

UNIwersytet Szczeciński
ul. Cukrowa 8
PUNKT KANCELARYJNY NR 9

14. 07. 2023

W P Ł Y N Ę Ł O

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Artura Łabuza pt. *„Zarządzanie kreatywnością pracowników w przedsiębiorstwach sektora kreatywnego województwa zachodniopomorskiego”*, napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Joanny Wiśniewskiej, prof. US.

1. Podstawy formalne recenzji

Podstawą formalno-prawną sporządzenia recenzji stanowi pismo Przewodniczącego Rady Naukowej Instytutu Zarządzania dr hab. Wojciecha Drożdża, prof. US z dnia 16 maja 2023 r. z prośbą o sporządzenie recenzji pracy doktorskiej pt. *„Zarządzanie kreatywnością pracowników w przedsiębiorstwach sektora kreatywnego województwa zachodniopomorskiego”*, autorstwa mgr. Artura Łabuza.

W aspekcie prawnym podstawy formalne sporządzenia recenzji zostały określone w rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 19 stycznia 2018 r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzenia czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora Dz.U. z 2018, poz.261, & 6 z zastrzeżeniem zapisów & 32) w związku z art. 179 ust.1 ustawy z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018, poz. 1669).

2. Problematyka badawcza i uzasadnienie wyboru rozprawy doktorskiej

Recenzowana rozprawa doktorska dotyczy niewątpliwie ważnej i interesującej problematyki, którą stanowi zarządzanie kreatywnością pracowników w sektorze kreatywnym. Jej wybór zasługuje na uwagę z wielu względów. Współcześnie kreatywność warunkuje rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw. Szczególne znaczenie kreatywności wiąże się z sektorami kreatywnymi, które obecnie dynamicznie rozwijają się oraz odgrywają coraz większe znaczenie w gospodarce światowej i polskiej. Jednocześnie menedżerowie podejmujący kluczowe decyzje w

podmiotach kreatywnych, powinni być świadomi, iż kreatywność jest zasobem niematerialnym, który należy rozwijać i świadomie nim zarządzać. Menedżerowie powinni więc posiadać umiejętności wykorzystania odpowiednich narzędzi i metod stymulowania i zarządzania kreatywnością pracowników. W tym zakresie pomocne mogą być wyniki dotychczas prowadzonych badań, wskazujące na niedostateczne wykorzystane przez menedżerów systemów zarządzania kreatywnością w podmiotach kreatywnych. Należy bowiem zwrócić uwagę, iż mimo literaturze przedmiotu problematyka kreatywności jest podejmowana obecnie w wielu pracach, to jednakże brak jest prac, które kompleksowo traktowałyby problem zarządzania kreatywnością, tak od strony teoretycznej, jak i praktycznej. Biorąc uwagę zasygnalizowane przesłanki, podjęcie przez Doktoranta tematu związanego z zarządzaniem kreatywności pracowników, należy uznać ze wszech miar zasadne i merytorycznie uzasadnione. Recenzowana rozprawa wypełnia lukę badawczą w tym zakresie oraz ma duże znaczenie z punktu widzenia praktyki życia gospodarczego. Praca wpisuje się w nurt badań nad kluczowymi zagadnieniami kreatywności i innowacyjności przedsiębiorstw.

3. Cele i hipotezy badawcze

We wstępie rozprawy Autor przedstawił główny cel, którym było *„stworzenie modelu procesu zarządzania kreatywnością pracowników w sektorze kreatywnym , który poprzez swój systemowy charakter będzie uwzględniał :*

- *w zakresie planowania – metody doboru kreatywnych jednostek;*
- *w zakresie organizowania – sposoby rozwijania jednostek , tworzenie struktur i zespołów kreatywnych, przywództwo, empowerment;*
- *w zakresie motywowania – dobór właściwych narzędzi i metod motywacji kreatywnych jednostek;*
- *zakresie kontroli o dobór metod i mierników oceny efektów zarządzania kreatywnością pracowników (s.8).*

Oprócz celu głównego w rozprawie Autor przyjął również następujące cele szczegółowe :

- identyfikacja metod i mierników oceny kreatywności pracowników stosowanych w sektorze kreatywnym,

- identyfikacja metod zarządzania kreatywność pracowników badanego sektora,
- ocena obecnego poziomu kreatywności pracowników w badanym sektorze,
- identyfikacja czynników stymulujących i hamujących kreatywność pracowników sektora kreatywnego,
- ocena procesu zarządzania kreatywnością w sektorze kreatywnym (s.8).

