

Wrocław, 10 stycznia 2024 r.

dr hab. inż. Teresa Kupczyk, prof. AH
Dyrektor Instytutu Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Akademia Humanitas w Sosnowcu
Wydział Nauk Społecznych i Humanistycznych
teresa.kupczyk@humanitas.edu.pl

Recenzja rozprawy doktorskiej

mgr Dawida Żebraka

**pt. „Model zarządzania zasobami ludzkimi a efektywność organizacyjna
przywieziennych zakładów pracy w Polsce”**

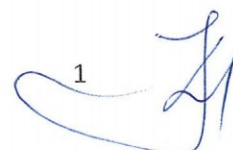
przygotowanej pod kierunkiem naukowym:

dr hab. Anny Francik, prof. AWSB – Promotora

dr hab. Joanny Dzieńdziory, prof. AWSB - Promotora pomocniczego

Podstawa opracowania recenzji i jej przedmiot

Podstawą formalną sporządzenia recenzji jest umowa zawarta na przygotowanie recenzji, a także Uchwała Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Akademii WSB wyznaczająca mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej pt. „Model zarządzania zasobami ludzkimi a efektywność organizacyjna przywieziennych zakładów pracy w Polsce” w postępowaniu w sprawie nadania mgr Dawidowi Żebrakowi stopnia doktora w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie Nauki o zarządzaniu i jakości. Przedmiotem oceny rozprawy doktorskiej, zgodnie art. 187 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2022 poz. 574) oraz art. 13 ust. 1 Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003r. (Dz.U. 2017 poz. 1789) jest to, czy stanowi ona oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, czy wskazuje na posiadanie przez Autora (Doktoranta) ogólnej wiedzy teoretycznej w dyscyplinie naukowej „Nauki o zarządzaniu i jakości”, a także czy ma on umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. W recenzji, uwzględniając wyżej wymienione kryteria i wymogi stawiane pracom doktorskim, zaprezentowano następujące wymiary oceny: wybór tematu i uzasadnienie problemu badawczego podjętego w rozprawie, metodykę badawczą, w tym przyjęte założenia, cele, tezy, hipotezy, dobór metod i źródeł, konstrukcję rozprawy i jej wartość naukową oraz formalną stronę dysertacji. Recenzję zamykają wnioski końcowe.



1. OPINIA OGÓLNA

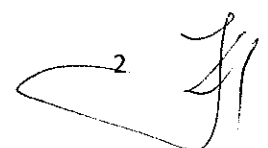
Przedstawiona mi do recenzji dysertacja doktorska pt. „Model zarządzania zasobami ludzkimi a efektywność organizacyjna przywieziennych zakładów pracy w Polsce” przygotowana przez mgr Dawida Żebraka stanowi kompetentne merytorycznie rozwiązanie złożonego problemu badawczego. Opracowanie ma walory poznawcze, a także aplikacyjne. Wypełnia lukę badawczą jaka występuje w Polsce w tym obszarze, bowiem na podstawie oceny stanu wiedzy i badań wykazano, że na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości dotychczas nie opracowano modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy, pozwalającego podwyższyć ich efektywność organizacyjną. Wyzwanie, jakiego podjął się Autor w rozprawie, tj. opracowanie Modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy uważam za uzasadnione i przyczyniające się do rozwoju Nauk o zarządzaniu i jakości.

2. OCENA MERYTORYCZNA

2.1. Wybór tematu, uzasadnienie problemu badawczego

Przedstawiona do oceny rozprawa doktorska napisana przez mgr Dawida Żebraka, pt. „Model zarządzania zasobami ludzkimi a efektywność organizacyjna przywieziennych zakładów pracy w Polsce” lokuje się merytorycznie w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie „Nauki o zarządzaniu i jakości” i subdyscyplinie „Zarządzanie zasobami ludzkimi”. Natomiast ze względu na podmioty badawcze jakimi są przywiezienne zakłady pracy, można ją umieścić w subdyscyplinie: Zarządzanie instytucjami publicznymi i organizacjami non profit. Rozprawa podejmuje ważną i aktualną problematykę. Obecny rynek pracy wciąż odczuwa i będzie odczuwał deficyt pracowników, a perspektywy demograficzne wskazują, że wchodzimy w etap szybko kurczących się zasobów pracy i jednoczesnego starzenia się pracowników (ManpowerGroup, 2023a). Rośnie zatem znaczenie zasobów ludzkich i sposobu ich zarządzania, jako źródeł sukcesów organizacji (McDonnell i in., 2017; Collings i in., 2019; Kaliannan i in., 2022). Wymaga to zwrócenia większej uwagi na zmieniające się oczekiwania pracowników, a z drugiej strony na jakość pracy, które jak wskazują wyniki badań, stają się coraz bardziej dostrzeganymi kwestiami na całym świecie (World Economic Forum. 2023).

