

Recenzja pracy doktorskiej

Pani mgr Ilony Modrzejewskiej pt. *Model zarządzania talentami w sektorze usług dla biznesu*

napisanej pod kierunkiem prof. UG dr hab. Haliny Czubasiewicz

I. Uwagi wstępne

Permanentnie występujące niepewność i zmienne warunki otoczenia nie zniechęcają przedsiębiorców do realizacji programów umożliwiających wzrost inwestowania oraz kreowania innowacyjności prowadzony w celu utrzymania lub poprawy pozycji konkurencyjnej ich przedsiębiorstw na rynku. Realizacja tych zamierzeń jest m.in. rezultatem działań podejmowanych przez utalentowanych pracowników. Stąd też od kilkunastu już lat daje się zauważyć rozwój i implementację koncepcji zarządzania talentami (*talent management*), która od czasu jej powstania jest nadal interesującym podejściem do poszukiwania działań, które sprostają coraz większym oczekiwaniom pracowników w zakresie rozwoju ich potencjału a równocześnie przyczynią się do powiększania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa.

Podjęty przez mgr Ilonę Modrzejewską problem racjonalnego zarządzania talentami w sektorze usług dla biznesu na przykładzie Trójmiasta jest aktualny i ważny zarówno dla krajowego, jak i regionalnego sektora nowoczesnych usług biznesowych stanowiąc udaną – moim zdaniem - próbę wypełnienia luki empirycznej występującej w obszarze zarządzania talentami w sektorze nowoczesnych usług dla biznesu.

O trafności doboru i randze podjętego problemu świadczy nie tylko specyfika działalności firm tego sektora opierająca się na idei outsourcingu prowadzącej do generowania szeregu korzyści, które przekładają się na wyższą rentowność i wzrost przychodów klientów biznesowych (zapewniając większą kontrolę i elastyczność działania, standaryzację procesów, ich lepszą jakość, optymalizację kosztów i czasu, skalowanie działalności oraz wykorzystanie kompetencji w zakresie analizy danych i automatyzacji procesów), ale także fakt, że sektor nowoczesnych usług biznesowych stanowi jeden z najważniejszych i najdynamiczniej rozwijających się elementów polskiej gospodarki. I tak na przykład według danych raportu *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2020* sektor ten odpowiada za 3,0-3,5% PKB Polski. Poza rozwojem w wymiarze ilościowym sektor nowoczesnych usług biznesowych istotnie zmienia się też pod względem jakościowym. Wyraźny jest trwały trend wzrostu skomplikowania obsługiwanych procesów (przesunięcie z obsługi procesów *back-office* do *middle-office*), a tym samym wzrost generowanej wartości dodanej. Proces ten wymaga coraz większych zasobów dobrze wykształconej i doświadczonej kadry, a tym samym pozyskiwania i zatrzymania pracowników o wysokich, unikalnych i nowych kompetencjach (tzw. *future competencies*).

U podstaw recenzowanej rozprawy leży twierdzenie, że „ (...) *sektor nowoczesnych usług biznesowych wyznacza dynamikę zatrudnienia w Trójmieście (...)*”¹, a ponadto „*rola pracowników utalentowanych w rozwoju firm z tego sektora jest kluczowa, gdyż otwierając nowe centra lub rozbudowując już istniejące struktury, organizacje te, mają duże zapotrzebowanie na pracowników, którzy mogą stać się dźwignią wartości w stosunkowo krótkim czasie*” (s. 9).

W kontekście powyższego zasadny jest główny cel rozprawy, a mówicie „*opracowanie modelu zarządzania talentami dla sektora nowoczesnych usług biznesowych*” (s.10). Rozwinięciem wskazanego celu głównego jest pięć celów szczegółowych stanowiących jego uszczegółowienie. Dla potrzeb rozwiązania podjętego problemu Autorka sformułowała dwanaście pytań badawczych (s. 11)². Uważam, że wyznaczony katalog celów (główny i

¹ Autorka podaje, że aktualnie w Polsce funkcjonuje około 158 centrów nowoczesnych usług biznesowych, z tego 12 działa na terenie Trójmiasta i tworzy miejsca pracy dla około 28 tys. pracowników (s.158).

