

Wrocław, 1.06.2016 r.

prof. dr hab. inż. Małgorzata Gableta
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

R e c e n z j a

rozprawy doktorskiej mgr Magdaleny Kot-Radojewskiej pt. *Wpływ elastycznych form zatrudnienia na wartość kapitału ludzkiego w organizacji*, napisanej pod kierunkiem dr hab.

Anny Francik prof. nadzw. (Wydział Nauk Stosowanych Wyższej Szkoły Biznesu
w Dąbrowie Górniczej)

Uwagi wstępne

Przedłożona mi do zrecenzowania rozprawa doktorska liczy 261 stron, w tym 223 strony to treść zasadnicza. Pozostałe strony obejmują streszczenie po angielsku, bibliografię, spis tabel i rysunków oraz aneks. W aneksie zamieszczono wykaz tabel z wynikami badań oraz wypowiedzi badanych pracowników, których nie zaprezentowano w części empirycznej pracy, jak i kwestionariusz ankiety. W tekście wykorzystano odpowiednie tabele (41) i rysunki (14), co wyraźnie zwiększyło jego czytelność.

W bibliografii doliczyłam się 183 pozycji literatury zwartej i czasopism naukowych, zarówno krajowych jak i zagranicznych (anglojęzycznych). Dobór literatury oceniam pozytywnie, zarówno jeśli chodzi o jej liczebność, jak i aktualność oraz zgodność z podejmowaną problematyką. Stwierdzam, iż stanowi wystarczającą podstawę do rozpoznania i analizy podjętej problematyki, opracowania diagnozy oraz postulatywnej części pracy.

W opracowaniu wyodrębniono siedem rozdziałów. Pierwsze cztery mają charakter teoretyczny, w rozdziale piątym przedstawiono metodykę badań empirycznych, zaś w rozdziale szóstym i siódmym dokonano kolejno analizy wyników badań przeprowadzonych wśród pracodawców oraz pracowników. W pierwszym przypadku posłużono się wywiadem swobodnym ukierunkowanym, zaś w odniesieniu do pracowników wykonawczych badaniami ankietowymi (w oparciu o opracowany – we własnym zakresie – kwestionariusz ankiety). Przeprowadzone badania stanowiły bezpośrednią podstawę do formułowania własnych wniosków i rekomendacji.

Generalnie układ pracy sprzyja realizacji celu głównego oraz sformułowanych – w nawiązaniu do tego celu – pytań badawczych oraz hipotez.

Tematyka rozprawy oraz przebieg procesu badawczego

Rozprawa doktorska mgr Magdaleny Kot-Radojewskiej zawiera rezultaty studiów literaturowych oraz własnych badań empirycznych dotyczących – jak wskazuje temat pracy – rozpoznania wpływu elastycznych form zatrudnienia na wartość kapitału ludzkiego w organizacji.

Problematyka elastyczności w obszarze zatrudnienia nie należy do nowych. W Polsce przybrała ona na znaczeniu szczególnie po akcesji naszego kraju do Unii Europejskiej. Elastyczność stała się już niemalże kluczowym warunkiem powodzenia przedsiębiorstw. W obszarze zatrudnienia jest rozpatrywana głównie przez pryzmat sytuacji na rynku pracy, jak i zmian we współczesnych stosunkach pracy. Stanowi wyraz poszerzania autonomii i odpowiedzialności za pracę samych wykonawców. Jednocześnie rozpatrywana jest jako sposób na pokonywanie przez organizacje trudności w dostosowywaniu się do zmieniających się warunków ich funkcjonowania, przy zachowaniu konkurencyjności.

W sytuacji wzrastającej elastyczności ilościowej w zatrudnieniu szczególnego znaczenia nabiera samo posiadanie pracy. Na tym tle odnotowuje się znaczenie tzw. zatrudnialności (*employability*) która wiąże się z dysponowaniem przez ludzi atrybutami warunkującymi ich zatrudnienie, a nawet posiadanie pracy. Dla zdecydowanej większości zatrudnionych wciąż ważne są stałe miejsca pracy, które oznaczają możliwość realizacji istotnej potrzeby jaką jest bezpieczeństwo pracy.

