



UNIwersytet
Warszawski

Wydział Zarządzania

Biurow Obsługi Dyscypliny Naukowej
nauki o zarządzaniu i jakości
Wioletta Wawrzyniak
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska
tel. 34 3250874
wpt, 18.11.2024

dr hab. Elwira Gross-Gołacka, prof. ucz.
Katedra Teorii i Organizacji Zarządzania
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Warszawski

Warszawa, 5 listopada 2024 r.

Recenzja rozprawy doktorskiej

mgr. inż. Jerzego Chojeckiego

pt. Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach turystycznych w Polsce

napisana pod kierunkiem naukowym

dr hab. inż. Anna Brzozowska, prof. PCz

Podstawą formalną sporządzenia recenzji jest pismo Kierownika dyscypliny naukowej Nauki o zarządzaniu i Jakości Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej – dr hab. Agaty Mejasz-Lech, prof. PCz z dnia 17 września 2024 roku informujące o wyznaczeniu mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej Autorstwa Pana mgr. inż. Jerzego Chojeckiego napisanej pod kierunkiem naukowym Pani dr hab. inż. Anny Brzozowskiej, prof. PCz.

1. Opinia ogólna

Przedłożona mi do recenzji rozprawa doktorska przygotowana przez Pana mgr. inż. Jerzego Chojeckiego jest wnikliwym studium opisowo-analitycznym, a temat wyzwań stawianych zarządzaniu zasobami ludzkimi, będących konsekwencjami globalizacji XXI wieku w przedsiębiorstwach branży turystycznej jest aktualny i istotny dla teorii i praktyki. Wyzwanie, jakie Doktorant podjął w pracy doktorskiej – wypełnienie luki badawczej w zakresie identyfikacji zmian zachodzących w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w dobie globalizacji XXI wieku oraz zbadanie relacji pomiędzy wybranymi elementami zarządzania zasobami ludzkimi, a strategiami stosowanymi przez przedsiębiorstwa turystyczne w zakresie

kierowania zespołem – uważam za uzasadnione i przyczyniające się do rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości.

2. Ocena merytoryczna

Znaczenie problematyki podjętej w recenzowanej rozprawie

W piśmiennictwie, zarówno w opracowaniach o charakterze naukowym, jak i pozycjach popularno–naukowych istotne miejsce w ostatnich latach zajmują rozważania dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w organizacjach. Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) odgrywa też kluczową rolę w branży turystycznej, która charakteryzuje się dynamiką, sezonowością i wysoką rotacją pracowników. Sektor ten, będący ważną częścią światowej gospodarki, wymaga elastycznych strategii ZZL, aby sprostać specyficznym wyzwaniom, takim jak zarządzanie różnorodnością kulturową, rotacją kadr oraz sezonowością zatrudnienia. Efektywne zarządzanie personelem w turystyce wpływa bezpośrednio na jakość usług, co jest kluczowe dla utrzymania lojalności klientów. Pracownicy muszą rozwijać kompetencje miękkie, takie jak komunikacja i zarządzanie relacjami z klientami, szczególnie w międzynarodowym środowisku. W dobie globalizacji oraz cyfryzacji, umiejętność korzystania z nowych technologii, takich jak systemy rezerwacyjne i aplikacje mobilne, staje się nieodzowna. Pandemia COVID-19 zwiększyła znaczenie elastycznego zarządzania zasobami ludzkimi, wymuszając na przedsiębiorstwach turystycznych szybkie dostosowanie do nowych warunków, takich jak spadek popytu czy wprowadzenie procedur sanitarnych. Firmy, które skutecznie zarządzały zmianą i wdrażały innowacyjne rozwiązania w zakresie ZZL, miały większe szanse na przetrwanie. Podsumowując, skuteczne ZZL w turystyce jest kluczowe dla sukcesu przedsiębiorstw w tej branży. Zarządzanie rotacją, różnorodnością oraz rozwój kompetencji technologicznych pracowników to wyzwania, które będą nabierać coraz większego znaczenia wraz z rozwojem globalnej turystyki. Branża turystyczna odgrywa kluczową rolę w rozwoju wielu gospodarek, w tym Polski, a zarządzanie zasobami ludzkimi jest jednym z głównych czynników wpływających na sukces przedsiębiorstw w tej branży. Praca mgr. inż. Jerzego Chojeckiego dostarcza praktycznych rekomendacji dla menedżerów dotyczących optymalizacji procesów ZZL, takich jak rekrutacja, motywacja i rozwój pracowników. Ta szersza perspektywa – którą z resztą słusznie proponuje Doktorant – daje spojrzenie na intensywność konkurowania rozumiane jako relacje pomiędzy pracodawcą i jego otoczeniem, które oddziałuje na zachowania pracodawców, czyli na sam rynek pracy i zachodzące na nim zmiany.

