

Zabrze, 29.06.2021 r.

dr hab. Izabela Jonek-Kowalska, prof. PŚ
Politechnika Śląska

Recenzja pracy doktorskiej mgr Karoliny Ławickiej-Kruk nt. *Kompetencje menedżerów branży wyrobów medycznych w aspekcie zarządzania różnorodnością opracowanej pod kierunkiem prof. dr hab. Agnieszki Sitko-Lutek (promotor) i dr Moniki Jakubiak (promotor pomocniczy)*

1. Podstawy formalne opracowania recenzji

Niniejsza recenzja została opracowana na podstawie pisma Dyrektora Instytutu Nauk o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie z dnia 28 maja 2021.

2. Ocena zasadności podjęcia badań i ich tematyki

Zarządzanie różnorodnością jest stosunkowo nowym nurtem nauk o zarządzaniu i jakości. Jego początki sięgają zaledwie lat 60. ubiegłego stulecia i są bezpośrednio związane z przeciwdziałaniem dyskryminacji. Nurt ten nie jest zatem wyczerpany, a wszelkie badania wzbogacające wiedzę w tym zakresie są pożądane i praktyczne w erze postępującej internacjonalizacji przedsiębiorstw i globalizacji gospodarek. Warto także dodać, że za podjęciem tego tematu w rozprawie doktorskiej przemawia także to, że w Polsce zarządzanie różnorodnością jest bardzo rzadko stosowane, a jeśli występuje to głównie w dużych przedsiębiorstwach.

Doktorantka zawęży problematykę zarządzania różnorodnością do branży wyrobów medycznych, w której badania dotyczące kompetencji menedżerskich są prowadzone stosunkowo rzadko. W ten sposób wypełnia istniejącą lukę teoretyczną i praktyczną. Ujęcie branżowe zaproponowane przez Panią Karolinę Ławicką-Kruk uznać należy za bardzo wartościowe aplikacyjnie, ponieważ zarządzanie w sektorze wyrobów medycznych wymaga bardzo specjalistycznych kompetencji, w tym także osobistych i interpersonalnych. Z uwagi na znaczne umiędzynarodowienie tej branży oraz licznosc nawiązywanych relacji biznesowych jest to także właściwe środowisko do identyfikowania i analizowania procesów związanych z zarządzaniem różnorodnością.

Istotność podjętych rozważań wynika także z często spotykanego, pejoratywnego postrzegania samej różnorodności oraz zarządzania różnorodnością, które może kojarzyć się dodatkowymi problemami, kosztami i konfliktami. Podkreślenie, że różnorodność może być zasobem tworzącym wartość dla przedsiębiorstwa jest zatem cennym przedsięwzięciem nie tylko z naukowego, ale także z edukacyjnego, (uświadamiającego) punktu widzenia. W toku badań ważne staje się także zwrócenie uwagi na rozległość problematyki zarządzania różnorodnością, które nie powinno być praktykowane jedynie w formie przeciwdziałania dyskryminacji.

Biorąc pod uwagę wymienione powyżej okoliczności, wybór tematyki badawczej oraz umiejscowienie jej w skonkretyzowanym aspekcie branżowym uważam za w pełni uzasadnione i wartościowe naukowo oraz praktycznie.

3. Ocena formalna pracy

Przedłożona do recenzji praca doktorska liczy łącznie 293, z czego opracowanie merytoryczne zajmuje 243 strony. Układ pracy jest bardzo logiczny, uporządkowany zgodnie z zasadą hierarchizacji treści i stylem właściwym dla opracowań naukowych. Doktorantka rozpoczyna od zagadnień ogólnych i teoretycznych (zarządzanie różnorodnością i kompetencje menedżerskie), które przedstawia kolejno w rozdziałach pierwszym i drugim. Następnie umieszcza dwa rozdziały empiryczne odnoszące się odpowiednio do: opisu branży wyrobów medycznych, metodyki badań oraz wyników przeprowadzonych analiz. Merytoryczną część pracy zamyka rozdział poświęcony pragmatyce doskonalenia kompetencji menedżerskich w branży wyrobów medycznych. Wszystkie wymienione rozdziały są wewnętrznie uporządkowane i proporcjonalne objętościowo, co świadczy o przemyślanej koncepcji i konsekwencji w jej realizacji.

Autorka wykorzystała w pracy 224 pozycje literaturowe, akty prawne, analizy branżowe oraz materiały internetowe. Zarówno dobór, jak i wykorzystanie źródeł pierwotnych i wtórnych oceniam jako prawidłowe. W tym zakresie szczególną uwagę zwraca sprawność Doktorantki w umiejętnym posługiwaniu się opisem dotychczasowych osiągnięć naukowo-badawczych. Pani mgr Karolina Ławicka-Kruk bardzo dobrze powołuje się na wyniki badań, włącza je w główny nurt rozważań, komentuje, porównuje oraz odnosi do nich rezultaty własnych rozważań i analiz. Świadczy to o Jej doskonałym przygotowaniu do pracy naukowej i rzetelnym warsztacie naukowym.