Kwestia ta znalazła swój wyraz w recenzowanej pracy, w której skoncentrowano się na elastycznych, a zatem mało stabilnych formach zatrudnienia. Dokonująca się zamiana bezpieczeństwa zatrudnienia na bogactwo szans w tym zakresie, podległości w pracy na wolność, a rutyny na różnorodność, przeobraża przestrzeń stosunków pomiędzy pracodawcami i pracownikami. Podjęcie się rozpatrywania tych przeobrażeń w kontekście określonych oczekiwań wskazanych grup wewnętrznych interesariuszy, z jednoczesnym uwzględnieniem kształtowania kapitału ludzkiego organizacji, zasługuje na uznanie. Dbalność o wzrost tego kapitału staje się naczelnym zadaniem w zmieniającym się przedsiębiorstwie. Z tej perspektywy szczególnego znaczenia nabiera problematyka fluktuacji której nadano w tej pracy współczesny wymiar. Jest nim szeroko rozumiany „wyciek wiedzy” z organizacji. Rozpatrując cel recenzowanej pracy trzeba mieć na uwadze taką właśnie perspektywę.

W celu głównym ujętym we wstępie (s. 8) zaznacza się, iż jest nim wykazanie, czy i jak elastyczne formy zatrudnienia wpływają na wartość kapitału ludzkiego w organizacji; jeśli mają wpływ, to czy wzmacniają ten kapitał, czy też wręcz przeciwnie. Nieco inne brzmienie nadano celowi pracy w rozdziale piątym, gdzie zaprezentowano założenia metodologiczne badań własnych (zob. s. 103). W tym miejscu cel główny określono bardziej syntetycznie, jako wskazanie pozytywnego i negatywnego wpływu stosowania elastycznych form zatrudnienia na wartość kapitału ludzkiego organizacji. Tak ujętemu celowi towarzyszą cztery cele szczegółowe o charakterze opisowym. Ich osiągnięcie wymagało – jak stwierdziła Autorka – zebrania określonych opinii pracodawców i pracobiorców, co znalazło odzwierciedlenie w rozdziałach szóstym i siódmym.

Zwraca uwagę troska Doktorantki o jasną prezentację problemu badawczego. Oprócz wyrażenia tego problemu poprzez sformułowanie celu głównego i celów szczegółowych posłużono się także pytaniami badawczymi (6 pytań – s. 105) oraz hipotezą główną wspólną z sześcioma hipotezami pomocniczymi. W hipotezie głównej zawarto przypuszczenie, iż stosowanie elastycznych form zatrudnienia wpływa na wartość kapitału ludzkiego oraz gromadzenie i wykorzystanie wiedzy w organizacji (s. 105).

W hipotezach pomocniczych wyraźnie zaznaczają się trzy kwestie. Pierwsza dotyczy rozziwiewu oczekiwań (interesów) pracodawców i pracobiorców związanych ze stosowaniem różnych form zatrudnienia. Druga wiąże się z określeniem wpływu elastycznych form zatrudnienia na wydajność i efektywność oraz motywację do pracy, jak i lojalność, identyfikację z firmą, satysfakcję z pracy, inwestowanie w rozwój pracowników elastycznych, a przez to – jak podkreśla Doktorantka – w wartość kapitału ludzkiego w organizacji (zob. s. 105 i 106). Trzecia kwestia odnosi się do wykorzystywaniem narzędzi służących zapobieganiu deprecjacji kapitału ludzkiego i ubytkom wiedzy w organizacjach.