Wybór przez Pana mgr. inż. Jerzego Chojeckiego problematyki zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach turystycznych w Polsce uważam za trafny. Podjęta problematyka wydaje się niezmiernie aktualna, wyniki badań mogą być użyteczne dla praktyki zarządzania.

Metodyka badawcza (założenia, cele, metody)

Doktorant określiła ambitny cel główny rozprawy jakim było „zapełnienie luki badawczej w zakresie identyfikacji zmian zachodzących w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w dobie

globalizacji XXI wieku oraz zbadanie relacji pomiędzy wybranymi elementami zarządzania zasobami ludzkimi, a strategiami stosowanymi przez przedsiębiorstwa turystyczne w zakresie kierowania zespołem.” W interesującym ujęciu Autor sformułował także cele badawcze, które koncentrowały się na:

C1: Uporządkowaniu i zweryfikowaniu dorobku wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi;

C2: Zdefiniowaniu specyfiki wyzwań jakie dla branży turystycznej stawia globalizacja XXI wieku;

C3: Zidentyfikowaniu metod oraz sposobów zarządzania zasobami ludzkimi dla branży turystycznej w Polsce;

C4: Operacjonalizacji narzędzia badawczego służącego do oceny poziomu zachowań przedsiębiorstw branży turystycznej.

C5: Identyfikacji empirycznej wpływu wybranych zmiennych determinujących związek pomiędzy procesem zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie rekrutacji, szkolenia, motywacji oraz wybranych elementów kierowania zespołem, a oczekiwaniami pracowników względem pracodawców.

Kluczowy problem badawczy sformułowany w formie pytania przyjął brzmienie „w jaki sposób można sprostać wyzwaniom stawianym zarządzaniu zasobami ludzkimi będących konsekwencjami globalizacji XXI wieku w przedsiębiorstwach branży turystycznej”, któremu towarzyszyły problemy szczegółowe:

1. Co determinuje zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi we współczesnych przedsiębiorstwach sektora turystycznego w Polsce?
2. Jakie czynniki są kluczowe podczas rekrutacji pracowników z branży turystycznej?
3. Jak wybrane elementy kierowania zespołem wpływają na rozwój kapitału ludzkiego?
4. Co w dobie globalizacji wpływa na rozwój i sukces przedsiębiorstwa turystycznego?

Pan mgr inż. Jerzy Chojecki zaproponował hipotezę badawczą - *Należy przypuszczać, że funkcjonowanie przedsiębiorstw branży turystycznej w Polsce w kontekście globalizacji XXI wieku determinują wybrane elementy zarządzania zasobami ludzkimi – oraz hipotezy szczegółowe - Globalizacja XXI wieku stała się determinantą umiejętności zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą w miejscu pracy oraz Przedsiębiorstwa branży turystycznej stawiają na rekrutację nowego personelu zamiast na inwestowanie w posiadany kapitał ludzki* - które zostały sformułowane w odpowiedzi na pytania problemowe jakie Doktorant sformułował na podstawie analizy literatury krajowej i zagranicznej z zakresu dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości oraz analizy źródeł wtórnych (raportów, rankingów). Hipoteza główna przyjęła formę tezy empirycznej dotyczącej występowania zależności pomiędzy określonymi zmiennymi.

W rozprawie doktorskiej mgr inż. Jerzego Chojeckiego proces badawczy został starannie zaplanowany i podzielony na trzy kluczowe etapy, które stanowią integralną część analizy zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach turystycznych w Polsce.

1. Etap teoretyczny:

Pierwszy etap badawczy polegał na przeglądzie literatury oraz analizie teoretycznej dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), szczególnie w kontekście branży turystycznej. Autor zgromadził kluczowe definicje, koncepcje oraz teorie związane z ZZL, globalizacją oraz specyfiką branży turystycznej. Celem tego etapu było zbudowanie solidnej podstawy teoretycznej dla dalszych badań empirycznych oraz zrozumienie, jak różne podejścia do zarządzania personelem mogą być zastosowane w turystyce.

2. Etap badawczy (empiryczny):

Drugi etap obejmował przeprowadzenie badań empirycznych w polskich przedsiębiorstwach turystycznych. Autor zastosował metody jakościowe (wywiady swobodne z menedżerami) oraz ilościowe (badania ankietowe wśród pracowników), aby zebrać dane dotyczące strategii zarządzania zasobami ludzkimi w tym sektorze. W badaniu tym wzięło udział 395 ankietowanych. Odpowiedzieli oni na pytania poruszające szereg kwestii dotyczących realizowanych strategii rekrutacyjnych oraz szkoleniowych w firmie, form świadczenia pracy, podejścia przedsiębiorstw do inwestowania w posiadany kapitał ludzki, czynników oraz systemów motywacyjnych, problemu rotacji wykwalifikowanego personelu, poprawności procesu delegowania zadań, udzielania informacji zwrotnych, organizacji pracy oraz największych wyzwań dla zarządzania zespołem w branży. W tym etapie kluczowe było zidentyfikowanie praktycznych problemów i wyzwań związanych z ZZL oraz ocena skuteczności różnych strategii rekrutacyjnych, szkoleniowych i motywacyjnych.

