

Recenzja

pracy doktorskiej Pani mgr Pauliny Kwiatkowskiej-Chylińskiej
pt. „Metody rozwoju kluczowych kompetencji artystów pracujących w
sektorze kreatywnym”
napisanej pod kierunkiem

prof. UŁ dr hab. Ilony Świątek-Barylskiej

1. Podstawy formalno-prawne recenzji

Podstawę prawną niniejszej recenzji stanowią: ustawa z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2017 r., poz. 1789) oraz rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 19 stycznia 2018 r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora (Dz. U. z 2018 r., poz. 261).

Recenzję przygotowano w związku z pismem Pana Prof. UŁ dr hab. Tomasza Czapli, Przewodniczącego Komisji Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości z dnia 10.05.2023 informującym o powołaniu mnie przez Komisję Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości na posiedzeniu w dniu 17 kwietnia 2023 roku na recenzenta rozprawy doktorskiej mgr P. Kwiatkowskiej-Chylińskiej nt. *Metody rozwoju kluczowych kompetencji artystów pracujących w sektorze kreatywnym*.

2. Uwagi wstępne

Gospodarka kreatywna z dominującym udziałem sektorów (przemysłów) kreatywnych to dynamicznie rosnąca część polskiej gospodarki, gdzie notuje się: zatrudnienie ok 3% ogólnej liczby pracujących w przedsiębiorstwach niefinansowych, ponadprzeciętne wzrosty wynagrodzeń, wzrost liczby podmiotów funkcjonujących w tych sektorach gospodarki oraz

rosnący udział w eksporcie¹. Dodatkowo udział gospodarki kreatywnej w wartości dodanej wytwarzanej w Polsce w ostatniej dekadzie wzrósł o ok. 50%, odgrywając tym samym coraz większe znaczenie w rozwoju społeczno-gospodarczym kraju². Przemysły kreatywne stanowiąc rezultat rozwoju sektorów gospodarki opartej na wiedzy oraz czynnik rozwoju współczesnej gospodarki, jednocześnie proponują alternatywny model karier, z uwzględnieniem indywidualizmu, autonomii, profesjonalizmu oraz światopoglądowej otwartości.

Literatura przedmiotu zawiera wyniki badań dotyczących czynników, barier i perspektyw rozwoju sektorów kreatywnych, niemniej jednak dostrzegalny jest – zwłaszcza na gruncie krajowym – brak kompleksowych badań odnoszących się, nie tyle do rozwoju kompetencji umożliwiających funkcjonowanie i rozwój sektorów kreatywnych, ale rozbudowy kompetencji artystów i freelancerów. Podjęcie zatem w rozprawie problem uważam za bardzo trafny i aktualny, bowiem zwłaszcza w krajowej literaturze przedmiotu brak jest jak dotąd kompleksowych, popartych wynikami badań empirycznych opracowań identyfikujących metody rozwoju kompetencji artystów i freelancerów. Dodatkowo podjęty problem badawczy dobrze wpisuje się w aktualny nurt badań nad rozwojem i uwarunkowaniami współczesnych koncepcji i metod zarządzania.


3. Cele i pytania badawcze

Tytuł rozprawy został poprawnie sformułowany, oddaje on istotę problemu badawczego. Przyjętym w pracy celem głównym jest „(...) *Określenie zbioru metod doskonalenia kluczowych kompetencji artystów zatrudnionych w organizacjach sektora kreatywnego i artystów freelancerów*” (s. 6). Rozwinięciem wskazanego powyżej celu głównego jest specyfikacja celów cząstkowych obejmujących:

1. Uporządkowanie, oraz poszerzenie dorobku naukowego w zakresie zarządzania kompetencjami artystów pracujących w sektorze kreatywnym.
2. Zdiagnozowanie i stworzenie listy kluczowych kompetencji pracowników sektora kreatywnego.
3. Zidentyfikowanie i opisanie metod rozwoju kluczowych kompetencji pracowników sektora kreatywnego z podziałem na artystów etatowych oraz freelancerów.