² Uzasadniając brak konieczności stawiania hipotez odwołam się do wniosków zawartych w artykule pt. *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu* autorstwa dr Anny Marii Jeszka z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, opublikowanym na łamach czasopisma *Organizacja i Kierowanie*, nr 5 / 2013 (158). Autorka pisze, że „w odniesieniu do hipotezy spotyka się najbardziej zróżnicowane stanowiska. Jest ona uznawana za atrybut naukowości. Wówczas sformułowanie hipotezy jest konieczne, z drugiej strony wskazuje się, iż w naukach ekonomicznych sformułowanie hipotezy nie zawsze jest możliwe. Dopuszcza się więc rezygnację z hipotezy. (...) W poradnikach metodologicznych jest spotykane stanowisko, że badania w oparciu o pytania badawcze (z pominięciem hipotez) są charakterystyczne dla nauk o niższym stopniu rozwoju. Nauki o zarządzaniu czerpią взгляд badawczy, idee i metodykę z różnych nauk, m.in.: inżynierskich, psychologii, socjologii i nie mają

szczegółowe) i postawione pytania badawcze zostały sformułowane poprawnie. W precyzyjny sposób wyrażają myśl przewodnią Autorki, poddają się operacjonizacji i określają szczegółowe zadania badawcze składające się na rozwiązanie podjętego problemu.

Rozwiązanie podjętego problemu, realizację celów i uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze Autorka słusznie oparła na właściwie ustrukturalizowanym i zoperacjonizowanym podejściu diagnostycznym wykorzystując w jego ramach w zakresie identyfikacji i analizy stosowanych sposobów zarządzania talentami metody socjologiczne tj. technikę badań ankietowych oraz obserwacji uczestniczących.

Po dogłębnej lekturze rozprawy mogę stwierdzić, że w rezultacie pogłębionych studiów literaturowych i przeprowadzonych własnych badań empirycznych, Autorka uzyskała odpowiedzi na postawione pytania badawcze i osiągnęła założone cele rozprawy, doprowadzając w ten sposób do skutecznego rozwiązania istotnego i aktualnego problemu naukowego, ważnego z perspektywy skutecznego zarządzania talentami w firmach świadczących usługi dla biznesu.

II. Ocena formalna

Na recenzowaną pracę składa się 321 stron tekstu podstawowego (całkowita objętość rozprawy wynosi 364 strony), obejmującego wstęp, pięć rozdziałów, bibliografię, streszczenie (w j. polskim i angielskim), spis 141 rysunków, spis 33 tabel i 1 załącznik (kwestionariusz ankiety).

Praca charakteryzuje się logiczną i spójną strukturą, właściwymi proporcjami wyróżnionych części za wyjątkiem rozdziałów 2 i 4, liczących odpowiednio 82 i 120 stron, zasadniczo spełnione jest kryterium adekwatności treści do tytułów rozdziałów, za wyjątkiem niektórych fragmentów treści podrozdziału 2.8 poświęconych wyjaśnieniu istoty efektywności zarządzania talentami i wskaźników jej pomiaru. Ponadto uważam, że z rozdziału 2 należałoby wyodrębnić pkt 2.10, jako samodzielny rozdział, a z rozdziału 4 - pkt 4.3.1 i zaprezentować go w postaci raportu z badań empirycznych w formie załącznika rozprawy. Pod względem formalnym praca jest przygotowana poprawnie, zwraca uwagę zwartość prezentowanych wywodów oraz trafność sformułowanych wniosków.

ugruntowanej i usystematyzowanej metodologii. Wydaje się zatem, że w przypadku badań w omawianej dyscyplinie wystarczyłyby odpowiedzi na pytania badawcze, które mają wartość opisową, eksploracyjną lub eksplikacyjną (zwiad badawczy) [A.M. Jeszke, 2013, s.37].

Umiejętne wykorzystanie zbioru rysunkowych i tabelarycznych form prezentacji ułatwia przyswojenie tekstu i zrozumienie intencji Autorki. Do opracowania rozprawy Autorka posłużyła się ogółem 220 źródłami, z czego 80 to pozycje anglojęzyczne.

III. Ocena merytoryczna rozprawy

1. Charakterystyka podejścia badawczego

Przyjęte cele (główny i cząstkowe) oraz teoretyczno - empiryczny charakter rozprawy zadecydowały o metodyce badań. Ich realizację Autorka oparła na podejściu diagnostycznym, wiążąc proces identyfikacji z oceną i wnioskowaniem. Zastosowane podejście objęło dwie następujące fazy:

- *analityczno - sprawozdawczą*, opartą na metodzie analizy i studiowania literatury przedmiotu, wykorzystaną dla potrzeb wyjaśnienia podstawowych pojęć związanych z tematyką rozprawy, prezentacji kluczowych aspektów podjętego problemu, w szczególności istoty, cech i rodzajów talentu, a także istoty, celów i determinant koncepcji zarządzania talentami, jej odniesienia do klasycznych i współczesnych modeli zarządzania talentami, funkcji (obszarów zadaniowych) oraz dojrzałości i efektywności zarządzania talentami,

- *diagnostyczno-wartościującą i projektową*, bazującą na podejściu diagnostycznym, badaniach własnych Autorki opartych na rekomendowanym w metodyce badań własnych (por. R.4) autorskim kwestionariuszu diagnostycznym, zastosowanym na próbie 27 respondentów z celowo dobranych firm sektora nowoczesnych usług biznesowych, które zadeklarowały prowadzenie działań z zakresu zarządzania talentami oraz na doświadczeniach Autorki wynikających z przeprowadzonych projektów z zakresu zarządzania talentami w organizacjach, w których pracowała.

Oceniając zastosowane podejście badawcze należy uznać, że Autorka posłużyła się właściwie dobranymi narzędziami wystarczającymi dla rozwiązania postawionego problemu.

Na pozytywną ocenę zasługują rezultaty rzetelnie przeprowadzonych studiów literatury przedmiotu, potwierdzające erudycję i potencjał naukowy Doktorantki, umiejętność analizy i syntezy złożonych problemów oraz samodzielnego prowadzenia prac naukowych.

Na szczególne wyróżnienie zasługują wyniki własnych badań empirycznych, w ramach których przedstawiono - obok rezultatów analizy i diagnozy stanu istniejącego - wnioski i rekomendacje praktyczne w zakresie zarządzania talentami w badanych firmach sektora nowoczesnych usług biznesowych.

2. Ocena rozwiązania tematu pracy

Przedstawiona do recenzji praca doktorska składa się z wstępu, w którym omówiono przesłanki podjęcia tematu, cele i pytania badawcze, przedmiot badań, problem badawczy, metody badawcze i zawartość pracy; pięciu 5 rozdziałów, z których trzy pierwsze mają zasadniczo charakter sprawozdawczy i ukazują teoretyczno – metodyczne aspekty zarządzania talentami (R.1, R.2) oraz specyfikę sektora nowoczesnych usług biznesowych (R.3). Z kolei dwa następne rozdziały (R.4 i R.5) zawierają odpowiednio rezultaty własnych badań empirycznych wraz z wnioskami diagnostycznymi i rekomendacjami praktycznymi w zarządzaniu talentami w badanych firmach sektora nowoczesnych usług biznesowych oraz autorski model zarządzania talentami w sektorze nowoczesnych usług biznesowych. Ich treści korespondują bezpośrednio z celami rozprawy głównym i częściowymi oraz sformułowanymi pytaniami badawczymi.

Rozdział pierwszy pt. *Istota talentu – podstawy teoretyczne do badań* (s. 13 - 68) wyjaśnia i systematyzuje podstawowe pojęcia związane z problematyką talentu. Obok opracowanego na podstawie literatury z zakresu zarządzania interesującego przeglądu i analizy najbardziej reprezentatywnych definicji talentu (tab. 1, s. 14 - 19), ukazano również jego cechy. *W mojej ocenie brakuje w tym miejscu autorskiej definicji talentu, chociaż należy dodać, że definicja ta zostaje wyprowadzona na podstawie przeprowadzonych badań i zamieszczona w R.5. Uważam jednak, że podanie definicji w R.1, czyli na początku podjętych rozważań, w większym stopniu przyczyniłoby się do porządkowania prowadzonych analiz oraz badań.*

Autorka istotę i cechy talentu omówiła także z perspektywy praktyk instytucji doradczych (pkt 3.1) i firm (pkt. 1.4) oraz ujęcia psychologicznego (pkt. 1.5). Na uwagę zasługuje również omówienie pojęcia i cech talentu w szerszym kontekście pojęć pokrewnych, a mianowicie: wyników (s.22 - 24), potencjału (s. 24 - 33), kompetencji (s. 33 - 39), pracownika wiedzy (s. 39-41). Ponadto w rozdziale pierwszym wskazano czynniki wpływające na talent oraz wyróżniono rodzaje talentów.

Wątpliwości budzi rys. 7 (s. 35), a w szczególności zamieszczenie wiedzy oraz umiejętności jako elementów kompetencji, które znajdują się umownie „nad poziomem morza”. Należy zauważyć, że wiedza oraz umiejętności zostają ujawnione w momencie realizacji przez pracownika konkretnych zadań, a zatem ujawniają się poprzez pryzmat jego zachowań, postaw, decyzji i działań. Z tych powodów wiedza i umiejętności powinny zostać umiejscowione na rysunku w obszarze - „pod poziomem morza”.