3. Etap analizy wyników i wniosków:

Ostatni etap obejmował analizę zebranych danych i ich interpretację w kontekście teoretycznym. Autor wykorzystał różnorodne narzędzia analityczne, takie jak analiza SWOT i testy statystyczne, aby zidentyfikować zależności między strategiami ZZL a wynikami przedsiębiorstw turystycznych. Na podstawie wyników badań sformułował konkretne rekomendacje dla menedżerów, wskazując na najbardziej efektywne metody zarządzania personelem w turystyce.

Reasumując przed przystąpieniem do badań Doktorant szczegółowo zaplanował swój proces badawczy (opisany we wstępie i rozdziale piątym, s. 189, rysunek 43) co jest zaletą przedłożonej mi do recenzji dysertacji doktorskiej. Można uznać, iż opisana metodyka badawcza jest poprawna. Należy stwierdzić, iż została ona podporządkowana celom i przyjętym założeniom badawczym przez Autora dysertacji. Po lekturze rozprawy, można uznać, że zakładany cel główny, jaki cele szczegółowych zostały osiągnięte przez Pana mgr inż. Jerzego Chojeckiego. W świetle wyżej wspomnianego procesu badawczego należy zauważyć, że Doktorant wykazała się znajomością metodyki badań. Przede wszystkim ich poprawne przygotowanie i opracowanie jest istotną zaletą przedłożonej mi do recenzji dysertacji doktorskiej.

Pan mgr inż. Jerzy Chojecki zastosowała triangulację metod, danych, badaczy i teorii. Chcąc osiągnąć założone cele i założenia badawcze. Doktorant dokonał intensywnej kwerendy literatury krajowej jak i zagranicznej, a także zrealizował badania empiryczne. W swej

rozprawie wskazuje, że wykorzystwała wiele metod badawczych w tym m.in.: wywiad swobodny (eksperycki), metodę analizy i krytyki piśmiennictwa, metodę badania dokumentów, analizę treści, metodę analizy i konstrukcji logicznej. Ponadto w celu weryfikacji hipotez mgr inż. Jerzy Chojecki przeprowadził badania z wykorzystaniem źródeł wtórnych, jak i pierwotnych. Badanie źródeł wtórnych polegało na przeprowadzeniu analizy i syntezy wyników badań, pochodzących z raportów i rankingów. Takie podejście pozwoliło na identyfikowanie i zbadanie kluczowych przedsiębiorstwa zajmujące się świadczeniem usług z zakresu szeroko rozumianej turystyki. Wykorzystanie triangulacji metod jest niezwykle istotne w kontekście prowadzonych przed Doktoranta interdyscyplinarnych badań nad kształtowanie ZZL w branży turystycznej. Połączenie metod ilościowych i jakościowych pozwoliło przeanalizować problem badawczy z różnych perspektyw, na różnych poziomach organizacyjnych. Takie podejście minimalizuje niedoskonałości podejścia interpretacyjnego, a także pozytywistycznego – wszak nie ma idealnej metodologii” (Chlipała, 2014).

Do mocnych strony procesu badawczego można zaliczyć:

1. Solidne podstawy teoretyczne - w pierwszym etapie badawczym Autor starannie opracował przegląd literatury oraz koncepcji teoretycznych związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, co stanowi silną bazę do dalszych badań. Dobór literatury jest trafny i kompleksowy, obejmując zarówno klasyczne teorie ZZL, jak i współczesne wyzwania, takie jak globalizacja i zmiany w branży turystycznej. Autor prawidłowo osadził swoje badania w kontekście istniejącej wiedzy, co zwiększa wartość teoretyczną rozprawy.
2. Rzetelny dobór metod badawczych - zastosowanie zarówno metod jakościowych, jak i ilościowych w drugim etapie badawczym pozwala na uzyskanie szerokiej perspektywy na badany problem. Wywiady z menedżerami dostarczają dogłębnego wglądu w zarządzanie zasobami ludzkimi z perspektywy praktyki, a badania ankietowe wśród pracowników umożliwiają zebranie obszernych danych ilościowych. Dzięki temu Autor mógł zestawić opinie różnych grup w organizacjach, co jest cenne dla zrozumienia dynamiki ZZL w turystyce.
3. Zaawansowana analiza danych: W ostatnim etapie badawczym Autor zastosował różnorodne narzędzia analityczne, takie jak analiza SWOT i testy statystyczne, co zwiększa precyzję wniosków. Dzięki temu badanie jest nie tylko opisowe, ale także analityczne, co pozwala na identyfikację zależności między strategiami ZZL a wynikami przedsiębiorstw. Ta wielopoziomowa analiza wzbogaca wyniki i czyni je bardziej wiarygodnymi.