¹ *Przemysły kultury i kreatywne w 2021 r.*, Informacje sygnałne, GUS, 30.03.2023,

² K. Bąkowska, K. Marczewski, J. Sawulski, A. Sztolsztejner, *Rola gospodarki kreatywnej w Polsce*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2020.



4. Identyfikacja barier w stosowaniu metod rozwoju kompetencji pracowników sektora kreatywnego. Przyjęta eksploracyjna optyka badań umożliwiającą rozwiązanie podjętego problemu badawczego skłoniła Autorkę do sformułowania następujących pytań badawczych:

P1. Jakie są kluczowe kompetencje artystów pracujących w sektorze kreatywnym?

P2. Jakimi metodami rozwijane są kluczowe kompetencje artystów?

P3. Jakie metody rozwoju kluczowych kompetencji stosują organizacje sektora kreatywnego?

P4. Jakie metody rozwoju kluczowych kompetencji stosują artyści freelancerzy?

P5. Czy istnieją różnice w stosowaniu metod rozwoju kompetencji w organizacjach sektora kreatywnego oraz przez artystów freelancerów?

P6. Czy istnieją, a jeśli tak to jakie, bariery w stosowaniu metod rozwoju kompetencji artystów?

Cele pracy zostały sformułowane poprawnie, są ściśle, konkretne oraz określają istotę podjętego problemu i przewidywane rezultaty. Przyjęte pytania badawcze korespondują z celem głównym i częściowymi wyznaczając zazębiającą się trajektorię procesu badawczego.

Uwzględniając złożoność podjętego problemu badawczego, w zbiorze celów i pytań badawczych Autorka mogła uwzględnić aspekt oceny kompetencji, jako punkt wyjścia do stosowania poszczególnych metod rozwoju kompetencji pracowniczych. Dodatkowo z uwagi na podjęty w rozprawie problem badawczy istotny dla teorii i praktyki zarządzania sektorem kreatywnym można było także uwzględnić w szerszym zakresie uwarunkowania (indywidualne, organizacyjne i społeczne) rozwoju kompetencji artystów. Pogłębienie tego wątku mogłoby w toku dalszych badań posłużyć Autorce do wypracowania metodyki rozwoju kluczowych kompetencji artystów w sektorze kreatywnym.

Rozwiązanie podjętego problemu i realizację postawionych celów należy postrzegać jako próbę wypełnienia istniejącej luki teoretyczno-metodologicznej i empirycznej w zakresie rozwoju sektora kreatywnego, a w szczególności rozwoju kompetencji artystów zatrudnionych w tym sektorze.

4. Ocena formalna

Na recenzowaną pracę składa się: 304 stron tekstu podstawowego, zawartego w sześciu rozdziałach, 15 tabel, 28 rysunków, 4 wykresów, bibliografii, spisu tabel, rysunków i wykresów, 10 aneksów.

Praca charakteryzuje się poprawną i logiczną strukturą. Poza nielicznymi wyjątkami cechuje się ona wysokim stopniem staranności i dbałością o stronę formalną. Zastosowana terminologia

nie budzi zastrzeżeń – odpowiada obowiązującej nomenklaturze w naukach o zarządzaniu i jakości. Rozumiejąc przesłanki (złożony i żmudny proces badań własnych), na bazie których Doktorantka postanowiła wyszczególnić w osobnym rozdziale 3 prezentację metodyki badawczej, uważam że można było wkomponować treści te w strukturę dwóch kolejnych rozdziałów (tj. rozdział 4 i 5), a zatem łącznie przedstawić etapy, metody, techniki badawcze wraz z wynikami badań.

Zamieszczone w pracy aneksy także dokumentujące proces badawczy, świadczą o dużej wnikliwości i staranności doktorantki w prowadzonej narracji w dysertacji.

Pozytywnie także należy ocenić dobór źródeł, obejmujących ogółem 282 pozycji bibliograficznych (opracowania zwarte, artykuły) oraz 44 źródeł internetowych.