Postawione cele, w moim przekonaniu, są trafnie postawione i dobrze porządkują dalszy tok postępowania badawczego. Postawienie ww. celów częściowych umożliwiło Autorowi właściwe zaplanowanie badań empirycznych. Ponadto cele te są adekwatne do postawionego głównego problemu, jakim było określenie w jaki sposób zarządza się kreatywnością pracowników sektora kreatywnego. W świetle wywodów zawartych w rozprawie należy stwierdzić, iż powyższe cele zostały zrealizowane.

Podstawą przeprowadzonych badań empirycznych opiniowanej rozprawy były przyjęte hipotezy. Hipotezę główną rozprawy było stwierdzenie, iż *„systemowe zarządzanie kreatywnością przyczynia się do osiągnięcia wysokiego poziomu kreatywności pracowników, co zwiększa szanse na tworzenie innowacyjnych rozwiązań”*. Ponadto Autor przyjął pięć szczegółowych hipotez, tj.:

- H1. Poziom kreatywności pracowników sektora kreatywnego jest wysoki.
- H2. Proces zarządzania kreatywnością w badanych podmiotach ma charakter systemowy.
- H3. Wysoki poziom kreatywności pracowników pozytywnie wpływa na liczbę stworzonych innowacyjnych rozwiązań (projektów).
- H4. Głównymi czynnikami pobudzającymi kreatywność pracowników sektora kreatywnego są : specyficzna kultura organizacyjna oraz stosowane metody motywacji.
- H5. Dobór personelu w większości przedsiębiorstw badanego sektora realizowany jest z pominięciem aspektu kreatywności (s. 9 pracy).

Zaprezentowane wyniki badań i ich analiza, świadczą o tym, iż Autor zweryfikował hipotezy badawcze, prezentując opracowanie o właściwych walorach merytorycznych i praktycznych, w pełni odpowiadających wymogom rozprawy doktorskiej.



4. Źródła informacji i metody badawcze

Rozważania podjęte w pracy opierają się zarówno na informacjach i danych wtórnych, jak też danych pierwotnych. Pierwsze z nich zgromadzono w trakcie studiów literaturowych z zakresu kreatywności, procesu zarządzania kreatywnością, metod pomiaru kreatywności, sektora kreatywnego, jednostek kreatywnych, jak też dotychczasowych badań nad kreatywnością prowadzonych w kraju i za granicą. W pracy wykorzystano bogatą literaturę przedmiotu (172 pozycje), w tym wiele prac opublikowanych w j. angielskim. Ponadto wykorzystano źródła internetowe. Dobór i stopień wykorzystania źródeł literaturowych należy uznać za bardzo dobry. Dane pierwotne zgromadzone natomiast w trakcie bezpośrednich kontaktów z podmiotami będącymi źródłem danych i badanymi zjawiskami. Gromadzenie informacji odbyło się poprzez wywiady restrukturyzowane oraz semirestrukturyzowane, wybrano metody ilościowe i jakościowe. Badanie ilościowe przeprowadzono w oparciu o wywiad bezpośredni (PAPI), pośredni (CAWI) w formie ankiety, jak też w oparciu o wywiad standaryzowany bezpośredni w formie ankiety. W badaniach jakościowych przeprowadzono w oparciu o indywidualny wywiad przy użyciu scenariusza. Do analizy wyników przeprowadzonych badań empirycznych Autor wykorzystał natomiast metody statystyczne i ekonometryczne, m.in. z zakresu statystyki opisowej, analizy korelacji, regresji i innych. Należy podkreślić, iż Autor w rozdziale czwartym bardzo dokładnie opisał kolejne etapy przeprowadzonych badań, zastosowane metody badawcze, jak też precyzyjnie scharakteryzował próbę badawczą, biorąc pod uwagę sekcję działalności badanych podmiotów, miejsce ich lokalizacji, płeć, wykształcenie i zajmowane stanowisko przez respondentów. Przedstawił też statystyki badanej próby oraz zmienne badanych przedsiębiorstw sektora kreatywnego województwa zachodniopomorskiego.