Dla tak określonego przedmiotu analiz dobrano określone obiekty oraz narzędzia badawcze. Ich prezentacja jest jasna i logiczna a zarazem kompletna. Zróżnicowanie narzędzi badawczych zastosowanych w grupie pracodawców i pracobiorców uwzględnia odrębność tych grup oraz związane z tym możliwości badawcze. Kompletność wywodów dokonanych w omawianym obszarze świadczy o dojrzałości badawczej mgr Magdaleny Kot-Radojewskiej. Dojrzałość ta przejawia się także poprzez przywołanie w odpowiednim miejscu metodyki teorii ugruntowanej. Rzetelność postępowania badawczego przejawia się poprzez troskę o właściwy dobór próby badawczej oraz możliwie pełne zaprezentowanie obiektów badań.

Konstrukcja pracy oraz zawartość merytoryczna jej rozdziałów

Przyjętym założeniom co do przedmiotu i celów pracy dobrze służy jej siedmiorozdziałowa (poza wstępem i zakończeniem) konstrukcja.

Rozdział pierwszy poświęcony został głównie rozpoznaniu kapitału ludzkiego organizacji, miarom jego wartości oraz wiedzy jako znaczącemu elementowi tego kapitału we współczesnej gospodarce. Niewątpliwym walorem omawianego fragmentu pracy jest wartościowy z poznawczego ale i aplikacyjnego punktu widzenia, dobór definicji kapitału ludzkiego oraz ich omówienie pod kątem prowadzonych rozważań. Logiczną konsekwencją tej prezentacji jest określenie kapitału ludzkiego jako zespołu wszystkich usatysfakcjonowanych pracowników organizacji, stale dążących do rozwoju własnych kompetencji, uzupełniających i aktualizujących swoją wiedzę, którzy identyfikują się z organizacją, są lojalni wobec pracodawcy, umotywowani, a dzięki temu wydajni i efektywni (s. 25-26). Podkreśla się przy tym szczególnie tworzenie silnej więzi pomiędzy pracownikami i organizacją, przejawiającej się poprzez utożsamianie się z wyznawanymi w niej wartościami.

Na tym tle wartościowe są refleksje dotyczące znaczenia elastycznych form zatrudnienia dla wartości kapitału ludzkiego organizacji oraz sposobów jego pomiaru. W tym kontekście pewien niedosyt budzi przywołanie – w nawiązaniu do przyjętej definicji kapitału ludzkiego – takich jego składników jak: wydajność i efektywność, motywacja, lojalność, identyfikacja z organizacją, satysfakcja z pracy oraz rozwój zawodowy (s. 29). Brakuje wyraźnego wskazania na ich przejawy oraz sposoby pomiaru i oceny.

Część rozdziału pierwszego poświęcona wiedzy oraz zarządzaniu wiedzą, wydaje się zbyt rozbudowana ze szkodą dla dwóch podnoszonych tutaj kwestii, tj. „wycieku wiedzy” z organizacji, jak i dzielenia się wiedzą w warunkach niskiej stabilności zatrudnienia. Powyższe, jak i kończące rozdział pierwszy rozważania nt. inwestycji w zatrudnionych, nie ułatwiają odpowiedzi na pytanie o rolę i znaczenie pracowników elastycznych w procesie wzbogacania wartości kapitału ludzkiego w organizacji.

W rozdziale drugim Autorka koncentruje się na koncepcjach zatrudnienia w organizacji oraz ewolucji zaznaczającej się w tym zakresie. Przybliżyła zatrudnienie przywołując jego aspekty etymologiczne, prawne, rodzajowe, a w tym i ekonomiczne oraz społeczne. Rozpatruje rozwój form zatrudnienia w nawiązaniu do zaznaczających się nurtów badawczych. Ukazuje rosnące znaczenie pracy elastycznej oraz związane z tym przesłanki. Prezentuje zmiany w modelu zatrudnienia, analizując je m.in. przez pryzmat realizacji

interesów pracodawcy i pracowników, ważny dla rozważań dotyczących budowania wartości kapitału ludzkiego w organizacji w sytuacji uelastyczniania zatrudnienia.