5. Ocena merytoryczna

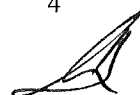
5.1. Charakterystyka podejścia badawczego

Przyjęte cele i pytania badawcze oraz teoretyczno-empiryczny charakter rozprawy zdecydowały o metodyce badań eksploracyjnych z uwzględnieniem paradygmatu interpretatywnego i funkcjonalistycznego. Rozwiązanie podjętego problemu Autorka oparła na podejściu wzorcujuco – diagnostycznym, wiążąc proces modelowania z diagnozą i wnioskowaniem. Zastosowane podejście objęło dwie następujące fazy:

- analityczno-projektową, opartą na metodzie analizy, wywiadu i studiowania literatury przedmiotu, a obejmującą: wyjaśnienie podstawowych pojęć związanych z tematyką rozprawy, charakterystykę pracy, rozwoju zawodowego i kompetencji artystów w sektorze kreatywnym, konceptualizację procesu badawczego oraz identyfikacją metod rozwoju kompetencji artystów;
- diagnostyczno-wartościującą, bazującą na własnych, wywiadach, badaniach ankietowych i obserwacjach, analizie i wnioskowaniu, zorientowaną na identyfikację kluczowych kompetencji artystów w sektorze kreatywnym oraz metod rozwoju kluczowych kompetencji artystów sektora kreatywnego, diagnozę barier stosowania metod rozwoju kompetencji artystów w sektorze kreatywnym.

W badaniach umożliwiających rozwiązanie podjętego problemu badawczego, realizację celów badawczych oraz udzielenie odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze zastosowano właściwie dobrane metody i techniki badawcze.

Badania teoretyczno-metodyczne oparto na analizie literatury przedmiotu z zastosowaniem metody systematycznego przeglądu literatury, ze względu na stosunkowo słabo rozpoznany empiryczny obszar podjętych badań, co jednocześnie słusznie zdeterminowało jakościowy



charakter badań własnych. Doktorantka w narracji na bazie dobrze rozpoznanej literatury przedmiotu, jak również znajomości rozwijającej się branży kreatywnej z względnie ostrymi granicami, wielokrotnie podnosi rangę badań ilościowo-jakościowych, ostatecznie koncentrując się na podejściu jakościowym.

W badaniach empirycznych zastosowano metody wywiadu, obserwacji i badania eksperckie, w szczególności: zogniskowany wywiad grupowy, badania ankietowe, metodę delficką, opinie ekspertów, indywidualny wywiad pogłębiony z „kodowaniem hybrydowym”, tj. jednoczesnym stosowaniem kodów dedukcyjnych i indukcyjnych. Zastosowanymi narzędziami badawczymi były: kwestionariusz ankiety online, kwestionariusz dla ekspertów, dyspozycje do indywidualnego pogłębionego wywiadu swobodnego, karta obserwacji. W prowadzonym dyskursie proces uczenia się Doktorantki o przedmiocie badanym i obiektach badań szczegółowych wpływał na modyfikację poszczególnych kroków badawczych. Oceniając pozytywnie podejście badawcze należy stwierdzić, że Autorka posłużyła się dobrze dobranymi i adekwatnymi do przyjętych celów i pytań badawczych narzędziami badawczymi potwierdzając umiejętność ich stosowania. Niemniej jednak w ramach zogniskowanego wywiadu grupowego, a w szczególności sesji grupy kreatywnej można było zastosować analizy wielokryterialne wspierające podejmowanie decyzji zespołowych, a w rezultacie wypracować ranking zidentyfikowanych kompetencji, które można było także poddać grupowaniu z zastosowaniem określonym metod klasyfikacji. Zaprojektowane badania, w szczególności w ramach zogniskowanego wywiadu grupowego, jak również badania ankietowego na grupie 329 respondentów, uwzględniły także w pewnym zakresie walidację narzędzi badawczego.