Te problemy dotyczą także takich organizacji jak przywiezienne zakłady pracy. Realizowane w nich zarządzanie zasobami ludzkimi w odniesieniu do efektywności organizacyjnej wydaje się kluczowe w dążeniu do ich stałego doskonalenia i realizacji stawianych im zadań. Słusznie zauważył Autor, że jakość i struktura zasobów w przywieziennych zakładach pracy różni się



zasadniczo od przedsiębiorstw, gdzie wewnętrzny rynek pracy kształtowany jest przez swobodny dobór kadr, dbanie o pozyskiwanie najlepszych pracowników, regularny wzrost wiedzy i kompetencji. Zatem problematyka recenzowanej rozprawy dobrze wpisuje się w ramy aktualnych problemów nauk o zarządzaniu i jakości, a także oczekiwań zarządzających organizacjami tego typu. Uzasadniając wybór tematyki Autor wskazał na lukę teoretyczną, empiryczną i metodyczną. Stwierdzam, że recenzowana rozprawa stanowi próbę uzupełnienia tej luki i stanowi wartościowy kierunek badawczy. Jak wykazał Autor opracowany przez niego Model systemu zarządzania zasobami ludzkimi jest w stanie wpłynąć na efektywność organizacyjną przywieziennych zakładów pracy w Polsce i stanowi, w moim mniemaniu, o oryginalności rozprawy. Ze względu na niesłabnące zainteresowanie zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzaniem zasobami ludzkimi, podjęta przez Autora próba opracowania modelu nadaje rozprawie dodatkowych walorów praktycznych. Zarządzanie zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy jest słabo rozpoznane, zwłaszcza jako czynnik kształtujący wzrost efektywności organizacyjnej. Wybór tematu rozprawy uznaję zatem za aktualny, istotny dla nauki i praktyki, nowatorski i priorytetowy wobec współczesnych wyzwań. Próbę zapelnienia zidentyfikowanej przez Autora luki uznaję za cenną i uzasadnioną. Świadczy ona o dobrym rozeznaniu Doktoranta w aktualnych problemach nauk o zarządzaniu i jakości.

2.2. Metodyka badawcza (założenia, cele, tezy, hipotezy, metody)

Przyjęta w dysertacji metodyka badań obejmowała: analizę i krytykę literatury przedmiotu, opracowanie modelu teoretycznego i narzędzi badawczych, przeprowadzenie badań empirycznych, analizę i interpretację otrzymanych wyników. W mojej ocenie jest ona poprawna zarówno z punktu widzenia zamierzeń badawczych, jak i postawionych hipotez. Autor sformułował cel główny rozprawy (s. 10), polegający na „*opracowaniu i wdrożeniu modelu zarządzania zasobami ludzkimi, który zwiększy efektywność organizacyjną przywieziennych zakładów pracy w Polsce*”. Uważam, że tak sformułowany cel ma wartość poznawczą, użyteczną i prognostyczną. Drobną uwagą krytyczną dotyczy tego, że Autor napisał (str. 319), iż głównym celem rozprawy było opracowanie i wdrożenie modelu zarządzania zasobami ludzkimi, który zwiększy efektywność organizacyjną przywieziennych zakładów pracy w Polsce. Ten cel należałoby nieco zmodyfikować, bowiem celem rozprawy doktorskiej było opracowanie modelu, ale nie jego wdrożenie. Celem była jedynie krytyczna analiza możliwości wdrożenia tego modelu. Wszak Autor wskazał w rozprawie potencjalne bariery implementacji rekomendowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi. Przedmiotem

badania nie był wdrożony autorski model zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy w Polsce i jego wpływ na efektywność organizacyjną. Przeprowadzone i opisywane w rozprawie badania posłużyły do opracowania autorskiego modelu zarządzania zasobami ludzkimi, a Autor w rozprawie podjął się przeanalizowania możliwości jego wdrożenia (tylko te cele zostały w rozprawie osiągnięte). W związku z powyższym cel rozprawy raczej powinien brzmieć:

Głównym celem niniejszej rozprawy doktorskiej było opracowanie modelu zarządzania zasobami ludzkimi, który zwiększy efektywność organizacyjną przywieziennych zakładów pracy w Polsce, a także przeanalizowanie możliwości jego wdrożenia.