Należy podkreślić, że przyjęte źródła informacji i danych są właściwe. Również zastosowane metody badawcze nie budzą zasadniczych wątpliwości. Uważam, iż umożliwiły one zarówno realizację głównego celu i celów szczegółowych rozprawy, weryfikację przyjętych hipotez, jak też były podstawą do sformułowania wielu interesujących wniosków i spostrzeżeń.

5. Struktura i zawartość merytoryczna dysertacji



Recenzowana rozprawa obejmuje pięć rozdziałów, poprzedzonych spisem treści i wstępem. Do pracy dołączono zakończenie, bibliografię, załącznik do indywidualnego wywiadu pogłębionego oraz kwestionariusz ankiety skierowany do badań podmiotów sektora kreatywnego województwa zachodniopomorskiego. Całość pracy obejmuje 282 strony wydruku komputerowego, z czego 243 strony stanowi zasadniczą część rozprawy. Wszystkie części rozprawy stanowią logicznie i merytorycznie uzasadnioną całość, podporządkowaną realizacji celu głównego i celów szczegółowych oraz weryfikacji hipotez, przyjętych w rozprawie.

Przechodząc do szczegółowej oceny treści i zawartości rozprawy pragnę zwrócić uwagę, że tytuł jest w pełni zgodny z treścią i prezentowaną problematyką.

We wstępie przedstawiono najważniejsze przesłanki podjęcia tematu rozprawy, cel główny i cele pomocnicze, hipotezę badawczą wraz z hipotezami szczegółowymi, metodykę przeprowadzonych badań, zarysowano strukturę rozprawy i zasadnicze zagadnienia podejmowane w poszczególnych rozdziałach. Wstęp zawiera więc wymagane składowe rozprawy o właściwej treści merytorycznej.

Rozdział pierwszy został zatytułowany *„Teoretyczne koncepcje kreatywności i jej znaczenie we współczesnych organizacjach”* (s.13-61). Ma on charakter wprowadzający do rozprawy. Autor skoncentrował się w nim na teoretycznych aspektach kreatywności. Zdefiniował pojęcie kreatywności i jej wybrane teorie. Należy podkreślić, iż Autor nie ogranicza się tylko do omówienia definicji kreatywności spotykanych w literaturze przedmiotu, ale również formułuje własną definicję, przez którą rozumie *„zdolność twórczego myślenia, szeroko pojęta pomysłowość i elastyczność adaptacyjna, skutkująca umiejętnością odnajdywania twórczych oryginalnych rozwiązań wykraczających poza przyjęte schematy”* (s.26). Bardzo ważny aspekt rozważań, podjęty w tym rozdziale, dotyczył determinant kreatywności. Doktorant omówił poszczególne determinanty kreatywności, odnosząc się do podejść spotykanych w literaturze przedmiotu. Omówił też czynniki blokujące i stymulujące kreatywność w organizacji. Szczególnie istotna jest analiza uwarunkowań kreatywności. Autor zwraca uwagę na rolę kultury organizacyjną kreatywnych przedsiębiorstw wśród uwarunkowań kreatywności.