Szkoda, że doktorantka nie podjęła wysiłku aby zebrany dorobek empiryczny od 329 respondentów, poddany obróbce statystycznej, wykorzystać dla weryfikacji hipotez.

5.2. Ocena rozwiązania tematu pracy

Przedstawiona praca składa się z wstępu, sześciu rozdziałów i zakończenia, które korespondują z celem głównym i celami cząstkowymi rozprawy, jak również z sformułowanymi pytaniami badawczymi.

Wstęp stanowi kompetentne i właściwe wprowadzenie w problematykę podjętą w rozprawie. Poprawnie dokonano uzasadnienia podjęcia tematu, jak również identyfikacji luki badawczej sprowadzającej się do niewystarczającego rozpoznania, zwłaszcza z perspektywy empirycznej, metod rozwoju kompetencji artystów sektora kreatywnego (s. 5). Wyjaśniono znaczenie pojęć zawartych w tytule rozprawy, zidentyfikowano problem badawczy, cel główny


i szczegółowe pracy, jak również pytania badawcze oraz zastosowane w pracy metody badawcze.

W rozdziale pierwszym pt. „*Rozwój kompetencji zawodowych – ujęcie teoretyczne*” podjęto udaną próbę syntetycznej charakterystyki ewolucji w definiowaniu, identyfikacji, konkretyzacji oraz orientacji w badaniu kompetencji pracowniczych. Niezwykle złożona i bogata dorobkiem publikacyjnym literatura przedmiotu, klasyfikowana przez Autorkę, jako podejście behawioralne i interpretacyjne, została w tej części pracy w kompetentny sposób scharakteryzowana. Ta część rozważań świadczy o dobrym rozpoznaniu przez Doktorantkę przedmiotu badań własnych, jej erudycji, czego rezultatem jest wyjaśnienie większości eksplorowanych w zarówno w zagranicznej, jak i krajowej literaturze przedmiotu zarządzania kompetencjami pojęć i terminów, w tym: kompetencji zawodowych, kompetencji progowych i wyróżniających; amerykańskich i brytyjskich odmienności interpretacyjnych pojęcia kompetencji pracowniczych; kompetencji miękkich i twardych oraz metakompetencji; listy, profili i modeli kompetencyjnych. W prowadzonym dyskursie uwzględniono kontekst przejawiania kompetencji, zwracając w tym względzie uwagę na funkcję stanowiska pracy, organizację (strategia, kultura) oraz pracownika. Doktorantka słusznie przyjęła całościową orientację w konceptualizacji kompetencji, proponując definicję operacyjną dla potrzeb dyskursu w rozprawie z nieodkrytą listą komponentów kompetencji. Założyła przy tym, że w toku prowadzonych badań jakościowych elementy kompetencji mogą zostać przez badanych aktorów społecznych uzupełniane, modyfikowane i rozmaicie klasyfikowane w ramach wyszczególnionych komponentów. Niemniej jednak w moim odczuciu ten fragment zyskałby poznawczo, gdyby zamieszczono w nim zestaw składowych kompetencji wraz z ich interpretacją, jako wyjściowy dla prowadzonych badań Doktorantki.

W kolejnym wątku rozważań, Doktorantka nawiązując do ewolucji zarządzania kompetencjami, formułuje fazy zarządzania kompetencjami, tj.: diagnozę, rozwój i monitoring, syntetycznie je charakteryzując, z jednoczesnym respektowaniem podejścia mieszanego. W prowadzonych rozważaniach Doktorantka bardzo wyraźnie akcentuje rangę psychologii rozwojowej, dobrostanu, ale zwłaszcza dopasowania kompetencji, ich czynników oraz metod rozwoju, do pracownika i organizacji. Szkoda, że nie poświęcono większej uwagi prezentacji kluczowych wniosków formułowanych w ramach tzw. *Person-environment fit theories*, które zwłaszcza teraz wydają się przeżywać swego rodzaju proliferację. Na podkreślenie zasługuje przeprowadzony przez Doktorantkę przegląd metod rozwoju kompetencji pracowniczych, z uwzględnieniem aktualnych tendencji, w szczególności wysokiej rangi tzw. *blended learningu* oraz współczesnych odmian *coachingu*.



