

Dr hab. inż. Rafał Matwiejczuk, prof. nadzw. UO

Opole, 16.07.2018 r.

Uniwersytet Opolski

Wydział Ekonomiczny

Zakład Logistyki i Marketingu

Wydział Zarządzania P.Cz.
Sekretariat

Wpł. dn. 30.07.2018

Recenzja

rozprawy doktorskiej **mgra Łukasza Pigionia**
pt. *Kompetencje pracownicze a efektywność zarządzania działem sprzedaży
w przedsiębiorstwach handlowych*
napisanej pod kierunkiem
dra hab. inż. Sebastiana Kota, prof. Politechniki Częstochowskiej

1. Uwagi wstępne

Formalną podstawą sporządzenia niniejszej recenzji jest uchwała Rady Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej z dnia 22 maja 2018 roku w sprawie powołania mnie na recenzenta w przewodzie doktorskim mgra Łukasza Pigionia oraz pismo Pani Dziekan Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, dr hab. Doroty Jelonek, prof. Politechniki Częstochowskiej, z dnia 6 czerwca 2018 roku, informujące o powyższej decyzji Rady Wydziału Zarządzania.

Celem niniejszej recenzji jest przede wszystkim ocena oryginalności rozwiązania problemu naukowego, zgodnie z wymaganiami ustawowymi stawianymi rozprawom doktorskim (*Ustawa z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki*, Dz. U. nr 65, poz. 595, z późn. zm.). Ocena przedłożonej rozprawy doktorskiej obejmuje ponadto szeroko rozumianą wiedzę Autora rozprawy w zakresie dyscypliny właściwej dla tytułu i treści dysertacji doktorskiej, tj. dyscypliny *nauk o zarządzaniu* oraz umiejętności wykorzystania tej wiedzy w rozwiązywaniu problemów badawczych, zarówno w warstwie teoretycznej, jak i empirycznej.

Recenzowana praca liczy 212 stron i składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, podsumowania, streszczenia w języku angielskim, bibliografii oraz spisu tabel, schematów i wykre-

sów, a także zamieszczonych na końcu załączników. W pracy występuje 88 tabel, 3 schematy oraz 41 wykresów. Bibliografia obejmuje 219 pozycji.

2. Trafność wyboru obszaru i przedmiotu badań

Zarówno obszar, jak i przedmiot badań wybrany przez Autora cechuje się aktualnością i istotnością w kontekście rozwoju nauk o zarządzaniu. Problematyka kompetencji, postrzeganych zarówno z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi (*Competency-Based Human Resources Management*), jak i z perspektywy zasobowego nurtu zarządzania strategicznego (*Competence-Based Strategic Management*) nie tylko zajmuje obecnie ważne miejsce w naukach o zarządzaniu, lecz również zasługuje na prowadzenie pogłębionych i szczegółowych badań, zarówno teoretycznych, jak i empirycznych. W recenzowanej rozprawie dominuje pierwsze z wymienionych podejść, związane z kompetencjami postrzeganymi z perspektywy zasobów ludzkich.

W ocenie trafności wyboru obszaru i przedmiotu badań ważne znaczenie posiada prawidłowe powiązanie przez Autora kompetencji pracowniczych z problematyką efektywności zarządzania działem sprzedaży w przedsiębiorstwach handlowych. Jakkolwiek w literaturze światowej można odnaleźć znaczącą liczbę opracowań poświęconych tym zagadnieniom, to jednak propozycja badań teoretycznych i empirycznych przeprowadzonych przez mgra Łukasza Pignonia zasługuje na uwagę.

Na obszar i przedmiot badań przeprowadzonych przez Autora rozprawy doktorskiej składają się trzy główne zagadnienia: (1) kompetencje pracownicze, będące podstawą zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, (2) efektywność szkoleń sprzedażowych oraz ich oddziaływanie na rozwój kompetencji pracowniczych oraz (3) efektywność zarządzania działem sprzedaży w przedsiębiorstwach handlowych w świetle modelu systemowego podejścia do rozwoju kompetencji pracowniczych. Autor celnie dokonał wyboru obszaru i przedmiotu badań, co zostało dobrze udokumentowane i potwierdzone w treści dysertacji.