Rozdział drugi zatytułowany *Koncepcje zarządzania talentami – podstawy teoretyczne do badań* (s. 69 - 151) zawiera identyfikację czynników determinujących wzrost znaczenia

2. Ocena rozwiązania tematu pracy

Przedstawiona do recenzji praca doktorska składa się z wstępu, w którym omówiono przesłanki podjęcia tematu, cele i pytania badawcze, przedmiot badań, problem badawczy, metody badawcze i zawartość pracy; pięciu 5 rozdziałów, z których trzy pierwsze mają zasadniczo charakter sprawozdawczy i ukazują teoretyczno – metodyczne aspekty zarządzania talentami (R.1, R.2) oraz specyfikę sektora nowoczesnych usług biznesowych (R.3). Z kolei dwa następne rozdziały (R.4 i R.5) zawierają odpowiednio rezultaty własnych badań empirycznych wraz z wnioskami diagnostycznymi i rekomendacjami praktycznymi w zarządzaniu talentami w badanych firmach sektora nowoczesnych usług biznesowych oraz autorski model zarządzania talentami w sektorze nowoczesnych usług biznesowych. Ich treści korespondują bezpośrednio z celami rozprawy głównym i częściowymi oraz sformułowanymi pytaniami badawczymi.

Rozdział pierwszy pt. *Istota talentu – podstawy teoretyczne do badań* (s. 13 - 68) wyjaśnia i systematyzuje podstawowe pojęcia związane z problematyką talentu. Obok opracowanego na podstawie literatury z zakresu zarządzania interesującego przeglądu i analizy najbardziej reprezentatywnych definicji talentu (tab. 1, s. 14 - 19), ukazano również jego cechy. *W mojej ocenie brakuje w tym miejscu autorskiej definicji talentu, chociaż należy dodać, że definicja ta zostaje wyprowadzona na podstawie przeprowadzonych badań i zamieszczona w R.5. Uważam jednak, że podanie definicji w R.1, czyli na początku podjętych rozważań, w większym stopniu przyczyniłoby się do porządkowania prowadzonych analiz oraz badań.*

Autorka istotę i cechy talentu omówiła także z perspektywy praktyk instytucji doradczych (pkt 3.1) i firm (pkt. 1.4) oraz ujęcia psychologicznego (pkt. 1.5). Na uwagę zasługuje również omówienie pojęcia i cech talentu w szerszym kontekście pojęć pokrewnych, a mianowicie: wyników (s.22 - 24), potencjału (s. 24 - 33), kompetencji (s. 33 - 39), pracownika wiedzy (s. 39-41). Ponadto w rozdziale pierwszym wskazano czynniki wpływające na talent oraz wyróżniono rodzaje talentów.

Wątpliwości budzi rys. 7 (s. 35), a w szczególności zamieszczenie wiedzy oraz umiejętności jako elementów kompetencji, które znajdują się umownie „nad poziomem morza”. Należy zauważyć, że wiedza oraz umiejętności zostają ujawnione w momencie realizacji przez pracownika konkretnych zadań, a zatem ujawniają się poprzez pryzmat jego zachowań, postaw, decyzji i działań. Z tych powodów wiedza i umiejętności powinny zostać umiejscowione na rysunku w obszarze - „pod poziomem morza”.

Rozdział drugi zatytułowany *Koncepcje zarządzania talentami – podstawy teoretyczne do badań* (s. 69 - 151) zawiera identyfikację czynników determinujących wzrost znaczenia

koncepcji zarządzania talentami, jej cele (s.71-74) oraz strukturalno-funkcjonalne ujęcie systemu zarządzania talentami (pkt. 2.3 – 2.9).