Doktorant wykazał się dobrą znajomością technik opracowywania materiału statystycznego, co jest nie lada wyzwaniem. Przede wszystkim ich poprawne zaprezentowanie w ujęciu przekrojowym, oczekiwanych rezultatów, występujących oddziaływań wraz z opisem statystycznym, wnioskami i rekomendacjami w zakresie kształtowania ZZL w branży turystycznej jest istotną zaletą przedłożonej mi do recenzji dysertacji doktorskiej. Tę część stanowi rozdział piąty pracy – najobszerniejszy z rozdziałów (ok. 122 stron) co niewątpliwie istotną wartością dodaną przedłożonej mi do recenzji rozprawy doktorskiej.

Recenzowana rozprawa łącznie z załącznikami liczy 403 stron. Struktura pracy obejmuje 5 rozdziałów merytorycznych, poprzedzonych wstępem oraz zamkniętych podsumowaniem (s. 277–282). Końcowa część rozprawy zawiera elementy techniczne w postaci spisu rysunków, spisu tabel, załącznika zawierającego kwestionariusz ankiety, spisu wykorzystanej literatury oraz wyników badań jakościowych. Praca zawiera bardzo dużo rysunków (w liczbie 43), wykresów (w liczbie 29) i tabel (w liczbie 27) ilustrujących dane oraz schematy obrazujące zależności czy wyjaśniane zjawiska. Doktorant wykorzystał bogatą literaturę liczącą 285 pozycji książkowych, artykułów naukowych, aktów prawnych i raportów tematycznych, w języku polskim i angielskim oraz uwzględniono 65 pozycji netograficznych.

Rozprawa pod względem technicznym i redakcyjnym została przygotowana z dużą starannością i widocznym nakładem pracy. Pierwsze dwa rozdziały są wynikiem przeglądu literatury (94 strony), rozdział trzeci ma charakter analityczny (50 stron), a rozdział czwarty i piąty mają charakter empiryczny (128 stron). Struktura pracy jest w zasadzie tradycyjna (teoria – metoda – empiria – dyskusja i wnioski), odpowiednia dla tego typu opracowania. Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny, proporcje między obiema częściami są zachowane – część teoretyczna (łącznie rozdział pierwszy, drugi) stanowi około 40% całości i część empiryczna (łącznie rozdział trzeci, czwarty i piąty) stanowi pozostałą część rozprawy.

Pierwszy rozdział omawia teoretyczne podstawy zarządzania zasobami ludzkimi, przybliżając definicje i koncepcje kluczowe dla tej dziedziny. Drugi rozdział koncentruje się na pojęciu globalizacji i jej wpływie na zarządzanie, ukazując zarówno szanse, jak i zagrożenia wynikające z globalnych procesów dla sektora turystycznego. Trzeci rozdział poświęcony jest specyfice zarządzania zasobami ludzkimi w branży turystycznej, z uwzględnieniem wyzwań, jakie stoją przed przedsiębiorstwami w tym sektorze. Rozdział czwarty przedstawia empiryczny wymiar zarządzania zasobami ludzkimi na przykładzie polskich przedsiębiorstw turystycznych. Autor szczegółowo analizuje wyniki badań empirycznych, które przeprowadził w formie ankiet i wywiadów z pracownikami i menedżerami, a także wykorzystuje zaawansowane narzędzia analityczne. Piąty rozdział skupia się na praktycznych aspektach zarządzania zasobami ludzkimi w turystyce, prezentując wyniki badań empirycznych oraz formułując konkretne rekomendacje dla menedżerów.

Szczegółowa ocena merytoryczna poszczególnych części rozprawy

W pierwszym rozdziale swojej rozprawy doktorskiej, mgr inż. Jerzy Chojecki koncentruje się na teoretycznych podstawach zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w kontekście współczesnych przedsiębiorstw. Autor podejmuje próbę zdefiniowania kluczowych pojęć związanych z ZZL, takich jak "zarządzanie" i "zasoby ludzkie", a także prezentuje ich znaczenie w organizacjach w dobie globalizacji XXI wieku. Rozdział zawiera szczegółowy przegląd podstawowych teorii i koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, przywołując zarówno klasyczne, jak i współczesne modele zarządzania, które Autor analizuje pod kątem ich skuteczności i zastosowania w nowoczesnych organizacjach. W szczególności omawia modele takie jak model Michigana, model harwardzki oraz model japoński, wskazując na ich kluczowe cechy, zalety i ograniczenia, co stanowi solidną podstawę teoretyczną dla dalszej części pracy.