W rozdziale drugim zatytułowanym *„Proces zarządzania kreatywnością pracowników”* (s.62-104) scharakteryzowany został proces zarządzania

kreatywnością na tle poszczególnych funkcji zarządzania. Autor rozpoczyna swoje rozważania od przedstawienia najważniejszych rozwiązań służących rekrutacji pracowników. W następnej kolejności omawia zagadnienia związane z organizowaniem kreatywnych organizacji i kreatywnych zespołów. Prezentuje model organizacji kreatywnej i charakteryzuje jego poszczególne elementy. Istotne znaczenie w procesie zarządzania kreatywnością pracowników odgrywa motywacja. Dlatego też, Autor omawia rodzaje motywacji, jak też najczęściej stosowane metody i narzędzia w procesie motywowania kreatywnych pracowników. Rozdział kończą rozważania dotyczące kontroli w procesie zarządzania kreatywnością. Autor omawia etapy procesu kontroli, jak też rozwiązania, które mogą być wykorzystywane w tym procesie. Prezentuje model systemu informatycznego, który może posłużyć do kreatywności pracowników wewnątrz organizacji.

Rozważania podjęte w rozdziale trzecim pt. „ *Metodyczne aspekty pomiaru i oceny zarządzania kreatywnością pracowników*” (s. 105- 162) można podzielić na dwie zasadnicze części. W pierwszej z nich kolejności Autor zwrócił uwagę na złożoność pomiaru kreatywności. Omówił podstawowe narzędzia i metody stosowane w badaniach kreatywności, w tym metody stosowane w Polsce. Szczególnie istotne są zaprezentowane w tym rozdziale zagadnienia związane z oceną procesu zarządzania kreatywnością oraz podejścia metodyczne z tego obszaru. W drugiej części rozdziału Autor skoncentrował się na metodyce własnych badań empirycznych, prezentując problem i pytania badawcze, cel i hipotezy pracy. Precyzyjnie przedstawia procedurę procesu badawczego, zaczynając do etapu zdefiniowania problemu, poprzez etap przeglądu literatury i analizy sektora kreatywnego w województwie zachodniopomorskim, a następnie prezentuje poszczególne etapy realizacji badań empirycznych. Należy podkreślić, iż Autor bardzo dokładnie omówił poszczególne etapy procesu badawczego, wskazując również na wykorzystane w tych etapach narzędzia i metody, cele oraz ich umiejscowienie w poszczególnych rozdziałach pracy. W dalszej kolejności Autor scharakteryzował próbę badawczą, biorąc pod uwagę m.in. sekcję działalności badanych podmiotów, miasto lokalizacji, płeć i wykształcenie respondentów, zajmowane stanowisko, zmienne badanych przedsiębiorstw (wielkość zatrudnienia, okres działalności na rynku) oraz statystyki badanej próby.

Za najbardziej wartościową część pracy należy uznać rozważania podjęte w rozdziale czwartym i piątym. Stanowią one udaną próbę odpowiedzi na pytania problemowe oraz realizacji celu głównego i celów szczegółowych i weryfikacji przyjętych hipotez badawczych.

Rozdział czwarty został zatytułowany „*Kształtowanie się procesu zarządzania kreatywnością pracowników sektora kreatywnego w województwie zachodniopomorskim w latach 2016-2021*” (s.163-212). Rozpoczynając swoje w tym rozdziale Autor przedstawił pojęcie i znaczenie sektora kreatywnego, a następnie dokonał szczegółowej charakterystyki tego sektora w województwie zachodniopomorskim. Zaprezentował trendy rozwojowe sektora, na podstawie dostępnych danych dla okresu 2016-2021. Bardzo ciekawe rozważania dotyczyły oceny kreatywności pracowników sektora kreatywnego w województwie zachodniopomorskim. Autor wykorzystał w tym celu analizę ilościową wyników testu KANH III. Natomiast do oceny stwierdzeń zastosowano 5-punktową skalę Likerta. Do oceny poziomu kreatywności pracowników sektora kreatywnego wykonano ilościową analizę testu KANH III i zaprezentowano wyniki skali nonkonformizm-konformizm, zachowania algorytmiczno-heurystyczne oraz postawy twórczej. Jak można zauważyć z zaprezentowanych wyników w badanej próbie przeważała postawa nonkonformistyczna, która silnie przyczyniała się do zachowań kreatywnych w miejscu pracy. W przypadku oceny zachowań algorytmiczno-heurystyczne w badanym sektorze, dominowały zachowania o przeciętnej skali ze wskazaniem na zachowania heurystyczne. Wśród respondentów dominowała również postawa twórcza. Przeprowadzono badania pozwoliły Autorowi na przeprowadzenie analizy czynników stymulujących i hamujących rozwój kreatywności pracowników. Biorąc pod uwagę zaprezentowane wyniki, można zauważyć, iż głównymi czynnikami stymulującymi kreatywność pracowników są specyficzna kultura organizacyjna oraz stosowane metody motywacji. Natomiast główne bariery związane są z procesem rekrutacji pracowników, który realizowany jest z pominięciem aspektu kreatywności. Interesujące wyniki zaprezentowane w końcowej części rozdziału dotyczącej identyfikacji metod zarządzania kreatywnością w badanych podmiotach. Jak zauważa Autor, badane przedsiębiorstwa podejmowały działania celem świadomego