Stwierdzam, że Autor rozprawy postawił ambitne cele częściowe rozprawy (s. 10 i 11). Na płaszczyźnie teorio-poznawczej dotyczyły one:

- usystematyzowania pojęć i definicji dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi oraz modeli zarządzania zasobami ludzkimi;
- usystematyzowania dorobku nauk o zarządzaniu i jakości w obszarze efektywności organizacyjnej;
- identyfikacji dotychczasowego dorobku nauk o zarządzaniu i jakości dotyczącego modeli zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście efektywności organizacyjnej;
- wzbogacenia dotychczasowej wiedzy, dotyczącej specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi oraz procesów zachodzących w zarządzaniu w przywieziennych zakładach pracy w Polsce.

Na płaszczyźnie metodycznej Autor przyjął następujące cele:

- opracowanie metodyki oceny zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy,
- opracowanie metodyki oceny efektywności organizacyjnej w przywieziennych zakładach pracy,
- opracowanie i poddanie weryfikacji kwestionariusza ankietowego dla pracowników przywieziennych zakładów pracy,
- opracowanie scenariusza indywidualnego wywiadu pogłębionego dla kadry menedżerskiej przywieziennych zakładów pracy.

Natomiast na płaszczyźnie empirycznej cele rozprawy dotyczyły:

- oceny zarządzania zasobami ludzkimi i jego wpływu na efektywność organizacyjną przywieziennych zakładów pracy,
- opracowania modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy,
- opracowania indeksu oceny efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy.

Autor przyjął też cele utylitarne, polegające na:

– opracowaniu warunków możliwości wdrożenia rekomendowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi do przywieziennych zakładów pracy,

– sformułowaniu zaleceń i rekomendacji dla kadry menedżerskiej, odpowiadającej za wdrożenie modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy.

Stwierdzam, że przyjęte cele rozprawy zostały skonstruowane klarownie oraz w przeważającej części zostały osiągnięte. Szkoda, że cele te nie zostały ponumerowane.

Zdecydowanie ułatwiłoby to proces weryfikacji ich osiągnięcia, uporządkowało tok wywodów i odnoszenie się do nich w treści rozprawy.

Autor podejmując się wypełnienia luki badawczej, sformułował następującą hipotezę główną rozprawy (s. 11):

„jeśli zostanie opracowany i wdrożony model zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy w Polsce, to zwiększy ich efektywność organizacyjną”.

Mam pewne uwagi co do tej hipotezy. Po pierwsze jest to raczej teza doktorska, bowiem zarządzanie zasobami ludzkimi jest pojęciem wielowątkowym. Po drugie teza doktorska jest pewnym założeniem, twierdzeniem, konkluzją odnośnie przedmiotu badania, którą należy w rozprawie doktorskiej udowodnić na podstawie przeprowadzonego empirycznego studium danego zagadnienia. Przedmiotem badania było zarządzanie zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy w Polsce i jego wpływ na poprawę efektywności organizacyjnej.

Zatem teza doktorska mogłaby brzmieć:

Modelowe zarządzanie zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy w Polsce istotnie zwiększa ich efektywność organizacyjną.

Zatem sformułowanie w tezie typu *„jeśli zostanie opracowany i wdrożony model”* nie jest zbyt *fortunne*.

Autor hipotezę główną rozwinął w poniższe hipotezy cząstkowe:

H1: Istnieje dodatnia zależność pomiędzy doбором pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa o charakterze przywieziennego zakładu pracy.

H2: Istnieje dodatnia zależność pomiędzy motywowaniem pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa o charakterze przywieziennego zakładu pracy.

H3: Istnieje dodatnia zależność pomiędzy wynagradzaniem pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa o charakterze przywieziennego zakładu pracy.

H4: Istnieje dodatnia zależność pomiędzy ocenianiem pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa o charakterze przywieziennego zakładu pracy.

H5: Istnieje dodatnia zależność pomiędzy szkoleniem pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa o charakterze przywieziennego zakładu pracy.

Pewne wątpliwości budzi stwierdzenie Autora, że:

„Hipotezę główną rozwinięto w ramach hipotez szczegółowych, odnosząc się między innymi do zależności funkcjami zarządzania zasobami ludzkimi wchodzącymi w skład modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy” (str. 11).

Po pierwsze niezrozumiałe jest co oznacza pojęcie „zależności funkcjami zarządzania zasobami ludzkimi wchodzącymi w skład modelu zarządzania zasobami ludzkimi”, po drugie nie wiadomo, o jakie zależności Autorowi chodzi (między jakimi zmiennymi)?

Zaproponowane hipotezy cząstkowe zostały sformułowane prawidłowo pod względem metodycznym i spójne z celami pracy, choć warto by Autor podkreślił, że chodzi o istotne zależności.