Każdy z tych modeli jest dokładnie opisany i oceniony pod kątem jego zastosowania we współczesnych przedsiębiorstwach, co pozwala czytelnikowi zrozumieć, jak różne podejścia do zarządzania mogą wpływać na efektywność i zaangażowanie pracowników. Ważne jest, że Doktorant przywiązuje dużą wagę do ewolucji tych pojęć w kontekście historycznym i współczesnym, co pomaga w lepszym zrozumieniu, jak zarządzanie zasobami ludzkimi zmieniało się na przestrzeni lat i jakie ma znaczenie w dzisiejszych czasach. Warto zwrócić uwagę na to, że Doktorant nie ogranicza się tylko do klasycznych modeli zarządzania zasobami ludzkimi, ale także odnosi się do współczesnych wyzwań, takich jak wielokulturowość, globalna konkurencja, zmieniające się oczekiwania pracowników oraz dynamiczny rozwój technologiczny. To podejście sprawia, że rozdział jest nie tylko teoretyczny, ale również praktyczny i aktualny, co czyni go wartościowym dla osób zainteresowanych nowoczesnymi praktykami zarządzania. Rozdział wyróżnia się również interdyscyplinarnym podejściem, łącząc w sobie elementy zarządzania, socjologii, ekonomii i psychologii pracy. Autor wykorzystuje różne teorie motywacji, takie jak teoria hierarchii potrzeb Masłowa, teoria ERG Alderfera czy dwuczynnikowa teoria Herzberga, aby uzasadnić znaczenie motywacji i zaangażowania pracowników w osiągnięciu celów organizacji. Taka analiza wzbogaca treść rozdziału i nadaje mu głębszy, wieloaspektowy charakter.

Pierwszy rozdział stanowi solidną podstawę teoretyczną dla całej pracy i jasno definiuje ramy badawcze. Jednak warto, aby Autor w przyszłości rozszerzył analizę o dodatkowe współczesne modele zarządzania, które mogą mieć znaczenie w kontekście globalizacji i dynamicznie zmieniającego się rynku pracy. Byłoby również korzystne, aby dodać więcej empirycznych przykładów ilustrujących, jak omawiane teorie są stosowane w praktyce, co wzmocniłoby argumentację i ukazało rzeczywiste implikacje tych teorii dla branży turystycznej.

W **drugim rozdziale** swojej rozprawy doktorskiej, mgr inż. Jerzy Chojecki skupia się na pojęciu globalizacji, przedstawiając jej definicję, cechy oraz ewolucję w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi. Autor analizuje zjawisko globalizacji od jego początków, sięgając XV wieku, aż do współczesności, zwracając szczególną uwagę na wyzwania, szanse i zagrożenia, jakie niesie ona dla przedsiębiorstw, a zwłaszcza dla sektora turystycznego w Polsce. Rozdział zawiera teoretyczne ramy zjawiska globalizacji oraz szczegółową analizę jej wpływu na przedsiębiorstwa i ich strategie zarządzania zasobami ludzkimi. Autor podkreśla znaczenie globalizacji w kontekście ujednocniania rynków, standaryzacji produktów i usług, a także wielokulturowości i transgranicznego charakteru współczesnych przedsiębiorstw. Warto zwrócić uwagę na to, że Autor nie ogranicza się do jednej definicji, lecz przedstawia szeroki zakres pojęciowy, co świadczy o głębokim zrozumieniu problematyki i ukazuje różnorodność podejść badawczych w tym obszarze. W interesujący sposób przedstawia rozwój globalizacji od jej wczesnych etapów w XV wieku, przez XIX i XX wiek, aż po współczesność. Szczególnie cenne jest omówienie, jak globalizacja zmieniała się w odpowiedzi na kluczowe wydarzenia historyczne, takie jak rewolucja przemysłowa, wojny światowe czy kryzysy gospodarcze. To pokazuje, jak złożonym i dynamicznym zjawiskiem jest globalizacja, i jak jej różne fazy wpływały na zarządzanie przedsiębiorstwami. Autor również identyfikuje i omawia kluczowe wyzwania, takie jak wielokulturowość, zmieniające się oczekiwania konsumentów, globalna konkurencja, rozwój technologiczny, a także zmiany demograficzne i społeczne. Autor szczegółowo omawia, jak te wyzwania wpływają na zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach turystycznych, podkreślając, że umiejętność radzenia sobie z tymi wyzwaniami jest kluczowa dla sukcesu organizacji w globalnym środowisku biznesowym. Wartość praktyczną i aplikacyjną tego rozdziału jest to, że Autor nie ogranicza się jedynie do

teoretycznej analizy globalizacji, ale stara się również wskazać jej praktyczne implikacje dla zarządzania w przedsiębiorstwach turystycznych. Przykłady teoretyczne są poparte konkretnymi przypadkami i przykładami z branży, co sprawia, że rozdział jest nie tylko wartościowy z punktu widzenia akademickiego, ale także praktycznego. Autor sugeruje, że skuteczne zarządzanie w dobie globalizacji wymaga elastyczności, innowacyjności i umiejętności zarządzania różnorodnością.