Bardzo pozytywnie oceniam również językową i graficzną stronę rozprawy doktorskiej. Jest przygotowana bardzo starannie z dbałością o każdy szczegół, zarówno ten znajdujący się w części głównej, jak i te umieszczone w spisach, przypisach i załącznikach. Praca praktycznie nie zawiera błędów literowych czy interpunkcyjnych. Pojawiają się one bardzo rzadko, np.:

- s. 149 „miedzy kobietami”, a powinno być „między kobietami”;
- s. 183 „w których”, a powinno być „,w których”;
- s. 199 brak „.” Po wniosku nr 40.

Zgodnie z powyższym, formalna strona doktoratu nie budzi żadnych zastrzeżeń i w pełni zasługuje na pozytywną ocenę.

4. Ocena merytoryczna pracy

Celem głównym rozprawy doktorskiej jest identyfikacja kompetencji menedżerów przedsiębiorstw w branży wyrobów medycznych ukierunkowana na ich udoskonalenie ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania różnorodnością. Poza celem głównym Doktorantka określiła 6 celów cząstkowych konsekwentnie i klarownie realizowanych w kolejnych częściach pracy. Cele te obejmują:

1. Opracowanie modelowego profilu kompetencyjnego menadżera branży wyrobów medycznych z uwzględnieniem kompetencji istotnych w zarządzaniu różnorodnością.
2. Zbadanie kompetencji deklarowanych przez menedżerów branży wyrobów medycznych.
3. Diagnoza i ocena luki kompetencyjnej na podstawie porównania modelowych kompetencji menedżerskich oraz kompetencji deklarowanych przez menedżerów branży wyrobów medycznych.
4. Identyfikacja stosowanych praktyk zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach branży wyrobów medycznych.
5. Określenie związku między kompetencjami zadeklarowanymi przez menadżerów a stosowanymi praktykami zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach branży wyrobów medycznych.
6. Opracowanie propozycji rekomendacji dotyczących procesu i metod doskonalenia kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych z uwzględnieniem aspektu zarządzania różnorodnością.

Ponadto Doktorantka zdefiniowała 4 hipotezy badawcze:

H1: Istnieje luka kompetencyjna między modelowym (pożądanym) zestawem kompetencji a kompetencjami deklarowanymi (posiadanymi) przez menedżerów branży wyborów medycznych.

H2: Istnieje związek między kompetencjami deklarowanymi (posiadanymi) przez menadżerów branży wyrobów medycznych a wiekiem, płcią i narodowością, a znajomość powyższych związków może być wykorzystywana w procesie doskonalenia kompetencji tychże menadżerów w aspekcie zarządzania różnorodnością.

H3. Istnieje zależność między kompetencjami deklarowanymi przez menedżerów branży wyrobów medycznych a stosowanymi praktykami zarządzania różnorodnością w reprezentowanych przez nich przedsiębiorstwach.

H4. Znajomość luki kompetencyjnej umożliwia zaproponowanie rekomendacji w procesie doskonalenia.

Zarówno zamierzenia badawcze, jak i hipotezy określone w pracy przez Doktorantkę są poprawne merytorycznie i wynikają bezpośrednio z głębokich studiów literaturowych przeprowadzonych w dwóch pierwszych rozdziałach, donoszących się zarówno do zagadnień związanych z zarządzaniem różnorodnością, jak i kompetencji menedżerskich. Warto podkreślić, że w rozdziałach tych Pani mgr Karolina Ławicka-Kruk wykazuje się bardzo dobrymi zdolnościami do analizy i syntezy. Początek i rozwinięcie rozdziałów zawierają obszerny przegląd definicyjny/klasyfikacyjny, który następnie stanowi podstawę do treściwych podsumowań i sformułowania aparatu pojęciowego/merytorycznego wykorzystywanego w dalszej części pracy.

W toku badań Doktorantka wykorzystuje pogłębione, skategoryzowane wywiady indywidualne oraz kwestionariusz ankietowy. Dobór próby do badań jest co prawda celowy, ale dobrze przemyślany i uzasadniony. Zwraca uwagę jego międzynarodowy charakter, obejmujący: Niemcy, Francję, Wielką Brytanię i Polskę, a więc kraje uznawane za europejskich liderów branży wyrobów medycznych. Badania obejmują 130 menedżerów, a struktura ankietowanych koresponduje ze strukturą sektora.

W opracowaniu wyników badań ankietowych poprawnie dobrano i wykorzystano narzędzia statystyczne, w tym między innymi:

- test niezależności Chi-kwadrat dla zbadania relacji między zmiennymi jakościowymi (rzetelność skał pomiarowych oceniono za pomocą współczynników alfa-Cronbacha);
- jednoczynnikową analizą wariancji testem F-Snedecora dla analiz różnic między trzema grupami zmiennych;
- test t-Studenta oraz współczynnik korelacji liniowej Pearsona dla oceny zależności między badanymi zmiennymi ilościowymi.