zarządzania kreatywnością pracowników, przynajmniej w jednej funkcji zarządzania, wykorzystując różnorodne metody i narzędzia.

Punktem wyjścia rozważań podjętych w rozdziale piątym pt. *"Ocena modelowanie i postulowane kierunki zmian w procesie zarządzania kreatywnością pracowników badanego sektora"* (s.213-237), jest analiza wpływu kreatywności pracowników na tworzenie innowacyjnych rozwiązań. Przeanalizowano strukturę przedsiębiorstw badanego sektora pod względem liczby stworzonych innowacji, jak też przeprowadzono analizę korelacji poziomu innowacyjnych rozwiązań i wyznaczników kreatywności (konformizm- nonkonformizm, zachowania algorytmiczno-heurystyczne oraz postawa twórcza). Analiza wyników pozwoliła na potwierdzenie hipotezy, iż wysoki poziom kreatywności pracowników pozytywnie wpływa na liczbę stworzonych innowacyjnych rozwiązań. Zaprezentowane wyniki świadczą również o tym, że w badanych przedsiębiorstwach miało miejsce systemowe zarządzanie kreatywnością pracowników, gdyż wszystkie aspekty tego procesu są uwzględniane. Na uwagę zasługują zaprezentowane przez Autora dobre praktyki i błędy w procesach zarządzania kreatywnością. O szczególnej wartości dodanej tej pracy świadczy oryginalny autorski model zarządzania kreatywnością pracowników sektora kreatywnego. Model ten uwzględnia wszystkie funkcje zarządzania, które jak podkreśla Autor muszą z sobą korelować i wzajemnie na siebie oddziaływać. Autor precyzyjnie omówił poszczególne elementy modelu, wskazując na działania, które mogą przyczynić się do wzrostu kreatywności pracowników. Zaprezentowany model jest zarówno dużym osiągnięciem merytorycznym Autora i stanowi o wartości dodanej tej pracy. Zarówno zaprezentowane dobre praktyki i błędy popełnione w procesach zarządzania kreatywnością, jak też autorski model zarządzania kreatywnością, mają duże znaczenie praktyczne. Mogą być bardzo przydatne dla menedżerów podejmujących kluczowe decyzje z obszaru zarządzania kreatywnością, w szczególności przy wyborze sposobu rekrutacji kreatywnych jednostek, ich motywowania, pobudzaniu kreatywności oraz przy wyborze sposobu kontrolowania kreatywności.

Całość pracy wieńczy jej zakończenie, w którym Autor zawarł najważniejsze wnioski i rekomendacje wynikające z przeprowadzonych badań empirycznych.

Analizując treść i układ rozprawy należy stwierdzić, że struktura pracy jest właściwie zaplanowana a poszczególne rozdziały są z sobą logicznie powiązane. Na podkreślenie dobra standaryzacja problemów. W pracy nie ma powtórzeń, ciąg wywodów jest jasny. W związku z czym pracę czyta się dobrze. Rozprawa posiada staranny zapis w formie wydruku komputerowego, a prezentowane rysunki, tabele i wykresy zostały przygotowane w sposób zapewniający właściwy odbiór pracy. Biorąc powyższe pod uwagę, stwierdzam, że pod względem formalnym rozprawa została poprawnie przygotowana i nie budzi zasadniczych zastrzeżeń.