Na szczególną uwagę zasługuje przeprowadzony przez Autorkę przegląd koncepcji zarządzania talentami obejmujący 22 modele, wzbogacony o syntetyczne podsumowanie w postaci tabelarycznego porównania założeń prezentowanych modeli (tab. 7, s. 101 - 104). Ponadto ciekawy poznawczo jest pkt 2.7. prezentujący przegląd 9 modeli dojrzałości (zaawansowania) zarządzania talentami. *Uważam jednak, że powstały na bazie tej analizy autorski model dojrzałości (zaawansowania) zarządzania talentami, ukazany dopiero w R.5, pkt.5.3, ponadto mający zastosowanie w przeprowadzonych badaniach i wykorzystany do analizy zebranych danych w R.4 powinien z punktu widzenia logiki narracji być zamieszczony w końcowym fragmencie pkt.5.3.*

Pewien niedosyt poznawczy budzi również treść pkt. 2.8 spowodowana brakiem zamieszczenia miar efektywności zarządzania talentami zaprezentowanych przykładowo w kontekście poszczególnych jego obszarów zadaniowych. Wprawdzie Autorka odsyła czytelnika do takiego wykazu miar (s.140), jednak sama podkreśla rolę oceny efektywności w skutecznym zarządzaniu talentami (s. 257, s. 284)³. Zauważyć należy także, że zestaw miar efektywności w różnych miejscach pracy obejmuje inne ich zestawienia (s. 294, s. 305, s. 312). Mając na względzie aspekty użyteczne rozprawy należałoby dokonać usystematyzowania miar efektywności zarządzania talentami, podać też wzory wskaźników efektywności, sposoby ich liczenia i interpretacji.

Uważam również, że z rozdziału 2 należałoby wyodrębnić pkt 2.10 i przedstawić jako samodzielny rozdział poświęcony identyfikacji i analizie wyników badań przeprowadzonych w obszarze zarządzania talentami przez polskie ośrodki akademickie oraz polskie i międzynarodowe instytucje doradcze. Celem proponowanego rozwiązania byłaby wyraźna identyfikacja luki badawczej w zakresie zarządzania talentami w sektorze nowoczesnych usług biznesowych.

W treści trzeciego rozdziału pt. Charakterystyka sektora nowoczesnych usług biznesowych oraz potencjału inwestycyjnego Trójmiasta na wyróżnienie i uwagę zasługuje - oparta na analizie źródeł wtórnych i powoływanych statystyk (wartość, struktura, tempo wzrostu, zatrudnienie) - identyfikacja sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce (s.

³ „(...) organizacje rządziej wybierają działania związane z ocenianiem efektywności i rozmieszczaniem talentów w przedsiębiorstwie. (...) Istnieje również zagrożenie że przedsiębiorstwa, nie dokonując regularnej oceny efektywności i nie alokując talentów do nowych ról, nie zauważają, że konsekwencją przyspieszonego rozwoju jest to, że talent stosunkowo szybko wychodzi poza oczekiwania stanowiskowe i będzie szukał nowych możliwości rozwoju zawodowego i awansu (s.257).

154 – 158) oraz Trójmieście (s. 158 – 164), przeprowadzona poprzez ukazanie cech i rodzajów nowoczesnych usług biznesowych oraz struktury i tendencji rozwojowych sektora.

Rozdział czwarty pt. *Analiza zarządzania talentami w badanych organizacjach z sektora nowoczesnych usług biznesowych* (s.175 - 295) przedstawia założenia i rezultaty dobrze ustrukturalizowanych badań empirycznych obejmujących diagnozę i ocenę skuteczności zarządzania talentami w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Trójmieście. Badania ankietowe (kwestionariusz ankiety- załącznik 1) przeprowadzono na próbie 27 respondentów – pracowników Działów Personalnych tych firm, które realizują działania w zakresie zarządzania talentami. Należy stwierdzić, że rezultaty oryginalnych badań empirycznych pozwoliły na uzyskanie szczegółowych odpowiedzi na pytania badawcze, dokonanie wieloaspektowej diagnozy i oceny skuteczności zarządzania talentami w firmach sektora nowoczesnych usług biznesowych w Trójmieście oraz sformułowanie interesujących i w wielu wypadkach niezwykle oryginalnych rekomendacji praktycznych w zakresie doskonalenia zarządzania talentami. *Z tej perspektywy można postawić pytanie o warunki i koszty wdrażania niezwykle bogatego zbioru rekomendacji.*

Uważam jednak, że zamieszczona w pkt. 4.3.1 prezentacja uzyskanych wyników badań według kolejności odpowiadającej pytaniom występującym w kwestionariuszu ma charakter wyłącznie sprawozdawczy i powinna zostać zamieszczona w postaci załącznika rozprawy.

Zapoznając się z wynikami oceny poziomu dojrzałości (zaawansowania) zarządzania talentami brakowało, wyróżnionych i branych pod uwagę przez Autorkę w ocenie, kluczowych aktywności składających się na poszczególne wymiary na danym poziomie dojrzałości. Należy podkreślić, że proponowany autorski model dojrzałości (zaawansowania) zarządzania talentami został ukazany w kolejnym rozdziale rozprawy w pkt. 5.3. Jednak, zastosowane w rozprawie rozwiązanie bardzo utrudniało podążanie za prezentowanymi przez Autorkę analizami i wnioskami.