Wykorzystane narzędzia statystyczne umożliwiły zweryfikowanie postawionych hipotez statystycznych (H1-H3) oraz pozwoliły na realizację celów cząstkowych od 1 do 5.

Zgromadzony przez Doktorantkę materiał badawczy jest bardzo obszerny i szczegółowy. Mimo to, analizy i wyniki są prowadzone w klarowny sposób, zawsze w odniesieniu do głównego wątku pracy oraz dotychczasowych badań i rozważań zaprezentowanych w literaturze przedmiotu. Bardzo dobrym pomysłem, syntetyzującym wnioski badawcze jest umieszczenie podsumowań w formie punktów na końcu czwartego i piątego rozdziału. Pełnią one rolę tzw. highlights i pozwalają na szybkie utrwalenie najistotniejszych spostrzeżeń uzupełniających zidentyfikowaną lukę badawczą.

Większość wywodów oraz założeń badawczych posiada solidne podstawy merytoryczne w postaci krajowych i zagranicznych publikacji naukowych, co świadczy o gruntownej znajomości opisywanej problematyki i sprawia, że w rozprawie trudno odnaleźć kwestie dyskusyjne. Do nielicznych z nich można zaliczyć:

1. brak wskazania ograniczeń wynikających z celowego doboru próby badawczej;
2. sformułowanie hipotezy H4, której treść wydaje się być raczej tezą, tym bardziej, że Autorka nie weryfikuje jej statystycznie;
3. brak dobitnego i obszerniejszego wskazania korzyści zarządzania różnorodnością, co powoduje, że w świetle wyników badań (konieczność posiadania wyższych kompetencji menedżerskich, w tym wyższej odporności na stres i wyższej samokontroli) zarządzanie to jawi się głównie jako odpowiedź na potencjalny/rzeczywisty problem/konflikt w organizacji;
4. mało wyraźne powiązanie charakterystyki branży/poziomu jej innowacyjności w badanych krajach z wynikami badań ankietowych (przykładowo na s. 196, wniosek 22, Autorka przypisuje wyższy poziom samooceny polskich menadżerów wysokiej innowacyjności branży wyrobów medycznych w kraju, nie konfrontując



tego poziomu z innowacyjnością w innych badanych państwach); powyższy mankament sprawia, że rozdział trzeci wydaje się być mało powiązany z pozostałymi częściami pracy).

Podsumowując, za oryginalne, autorskie oraz wartościowe z naukowo-badawczego punktu widzenia uznać należy następujące aspekty ocenianej pracy:

- opracowanie wzorca kompetencji menadżerskich w branży wyrobów medycznych z uwzględnieniem perspektywy: wiedzy, umiejętności osobistych; umiejętności interpersonalnych i postaw związanych z zarządzaniem różnorodnością;
- zdiagnozowanie odstępstw od powyższego wzorca w branży wyrobów medycznych, stanowiących podstawę do doskonalenia kompetencji menadżerskich w tym sektorze;
- przeprowadzenie kompetencyjnej analizy porównawczej z uwagi na wiek, płeć oraz wielokulturowość (elementy tożsamości pierwotnej- pierwszego wymiaru różnorodności) w branży wyrobów medycznych pozwalającej zidentyfikować i zrozumieć wpływ wymienionych czynników na kompetencje menadżerskie, w tym te, które są niezbędne w zarządzaniu różnorodnością;
- identyfikację praktyk w zakresie zarządzania różnorodnością w ujęciu międzynarodowym w branży wyrobów medycznych;
- sformułowanie rekomendacji ukierunkowanych na doskonalenie kompetencji menedżerów w sektorze wyrobów medycznych.

W związku z powyższym, recenzowana rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego i może stanowić podstawę do ubiegania się przez Panią Karolinę Ławicką-Kruk o nadanie stopnia doktora w naukach społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Doktorantka wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną w powyższej dyscyplinie oraz posiada umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

5. Wniosek końcowy

Przedłożoną do oceny pracę doktorską pod względem formalnym i merytorycznym oceniam pozytywnie. Spełnia ona w pełni wymogi określone w *Ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki* (Dz. U. 2003 Nr 65 poz. 595, z późn. zm.) oraz w *Rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 19 stycznia 2018 r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków*

przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora (Dz. U. 2018, poz. 261).

W związku z powyższym wnioskuję o dopuszczenie rozprawy doktorskiej Pani mgr Karoliny Ławickiej-Kruk nt. *Kompetencje menedżerów branży wyrobów medycznych w aspekcie zarządzania różnorodnością do publicznej obrony oraz dalszych etapów przewodu doktorskiego.*



/dr hab. Izabela Jonek-Kowalska, prof. PŚ/