3. Oryginalność sformułowania i rozwiązania problemu badawczego, cel, teza (tezy) oraz metody badawcze zastosowane w rozprawie

Jak wyżej wspomniano, problem badawczy sformułowany w rozprawie przygotowanej przez mgra Łukasza Pignonia nie jest problemem nowym, nie mniej jednak, mając na uwadze przyjęty cel rozprawy oraz jej strukturę, można powiedzieć, że problem ten został sformułowany i rozwiązany w sposób oryginalny, spełniając podstawowe wymagania stawiane rozprawom doktorskim, tj. właśnie oryginalne rozwiązanie problemu badawczego.

Jak pisze Autor na stronie 4 rozprawy, głównym celem pracy jest „określenie siły wpływu szkoleń na rozwój kompetencji pracowników i efektywność zarządzania działem sprzedaży”. W świetle lektury całości rozprawy można stwierdzić, że cel ten został osiągnięty w zadowalającym stopniu. Mając jednak na uwadze temat rozprawy, wydaje się, że cel główny pracy mógłby być bardziej powiązany z jej tytułem, zwłaszcza w kontekście zasygnalizowanych w tytule relacji pomiędzy kompetencjami pracowniczymi a efektywnością zarządzania działem sprzedaży w przedsiębiorstwach handlowych. Relacja ta została – niestety – nieco „osłabiona” w celu pracy.

Ponadto, Autor rozprawy stanowczo nadużywa terminu „teza”, przedstawiając we wstępie znaczną liczbę tez w sposób utrudniający ich całościowe zrozumienie. Należy w tym miejscu również zaznaczyć, że niektóre z przytoczonych we wstępie tez stanowią raczej hipotezy. Niezależnie od tego zastrzeżenia, z metodologicznego punktu widzenia wydaje się, że zamiast formułowania tak dużej ilości tez, można było – przy ich znaczącym ograniczeniu – wprowadzić również pytania badawcze (ich szczegółowe postaci występują w rozdziale czwartym, podrozdziale 4.1), związane z uszczegółowieniem zamierzeń badawczych Autora. Wówczas tezy (a najlepiej – hipotezy szczegółowe / cząstkowe) mogłyby stanowić wstępne odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze. Jeżeli już Autor rozprawy zdecydował się na zamieszczenie we wstępie tej znacznej ilości tez, to raczej bardziej czytelne byłoby ich „wypunktowanie” (wypisanie w kolejnych punktach), a następnie omówienie w poszczególnych akapitach założeń zawartych w przedstawionych tezach.

Należy jednak zaznaczyć, że pomimo dużej liczby tez, zawierają one wątki badawcze istotne dla problematyki całej pracy, zarówno pod względem teoretycznym, jak i empirycznym. Metody badawcze zastosowane przez Autora rozprawy zostały dobrane i zastosowane prawidłowo. Poza szerokimi studiami literaturowymi, potwierdzającymi dobrą znajomość omawianej problematyki przez Autora, dobrze opanował On również metody ilościowe wykorzystane w badaniach empirycznych.

4. Struktura rozprawy doktorskiej i jej adekwatność względem tematu rozprawy

Zasadniczo, rozprawa cechuje się poprawną strukturą, adekwatną w stosunku do tematu dysertacji, a także tworzącą spójną i logiczną całość.

W rozdziale pierwszym Autor przedstawił najważniejsze problemy badawcze związane z zarządzaniem rozwojem kompetencji pracowniczych w przedsiębiorstwie. Po zaprezentowaniu podstawowych pojęć związanych z szeroko rozumianymi zasobami, Autor podjął próbę przybliżenia istoty kompetencji, przedstawiając i omawiając m.in. ich najważniejsze

komponenty. W kolejnych podrozdziałach zaprezentowane zostały m.in. najważniejsze rodzaje kompetencji pracowników działów sprzedaży, metody oceny kompetencji, metody rozwoju kompetencji pracowniczych, a także wybrane metody edukacji i rozwoju indywidualnego.

Rozdział drugi poświęcony jest problematyce zarządzania zasobami ludzkimi opierającego się (bazującego) na kompetencjach. W rozdziale tym Autor przedstawił m.in. najważniejsze założenia systemowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, a także wybrane elementy planowania rozwoju zasobów ludzkich oraz szkoleń i rozwoju pracowników w oparciu o kompetencje.