Rozdział drugi pt. „*Charakterystyka pracy i rozwoju zawodowego artystów*” otwierają rozważania poświęcone studiom literaturowym, z zastosowaniem systematycznego przeglądu literatury przedmiotu w odniesieniu do rozpoznania badań w obszarze rozwoju kompetencji pracowniczych w sektorze kreatywnym. Kluczowym rezultatem tego wątku rozważań jest konstatacja, że sektor kreatywny stanowi obiekt badań od blisko ćwierćwiecza, niemniej jednak dopiero ostatnimi laty nastąpił dynamiczny wzrost badań w tym zakresie. W kolejnym podrozdziale wyjaśniono istotę sektora kreatywnego, z jednoczesnym odniesieniem do terminów pokrewnych i korespondujących oraz zbiorem branż zaliczanych do sektora kreatywnego w poszczególnych krajach. Omówiono także sektor kreatywny w interpretacji Polskiej Klasyfikacji Działalności, jednocześnie przyjmując dla potrzeb dalszych rozważań definicję sektora kreatywnego zgodną z wykładnią brytyjskiego Ministerstwa ds. Kultury, Mediów i Sportu z pominięciem informatyków i programistów (s. 46). Na tej podstawie Doktorantka trafnie sformułowała pojęcia artysty zawodowego, odnosząc się przy tym do praktyki teatralnej i pracy na planie filmowym, jednocześnie bazując na: unikaniu rozróżniania artysty kreatywnego i wykonawcy, aktywności artystycznej bazującej na twórczości własnej i wykorzystujących własność intelektualną, z której artysta czerpie główną część swych dochodów. Ten wątek rozprawy w moim odczuciu stanowi istotny walor poznawczy pracy z perspektywy nie tylko nauk o zarządzaniu i jakości, ale także praktyki zarządzania sektorem kreatywnym i artystycznym. Podobnie wysokie walory poznawcze reprezentuje kolejny podrozdział dotyczący specyfiki pracy artysty w sektorze kreatywnym, w którym Doktorantka wychodząc od modelu koncentrycznych okręgów, zwraca uwagę na wielozawodowość artystów, ich pracę w kilku branżach, przy bazowaniu na posiadanych atrybutach, tj. kompetencjach, talentach, etc. Na szczególne podkreślenie zasługują zidentyfikowane cechy sektora kreatywnego (rys. 6 – s. 60) z perspektywy specyfiki pracy artysty zawodowego, wśród których zwrócono uwagę nie tylko na wymiar artystyczny i relacyjny aktywności ale także organizacyjny i zarządczy; dodatkowo odniesione do kontekstu rozwoju społeczno-gospodarczego. Wątkiem zamykającym rozdział drugi jest przegląd badań dotyczący istoty i składowych kompetencji artystów oraz metod ich rozwoju. Interesujące treści tego podrozdziału zyskałyby, gdyby zastosowano w nich większy rygor doboru publikacji naukowych, stanowiących odniesienie prowadzonych przez Doktorantkę rozważań. W części poświęconej kompetencjom artystów Doktorantka mogła odnosić się jedynie do literatury przedmiotu na bazie której skonkretyzowano obiekty badań szczegółowych. Natomiast źródła literaturowe publikowane po przeprowadzonych badaniach własnych zastosować w końcowych częściach rozprawy. W ramach tego rozdziału zdecydowanie mocniej można było



zaakcentować rangę atrybutów artystycznych i biznesowych (menedżerskich) i niezbędną ich dualność przy formułowaniu kluczowych kompetencji artystów w sektorze kreatywnym, ostatecznie zasadniczych z perspektywy celu głównego rozprawy. Jednocześnie podjęcie próby określenia orientacji biznesowej sektora kreatywnego i artysty w sektorze kreatywnym, znacznie wzbogaciłoby interesujące poznawczo i aplikacyjnie konstatacje Doktorantki.

