

Kraków, 25.04. 2019

Dr hab. Jadwiga Berbeka, prof. UEK  
Katedra Turystyki  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

**Recenzja rozprawy doktorskiej Pani mgr Anny Pary**  
*Pomiar kompetencji pracowników branży hotelarskiej,*  
której promotorem jest prof. dr hab. Magdalena Kachniewska

**Podstawa prawna**

Podstawę przygotowania recenzji stanowiło pismo Pani Dziekan Kolegium Gospodarki Światowej Szkoły Głównej Handlowej prof. dr hab. Marzenny Weresy z dnia 18.03. 2019, a podstawę prawną Ustawa z dnia 14.03. 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki.

**Trafność podjętej problematyki badawczej i jej oryginalność**

Wybrany temat jest ważny poznawczo, metodycznie i aplikacyjnie. Pomiar kompetencji jest zadaniem złożonym i wymagającym, Doktorantka ma tego świadomość, sama wymienia w pracy potencjalne trudności (s. 6 i 56). Tym bardziej należy docenić tą świadomą i przemyślaną, a można w tym miejscu także stwierdzić, że trafną decyzję.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że Doktorantka już od pewnego czasu zajmuje się naukowo tą problematyką, czego dowodem są Jej indywidualne czy współautorskie publikacje (nierzadko z Panią Promotor). Zaawansowanie merytoryczne poziomu Jej rozważań pozwala ocenić, że miała/ma także kontakt z praktyką gospodarczą. Dowodzi to wiedzy eksperckiej, a więc kluczowej kompetencji do podjęcia w dysertacji tego tematu przez Kandydatkę.

Kompetencje pracownicze są na współczesnych, konkurencyjnych rynkach, w szczególności rynkach usług, kluczowym czynnikiem budowy przewagi konkurencyjnej podmiotów. Wiedza na ich temat, możliwość oceny luki kompetencyjnej jest warunkiem efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie czy instytucji dzięki zarządzaniu przez kompetencje.

Wartością poznawczą recenzowanej dysertacji jest bardzo rzetelna kwerenda literatury (w dużej części w języku angielskim) i systematyka pojęć związanych z kompetencjami, ich identyfikacją i pomiarem, uszczegółowionych finalnie do stanowisku pracy w hotelu. Wartością dodaną o charakterze metodycznym jest opracowanie metody pomiaru kompetencji i luk kompetencyjnych, jak również opracowanie profilu kompetencji dla stanowiska recepcjonisty hotelowego.

Można dostrzec pewną niespójność pomiędzy zakresem przedmiotu rozważań a tytułem, do której zresztą Doktorantka uczciwie się przyznaje. W tytule zapowiedziano analizę obejmującą branżę hotelarską, a *de facto* badania, a co za tym idzie, proces wnioskowania, dotyczy wyłącznie branży hotelowej. Jednakże, Autorkę w pewnej mierze uprawnia do tego uniwersalność opracowanego narzędzia, które może być także wykorzystane w innych obiektach hotelarskich.

### **Założenia badawcze dysertacji**

Doktorantka sformułowała problem badawczy w formie pytania: *Czy i w jaki sposób możliwe jest dokonanie pomiaru kompetencji pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach hotelowych?*

Głównym celem rozprawy, dającym odpowiedź na powyższe pytanie, było opracowanie metody umożliwiającej identyfikację i pomiar luk kompetencyjnych osób zatrudnionych w branży hotelowej. Osiągnięcie tego celu wymagało zrealizowania celów częściowych, których mgr Anna Para sformułowała siedem:

1. *Usystematyzowanie i przedstawienie podstawowych pojęć z zakresu zarządzania kompetencjami.*
2. *Zdefiniowanie pojęcia luki kompetencyjnej.*
3. *Identyfikacja najważniejszych kompetencji pożądanych od pracowników zatrudnionych na wybranych stanowiskach w obiekcie hotelowym.*
4. *Identyfikacja i ocena istniejących metod pomiaru kompetencji i luk kompetencyjnych.*
5. *Opracowanie metody pomiaru kompetencji oraz luki kompetencyjnej (do zastosowania w branży hotelowej).*
6. *Ocena skłonności i zdolności obiektów hotelowych do stosowania narzędzi zarządzania kompetencjami.*
7. *Przeprowadzenie pomiaru kompetencji i luk kompetencyjnych w hotelach.*

Należy ocenić, że powyższe, poprawnie sformułowane cele tworzą logiczne ramy przygotowywanej dysertacji.

Hipoteza główna została sformułowana w następujący sposób: „*Istnieje zbiór pożądanych przez pracodawców kompetencji, które powinni posiadać pracownicy branży hotelowej*”, a ich uszczegółowieniem były 3 hipotezy częściowe:

1. *Istnieje niedopasowanie pomiędzy oczekiwaniami pracodawców względem pożądanych kompetencji posiadanych przez pracowników i kandydatów do pracy oraz kompetencjami rzeczywiście przez nich posiadanymi.*
2. *Występujące u pracowników branży hotelowej luki kompetencyjne mają charakter jakościowy (niedostatecznie rozwinięte kompetencje), jak również ilościowy (zupelny brak pożądanych kompetencji).*
3. *Istnieją takie kompetencje, które występują w nadmiarze u pracowników obiektu hotelowego (tj. istnieją nadmiary kompetencyjne).*

Ten aspekt dysertacji budzi pewne wątpliwości. Po pierwsze zarówno hipoteza główna, jak i hipotezy cząstkowe są tezami, a nie hipotezami *sensu stricto*. W przypadku niniejszej rozprawy i zaplanowanych badań, w znacznej części o charakterze jakościowym, sformułowanie tez jest poprawne, należało je tylko *explicite* tak nazwać. Po drugie, teza główna jest bardzo szeroko sformułowana, z góry można założyć, że zbiór pożądanych przez pracodawców kompetencji ich pracowników istnieje. Natomiast tezy cząstkowe wymagają udowodnienia i Doktorantka taki proces przeprowadziła.

### Układ pracy i struktura podziału treści

Rozprawa składa się ze Wstępu, pięciu rozdziałów, Zakończenia, bibliografii oraz stosownych spisów, a także Streszczenia w języku polskim i angielskim.

**Wstęp** napisany jest w sposób wzorcowy. Argumentacja podjęcia tematu dowodzi naukowej dojrzałości i rozległej wiedzy teoretycznej i praktycznej Doktorantki w wybranym obszarze badawczym.

**Rozdział I** poświęcony jest kwestiom teoretycznym i terminologicznym w problematyce kompetencji. Uporządkowanie terminologii i jednoznaczne wskazanie przyjętych w rozważaniach definicji jest bardzo cenne, ułatwia czytelnikowi percepcję i dowodzi rzetelnej wiedzy Doktorantki.

Wartościowa poznawczo jest Tabela 1 stanowiąca przegląd składowych definicji kompetencji.

Można wskazać kwestie dyskusyjne z semantycznego punktu widzenia: ...*Przykładem kwalifikacji jest świadectwo ukończenia szkoły lub prawo jazdy...*(s. 29), raczej dowodem posiadanych kwalifikacji.

W **Rozdziale II** omówiono problematykę pomiaru. Przyznam, że początkowo miałam wątpliwości co do takiej struktury, uważając, że w dysertacji powinna być zachowana klasyczna triada: teoria-metodyka-empiria. W tej konwencji oczekiwałabym jako drugiego rozdziału o hotelarstwie. Jednakże, uznałam priorytetyzację Autorki, praca ma również charakter metodyczny, problematyka pomiaru jest więc kwestią kluczową i wymaga wnikliwej i szerokiej prezentacji teoretycznej. Przedstawione w niniejszym rozdziale metody

są Doktorantce dobrze znane, bo często formułuje praktyczne uwagi na temat poszczególnych z nich.