Rozdział trzeci koncentruje się na metodach oceny efektywności szkoleń oraz ich oddziaływaniu na zarządzanie rozwojem kompetencji pracowniczych. W pierwszej kolejności Autor przybliżył najważniejsze elementy tzw. teorii Kirkpatricka, postrzeganej jako podstawowa metoda oceny efektywności szkoleń. W dalszej części tego rozdziału przedstawiona została propozycja oceny efektywności szkoleń, prowadzonej przy wykorzystaniu analizy ekonomiczno-finansowej, w tym zwłaszcza wskaźników finansowych, a następnie zaprezentowany został model Kaufmana, Kellera i Watkinsa będący rozwinięciem teorii Kirkpatricka. W końcowej części rozdziału trzeciego przedstawione zostały pozostałe metody oceny efektywności szkoleń, a także oddziaływanie zaprezentowanych metod na zarządzanie działem sprzedaży.

Rozdział czwarty poświęcony jest ocenie efektywności szkoleń sprzedażowych w kontekście działalności przedsiębiorstw handlowych. Ocena ta opiera się na wynikach badań empirycznych przeprowadzonych przez Autora.

Rozdział piąty natomiast przedstawia ocenę możliwości wykorzystania modelu systemowego podejścia do rozwoju kompetencji pracowniczych, a także jego oddziaływanie na efektywność zarządzania działem sprzedaży. W szczególności, w rozdziale tym przedstawione zostały m.in. podstawowe założenia modelu systemowego podejścia do rozwoju kompetencji, wyniki jego wdrożenia, w tym zwłaszcza ocena poziomu kompetencji pracowniczych po wdrożeniu tego modelu, analiza porównawcza poziomów kompetencji uczestników szkolenia przed i po wdrożeniu tego modelu, a także ocena wyników działów sprzedaży badanych przedsiębiorstw po wdrożeniu modelu systemowego podejścia do rozwoju kompetencji pracowniczych.

Wśród zastrzeżeń dotyczących struktury dysertacji należy przede wszystkim podkreślić, że mocno eksponowana „efektywność szkoleń” w strukturze pracy (spisie treści) oraz we wstępie, nie znajduje jednak bezpośredniego odniesienia do tematu (tytułu) rozprawy. Pogłębia interpretacja kategorii „efektywności szkoleń” (a najpierw samego terminu „efektyw-

ność”), wraz z próbą identyfikacji kryteriów jej oceny, a także determinant na tą efektywność oddziałujących, mogłaby stanowić zauważalny wkład Autora w rozwój tej problematyki badawczej.

Pewne zastrzeżenia można sformułować również w stosunku do samego brzmienia niektórych rozdziałów lub podrozdziałów. W szczególności, tytuł rozdziału pierwszego („Wprowadzenie do zarządzania rozwojem kompetencji pracowniczych w przedsiębiorstwie”) jest nieco zbyt podręcznikowy, a nawet skryptowy. Uwaga ta dotyczy również tytułu podrozdziału 1.1 („Podstawowe definicje i pojęcia dotyczące zasobów firmy i kompetencji”). Z kolei tytuł podrozdziału 1.7 („Opis wybranych metod edukacji i rozwoju indywidualnego”) nie nawiązuje w wystarczającym stopniu do tytułu rozdziału pierwszego, ani też do tytułów pozostałych podrozdziałów w rozdziale pierwszym.

W przypadku rozdziału drugiego należy zauważyć istotne podobieństwo tytułu tego rozdziału („Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje”) do tytułu podrozdziału 2.5 („Zarządzanie pracownikami w oparciu o kompetencje”). W opracowaniach o charakterze naukowym należy zdecydowanie unikać tego typu utożsamień.

Powyższe zastrzeżenia nie wpływają jednak na ogólną pozytywną ocenę struktury rozprawy doktorskiej i jej adekwatności w stosunku do tematu rozprawy. Większość tytułów rozdziałów i podrozdziałów została sformułowana w poprawny, często tezowy sposób, sygnalizując najważniejsze kwestie badawcze jakie występują w danym rozdziale i/lub podrozdziale. Zdecydowanie najbardziej problemowe (w pozytywnym znaczeniu, tj. sformułowane w sposób wskazujący na określony problem badawczy) tytuły podrozdziałów występują w rozdziale czwartym i piątym. Ich sformułowanie jest nie tylko adekwatne względem tematu pracy i tytułów rozdziałów, lecz również wskazuje na dużą dojrzałość naukową Autora, dobrze orientującego się w omawianych zagadnieniach i poprawnie wiążącego poszczególne problemy badawcze.

5. Ocena merytoryczna rozprawy

Rozprawa doktorska mgra Łukasza Pigonia przygotowana została na dobrym poziomie merytorycznym. Uważna lektura tej pracy pozwala na stwierdzenie, że Autor posiada szeroką znajomość opisywanej problematyki, a wybór tematu pracy oraz sformułowanie problemu badawczego zostało poprzedzone dogłębными studiami literaturowymi i dobrym przygotowaniem warsztatowym.