Ponadto tę część rozprawy można było wzbogacić o pogłębioną analizę porównawczą skuteczności zarządzania talentami w badanych firmach sektora nowoczesnych usług biznesowych i zaprezentować jej wyniki w postaci opisu przypadku (case study). Zapewne takim badaniom nie sprzyjała sytuacja epidemiczna panująca w kraju spowodowana pandemią COVID-19.

Rozdział piąty pt. *Autorski model zarządzania talentami w sektorze nowoczesnych usług biznesowych* (s. 296 - 317) stanowi syntezę przeprowadzonych rozważań teoretycznych i badań empirycznych. W ramach treści tego rozdziału na uwagę zasługuje autorska definicja telnetu w sektorze nowoczesnych usług biznesowych (s. 297), autorska struktura systemu zarządzania

talentami w sektorze nowoczesnych usług biznesowych (s. 299), autorski model poziomów dojrzałości (zaawansowania) zarządzana talentami (tab. 30 – 33, s. 309 – 314).

Pewien niedosyt budzi jednak brak jednoznacznej listy rekomendowanych wskaźników pomiaru efektywności zarządzania talentami w sektorze nowoczesnych usług biznesowych. Uważam, że zwiększyłyby to walory poznawcze i utylitarne dysertacji i wpłynęło na popularyzację ich stosowania w firmach świadczących nowoczesne usługi dla biznesu.

Oceniając pozytywnie rezultaty przeprowadzonych studiów, w szczególności wyniki badań empirycznych należy stwierdzić, że wnioski diagnostyczne i rekomendacje praktyczne o postulatycznym charakterze istotnie wzbogacają pragmatykę zarządzania talentami w sektorze nowoczesnych usług biznesowych.

IV. Konkluzja

Oceniając pozytywnie zastosowane w pracy podejście badawcze, przebieg i wyniki przeprowadzonych studiów, analiz i badań empirycznych, należy podkreślić, iż - niezależnie od zawartych w niniejszej recenzji uwag o dyskusyjnym charakterze - dysertacja jest udaną, dojrzałą metodologicznie i niezwykle przydatną próbą rozwiązania oryginalnego problemu naukowego.

Rozprawa została przygotowana z dużym nakładem pracy, związanym z prezentacją teoretycznych aspektów podjętej problematyki i przeprowadzonymi badaniami empirycznymi. Utrzymana w nurcie teoretyczno - pragmatycznym systematyzuje wiedzę z zakresu zarządzania talentami ukazując istotę, cele, rangę, strukturę i kluczowe aspekty systemu zarządzania talentami. Na podkreślenie zasługuje wkład Autorki związany z systematyzacją kluczowych pojęć w obszarze podjętej problematyki i analizą porównawczą prezentowanych modeli zarządzania talentami.

Oryginalność rozprawy należy wiązać z operacjonizacją metody diagnostycznej w obszarze zarządzania talentami, a przede wszystkim przeprowadzonymi badaniami empirycznymi i ustaleniem odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Niezależnie od tego za oryginalne należy uznać rekomendacje praktyczne w zakresie poprawy i doskonalenia zarządzania talentami w firmach świadczących nowoczesne usługi dla biznesu, a także poziomy dojrzałości (zawansowania) zarządzania talentami.

Rozprawa potwierdza wysoki poziom wiedzy Autorki w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości oraz umiejętności w samodzielnym prowadzeniu prac naukowych i rozwiązywaniu problemów naukowego zarządzania. Zważywszy walory poznawcze i utylitarne rozprawy

byłoby pożytecznym zwłaszcza z punktu widzenia praktyki gospodarczej opublikowanie rezultatów przeprowadzonych badań empirycznych.

Biorąc pod uwagę merytoryczne i formalne aspekty rozwiązania problemu podjętego w pracy stwierdzam, że rozprawa Pani mgr Ilony Modrzejewskiej pt. *Model zarządzania talentami w sektorze usług dla biznesu* jest oryginalnym opracowaniem naukowym spełniającym wymogi ustawowe stawiane dysertacjom doktorskim, stąd wnoszę o przyjęcie rozprawy doktorskiej Pani mgr Ilony Modrzejewskiej i dopuszczenie jej do publicznej obrony.

Magorzata Tyrańska