

Prof. dr hab. Czesław Sikorski

Katedra Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego

Recenzja

pracy doktorskiej mgr Karoliny Ławickiej-Kruk pt. „Kompetencje menedżerów branży wyrobów medycznych w aspekcie zarządzania różnorodnością”, przygotowana pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Agnieszki Sitko-Lutek

Recenzowana praca liczy około 240 stron tekstu, składa się z pięciu rozdziałów, wstępu i zakończenia, zawiera obszerną literaturę przedmiotu liczącą 224 pozycje, spis tabel i rysunków oraz załączniki dotyczące narzędzi badawczych i wyników badań empirycznych.

We Wstępie Autorka prezentuje i uzasadnia wybór przedmiotu rozważań oraz formułuje cel główny i cele szczegółowe pracy. Wbrew temu, co Autorka pisze, celem głównym jest „diagnoza i ocena luki kompetencyjnej na podstawie porównania modelowych kompetencji menedżerskich oraz kompetencji deklarowanych przez menedżerów branży wyrobów medycznych”. Wynikają z tego dwa cele poznawcze:

- Opracowanie modelowego profilu kompetencji ważnych w zarządzaniu różnorodnością w ogóle, a w branży wyrobów medycznych w szczególności.
- Diagnoza i ocena luki kompetencyjnej menedżerów branży wyrobów medycznych.

Poza tym sformułowano cel aplikacyjny, jakim jest opracowanie propozycji rekomendacji dotyczących doskonalenia kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych w kontekście zarządzania różnorodnością.

To w zupełności wystarczy, aby zorientować się w zamierzeniach badawczych Autorki. Pozostałe cele szczegółowe można pominąć, ponieważ są one jedynie etapami w realizacji wspomnianych wyżej celów.

Pewien niedosyt powoduje brak dostatecznego uzasadnienia decyzji o wyborze branży wyrobów medycznych. Czy ten wybór spowodowany został szczególną typowością tej branży, która pozwala na formułowanie wniosków o charakterze bardziej uniwersalnym? Czy ta typowość odnosi się wyłącznie do branż innowacyjnych, rozwijających się i prowadzących działalność transnarodową?

Hipoteza 4, iż znajomość luki kompetencyjnej umożliwia zaproponowanie rekomendacji w sprawie doskonalenia, wydaje się zbędna, ze względu na swoją oczywistość.

Na uwagę zasługuje szeroki zakres przestrzenny badań empirycznych, który obejmuje Polskę, Niemcy, Wielką Brytanię i Francję.

W rozdziale 1 Autorka zajmuje się istotą i rolą zarządzania różnorodnością. Pojęcie zarządzania różnorodnością zostaje tu wyprowadzone z zarządzania kapitałem ludzkim. Zwrócono uwagę na potrzebę wykorzystania potencjału ludzkiego, który wynika z różnorodności społeczno-kulturowej pracowników. Omówiony został zakres zastosowań zarządzania różnorodnością w Polsce i na świecie. W rozdziale znajduje się szeroki przegląd definicji zarządzania różnorodnością. Dla celów swojej pracy Autorka przyjmuje definicję, w której różnorodność pracowników traktowana jest jako jeden z kluczowych zasobów organizacji, co określa zadania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Należy się zgodzić z Autorką, że najistotniejsze są trzy wymiary różnicujące pracowników na danym poziomie zarządzania, a mianowicie: wiek, płeć i wielokulturowość związana z narodowością.

Rozdział 2 poświęcony jest analizie kompetencji menedżerskich w świetle literatury przedmiotu. Autorka przedstawia definicje menedżera według różnych autorów, omawia cechy, funkcje i role menedżerskie. Następnie przechodzi do przeglądu różnych definicji kompetencji, w wyniku czego wyróżnia sześć elementów najczęściej pojawiających się w definicjach. Są to: wiedza, umiejętności, zachowania, cechy osobowości, postawy i motywacja. W rozdziale uderza obfitość przytaczanych typologii kompetencji menedżerskich w ogóle i kompetencji wymaganych w zarządzaniu różnorodnością. Ostatecznie Autorka przyjmuje, że kompetencje menedżerskie to: wiedza, umiejętności i postawy wynikające z wykształcenia, doświadczenia, wieku, płci, narodowości oraz miejsca w organizacji. Moim zdaniem wprowadzono tu zbyt wiele zmiennych przy jednoczesnym pominięciu tak istotnej, jak cechy osobowości. Wiek, płeć, narodowość i miejsce w organizacji składają się na doświadczenie. Może więc lepiej byłoby przyjąć, że kompetencje menedżerskie to: wiedza, umiejętności i postawy wynikające z doświadczenia i cech osobowości?

W rozdziale 3 znajduje się opis branży wyrobów medycznych. Autorka dokonuje charakterystyki rynku wyrobów medycznych na świecie, w Europie i w Polsce. Podkreśla różnorodność asortymentową, innowacyjność i dynamikę rozwoju tej branży.

Rozdział 4 zawiera opis metody, narzędzi i prezentację wyników badań. Trzeba od razu zwrócić uwagę, że próba 130 menedżerów reprezentujących 130 przedsiębiorstw z 4 krajów, przy uwzględnieniu dość dużej liczby zmiennych, nie upoważnia do formułowania wniosków uogólniających. Modelowe kompetencje określono na podstawie literatury, a następnie zweryfikowano podczas pogłębionych badań indywidualnych z sześcioma menedżerami z branży, którzy dokonali zróżnicowania ich ważności. Autorka nie dokonała jednak uzasadnienia tego wyboru, ani wyboru menedżerów-arbitrów.