Pani mgr Anna Para oceniła wszystkie omówione metody identyfikacji kompetencji, (Tab. 4, s. 70-71), analogicznie dokonała zestawienia i oceny metod oceny i pomiaru kompetencji (Tabela 5, s. 84), co uznaje za jedną ze składowych Jej wkładu metodycznego do nauk o zarządzaniu. Podkreślić należy krytyczny przegląd metod, nie tylko tych powszechnie znanych jak: Ośrodki oceny kompetencji, Testy kompetencji czy Metoda 360 stopni, ale także przywołanie metod wykorzystywanych w projektach badawczych, a tylko wzmiankowanych w literaturze (jak model Compete! Stosowany przez E. Wszendybył-Skulską w projekcie finansowanym przez Komisję Europejską *Compete! Europejski model Strategicznego zarządzania kompetencjami w MŚP sektora turystycznego* z lat 2011-2013).

**Rozdział III** poświęcony został branży hotelowej. Autorka rozpoczyna od makro kategorii, przedstawiając różnice między sektorem a branżą. Ponieważ sięga do ujęć klasycznych, można było zrobić także odwołanie do trójpodziału gospodarki na 3 sektory, wg modelu Fisher'a (1933), rozwinętym przez Clark'a (1957) i Fourastie (1954).

Ta dyskusja kategorii pojęciowych jest cenna, bowiem definiuje stosowane pojęcia, ujednoznaczniając prowadzony wywód.

Doktorantka identyfikuje w dalszej kolejności rynek turystyczny, wydzielając stronę popytową i podażową. Przy uszczegóławianiu tej pierwszej koncentruje się na kategorii potrzeb, którą zaspokajają produkty turystyczne. Przywołuje ich podział tylko wg A. Masłowa, który jest w tym wypadku użyteczny, choć nie jedyny, co można było zaznaczyć.

Generalnie, widać myśl przewodnią prowadzenia rozważań od ogółu do szczegółu, a więc od gospodarki do branży hotelowej.

Bardzo wartościowa jest kwerenda literatury, przede wszystkim anglojęzycznej, poświęcona niezbędnym kompetencjom pracowników branży hotelarskiej, zidentyfikowanym na podstawie konkretnych badań w różnych krajach. Na ich podstawie Doktorantka sformułowała trafną konkluzję, że kompetencje wiążą się ze stanowiskiem, nie należy czynić uogólnień w stosunku do całej branży, gdyż są one zbyt zróżnicowane.

We wszystkich trzech rozdziałach teoretycznych należy podkreślić rzetelny, dogłębny przegląd literatury. Co ważniejsze kwerenda ma postać krytycznej analizy, Doktorantka interpretuje przytaczane koncepcje czy dane, komentuje i ocenia je.

**Rozdział IV** ma charakter metodyczny, przedstawiono w nim założenia i narzędzia prowadzonych badań.

Podobnie jak cały rozdział, tak i w punkcie 4.3. przyjęto kategorię „*metodologia*”. Punkt 4.3. zatytułowany został *Przebieg i metodologia badań empirycznych*. Osobiście stoję na stanowisku, że jest to metodyka przeprowadzonych badań empirycznych. Mam świadomość rozbieżności podejścia środowiska akademickiego w tym względzie. Tytuły II i IV rozdziału dowodzą dokładnie odwrotnego do mojego podejścia w recenzowanej rozprawie.

Wiele uwagi Autorka poświęca uzasadnieniu liczebności próby (20 obiektów). Podzielam punkt widzenia Doktorantki dotyczący saturacji informacji, jak również eksploracyjnego charakteru Jej badań. Ponadto, prowadząc własne badania branży, jak również będąc promotorką dysertacji poświęconej branży hotelarskiej mam świadomość, że przebadanie 20 dyrektorów/menedżerów hoteli (w tym sieciowych) jest dużym osiągnięciem perswazyjno-organizacyjnym.