Rozdział trzeci pt. *Metodyka badań własnych* prezentuje architekturę metodologiczną badań własnych Doktorantki. Na bazie przedstawionych celów i pytań badawczych, co można było opuścić z uwagi na omówienie ich w Wstępie pracy, przedstawiono założenia metodologiczne. W ramach sformułowanych etapów procesu badawczego, za szczególnie cenne uznać należy zamierzenie badawcze polegające na identyfikacji listy kluczowych kompetencji, profilu kompetencyjnego, jak również wskaźników behawioralnych, stanowiących wytyczną dla profili kompetencyjnych dla branży, organizacji i stanowiska. W identyfikacji kluczowych kompetencji zastosowano technikę sesję grupy kreatywnej, w której moderowano dyskusję pomiędzy 11 artystami reprezentującymi 12 z 13 branż kreatywnych zgodnie z brytyjską wykładnią. Na wysoką ocenę – w mojej ocenie – zasługuje sposób przeprowadzenia tego badania fokusowego z respektowaniem założeń twórczego podejścia do poznania i opisu przedmiotu badania, w którym na bazie grupowego uzgadniania zakładającego modelowanie-idealizację-konkretyzację wypracowano zbiór 36 kompetencji. Niemniej jednak w ramach tego etapu, można było zastosować techniki wielokryterialne wspierające podejmowanie decyzji, jak również narzędzia klasyfikacji i grupowania. W kolejnym kroku zastosowano badania ankietowe, w których potwierdzono jedynie istotność zidentyfikowanych w poprzednim kroku kompetencji. Kierując się doborem celowym, zebrano materiał empiryczny od 329 respondentów. Ten etap procesu badawczego mógł zostać uszczegółowiony, tak aby zwiększyć jego rangę i znaczenie w całym procesie badawczym, wykraczającym poza potwierdzenie rezultatów poprzedniego etapu badań. Niemniej jednak, należy także podkreślić wysoką rangę tego etapu badań polegającą na walidacji procesu badawczego. W kolejnym etapie zmodyfikowano ujęcie kompetencji kluczowych, jako wyróżniających na tle innych sektorów, a zatem specyficznych dla sektora kreatywnego. W ramach tego etapu stosując metodę delficką ograniczono zbiór kluczowych kompetencji. Kolejny etap, w którym zastosowano indywidualny wywiad pogłębiony z 11 respondentami, umożliwił eksplorację/identyfikację metod rozwoju kompetencji.

Zasadniczo wysoko należy ocenić architekturę metodologiczną pracy, niemniej jednak rozumiejąc przesłanki Autorki przemawiające za wyszczególnieniem w osobnym rozdziale

Metodyki badań własnych, można było metodykę badań własnych omówić w ramach rozdziałów prezentujących wyniki badań własnych.

Dwa kolejne rozdziały zawierają wyniki badań własnych. I tak, w rozdziale czwartym zawarto wyniki badań odnoszące się do zidentyfikowanych kompetencji kluczowych artystów, które Doktorantka pogrupowała względem kompetencji kreacyjnych i organizacyjnych, kompetencji intrapersonalnych i interpersonalnych, co według Doktorantki może być użyteczne dla wypracowania profili kompetencyjnych w sektorze kreatywnym – szkoda, że wątek ten nie został kontynuowany w pracy. W dalszej kolejności zbiór zidentyfikowanych 36 i ostatecznie ograniczony do 34 kompetencji, w trakcie badań eksperckich został zawężony do zbioru 11 kompetencji traktowanych jako kluczowe dla sektora kreatywnego. W rozdziale piątym, zawarto wyniki badań własnych (z zastosowaniem zogniskowanego wywiadu grupowego z 11 artystami reprezentującymi 12 z 13 branż kreatywnych) ukierunkowanych na identyfikację metod rozwoju kluczowych kompetencji w sektorze kreatywnym. I tak:

- w rozwoju kreatywności za kluczowe uznano m.in.: prace zespołową, *learning-by-doing* (doświadczenie, codzienna praca), rola mistrza (mentoring nieformalny), sprzężenia zwrotne, samodoskonalenie (uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych), poszukiwanie inspiracji także poza obszarem specjalizacji zawodowej (artystycznej);
- w rozwoju odwagi za kluczowe uznano m.in.: delegowanie przez przełożonego zadań ryzykownych, przekraczanie własnych ograniczeń oraz barier twórczych, nie piętnowanie porażek, docenianie odważnych i niekonwencjonalnych działań, coaching nieformalny, doświadczenie w pracy, precyzowanie argumentów własnych pomysłów, psychoterapia, świadomość bycia odważnym;
- w rozwoju konceptualnego myślenia za kluczowe uznano m.in.: pracę zespołową, delegowanie celów, precyzyjne planowanie, coaching, wizualizacje, dyskusja;
- w rozwoju poczucia estetyki za kluczowe uznano m.in.: inspirację ze świata sztuki, dyskusje dotyczące estetyki danego produktu, projektu, szkolenia, koncentrowanie się swej pracy na detalach;
- w rozwoju wrażliwości za kluczowe uznano m.in.: doświadczenia w pracy twórczej, obcowanie z sztuką, rozwój empatii, studia w szkole artystycznej, zarządzanie wrażliwością;
- w rozwoju innowacyjności za kluczowe uznano m.in.: uczenie od innych, praca zespołowa, zatrudnianie młodych osób, które znają aktualne trendy w branży i posługują się nowymi technologiami, realizacja twórczych przedsięwzięć;

- w rozwoju indywidualizmu za kluczowe uznano m.in.: akceptacja kontrowersyjnych zachowań wynikających z indywidualizmu, tolerancja, otwartość, zarządzanie wielokulturowością, praca zespołowa, podejmowanie decyzji, asertywność, dbanie o kondycję fizyczną i psychiczną, poleganiu na intuicji, techniki negocjacji;
- w rozwoju automotywacji za kluczowe uznano m.in.: nagrody, wynagrodzenia, zindywidualizowane podejście do pracownika, harmonogramy, pobudzanie kreatywności, coaching, świadome dobieranie ludzi do współpracy, praca zgodna z własnymi wartościami;
- w rozwoju inicjatywności za kluczowe uznano m.in.: warunki pracy sprzyjające inicjatywności, docenianie proaktywnej postawy pracowników, nagradzanie inicjatyw, praca zespołowa;
- w rozwoju radzenia sobie z odrzuceniem za kluczowe uznano m.in.: feedback wspierający psychikę artystów w trudnych momentach, profesjonalne wsparcie, nie piętnowanie porażek, docenianie przez bliskich, docenianie własnej pracy,
- w rozwoju wiary we własne możliwości za kluczowe uznano m.in.: codzienna praca, systemowe podejście do rozwoju kompetencji w organizacji, budowanie odpowiedniej atmosfery, niestosowanie kar, docenianie pomysłów, psychoterapia, szukanie docenienia u innych.

Kluczowym wnioskiem jest to, że większość zidentyfikowanych kompetencji rozwijana jest nieintencjonalnie, z ścisłym powiązaniem z wykonywaną pracą, zespołowością, nabywaniem doświadczenia oraz samodoskonaleniem.