Jedynym zastrzeżeniem jest zbyt mała ilość bezpośrednich odwołań do relacji zasygnalizowanych w samym tytule rozprawy („Kompetencje pracownicze a efektywność zarzą-

dziania działem sprzedaży w przedsiębiorstwach handlowych”). W pracy wielokrotnie zostały przedstawione wielowymiarowe relacje pomiędzy kształtowaniem i rozwojem kompetencji pracowniczych a efektywnością szkoleń w zakresie sprzedaży w kontekście działalności przedsiębiorstw handlowych. Pewien niedosyt pozostawia natomiast zakres przedstawionych w rozprawie relacji pomiędzy kompetencjami a – wyeksponowaną w tytule rozprawy – efektywnością zarządzania działem sprzedaży w przedsiębiorstwach handlowych.

Na szczególną uwagę zasługuje – przedstawiony w rozdziale piątym – model systemowego podejścia do rozwoju kompetencji. Model ten cechuje się oryginalnością przyjętych przez Autora założeń, a także autorskim charakterem badań związanych z oceną wykorzystania tego modelu oraz jego oddziaływaniem na efektywność zarządzania działem sprzedaży.

Wysoką ocenę merytoryczną rozprawy potwierdzają wnioski zawarte w podsumowaniu (chyba lepszym tytułem tej części pracy byłoby jednak „Zakończenie”), które zostały przedstawione przez Autora w dojrzały i uporządkowany sposób. Autor bardzo precyzyjnie ustosunkował się do kolejnych etapów przeprowadzonych badań, sygnalizując również potencjalne kierunki dalszych badań, które mogłyby zostać podjęte w przyszłości.

6. Ocena formalnej strony rozprawy

Formalna strona rozprawy zasługuje na wysoką ocenę. W tekście rozprawy występują co prawda pewne błędy interpunkcyjne, powodujące czasami nieznaczną zmianę sensu niektórych zdań/sformułowań, a także błędy literowe, składniowe i inne błędy redakcyjne, nie mniej jednak błędy te rzutują negatywnie na całość dysertacji w bardzo nieznacznym stopniu, a w konsekwencji, nie umniejszają jej wysokiej, całościowej oceny. Zwraca również uwagę duża dokładność Autora w odniesieniu do przypisów i źródeł, a także w odniesieniu do opisu tabel, schematów i wykresów, pomimo pewnych, aczkolwiek nielicznych usterek w tym zakresie, wskazanych poniżej w uwagach szczegółowych.

7. Uwagi szczegółowe

Pomimo relatywnie wysokiej, całościowej oceny rozprawy, należy zauważyć pewne niedociągnięcia i drobne błędy, których Autor się nie ustrzegł.

Przede wszystkim, zwraca uwagę nieco chaotyczny styl i język we wstępie. Chaos ten utrudnia wychwycenie zasadniczych wątków/zagadnień, których wymienionych jest we wstępie dość dużo (m.in.: konkurencja, globalizacja, liberalizacja, kapitał / kapitał ludzki, organizacje, kompetencje, ryzyko). Nadmierna ilość poruszonych wątków i zagadnień nie sprzyja bowiem koncentracji uwagi na kwestiach wiodących z punktu widzenia tematyki rozprawy.

Ponadto, Autor czasami zamiennie stosuje terminy „firma”, „przedsiębiorstwo” i „organizacja”. Stosowanie terminu „organizacja” zamiast terminu „przedsiębiorstwo”, który występuje w tytule rozprawy jest nieco ryzykowne i nie do końca poprawne. Omawianych zagadnień nie można chyba bowiem odnieść do szeroko rozumianych organizacji, a raczej tylko do przedsiębiorstw *sensu stricto*. Z kolei zamiennie stosowanie terminów „przedsiębiorstwo” i „firma” nie jest już obarczone takim błędem, nie mniej jednak z formalno-terminologicznego punktu widzenia można było uniknąć takiego utożsamienia, przede wszystkim mając na uwadze różne znaczenia terminu „firma” w języku polskim.