6. Ocena merytoryczna pracy

Dokonując oceny formalnej i merytorycznej strony pracy naukowej, jaką jest rozprawa doktorska, należy wziąć pod uwagę kilka kryteriów, w tym m.in. wagę i oryginalność podejmowanego tematu, umiejętność postrzegania badanych zjawisk co znajduje odzwierciedlenie w formułowym celu (celach) i hipotezach badawczych, umiejętność prowadzenia badań empirycznych i zastosowane metody badawcze, wartość i poprawność sformułowanych wniosków oraz struktura pracy. Biorąc pod uwagę zaprezentowane rozważania, należy stwierdzić, iż recenzowana rozprawa spełnia wszystkie powyższe kryteria.

Rozprawa jest opracowaniem oryginalnym i nowatorskim. Przejawia się to przede wszystkim w zakresie zdefiniowania problemów badawczych, określenia celów i hipotez badawczych. Zarówno część teoretyczna pracy, metodologiczna, jak i empiryczna zasługuje na wysoką ocenę. Autor wykazał się dużą umiejętnością jasnego przedstawienia wielu różnorodnych zagadnień. W warstwie teoretyczno-metodologicznej szczególnie istotna jest krytyczno- postulatyczna ocena analizowanych zjawisk oraz prezentowania własnych przemyśleń i propozycji. Na szczególne podkreślenie zasługuje warstwa metodologiczna i empiryczna rozprawy. Autor wykazał się dużymi umiejętnościami zarówno formułowania hipotez badawczych, jak też ich weryfikacji, poprzez właściwe planowanie i realizację badań empirycznych, z wykorzystaniem wielu różnorodnych technik i metod badawczych. Należy podkreślić, iż część metodologiczna i empiryczna rozprawy wzbogaca dotychczasową wiedzę o przedmiocie badań. Również wnioski i rekomendacje

sformułowane przez Autora Przedstawione można uznać za cenne z punktu widzenia praktyki zarządzania kreatywnością.

Podsumowując, stwierdzam, iż recenzowana rozprawa posiada wiele walorów. Do najważniejszych z nich zaliczam :

- podjęcie oryginalnej i nowatorskiej tematyki,
- właściwe określenie luki badawczej,
- obszerny przegląd literatury przedmiotu, zarówno krajowej, jak i zagranicznej,
- starannie zaprojektowany proces badawczy, prowadzący do osiągnięcia celów i weryfikacji hipotez badawczych,
- identyfikacja i analiza metod zarządzania kreatywnością stosowanych w sektorze kreatywnym ,
- ocena poziomu kreatywności w badanym sektorze kreatywnym w województwie zachodniopomorskim,
- identyfikacja czynników stymulujących i hamujących kreatywność pracowników sektora kreatywnego,
- ocena procesu zarządzania kreatywnością pracowników w sektorze kreatywnym pod kątem systemowości,
- identyfikacja dobrych praktyk i błędów w procesie zarządzania kreatywnością w sektorze kreatywnym,
- opracowanie autorskiego modelu zarządzania kreatywnością pracowników sektora kreatywnego,
- zaprezentowanie wiele ważnych wniosków i rekomendacji dla praktyki zarządzania kreatywnością pracowników.

Ostateczna konkluzja

Recenzowana rozprawa doktorska mgr. Artura Łabuza pt. *„Zarządzanie kreatywnością pracowników w przedsiębiorstwach sektora kreatywnego województwa zachodniopomorskiego”*, została przygotowana pod opieką promotora oraz wskazuje na ogólną i szczegółową wiedzę teoretyczną Doktoranta w zakresie nauk społecznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Jest rozprawą nowatorską o cechach oryginalności oraz odpowiada wymogom stawianym rozprawom doktorskim. Wnioskuje o jej przyjęcie oraz dopuszczenie Autora rozprawy

do publicznej obrony. Biorąc pod uwagę wysoką wartość poznawczą i merytoryczną pracy, wnioskuję również o wyróżnienie pracy i przyznanie Autorowi stosownej nagrody.



Krystyna Poznańska