Określenie głównych przesłanek podjęcia tematu pracy przez Autora skutkowało poszukiwaniem odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jak kształtuje się proces zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy?
2. Czy kadra menedżerska przywieziennych zakładów pracy wykorzystuje sprawdzone w przedsiębiorstwach modele zarządzania zasobami ludzkimi?
3. Jakie są możliwości wdrożenia przyjętego modelu zarządzania zasobami ludzkimi do specyficznych struktur zatrudnienia w przywieziennych zakładach pracy?
4. Czy można poprawić efektywność organizacyjną poddając analizie proces zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach i przenosząc tę analizę do struktur zatrudnienia przywieziennych zakładów pracy?
5. Czy nowy model zarządzania zasobami ludzkimi determinuje kierunki rozwoju przywieziennych zakładów pracy działających w Polsce?

Stwierdzam, że w przeprowadzonych badaniach zaplanowano procedurę badawczą w taki sposób, iż pozwoliła ona odpowiedzieć na pytania badawcze i zweryfikować przyjęte hipotezy. Pozytywnie oceniam zastosowany przez Doktoranta warsztat metodyczny. Pomimo kilku uwag krytycznych, czasem dyskusyjnych, w mojej ocenie, Doktorant poprawnie dobrał metody badań, adekwatnie do postawionego problemu. Przyjęta przez niego metodyka badania, służąca weryfikacji postawionych hipotez, jak również interpretacja uzyskanych wyników badań i

podjęte próby ich uogólnienia należy uznać za właściwe. Wskazują one na posiadanie przez Doktoranta dużych umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

2.3. Ocena poprawności struktury rozprawy oraz jej zawartości merytorycznej

Rozprawa liczy 459 stron i jest to opracowanie bardzo szerokie co do objętości, w stosunku do wagi poruszanych problemów. W mojej ocenie cenna byłaby zdecydowanie bardziej zwięzła, syntetyczna formuła rozwiązania poruszanego problemu. Z drugiej strony Autor wybrał do badań bardzo rozległą problematykę, co skutkowało tak obszernym rozmiarem rozprawy doktorskiej. O jej ocenie w opinii recenzentki przesądzają przede wszystkim - struktura i zawartość merytoryczna, prowadzony wywód oraz strona formalna poszczególnych rozdziałów. Strukturę rozprawy oceniam pozytywnie. Rozprawa składa się z wstępu, sześciu rozdziałów i podsumowania, a także bibliografii, wykazu rysunków, tabel i aneksu. Spis treści rozprawy został opracowany z zachowaniem logiki wywodów oraz wymaganych standardów. Ogólny układ rozprawy oceniam jako poprawny i przejrzysty. Autor dokonał podziału treści na trzy zasadnicze części: teoretyczną, metodyczną i empiryczną. Przyjęte cele oraz zakres pracy uwarunkowały jej układ i logikę przeprowadzonych w niej wywodów. W dysertacji wydzielono wstęp, sześć rozdziałów i zakończenie. Uważam to za właściwe i pozwalające na efektywne zaprezentowanie omawianych zagadnień. We Wstępie Autor w klarowny sposób uzasadnił przyczyny podjęcia poruszanej problematyki, a także przedstawił cele rozprawy i dokonał ich hierarchizacji (cel główny i cele szczegółowe). Zaprezentował też hipotezę doktorską i prawidłowo osadził poruszany w rozprawie problem naukowy w danej dziedzinie i dyscyplinie naukowej. Dokonał też syntetycznego opisu treści rozdziałów. We wstępie zabrakło natomiast opisu zakresu czasowego i terytorialnego rozprawy oraz syntetycznej charakterystyki wykorzystanej literatury. Należało też szerzej scharakteryzować wykorzystane metody badawcze, za pomocą których Autor postanowił rozwiązać określony problem naukowy, czyli zweryfikować przyjęte hipotezy. Cenny byłby też krótki opis schematu zastosowanej procedury badawczej.

Rozdział pierwszy dotyczył problematyki zarządzania zasobami ludzkimi w ujęciu teoretycznym. Na koniec rozdziału przedstawiono wyniki analizy bibliometrycznej, stanowiącej podłoże do rozważań na temat genezy i ewolucji procesu zarządzania zasobami ludzkimi w nurcie rozwoju funkcji personalnej. W tej części tego rozdziału autor omówił podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Podjął w nim dyskusję na temat pojęcia definicji zarządzania zasobami ludzkimi, ze wskazaniem różnic pomiędzy zarządzeniem

personelem, zarządzaniem zasobami ludzkimi a zarządzaniem kapitałem ludzkim. Scharakteryzował też cele i cechy zarządzania zasobami ludzkimi. W dalszej części rozdziału autor zaprezentował nowe koncepcje zarządzania, pozwalające spojrzeć z nieco innej perspektywy na proces zarządzania zasobami ludzkimi. Na zakończenie rozdziału przedstawiono współczesne trendy zarządzania zasobami ludzkimi, ze szczególnym uwzględnieniem wyzwań dla subdyscypliny zarządzanie zasobami ludzkimi.