Z pewnością rozdział drugi oferuje solidne podstawy teoretyczne i praktyczne do analizy globalizacji w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi. Jednak Autor mógłby dodatkowo rozważyć bardziej szczegółowe omówienie wpływu konkretnych trendów globalizacyjnych, takich jak cyfryzacja, automatyzacja czy zmiany klimatyczne, na sektor turystyczny. Warto także rozważyć bardziej rozbudowaną analizę specyfiki rynku polskiego w kontekście globalizacji oraz porównanie z innymi rynkami europejskimi czy światowymi, co mogłoby wzbogacić rozdział o dodatkowy wymiar porównawczy.

W **trzecim rozdziale** mgr inż. Jerzy Chojecki analizuje specyfikę branży turystycznej, szczególnie w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Autor omawia, jak sektor turystyczny funkcjonował w różnych fazach globalizacji, z naciskiem na okres przed pandemią COVID-19, podczas niej oraz po jej zakończeniu. Przedstawia także wpływ kryzysów, takich jak pandemia, na organizacje turystyczne i ich strategie zarządzania personelem. Autor szczegółowo opisuje rozwój branży turystycznej w latach 2000-2019, następnie omawia jej sytuację w trakcie pandemii (2019-2021), oraz wskazuje na wyzwania, jakie pojawiły się po pandemii. Warto zwrócić uwagę na analizę, jak kryzysy wpływają na zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi, np. na kwestie rekrutacji, szkoleń i utrzymania personelu. Rozdział ten ukazuje unikalne cechy zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach turystycznych, takie jak sezonowość zatrudnienia, wysoka rotacja personelu, a także rosnące znaczenie wielokulturowości i zarządzania różnorodnością. Autor podkreśla, że skuteczne zarządzanie w tej branży wymaga elastyczności, szybkiego reagowania na zmiany i umiejętności radzenia sobie z niepewnością. Podkreśla również, że zarządzanie zasobami ludzkimi w turystyce musi uwzględniać dynamicznie zmieniające się otoczenie i wzrastającą konkurencję.

Co do treści zawartych w trzecim rozdziale to Autor mógłby dodatkowo uwzględnić porównanie z innymi sektorami gospodarki, aby lepiej zrozumieć, jakie elementy zarządzania zasobami ludzkimi są unikalne dla turystyki. Byłoby także wartościowe rozszerzenie analizy o wpływ nowych trendów, takich jak praca zdalna, na zarządzanie personelem w turystyce.

Czwarty rozdział rozprawy doktorskiej mgr inż. Jerzego Chojeckiego koncentruje się na empirycznej analizie zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w polskich przedsiębiorstwach branży turystycznej. Autor bada, jak różne elementy ZZL, takie jak rekrutacja, szkolenie, motywacja i kierowanie zespołem, wpływają na funkcjonowanie firm turystycznych. Rozdział opiera się na wynikach badań empirycznych przeprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach turystycznych. Badania pokazują, że odpowiednie strategie rekrutacyjne i programy szkoleniowe są kluczowe dla przyciągania i utrzymania talentów w branży, która często boryka się z problemem wysokiej rotacji pracowników. Rozdział podkreśla, że zarządzanie zasobami ludzkimi ma bezpośredni wpływ na sukces przedsiębiorstwa. Autor pokazuje, jak konkretne elementy ZZL, takie jak strategia motywacyjna czy system oceny pracowników, wpływają na zaangażowanie pracowników, ich produktywność oraz ogólną efektywność organizacyjną. Autor identyfikuje zależności między wybranymi elementami ZZL a wynikami przedsiębiorstw. Na przykład, wykazuje, że efektywne zarządzanie procesami

rekrutacyjnymi i szkoleniowymi prowadzi do lepszego dopasowania pracowników do potrzeb firmy, co z kolei zwiększa ich zaangażowanie i lojalność. Praca zawiera także analizę, w jaki sposób strategie ZZL wpływają na postrzeganie przedsiębiorstwa przez pracowników i klientów. Bez wątplenia rozdział czwarty opiera się na bogatym materiale empirycznym, uzyskanym dzięki badaniom ankietowym i wywiadam z pracownikami i menedżerami przedsiębiorstw turystycznych co wskazuje to na solidne podstawy metodologiczne pracy i zwiększa wiarygodność wniosków. To podejście podnosi wartość naukową pracy i świadczy o solidnym przygotowaniu metodologicznym Autora.

Autor mógłby rozszerzyć analizę na większą próbę badawczą lub uwzględnić porównania z innymi branżami, aby lepiej zrozumieć, w jakim stopniu specyfika turystyki wpływa na wyniki ZZL. Również warto byłoby dodać bardziej szczegółowe studia przypadków, które mogłyby ilustrować konkretne wdrożenia strategii ZZL i ich efekty.