Szerszej prezentacji elastycznych form zatrudnienia dokonano w rozdziale trzecim, odnosząc się przy tym do zatrudnienia tradycyjnego. Prezentację tę w dużej mierze odróżnia od innych, występujących w literaturze przedmiotu, posłużenie się dwoma zestawieniami tabelarycznymi. Tabela 2 zawiera charakterystykę form elastycznego zatrudnienia o charakterze pracowniczym, zaś tabela 3 pozostałych form pracy elastycznej. W ten sposób stworzono dogodną możliwość porównywania cech poszczególnych form zatrudnienia, jak i dokonywania odpowiedniego ich wyboru w wyniku wskazania na warunki wykorzystania każdej z przedstawionych tutaj form. Na podkreślenie zasługuje zaznaczający się m.in. w ten sposób walor aplikacyjny. Z punktu widzenia poznawczego ważne wydaje się stwierdzenie, iż występowanie pracy elastycznej skutkuje brakiem możliwości zbudowania stabilnego i zintegrowanego zespołu pracowniczego (s. 78). Problem ten nie doczekał się jeszcze głębszych badań.

Rozdział czwarty poświęcony został w całości pracy elastycznej. W istocie stanowi wynik studiów literaturowych na temat słabych i mocnych stron tak określanej pracy. Autorka podjęła się rozpatrzenia owych stron w nawiązaniu do wartości kapitału ludzkiego w organizacji. Zaznaczająca się tutaj kompleksowość spojrzenia stanowi niewątpliwie walor tej części pracy. Analizie podstaw prawnych stosowania omawianych form zatrudnienia towarzyszą wskazania na zmniejszanie kosztów pracy, a zatem i obniżanie kosztów funkcjonowania organizacji. Cenne jest przywołanie tzw. pracowników defaworyzowanych jeśli chodzi o stałe zatrudnienie. Interesująco przedstawiono problem osiągnięcia równowagi praca-życie w warunkach zatrudnienia elastycznego. Odniesiono się nie tylko do niskiego poczucia bezpieczeństwa pracy zatrudnionych elastycznie ale i do dezintegracji ich życia prywatnego, problemów z poczuciem osiągnięć i uznania, a zatem i satysfakcji oraz angażowania się w pracę i organizację, czy też lojalnością względem tymczasowego przeciw pracodawcy. Wśród wskazywanych tutaj problemów za szczególnie ważne uznają te które dotyczą:

- budowania kultury organizacyjnej sprzyjającej gromadzeniu wiedzy i zapobieganiu jej „wyciekowi” z organizacji zatrudniającej w dużej mierze w sposób elastyczny,
- zapobiegania – na poziomie organizacji – osłabieniu innowacyjności będącej rezultatem stosowania elastycznych form zatrudnienia,

- dopuszczenia pracowników zatrudnionych elastycznie do uczestnictwa w procesach decyzyjnych przebiegających w organizacji.

Szkoda, że w omawianej części pracy nie nawiązano do książki G. Standinga pt. *Prekariat. Nowa niebezpieczna klasa*. Przedstawione w niej skutki braku pewności, stałości i stabilności zatrudnienia rodzą określone konsekwencje, warte wzięcia pod uwagę w procesie kształtowania wartości kapitału ludzkiego organizacji.

Wyniki własnych badań empirycznych zaprezentowano w rozdziałach szóstym i siódmym, koncentrując się odpowiednio na pracodawcach i pracownikach. Na metodykę tych badań wskazano już wyżej, omawiając rozdział piąty. Zawarty w nich tok wywodów jest podobny, co przejawia się nawet poprzez tytuły kolejnych podpunktów.

W rozdziale szóstym omówiono opinie zebrane wśród respondentów – pracodawców odnośnie najlepszej – z punktu widzenia pracowników i organizacji (pracodawcy) – formy zatrudnienia, przejawów i skutków stosowania umowy o pracę na czas nieokreślony oraz elastycznych form zatrudnienia, dokonywanych inwestycji w kapitał ludzki. Pytając o zarządzanie wiedzą skupiono się na korzystaniu z narzędzi zapobiegających deprecjacji kapitału ludzkiego i ubywaniu zasobów wiedzy z organizacji.