W mojej ocenie rozdział pierwszy jest opracowany w sposób poprawny, chociaż mógłby zacząć się dokonaniem ustaleń terminologicznych, wyjaśniając znaczenie podstawowych pojęć. Autor powinien wskazać precyzyjnie, jaką terminologią będzie się posługiwał w pracy. Zatem zabrakło na początku rozprawy wskazania jak Autor definiował te pojęcia w swoich badaniach i dlaczego dokonał takich, a nie innych ustaleń terminologicznych. Oczywiście dokonano przeglądu prezentowanej w literaturze przedmiotu terminologii głównych pojęć, ale zrobiono to dopiero w podrozdziale 1.3 (str. 34 i 35). Słusznie Autor podkreślił, że pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi nie jest definiowane w sposób jednoznaczny, ale właśnie dlatego powinien precyzyjnie wskazać jak on definiował to pojęcie w swoich badaniach, zarówno literaturowych jak i empirycznych. Wprawdzie Autor napisał cytując (str. 36) *„Przyjmując punkt widzenia, że zarządzanie zasobami ludzkimi odnosi się do czynności sprawczych polegających na realizacji zaprojektowanego wcześniej procesu kadrowego, można przyjąć, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest to „zbiór działań w ramach funkcji personalnej o charakterze wykonawczym, realizowanych głównie przez menedżerów, które ukierunkowane są na realizację celów przedsiębiorstwa poprzez budowanie zaangażowania, podnoszenie kompetencji oraz zwiększanie efektywności pracy”*. Jednak sformułowanie „można przyjąć” nie jest tożsame ze stwierdzeniem: Autor definiował zarządzanie zasobami ludzkimi w swoich badaniach jako „...”. Szkoda, że autor wskazując na aktualne trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi (podrozdział 1.4.) nie wskazał tych najnowszych. W zbyt małym stopniu zaakcentowano zmiany wynikające z rozwoju technologicznego, zmian pokoleniowych, zmieniających się potrzeb i oczekiwań pracowników, wpływu pandemii, rozwoju koncepcji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi, wynikającego ze Zrównoważonego rozwoju. Należało bardziej uwypuklić takie trendy jak: zmiana sposobu partnerstwa w organizacji na bardziej zrozumiałą, zrównoważoną i dostosowaną do nowego kształtu pracy, zwiększenie wykorzystania sztucznej inteligencji (AI) i automatyzacji, zwiększenie liczby partnerstw strategicznych, zwiększenie ilości pracy zdalnej (tryb hybrydowy), przyspieszenie przekwalifikowania, konieczności zatrudniania pracowników w wieku emerytalnym,

projektowanie procesów związanych z talentami wokół umiejętności, dbanie o dobrostan pracowników, elastyczność, zapewnienie transformacji kulturowej czy dbałość o zrównoważony rozwój organizacji. Może warto by autor bardziej zaakcentował trendy wynikające z doświadczeń z pandemią, która przyspieszyła ramy czasowe i wykładniczo zwiększyła pilność przyjęcia nowych modeli biznesowych, nowych sposobów pracy, nowych technologii i modeli zarządzania zasobami ludzkimi (Mercer, 2023, s. 3-5; World Economic Forum, 2023).

Podsumowując ocenę rozdziału pierwszego, mimo kilku uwag krytycznych, stwierdzam, że jest wyczerpujący i stanowi pogłębioną analizę zarządzania zasobami ludzkimi w perspektywie teoretycznej.

W rozdziale drugim Autor przedstawił przegląd analizy wybranych definicji pojęcia efektywność organizacyjna w ujęciu nauk społecznych. Ważną część tego rozdziału stanowi charakterystyka efektywności organizacyjnej, jako atrybutu organizacji oraz jej umiejscowienie w prakseologii. Scharakteryzowano również efektywność organizacyjną z perspektywy wymiaru operacyjnego i strategicznego. Następnie omówiono kryteria i metody pomiaru efektywności organizacyjnej. Dokonano także charakterystyki kluczowych wskaźników wyników (KPI Key Performance Indicators), które stanowią główne kryteria pomiaru procesów organizacyjnych. Na zakończenie rozdziału Autor zaprezentował wyniki analizy bibliometrycznej efektywności organizacyjnej jako obiektu zainteresowań naukowych w różnych krajach.

Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu jest właściwa i wystarczająca, choć powinna być bardziej syntetyczna.