Na stronie 13 Autor podaje, że pojęcie kompetencji pojawiło się w latach 60. i 70. XX wieku (już samo to sformułowanie nie jest do końca poprawne, bo skoro pojęcie kompetencji pojawiło się w latach 60., to było już znane w latach 70.) oraz przywołuje D. McClellanda jako pierwszego, który zastosował to pojęcie. Tymczasem pojęcie kompetencji, a dokładniej tzw. „wyróżniających się” kompetencji (*distinctive competences*), wprowadził już w 1957 roku P. Selznick.

Poza tym, Autor w zbyt wielu przypadkach zamiennie – i poprzez to niepoprawnie – stosuje terminy „ankieta” i „kwestionariusz ankiety”, myląc ze sobą metody i instrumenty.

Wśród szczegółowych, formalnych zastrzeżeń dotyczących rozprawy można wskazać m.in.:

- Występujące w tekście rozprawy „śródtytuły”, którym nie przypisano żadnej numeracji (np. s. 38, s. 41, s. 46, s. 51, s. 81, s. 83, s. 84),
- Brak przypisów w miejscach, w których wydawałoby się, że powinny one występować (dotyczy to zwłaszcza zagadnień wymienionych w kolejnych punktach, np. na s. 54, s. 55, s. 56, s. 59, s. 60, s. 61, s. 63),
- Stosowanie równoważników zdań lub innych konstrukcji językowych pozbawionych tzw. „przejścia” pomiędzy opisywanymi wątkami lub wprowadzenia do wymienionych następnie elementów (np. na s. 59, s. 60, s. 61),
- Błędy stylistyczno-składniowe w tekście (np. w punktach na s. 12),
- Braki tytułów w nagłówkach tabel (np. tabela 1.2, s. 19) lub błędne bądź zbyt potoczne (np. „charakterystyka”) nagłówki w tabelach (np. tabela 1.3, s. 22-23 – w kolumnie zatytułowanej „Źródło” podane są nazwiska autorów oraz lata; tabela 1.8, s. 30),
- Niezbyt czytelne źródła pod tabelami (np. tabela 1.6, s. 27; tabela 1.7, s. 28-29),
- Braki numerów stron w źródłach i/lub przypisach (np. tabela 1.4, s. 24; tabela 3.5, s. 82; schemat 3.1, s. 83; przypis 221, s. 82; przypis 223 i 224, s. 85; przypis 225, s. 87; przypis 227, s. 90),

- Błąd w spisie tabel (s. 194), w którym pomięta została tabela 3.7.

Nie są to błędy wpływające w znaczącym stopniu na całokształt rozprawy, nie mniej jednak w przypadku każdego opracowania naukowego (i nie tylko naukowego) należy do-
chować m.in. staranności formalno-redakcyjnej.

8. Wnioski końcowe

W podsumowaniu stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska mgra Łukasza Pigionia, pomimo zasygnalizowanych wyżej zastrzeżeń, spełnia wymagania stawiane rozpra-
wom doktorskim, określone w *Ustawie z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i
tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki* (Dz. U. nr 65, poz. 595, z późn.
zm.), w tym w szczególności:

- Stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego jakim jest ocena efektywności szkoleń sprzedażowych w działalności przedsiębiorstw handlowych, a także ocena wykorzystania modelu systemowego podejścia do rozwoju kompetencji pracowni-
czych oraz jego oddziaływania na efektywność zarządzania działem sprzedaży,
- Potwierdza znajomość opisywanej problematyki, związanej z: (1) kompetencjami pra-
cowniczymi, będącymi podstawą zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie,
(2) efektywnością szkoleń sprzedażowych oraz ich oddziaływaniem na rozwój kompe-
tencji pracowniczych, a także (3) efektywnością zarządzania działem sprzedaży w
przedsiębiorstwach handlowych w świetle modelu systemowego podejścia do rozwoju
kompetencji pracowniczych,
- Wskazuje na dobre opanowanie warsztatu naukowego przez Autora dysertacji, nie-
zbędne w prowadzeniu dalszych, pogłębionych badań, prowadzących do osiągnięcia
tzw. samodzielności naukowej.

W świetle powyższego, wnoszę o przyjęcie przez Radę Wydziału Zarządzania Po-
litechniki Częstochowskiej rozprawy doktorskiej mgra Łukasza Pigionia pt. *Kompetencje
pracownicze a efektywność zarządzania działem sprzedaży w przedsiębiorstwach handlo-
wych*, napisanej pod kierunkiem dra hab. inż. Sebastiana Kota, prof. Politechniki Czę-
stochowskiej oraz o dopuszczenie jej Autora do publicznej obrony.

Rafał Matwiejsuk