Dobrze się stało, iż Doktorantka wzbogaciła zaprezentowany tekst rozdziału szóstego o przykłady wypowiedzi z przeprowadzonych badań. Wiele z nich zasługuje na uwagę wnosząc interesującą wiedzę o polskiej rzeczywistości gospodarczej w sferze zatrudnienia, którą warto wykorzystać w toku dalszej pracy badawczej. Spośród stwierdzeń poczynionych w wyniku tych badań szczególnie znaczące wydają się te które dotyczą:

- złamania stereotypu czerpania maksymalnych korzyści z zatrudniania na zasadach elastycznych,
- opowiadania się za zatrudnieniem elastycznym określonych grup szczególnie predysponowanych do takiego sposobu świadczenia pracy,
- doceniania zatrudnienia na czas nieokreślony m.in. ze względu na znaczenie jakie nadaje się stabilnym zespołom w których wymagana jest odpowiednia fachowa wiedza i umiejętności,
- większej lojalności wobec pracodawcy w sytuacji stałego zatrudnienia (czego nie dostrzega się w odniesieniu do wydajności i efektywności oraz motywacji do pracy, jak i satysfakcji z jej wykonywania),
- zaznaczania się u pracodawców skłonności do kształcenia i doskonalenia zawodowego nie tylko pracowników zatrudnionych na stałe, ale i elastycznych,

- przeświadczenia o zasadności zaniechania działań na rzecz zapobiegania ubywaniu wiedzy poprzez stosowanie kompleksowych systemów zarządzania wiedzą.

W ostatnim rozdziale zestawiono opinie pracowników o sposobach świadczenia pracy, jak i preferencjach w tym zakresie. Badania ankietowe pozwoliły zebrać bardziej szczegółowe a zarazem liczne informacje dotyczące omawianego obszaru. Dla uzyskania przejrzystości wywodów Doktorantka posłużyła się licznymi rysunkami i tabelami. Na uwagę zasługuje także wykorzystanie narzędzi statystycznych.

Wielość wątków zawartych w omawianym rozdziale utrudnia możliwie syntetyczne przedstawienie tych najistotniejszych. Stwierdzono m.in. że:

- pracownicy dysponują wiedzą na temat form zatrudnienia, preferując przy tym zatrudnienie na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony,
- ważnym interesem pracowników jest stałe zatrudnienie, sprzyjające poczuciu bezpieczeństwa, a przez to wydajności i elastyczności pracy, lojalności wobec pracodawcy oraz identyfikacji organizacją i własnej satysfakcji,
- pracownicy samozatrudnieni mają wysoką motywację do pracy oraz satysfakcję z jej wykonywania,
- pracownicy elastyczni w mniejszym stopniu identyfikują się z organizacją i są mniej lojalni wobec pracodawcy,
- elastyczne formy zatrudnienia wpływają na obniżenie wartości kapitału ludzkiego nie sprzyjając gromadzeniu i wykorzystaniu wiedzy w organizacji.

W tabeli 4.1 zestawiono najważniejsze mocne i słabe strony zatrudnienia elastycznego, ujawnione przez pracowników. Do tabeli tej wkraść się błąd związany ze wskazaniem na zatrudnienie tradycyjne. Jednocześnie niepoprawnie sformułowano tytuł tej tabeli.

Usystematyzowaniu wyników badań zaprezentowanych w rozdziale siódmym sprzyja zawartość tabel 39 i 40. W pierwszej odniesiono się do postawionych hipotez badawczych, dokonując ich weryfikacji. Większość z nich została potwierdzona. W następnej zestawiono, na podstawie opinii pracodawców, korzyści i straty dla organizacji i pracowników, wynikające z zatrudnienia elastycznego.