Rozdział trzeci zawiera metodyczną konstrukcję modelu zarządzania zasobami ludzkimi, stanowiącą część fundamentalną założeń modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy. Rozważania zawarte w tym rozdziale dysertacji są poświęcone teoretycznym i metodycznym aspektom konstrukcji modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy. Rozdział rozpoczyna prezentacja definicji pojęcia model oraz znaczenie modeli w rozwiązywaniu problemów naukowych. W rozdziale omówiono klasyfikacje modeli stosowanych w naukach o zarządzaniu, a także dokonano analizy modeli zarządzania zasobami ludzkimi na podstawie krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu. Kolejna część rozdziału dotyczy struktury modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy, w ramach której dokonano charakterystyki przede wszystkim takich funkcji ZZL, jak dobór pracowników, motywowanie i wynagradzanie,

oceniając pracowników oraz szkolenie pracowników. Rozdział zamyka analiza bibliometryczna pojęcia model zarządzania zasobami ludzkimi, którą dokonano w oparciu o wyszukiwanie wskazanego pojęcia w publikacjach naukowych w bazie Scopus oraz Web of Science w zbiorze Core Collection. Przegląd badań w tym zakresie należy uznać za kompletny.

Rozdział czwarty ma charakter metodyczny i przedstawia etapy postępowania badawczego. Opisuje metodykę badań własnych. Przedstawiono w nim podstawy metodyczne badań w kontekście etapów postępowania badawczego. Identyfikując założenia metodyczne postępowania badawczego, Autor zwrócił szczególną uwagę na charakterystykę terenu badań, cele i zakres postępowania badawczego. Następnie zaprezentowano model badawczy i relacje pomiędzy jego komponentami oraz sformułowano hipotezy badawcze. Omawiając kolejno etapy postępowania badawczego przedstawiono metodykę badań ilościowych polegających na analizie i ocenie zarządzania zasobami ludzkimi w opinii pracowników przywieziennych zakładów pracy, dla których przygotowano autorski kwestionariusz wykorzystany w badaniu ankietowym. W celu pogłębienia badań ilościowych przeprowadzono badania jakościowe wśród doświadczonej kadry menedżerskiej przywieziennych zakładów pracy. Na zakończenie dokonano charakterystyki metod i narzędzi badawczych oraz metod i narzędzi statystycznych, które umożliwiły weryfikację hipotez badawczych oraz opracowanie modelu zarządzania zasobami ludzkimi. Opis zastosowanej metodyki uznaję za prawidłowy, choć zabrakło precyzyjnego zdefiniowania wszystkich składowych w modelu (jak Autor je definiował). Może warto było w modelu w wyszczególnionych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi zamiast „szkolenia pracowników”, użyć pojęcia „rozwój pracowników”.

W rozdziale piątym dokonano prezentacji wyników badań ilościowych i jakościowych oraz przeprowadzono weryfikację hipotez badawczych. Dokonano tu charakterystyki badanej próby oraz analizy wyników badań empirycznych istotnych dla opracowania modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy. Zamieszczono w nim wyniki badań oraz sposoby analizy metod ilościowych. W szczególności zaprezentowano model równań strukturalnych – korelacje, które miały na celu opracowanie modelu strukturalnego SEM. Podczas dalszej analizy empirycznej przedstawiono wyniki badań ilościowych wykorzystując metody statystyczne tj.: statystyki opisowe i analiza częstości, analiza rzetelności, analiza czynnikowa oraz model równań strukturalnych. Następnie zaprezentowano wyniki weryfikacji hipotez badawczych na podstawie badanych zależności. Rozdział zamyka operacjonalizacja zmiennych oraz wyniki badań jakościowych, mające na celu ocenę efektywności

organizacyjnej w odniesieniu do modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy.

Pewne wątpliwości budzi zapis Autora na str. 317, że Model zarządzania zasobami ludzkimi zaprezentowano w formie graficznej na rysunku nr 47 (str. 317). Pokazuje on zależności pomiędzy obszarami zarządzania zasobami ludzkimi (dobór, motywowanie, wynagradzanie, ocenianie i szkolenie pracowników), a efektywnością organizacyjną PZP (przywieziennych zakładów pracy), ze wskazaniem danych (korelacji) z tabeli nr 61. Przy strzałkach, odnoszących się do poszczególnych obszarów, podano wartości współczynników standaryzowanych, a także współczynniki determinacji R-kwadrat. A przecież w tabeli 61 prezentującej korelacje nie było zmiennej efektywność organizacyjna przywieziennych zakładów pracy. Operacjonalizacji tych zmiennych dokonano dopiero na stronie nr 323 (podrozdział 5.7.1.). A zatem w ramach odpowiedzi na pytania recenzenta na obronie rozprawy proszę by Autor precyzyjnie to wyjaśnił.