W rozdziale tym przedstawiono wyniki badań dotyczące kolejno:

- samooceny respondentów posiadanych kompetencji w porównaniu z zestawem modelowym,
- informacji na temat stosowanych praktyk zarządzania różnorodnością,
- informacji na temat procesów i metod doskonalenia kompetencji,

- diagnozy i oceny luki kompetencyjnej,
- analiz porównawczych kompetencji deklarowanych w odniesieniu do płci, wieku oraz narodowości respondentów,
- relacji między kompetencjami deklarowanymi a stosowanymi praktykami i posiadaniem strategii zarządzania różnorodnością.
- relacji między kompetencjami a postrzeganiem potrzeby zarządzania różnorodnością.

Zgromadzony materiał empiryczny poddano wielowymiarowej analizie statystycznej. Z przeprowadzonych badań wysnuto 48 wniosków dotyczących weryfikacji hipotez i bardziej szczegółowych zagadnień odnośnie do przedmiotu badań.

W ostatnim, 5 rozdziale zawarte zostały rekomendacje dotyczące doskonalenia kompetencji menedżerskich. Prezentacja rekomendacji poprzedzona została analizą literatury dotyczącą doskonalenia menedżerów. Analiza ta jest moim zdaniem zbyt obszerna i szczegółowa, biorąc pod uwagę znikome wykorzystanie tego materiału do formułowania rekomendacji. Rekomendacje dotyczą głównie wniosków z badań. Formułowane zalecenia mają przy tym dość ogólny i raczej trywialny charakter.

W zakończeniu pracy Autorka dokonała ogólnego podsumowania całości rozważań.

Praca doktorska mgr Ławickiej-Kruk świadczy o dużej erudycji Autorki, jeśli chodzi o problematykę kompetencji menedżerskich, a także o niezwyklej staranności, z jaką przygotowano i przeprowadzono badania empiryczne. Postawione cele zostały w pełni osiągnięte. Struktura pracy nie budzi zastrzeżeń, podobnie jak styl i język opracowania. Pracę tę oceniam pozytywnie, co nie znaczy, że nie nasunęły mi się pewne uwagi krytyczne. Należy do nich zaliczyć:

- Brak dyscypliny terminologicznej. Zarządzanie przez kompetencje a zarządzanie kompetencjami to nie to samo. Na s. 73 Autorka to utożsamia. Pisze Ona o kompetencjach i postawach związanych z zarządzaniem różnorodnością, ale przecież postawy uznała wcześniej za element kompetencji. Często występuje zamienne traktowanie kompetencji i umiejętności, podczas gdy to drugie jest elementem pierwszego.
- Istotnym błędem jest brak uzasadnienia modelowego zestawu kompetencji w zarządzaniu różnorodnością w branży wyrobów medycznych. Autorka odsyła czytelnika do kwestionariusza ankiety, ale nie wyjaśnia dlaczego przyjęła właśnie taki, a nie inny zestaw, podobnie jak nie uzasadnia dlaczego opinia sześciu osób z branży traktowana jest jako wyrocznia. Ponadto uważam, że modelowy zestaw kompetencji powinien być przedstawiony w rozdziale 3, co byłoby zwieńczeniem rozważań zawartych w dwóch poprzednich rozdziałach i wstępem do części empirycznej.
- Uważam, że błędem jest podział kompetencji menedżerskich na obszar wiedzy, umiejętności osobistych i interpersonalnych i na obszar kompetencji związanych z zarządzaniem różnorodnością. Jeśli interesuje nas zarządzanie różnorodnością, to te drugie powinny znaleźć

odzwierciedlenie w tych pierwszych. Uważam również, że w obszarze wiedzy powinno się wyodrębnić wiedzę na temat diagnozowania i kształtowania kultury organizacyjnej. Wiedza na temat ZZL, to ujęcie zbyt szerokie i niewiele mówi o wiedzy potrzebnej w zarządzaniu różnorodnością. W obszarze umiejętności interpersonalnych, oprócz przesunięcia tego wszystkiego, co znajduje się w czwartym obszarze, warto byłoby zwrócić uwagę na umiejętności koncyliacyjne. Nie podoba mi się „charyzma”, bo to pojęcie może być różnie rozumiane i najczęściej pojawia się w publicystyce. Czy nie wystarczyłaby umiejętność przekonywania?

- Autorka uprzedza ewentualne zarzuty dotyczące ocen deklarowanych, jako metody zbierania informacji. Oczywiście zawsze w tym wypadku pojawiają się wątpliwości związane z czynnikiem pewności siebie. Ludzie bardzo się różnią pod względem autokrytycyzmu. Choć jest to metoda w pełni uprawniona, to jednak wątpliwości te są tym większe, im mniejsza jest próba badawcza. A z tym przypadkiem mamy do czynienia w tej pracy.

- Nadmierne rozproszenie zarówno wniosków z badań, jak i rekomendacji. Przydałyby się wnioski i rekomendacje o charakterze bardziej syntetycznym, które lepiej pozwoliłyby na ogólną ocenę zjawisk występujących w przedmiocie badań. Przedstawienie ich w postaci długich list szczegółowych spostrzeżeń zaciemnia obraz i jest nużące dla czytelnika.

Oczywiście uwagi powyższe nie podważają ogólnie wysoce pozytywnej oceny pracy doktorskiej mgr Karoliny Ławickiej-Kruk. **Reasumując, stwierdzam, że praca ta odpowiada ustawowym warunkom i uzasadnia nadanie jej Autorce stopnia doktora w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.**

Łódź, dnia 23 lipca 2021 r.