Czytelność i klarowność wywodów w tej części pracy poprawia wytluszczenie ważnych stwierdzeń i wniosków, wynikających z przeprowadzonych badań empirycznych. Wykazany, negatywny wpływ elastycznych form zatrudnienia ma wartość kapitału ludzkiego,

warto potraktować jako zaczyn do dalszych badań naukowych nad formowaniem organizacji sprzyjającej ludziom. Pragnę podkreślić, iż zakończenie pracy w dużej mierze powieli wnioskowanie przeprowadzone w dwóch ostatnich rozdziałach, a głównie w p. 7.7. Zostało ujęte rozwlekle a zarazem chaotycznie, przez co słabo spełnia przypisywane mu zadania.

Konkluzja końcowa

Analiza treści recenzowanej rozprawy doktorskiej mgr Magdaleny Kot-Radojewskiej pozwala stwierdzić, iż w jej ramach został podjęty wyjątkowo aktualny problem naukowy z zakresu zarządzania. Pozytywnie oceniam, mimo odnotowanych uchybień, zastosowane podejście do jego rozwiązania. Praca ma charakter twórczy, czemu sprzyjało trafne dobranie narzędzi badawczych, jak i szeroka wiedza Doktorantki na temat kształtowania zatrudnienia w organizacji, w kontekście wzrostu kapitału ludzkiego. Autorka udowodniła, iż w procesie badawczym cechuje ją rzetelność i dociekliwość w osiągnięciu zamierzonych celów.

Jednocześnie pragnę stwierdzić, iż strona redakcyjna i formalna pracy nie budzi większych zastrzeżeń. Język rozprawy jest klarowny i zrozumiały. Drobne uchybienia stylistyczne i literowe nie umniejszają jasności toku wywodów. Mniejsza klarowność tekstu zaznacza się – jak podkreślałam – w końcowej części pracy, ujętej zbyt rozwlekle.

Sumując przedstawione wyżej oceny cząstkowe, dotyczące merytorycznych i metodycznych aspektów pracy oraz uzyskanych w tych obszarach rezultatów stwierdzam, iż pomimo zgłoszonych uwag krytycznych, częściowo dyskusyjnych, pracę oceniam pozytywnie. Do jej walorów zaliczam:

- sformułowanie w obszarze nauk o zarządzaniu ważnego problemu badawczego, dotyczącego elastycznych form zatrudnienia oraz wpływu rozwiązań w tym zakresie na wartość kapitału ludzkiego w organizacji,
- rozwiązanie tego problemu sposób naukowo poprawny, poprzez zastosowanie odpowiedniej metodyki badań naukowych (prawidłowy dobór próby, metod i technik badawczych oraz narzędzi statystycznych),
- wniesienie wkładu w poszerzenie wiedzy nt. elastycznych form zatrudnienia oraz uwarunkowań ich stosowania,
- dokonanie oceny omawianych form zatrudnienia z uwzględnieniem rozbieżności zaznaczających się pomiędzy interesami pracodawców (organizacji) i pracowników w tym zakresie,

- zwrócenie uwagi na zasadność poszukiwania sposobów zmniejszania tych rozbieżności w trosce o zwiększanie wartości kapitału ludzkiego w organizacji,
- wzbogacenie wiedzy odnośnie zakresu i warunków skutecznego wykorzystania systemów zarządzania wiedzą, a w szczególności przesłanek ubywania zasobów wiedzy z organizacji.

Bilansując poszczególne oceny pragnę oświadczyć, iż w moim przekonaniu recenzowana rozprawa doktorska mgr Magdaleny Kot-Radojewskiej pt. *Wpływ elastycznych form zatrudnienia na wartość kapitału ludzkiego w organizacji* wnosi wkład do nauki i praktyki zarządzania oraz odpowiada wymaganiom określonym w Ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki. Z pełnym przekonaniem proszę zatem o jej przyjęcie oraz dopuszczenie Autorki do publicznej obrony.