Schemat przeprowadzania wywiadów jest klarownie zaprezentowany na rys. 12.

Głównym celem rozprawy było opracowanie metody pomiaru luk kompetencyjnych. Zaproponowana przez Doktorantkę metoda oparta jest na analizie istotności i osiągnięć IPA (ang. *Importance-Performance Analysis*) (Martilla i James, 1977), a metodycznym wkładem Doktorantki jest opracowanie kwestionariusza pomiaru kompetencji i luk kompetencyjnych.

Z dostrzeżonych niedoskonałości w podsumowaniu rozdziału błędnie określono go jako piąty.

**Rozdział V** ma charakter empiryczny, zaprezentowano w nim wyniki indywidualnych wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z 20 menedżerami obiektów hotelowych, jak również wyniki badań ankietowych przeprowadzonych z 90 pracownikami tych obiektów. Rozdział zawiera więc ogromny zasób informacji i można dyskutować, czy nie łatwiejsze dla percepcji czytelnika byłoby zaprezentowanie ich w dwóch rozłącznych rozdziałach.

Wywiady pogłębione, a więc badania o charakterze jakościowym, pozwoliły stworzyć tło do dalszych rozważań. Na podstawie wypowiedzi rozmówców Doktorantka przedstawiła sytuację branży hotelarskiej w 2018 roku w badanych regionach, uzupełniając obraz danymi zastanymi. Należy podkreślić dużą wiedzę praktyczną Autorki, pozwalającą Jej dostrzec rzeczywiste silne i słabe strony branży czy poszczególnych kategorii obiektów hotelowych, jak również ich szanse i zagrożenia.

Co do analizy treści wywiadów pogłębionych to szkoda, że Autorka nie sięgnęła po dostępne narzędzia podnoszące jakość naukowej analizy treści (jak ATLAS czy MAXQDA), czego można by oczekiwać w rozprawie doktorskiej.

Jeśli chodzi o dostrzeżone uchybienia Doktorantka pisze o wypowiedzi dotyczącej województwa małopolskiego i używa zamiennie słowa turysta i odwiedzający (s. 175).

W tekście pada stwierdzenie (s. 176), że w Krakowie w *...ostatnich dwóch latach otwarto obiekty recepcji kongresowej ICE i Tauron Arena....*, biorąc pod uwagę, że wywiady były przeprowadzane w 2018, to było to 4 lata wcześniej, ale to zapewne brak precyzji interlokutorów.

Drugim celem przeprowadzanych wywiadów była identyfikacja metod i narzędzi służących do zarządzania kompetencjami w hotelach, a także poznanie uwarunkowań pracy i wymagań stawianych osobom pracującym na stanowisku recepcjonisty. Kompetencje pożądane przez pracodawców u pracowników branży hotelowej, wskazywane w trakcie wywiadów, pogrupowano na: wiedzę i doświadczenie, umiejętności oraz cechy osobowe. Przeprowadzone badania pozwoliły na sformułowanie wniosku, że pracodawcy przywiązują największą wagę do cech osobowościowych, zaś wiedzę, umiejętności i doświadczenie postrzegają jako kompetencje o drugorzędym znaczeniu.

Kolejnym celem wywiadów było stworzenie i weryfikacja listy kompetencji stanowiskowych recepcjonisty hotelowego. Te ostatnie informacje posłużyły do opracowania kwestionariusza badania kompetencji i luk kompetencyjnych. Ten problem stanowił trzeci obszar dyskutowany w piątym rozdziale. Pomiar kompetencji przeprowadzono wśród 90 pracowników zatrudnionych na stanowisku recepcjonisty, w tym dla 60 recepcjonistów przeprowadzono dodatkowo autodiagnozę kompetencji.