Piąty rozdział rozprawy doktorskiej mgr inż. Jerzego Chojeckiego jest poświęcony praktycznym aspektom zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w przedsiębiorstwach branży turystycznej w Polsce. Autor skupia się na przedstawieniu wyników badań empirycznych, które przeprowadził w formie wywiadów swobodnych z menedżerami oraz badania ankietowego wśród pracowników. W rozdziale przedstawiono metodykę badań, wyniki oraz ich interpretację, a także wnioski i rekomendacje dla przedsiębiorstw turystycznych. Autor dokładnie opisuje metodykę badań, w tym dobór próby badawczej, narzędzia badawcze (kwestionariusze ankiet i wywiady) oraz zastosowane metody analizy danych, takie jak analiza statystyczna i analiza SWOT. Wskazuje na rzetelność i trafność przeprowadzonych badań, co podnosi wartość naukową całego rozdziału. Autor formułuje konkretne wnioski na podstawie wyników badań oraz proponuje rekomendacje dla menedżerów w branży turystycznej. Wskazuje na potrzebę wprowadzenia bardziej elastycznych form zatrudnienia, lepszego dostosowania programów szkoleniowych do specyfiki branży, a także na znaczenie budowania silnej kultury organizacyjnej i poprawy komunikacji wewnętrznej. Przykłady obejmują wprowadzenie systemów oceny pracowników, programów rozwoju kariery, a także strategii motywacyjnych opartych na zarówno materialnych, jak i niematerialnych czynnikach.

Autor mógłby rozszerzyć analizę o bardziej szczegółowe studia przypadków poszczególnych przedsiębiorstw turystycznych, aby ukazać, jak różne strategie ZZL były wdrażane w praktyce i z jakim skutkiem. Dodatkowo, porównanie z innymi sektorami mogłoby dostarczyć szerszego kontekstu dla zrozumienia specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi w turystyce.

Klamrą spinającą część teoretyczną i empiryczną pracy jest tzw. podsumowanie i wnioski końcowe, gdzie Doktorant zaproponowała syntezę wyników badań oraz odniósł się do postawionych hipotez. Dokonał również krótkiej oceny realizacji zakładanych celów pracy (głównego i częściowych), weryfikacji hipotez.

W rozprawie doktorskiej mgr inż. Jerzego Chojeckiego można zidentyfikować kilka potencjalnych błędów metodycznych, które mogą wpływać na jakość i wiarygodność uzyskanych wyników. Oto kluczowe obszary, na które warto zwrócić uwagę:

- Jednym z głównych ograniczeń metodycznych jest wielkość i skład próby badawczej. Badania zostały przeprowadzone na wybranych przedsiębiorstwach turystycznych w Polsce, co może nie być reprezentatywne dla całej branży turystycznej ani dla różnych segmentów rynku;

- Rozprawa skupia się wyłącznie na branży turystycznej, bez porównania z innymi sektorami gospodarki. To ogranicza kontekst badania i uniemożliwia zrozumienie, które wyzwania i strategie zarządzania zasobami ludzkimi są specyficzne dla turystyki, a które mogą mieć charakter uniwersalny. Włączenie analiz porównawczych z innymi branżami mogłoby zwiększyć wartość poznawczą pracy;
- Autor opiera swoje badania na wywiadach swobodnych z menedżerami oraz na badaniach ankietowych wśród pracowników. Choć te metody są wartościowe, niosą ze sobą ryzyko subiektywizmu i samo-raportowania. Wyniki oparte na osobistych opiniach i doświadczeniach respondentów mogą być zniekształcone przez ich subiektywne odczucia, pamięć lub chęć przedstawienia siebie lub firmy w pozytywnym świetle.
- W pracy nie ma wystarczającej uwagi poświęconej kontroli zmiennych zakłócających, które mogą wpływać na wyniki badań. Na przykład, czynniki zewnętrzne, takie jak zmiany w polityce gospodarczej, regulacje prawne, sytuacja na rynku pracy czy zewnętrzne kryzysy (jak pandemia COVID-19), mogą mieć istotny wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi, ale nie zostały one uwzględnione w analizie.

Zidentyfikowano również w recenzowanej pracy doktorskiej kilka błędów stylistycznych i ortograficznych w tym:

1. W niektórych fragmentach pojawiają się literówki, np. "na rysunku 32, gdzie pierwszym krokiem jest precyzowanie, polegające na określeniu obszaru, w ramach którego ma wzrosnąć wydajność." — poprawnie: „zobrazowanie na rysunku 32, w którym pierwszym krokiem jest precyzowanie, polegające na określeniu obszaru, w ramach którego ma wzrosnąć wydajność”.
2. Używanie zbędnych powtórzeń lub redundantnych fraz, np. „najbardziej popularne medium wykorzystywane w procesie rekrutacji to Internet, który umożliwia w najtańszy i najszybszy sposób dotarcie do jak największej ilości osób poszukujących pracy.” — Poprawa: „Najpopularniejsze medium wykorzystywane w rekrutacji to Internet, który umożliwia szybkie i tanie dotarcie do szerokiego grona poszukujących pracy.”

