tej kwestii w analogiczny sposób jak to ma miejsce w omówieniu problemów na etapie planowania realizacji i oceny projektów AC/DC (tabela 4.5. s.150–153). Zastosowanie układu: problem – rozwiązanie – odpowiedzialny, miałyby swoje głębokie uzasadnienie także w kwestii szeroko rozumianego pytania: stosować czy nie stosować metody centrów oceny i rozwoju? Podejście takie wpisywałoby by się także w aplikacyjny charakter prowadzonych rozważań. Uwagi te nie zmieniają jednoznacznie pozytywnej oceny także tej części rozprawy doktorskiej.

Reasumując ocenę merytoryczną pracy stwierdzam co następuje:

- Doktorantka w swoich studiach literaturowych uwzględniła kluczowe pozycje dotychczasowego dorobku w obszarze tematycznym, którego dotyczy rozprawa.
- Doktorantka wykazała się w pracy dużą starannością metodyczną w doborze i przeprowadzeniu badań empirycznych. Zachowała też właściwy dla wybranych metod badawczych umiar w zakresie uogólniania sformułowanych wniosków.
- Doktorantka udowodniła, iż potrafi poprawnie prowadzić rozumowanie i samodzielnie formułować wnioski.

V. Konkluzja

Podjęty problem badawczy recenzowanej pracy jest znaczący dla rozwoju polskiej nauki o zarządzaniu. Mieści się również w nurcie aktualnych badań podejmowanych tak w kraju jak i na świecie.

Pytania badawcze pracy zostały postawione poprawnie, a poziom ich weryfikacji oceniam jako wystarczający. Wysoko oceniam umiejętność poruszania się przez Autorkę w problematyce pracy, co świadczy o jej dużej elokwencji, staranności i wysokiej dyscyplinie badawczej, a także o jej zdolnościach koncepcyjnych.

Reasumując, zważywszy na całokształt prezentowanych w pracy rozważań stwierdzam, że jej treść posiada wysokie walory poznawcze i aplikacyjne w zakresie stosowania w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji metod Assessment Centre i Development Centre.

W związku z przedstawionymi uwagami odnośnie do merytorycznej strony rozprawy doktorskiej oczekuję od Autorki odpowiedzi – w trakcie publicznej obrony – na następujące pytania:

1. Jak Autorka rozumie pojęcie kompetencji i zdolności organizacyjnych (od ang. Competencies and organizational capabilities) jakie są podobieństwa i różnice, w szczególności w świetle wyzwań budowania przewagi strategicznej. Jakie zastosowanie w budowaniu strategicznych kompetencji i zdolności mają metody Assessment Centre i Development Centre?
2. Mówi się, że metody Assessment Centre i Development Centre charakteryzują się wysoką skutecznością diagnostyczną, na ile zdaniem Autorki może być to efekt tak zwanej samosprawdzającej się przepowiedni? Decyzje kadrowe podejmowane przez menedżerów często uwzględniają wyniki badań prowadzonych metodami AC/DC, w których formułowane są rekomendacje personalne. Jak powinno wyglądać badanie obiektywnie weryfikujące trafność tych metod?
3. Jak Autorka rozumie pojęcie *skuteczności* na gruncie nauk o zarządzaniu?

Podsumowując uważam, iż recenzowana rozprawa spełnia warunki określone w Ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2003 r., Nr 65, poz. 595, z 2005 r., Nr 164, poz. 1365) i wnoszę o dopuszczenie do jej publicznej obrony