W rozdziale szóstym zaprezentowano warunki możliwości wdrożenia rekomendowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi do przywieziennych zakładów pracy. Ponadto sformułowano zalecenia przeznaczone dla kadry menedżerskiej przywieziennych zakładów pracy, jako głównego podmiotu odpowiadającego za wdrożenie modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy. Wskazano również na ograniczenia przyjętego podejścia badawczego oraz określono kierunki dalszych badań.

Stwierdzam, że Autor w prawidłowy i dojrzały sposób przeprowadził analizę możliwości wdrożenia rekomendowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi do przywieziennych zakładów pracy.

Dysertację zakończono podsumowaniem, stanowiącym syntetyczną prezentację przeprowadzonych przez Autora wyników rozważań oraz najważniejszych wniosków, wynikających ze sformułowanych w pracy celów i hipotez badawczych. W mojej ocenie są one zasadne i ciekawe, w szczególności te postulatywne.

W części końcowej znalazła się też autorska opinia na temat znaczenia rozwiązania danego problemu naukowego dla teorii, ograniczenia badań, a także próba określenia dalszych kierunków badań w danym obszarze, a w szczególności wskazanie, w jakich innych badaniach uzyskane wyniki mogą być punktem wyjścia i poznawczą podstawą.

Oznacza to, że Autor ma świadomość ograniczeń swoich badań, a także potrafi wskazać kierunki ich dalszego rozwoju.

Praca obejmuje obszerną bibliografię. Część końcowa dysertacji przedstawia wykazy tabel, rysunków oraz aneks.

Podsumowując ocenę struktury rozprawy, należy stwierdzić, że jest ona poprawna. Natomiast uwaga krytyczna dotyczy zaburzonych proporcji niektórych podrozdziałów. Dla przykładu podrozdział 1.1. ma 14 str., podrozdział 1.2 – 3 strony, a podrozdział 1.5. - 25 stron. Zawartość merytoryczna dysertacji jest ciekawa i wartościowa, a postawione przez Autora cele zostały osiągnięte. Doktorant właściwie posługuje się stosowaną terminologią i w zdecydowanej większości przypadków jego wywody są przekonujące.

2.4. Ocena rozprawy od strony formalnej i wykorzystanych materiałów źródłowych

Praca napisana jest bardzo dobrym językiem i poza nielicznymi przypadkami drobnych błędów stylistycznych i interpunkcyjnych, nie można mieć wątpliwości co do stylu charakterystycznego dla prac naukowych. Dobór źródeł w teoretycznej części rozprawy oraz ich wykorzystanie oceniam bardzo wysoko. Przegląd literatury przedmiotu jest wyczerpujący. Znajdują się w niej zarówno pozycje w języku polskim, jak i angielskim. Doktorant wykorzystał bardzo bogatą bibliografię (624 pozycji), w zdecydowanej większości publikacje naukowe (monografie, artykuły). Pod względem jakościowym literatura jest zatem dobrana prawidłowo, ponadto jest zróżnicowana. Natomiast krytycznie oceniam fakt, że wiele pozycji bibliograficznych jest opisany wyłącznie poprzez link, co jest nieprawidłowe, np:

592. <http://bit.home.pl/pposieradz.home.pl/?page=firm> [29.01.2021].

593. http://www.agot.pl/pl/o_firmie.html [29.01.2021].

594. <http://www.druknr1.pl/O%20Nas.html#header1-1c> [29.01.2021].

595. <http://www.pepebe.pl/o-firmie.html> [29.01.2021].

596. <http://www.setar.com.pl/main.php?str=1&lang=pl&m=1> [29.01.2021].

597. <https://arch-bip.ms.gov.pl/pl/ministerstwo/dziennik-urzedowy-ministra-sprawiedliwosci/2018/>

Źródła internetowe powinny być opisane analogicznie jak pozostałe pozycje (zalecany standard APA wer. 7). Niektóre pozycje są opisane dwukrotnie w spisie Bibliografii, np. pozycja 396 i 397 (str. 415), czy pozycja 25, 26 (str. 401). Netografia powinna być połączona z Bibliografią. Od strony formalnej i wykorzystanych materiałów rozprawę oceniam pozytywnie. Doktorant wykazał się bardzo dobrą znajomością aktualnej literatury przedmiotu, poprawnością postępowania metodologicznego, znajomością warsztatu badawczego i umiejętnością stawiania eksploracyjnych pytań badawczych, a w szczególności realizacji ilościowych badań

naukowych. Na wysoką ocenę zasługuje przeprowadzona dyskusja naukowa i odnoszenie się do innych badań na świecie.