Badania ankietowe przeprowadzono w 16 hotelach, ze względu na indywidualne uwarunkowania pozostałych 4 hoteli nie udało się ich włączyć do badań. Uzyskano 90 kwestionariuszy wypełnionych przez recepcjonistów, w tym 56 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy autooceny.

Autorka przedstawiała uśrednione wyniki dla całej badanej zbiorowości, tj. 16 hoteli. W dwóch hotelach udało się Jej przebadać pełną zbiorowość recepcjonistów i te przypadki omówiła szczegółowo. Po pierwsze jest to wartościowy benchmark dla hoteli jak dokonywać pomiaru luk i nadmiaru kompetencji, a po drugie Doktorantka sformułowała ważne aplikacyjnie wskazówki zmniejszania luk lub możliwości wykorzystania nadmiarów.

Podsumowując rozdział piąty należy stwierdzić, że Autorka umiejętnie i kompetentnie dokonała triangulacji metod, jak również uzyskanych wyników, formułując propozycję metody pomiaru luk kompetencji recepcjonisty hotelu. Narzędzie ma dużą wartość aplikacyjną w zarządzaniu zasobami ludzkimi, w szczególności zarządzaniu przez kompetencje. Jest to znaczący wkład Pani Anny Pary do nauk o zarządzaniu

Ocenę prawdziwości tezy głównej i tez cząstkowych Doktorantka zawarła w **Zakończeniu**. Sformułowała opinię, że wykazała prawdziwość głównej tezy i należy uznać, że rzeczywiście tak było. Jednakże, przy tak ogólnie sformułowanej tezie można było z góry przewidzieć, że Autorka dowiedzie, że zbiór istnieje. Może należałoby się pokusić o uszczegółowienie tezy lub przyjęcie jakiejś cezury, która określiłaby wartości progowe.

Należy podkreślić, że Zakończenie stanowi wartościowe podsumowanie rozprawy. Autorka wymienia swoje dokonania i jest świadoma ich wartości. Można dostrzec proces autokorekty, używa bowiem kategorii teza, a nie hipoteza. Końcową część stanowią sugestie dalszych kierunków badań związanych z problematyką zarządzania przez kompetencje w przedsiębiorstwach hotelowych.

Oceniając **Bibliografię** należy wskazać, że liczy 342 zwarte pozycje, z których prawie połowę stanowią publikacje w języku angielskim. Ponadto Bibliografia obejmuje ponad 30 artykułów prasowych, Inne źródła, wśród których dominują publikacje instytucji (GUS, OECD) oraz akty prawne.



## Formalna strona dysertacji

Dysertacja napisana jest ładnym, akademickim językiem. Przekaz jest klarowny i jednoznaczny. Należy podkreślić umiejętność Doktorantki syntezy przekazywanych treści w postaci tabelarycznej.

Praca została wydrukowana dwustronnie i uważam to za wyraz mądrego i świadomego podejścia Doktorantki do kategorii zasobów.

Dostrzegłam nieliczne niedociągnięcia literowe (s. 13, 126, 138, 147, 171, 187) czy interpunkcyjne (s. 124). Rys. 5 jest nieczytelny.

Reasumując, rozprawa jest dopracowana edycyjnie, staranna i gwarantująca łatwość percepcji przekazywanych treści.

## Konkluzja

Moja ogólna ocena dysertacji doktorskiej Pani mgr Anny Pary jest wysoka. Praca stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego jakim jest pomiar kompetencji i luk kompetencyjnych.

Rozprawa dowodzi rzetelnej wiedzy Doktorantki oraz Jej umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, przejawiającej się w realizacji poprawnie sformułowanych celów badawczych.

**W świetle powyższych uwag należy stwierdzić, że rozprawa doktorska Pani mgr Anny Pary *Pomiar kompetencji pracowników branży hotelarskiej* spełnia wymagania określone w *Ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki* i może być przedmiotem obrony i dalszych procedur związanych z nadaniem jej stopnia doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu.**

*Berbecka*