W rozdział szóstym pt. Metody rozwoju kluczowych kompetencji artystów zawarto podsumowanie badań własnych w konfrontacji z przeglądem literatury w kontekście identyfikacji map metod rozwoju kluczowych kompetencji artystów oraz barier ich stosowania w organizacjach. Z przeprowadzonych badań własnych, Doktorantka zidentyfikowała 27 metod rozwoju kluczowych kompetencji artystów. Przy czym, Doktorantka mogła prezentację narzędzi rozwoju kluczowych kompetencji artystów poprzedzić odniesieniem się do wyjaśnienia pojęcia metoda, stosowanego w dysertacji, z uwagi na jednoznaczne określenie tego terminu w naukach o zarządzaniu i jakości. Taki zabieg mógł umożliwić w dalszym kroku uporządkowanie zidentyfikowanych narzędzi według stopnia ogólności grupując je według np.: koncepcji, metod i technik. Niemniej jednak cenne dla celów poznawczych pracy jest zestawienie zidentyfikowanych narzędzi w odniesieniu do zastosowanego w badaniu podziału, tj. organizacja, pracownicy etatowi, freelancerzy. Pozytywnie należy ocenić także wzbogacenie

(do 35) zestawu metod rozwoju kluczowych kompetencji w ramach opracowanych map rozwoju poszczególnych kluczowych kompetencji artystów. Podobnie walory poznawcze dysertacji podniesione zostały przez zidentyfikowanie barier stosowania metod rozwoju kluczowych kompetencji artystów, jak również zaproponowanych sposobów ich pokonywania, co można postrzegać w kontekście czynników rozwoju sektora kreatywnego w Polsce. Logicznie podsumowano rozważania zawarte w rozdziale identyfikując ograniczenia prowadzonych badań empirycznych. W Zakończeniu dysertacji odniesiono się do stopnia realizacji postawionych celów badawczych, jak również udzielonych odpowiedzi na pytania badawcze. Szkoda, że nie podjęto próby określenia kierunków dalszych badań w obszarze.

6. Konkluzja

Oceniając pozytywnie zastosowane w pracy podejście i uzyskane wyniki własnych badań Autorki, należy podkreślić, iż niezależnie od zawartych w niniejszej recenzji uwag o dyskusyjnym charakterze, dysertacja jest udaną i przydatną próbą rozwiązania aktualnego i ważnego problemu w naukach o zarządzaniu. Recenzowana dysertacja potwierdza dobrą znajomość podjętej problematyki i wysoki poziom warsztatu naukowego Doktorantki. Rozprawa utrzymana w nurcie pragmatycznym systematyzuje i wzbogaca wiedzę w zakresie rozwoju zasobów ludzkich, zarządzania kompetencjami pracowników sektora kreatywnego, wypełniając lukę metodyczną i empiryczną związaną z jej implementacją.

Oryginalność dysertacji należy wiązać przede wszystkim z metodyką badań własnych, opracowanymi mapami rozwoju poszczególnych kluczowych kompetencji artystów oraz identyfikacją czynników przeciwdziałania barier stosowania metod rozwoju kluczowych kompetencji artystów.

Recenzowaną pracę doktorską wysoko oceniam ze względu na: konsekwentną strukturalizację procesu badawczego, obszerne studia literatury krajowej i zagranicznej, autorską metodologię badań, rzetelność i wnikliwość badań empirycznych, wnioski i praktyczne zalecenia.

Przeprowadzone badania mają duży wymiar praktyczny, nie tylko dla właścicieli, kierownictwa i innych przedstawicieli organizacji sektora kreatywnego, ale także przedsiębiorstw i instytucji współpracujących z sektorem kreatywnym. Rozprawa została przygotowana znacznym nakładem pracy, związanym przede wszystkim z modelowaniem czynników rozwoju kompetencji pracowniczych artystów oraz badaniami empirycznymi ukazującymi uwarunkowania rozwoju kluczowych kompetencji artystów sektora kreatywnego.

Biorąc pod uwagę merytoryczne i formalne aspekty rozwiązania tematu podjętego w pracy stwierdzam, że spełnia ona wymogi stawiane dysertacjom doktorskim w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, tym samym wnoszę o przyjęcie oraz dopuszczenie do publicznej obrony rozprawy Pani mgr Pauliny Kwiatkowskiej-Chylińskiej pt. „Metody rozwoju kluczowych kompetencji artystów pracujących w sektorze kreatywnym”.