2.5. Wartość naukowa dysertacji

Rozprawa wnosi do Nauk o zarządzaniu i jakości zarówno wkład teoretyczno-poznawczy, jak i metodyczny. Rozprawa ma także wymiar praktyczny, bowiem Autor opracował wytyczne i rekomendacje dla kadry kierowniczej przywiędziennych zakładów pracy w Polsce.

Podsumowując ogólną ocenę rozprawy stwierdzam, że:

- podjęty przez Doktoranta temat jest waży dla nauki i jest nowatorski;
- Doktorant zna literaturę przedmiotu i potrafi ją twórczo wykorzystać;
- Doktorant zna i prawidłowo stosuje właściwe dla dyscypliny naukowej - Nauki o zarządzaniu i jakości - metody badawcze i terminologię;
- Doktorant umie prawidłowo zaplanować, zorganizować i przeprowadzić badanie empiryczne, a następnie poprawnie zinterpretować jego wyniki;
- stosowany przez Doktoranta warsztat pisarski jest poprawny;
- postawione w rozprawie cele zostały osiągnięte, zaś hipotezy badawcze zweryfikowane.

2.6. Pytania problemowe

Po zapoznaniu się z dysertacją miałabym poniższe pytania szczegółowe do Doktoranta, o odpowiedź, na które prosiłabym podczas publicznej obrony.

1. Proszę by Doktorant precyzyjnie określił jak definiował poszczególne elementy/zmienne w swoim autorskim Modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywiędziennych zakładach pracy, a także określił co w jego modelu jest zmienną objaśnianą, a co objaśniającą.
2. Przeprowadzone przez doktoranta badania wskazują na poważne błędy w zarządzaniu zasobami ludzkimi w badanych przywiędziennych zakładach pracy, nawet rozpatrując je tylko w klasycznym ujęciu. Pytanie natomiast brzmi czy Doktorant widzi szanse na wdrożenie w badanych przedsiębiorstwach najnowszych trendów w zarządzaniu zasobami ludzkimi, wynikających z rozwoju technologicznego, wykorzystania sztucznej inteligencji (AI) i automatyzacji, innowacyjności, zmieniających się potrzeb i oczekiwań pracowników, zmian kulturowych i pokoleniowych, zwiększenia ilości pracy zdalnej (tryb hybrydowy), konieczności dbania o dobrostan pracowników, ich różnorodność i włączenie, a także zrównoważony rozwój. Jakie miałby Doktorant w tym zakresie zalecenia dla kadry kierowniczej przywiędziennych zakładów pracy.

2.7. Syntetyczna ocena rozprawy i konkluzja końcowa

Mając na względzie wszystkie walory dysertacji, a w szczególności właściwe zidentyfikowanie luki badawczej, obszerną analizę podstaw teoretycznych, prawidłową sekwencję postępowania badawczego, właściwą dla badań społecznych, wykorzystującą metody ilościowe i jakościowe, obszerne analizy empiryczne z wykorzystaniem bogatego wachlarza metod ilościowych, przedstawienie autorskiego modelu, zestawianie i dyskusję otrzymanych wyników z innymi badaniami w tym zakresie, stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr Dawida Żebraka, pt. „Model zarządzania zasobami ludzkimi a efektywność organizacyjna przywieziennych zakładów pracy w Polsce” przygotowana pod kierunkiem naukowym: Dr hab. Anny Francik, prof. AWSB – Promotora i Dr hab. Joanny Dzieńdziory, prof. AWSB - Promotora pomocniczego, stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego i dowodzi ogólnej wiedzy teoretycznej Autora w dyscyplinie naukowej „Nauki o zarządzaniu i jakości” oraz jego umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Wskazane przez mnie drobne mankamenty tej rozprawy nie obniżają jej walorów merytorycznych i nie umniejszają wkładu w rozwój nauki i praktyki. Do najważniejszych walorów recenzowanej dysertacji należy zaliczyć: ważność i aktualność podjętej problematyki, w tym uzupełnienie luki badawczej w Polsce w tym zakresie, logiczny i uporządkowany proces badawczy, prawidłowo przeprowadzone badania empiryczne wraz z rzetelnym opracowaniem wyników i sformułowaniem wniosków.

Stwierdzam, że przedstawiona rozprawa doktorska mgr Dawida Żebraka, pt. „Model zarządzania zasobami ludzkimi a efektywność organizacyjna przywieziennych zakładów pracy w Polsce” spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim określone w art. 187 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2022 poz. 574), a także w art. 13 ust. 1 Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003r. (Dz.U. 2017 poz. 1789) i wnoszę o dopuszczenie jej do publicznej obrony.