Problematyczne konstruowanie zdań, które mogą być bardziej zwarte, np. „Kolejnym etapem jest zadbanie o dobór odpowiednich metod motywacji dostosowanych do personelu.” — Proponowana poprawa: „Następnie należy dobrać odpowiednie metody motywacji personelu.” Niekonsekwentne stosowanie przecinków, np. „Jeśli podczas tego procesu udało się przyciągnąć wartościowych kandydatów i zaproponować pracę tym, którzy wzbogacą funkcjonowanie firmy można przejść do zaproponowania wdrożenia w struktury firmy,” — powinno być: „... funkcjonowanie firmy, można przejść do wdrożenia w struktury firmy.”

Rozprawa doktorska mgr inż. Jerzego Chojeckiego wnosi istotny wkład do dyscypliny zarządzania, szczególnie w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w sektorze turystycznym w Polsce. Praca ta jest odpowiedzią na rosnące potrzeby nauki i praktyki zarządzania w obszarze globalizacji i jej wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw, co czyni ją niezwykle aktualną i istotną. Na kluczowe aspekty tej oryginalności wskazują:

1. Oryginalność w sferze poznawczej (teoretycznej):

Autor koncentruje się na zarządzaniu zasobami ludzkimi (ZZL) w turystyce, która nie była szeroko eksplorowana w literaturze. Zajmuje się specyficznymi wyzwaniami branży, takimi jak

sezonowość, rotacja pracowników oraz zarządzanie różnorodnością. Nowatorskie połączenie teorii zarządzania z wpływem globalizacji, w szczególności wielokulturowości, pokazuje, jak zmieniające się wymagania wobec pracowników wpływają na sektor turystyki. Nowatorskie podejście do ZZL w turystyce, uwzględniające globalizację i wielokulturowość.

2. Oryginalność w sferze poznawczej (empirycznej):

Autor przeprowadził badania w rzeczywistych warunkach polskich przedsiębiorstw turystycznych, co pozwoliło na zebranie unikalnych danych empirycznych dotyczących zarządzania personelem. Badania uwzględniają wpływ pandemii COVID-19 na strategię ZZL, co czyni pracę aktualną i odpowiadającą na współczesne wyzwania w turystyce.

3. Oryginalność w sferze metodycznej:

Połączenie metod jakościowych (wywiady swobodne) i ilościowych (ankiety) umożliwiło uzyskanie szerokiego spektrum danych, co wzbogaca analizę i pozwala na głębsze zrozumienie badanego zjawiska. Wykorzystanie analizy ścieżkowej oraz testów statystycznych pozwoliło na uzyskanie precyzyjnych wniosków, co zwiększa rzetelność i trafność badań. Wykorzystanie zróżnicowanych technik badawczych i zaawansowanych narzędzi analitycznych, co pozwala na dokładne i wiarygodne wnioski.

Wymienione przeze mnie zastrzeżenia w niniejszej recenzji mają charakter głównie techniczny i nie wpływają na generalną opinię, a mianowicie, że Pan mgr inż. Jerzy Chojecki dowiódł umiejętności prowadzenia samodzielnej pracy naukowej.

3. Konkluzje i ocena końcowa

Reasumując, stwierdzam, iż rozprawa doktorska Pana mgr inż. Jerzego Chojeckiego pt. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach turystycznych w Polsce* napisana pod kierunkiem naukowym dr hab. inż. Anny Brzozowskiej, prof. PCz stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, dowodzi ogólnej wiedzy Autora w analizowanym obszarze oraz potwierdza umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Do najważniejszych walorów recenzowanej pracy należy zaliczyć:

- ważność i aktualność podjętego tematu, w tym uzupełnienie luki badawczej w Polsce w podjętym temacie badawczym,
- duża przejrzystość pracy,
- logiczny i uporządkowany proces badawczy,
- solidne ramy metodologiczne i prawidłowo przeprowadzone badania empiryczne,
- rzetelnie opracowane wyniki badań empirycznych,
- dobry warsztat pisarski, praca łatwa w odbiorze,
- umiejętność samodzielnego formułowania wniosków.

Z przekonaniem, wyrażam pogląd, iż praca odpowiada wymaganiom dotyczącym rozpraw doktorskich, spełnia wymagania dotyczące rozpraw doktorskich i spełnia wymagania Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2022 r. poz. 574) i wnioskuję o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.

Po dopuszczeniu rozprawy do publicznej obrony i jej przyjęciu, przychylam się do wniosku o nadanie Panu mgr inż. Jerzemu Chojeckiemu stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk społecznych w zakresie dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.



Signed by /
Podpisano przez:

Elwira Gross-
Gołacka

Date / Data: 2024-
11-12 19:25

Chlipała P., Triangulacja podejść metodologicznych w badaniach naukowych z dziedziny marketingu, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, (336) 2018

HRM Institute, Employer Branding w Polsce 2018, HRM Institute, 2018.

ManpowerGroup, Rozwiązanie problemu niedoboru talentów, ManpowerGroup, 2020.