



Prof. dr hab. dr h.c. multi Bogdan Nogalski

*Honorowy Przewodniczący Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania
Polskiej Akademii Nauk*

ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0262-8355>

e-mail: bogdannogalski.bn@gmail.com

e-mail: bogdan.nogalski@gdansk.merito.pl

Recenzja
rozprawy doktorskiej mgr Dawida Żebraka
pt. *Model zarządzania zasobami ludzkimi a efektywność organizacyjna*
przywieziennych zakładów pracy w Polsce,
napisanej w Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej
pod kierunkiem naukowym promotora dr hab. Anny Francik
i promotora pomocniczego dr hab. Joanny Dzieńdziora, prof. AWSB
w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu
i jakości.

□

Wstęp

□

Podstawą wydania opinii jest pismo dr hab. Katarzyny Szczepańskiej – Woszczyna, prof. AWSB prorektora Akademii WSB ds. Nauki i Kształcenia w Dąbrowie Górniczej z dnia 29.11.2023 roku.¹

Niniejszą recenzję (w kontekście zapisów art. 187 ust.1–3²) opracowałem wskazując na następujące jej istotne – pod względem poznawczym i oceny wkładu – części, mianowicie:

- punkt odniesienia dokonanej oceny,
- uzasadnienie poziomu naukowo – metodyczno – wdrożeniowego rozprawy w kontekście ogólnej wiedzy kandydata w dyscyplinie NoZiJ, umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, oryginalności rozwiązania postawionego w rozprawie problemu naukowego i jego oryginalności w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych kandydata w sferze gospodarczej, stopnia realizacji celów naukowych, jak i – wynikających z programu – celów wdrożeniowych,

¹ Praca wraz z dokumentacją dotyczącą sporządzenia recenzji dotarła do recenzenta w dniu 09 grudnia 2023 roku.

² Stopień naukowy doktora można uzyskać, przedstawiając rozprawę doktorską, która musi stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne dokonanie artystyczne. Od kwietnia 2017 r. dysertację doktorską może stanowić również oryginalne rozwiązanie problemu w oparciu o opracowanie projektowe, konstrukcyjne, technologiczne. Co więcej, na obu ścieżkach pracy naukowej (tradycyjnej i tej nowej wdrożeniowej) obowiązuje bez zmian dotychczasowy warunek, zgodnie z którym dysertacja doktorska ma wykazywać ogólną teoretyczną wiedzę kandydata w danej dyscyplinie wiedzy lub sztuki oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej.

- konkluzja główna i rekomendacja dla RD NoZiJ AWSB w Dąbrowie Górniczej co do dalszego procedowania rozprawy w ramach rozpoczętego postępowania doktorskiego oraz ceny, czy rozprawa nosi cechy dzieła wyróżniającego się?

□

Punkt odniesienia

□

Oceniana rozprawa doktorska powstała w ramach realizacji programu MNiSzW pt. *Doktorat wdrożeniowy*³. Głównym założeniem programu jest przygotowanie rozprawy doktorskiej, która poprawi zdolności funkcjonowania danego podmiotu biznesowego.

Postępowanie doktorskie mgr Dawida Żebraka wszczęte zostało w dniu 16 listopada 2023 roku w dziedzinie nauki społeczne dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.⁴

W związku z tym, podstawę oceny w przewodzie stanowi art. 187 ust. 1-3⁵, ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2018 poz. 1668 wraz z późn.⁶ zm.)

□

Uzasadnienie oceny recenzowanej rozprawy⁷

□

Oceniana praca badawcza spełnia oba postulaty postawione przed programem *Doktorat wdrożeniowy*. Charakteryzuje się nie tylko satysfakcjonującym poznawczo wymiarem teoretycznym, ale poprzez umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy metodyczno - projektowej⁸ przez Doktoranta, przede wszystkim rozwiniętym wymiarem praktycznym w postaci propozycji/projektu kompleksowego rozwiązania istotnego problemu praktycznego z jakim boryka się sponsor tego przedsięwzięcia naukowo-empirycznego.

W związku z tym **moja ocena opiniowanej rozprawy jest pozytywna.**

Rozprawa będąca przedmiotem recenzji jest pracą pisemną o charakterze monografii naukowo – wdrożeniowej. Jej forma spełnia wymogi art. 187 ust. 3. Ustawy ... ,

Treść recenzowanej rozprawy zawarta została na 400 stronach tekstu. Składa się ona ze **Wstępu** [w którym Autor osadza badany problem w przestrzeni poznawczej, formułuje cel/cele, założenia poznawczo – konceptualne rozprawy, sygnalizuje zastosowane w niej postępowanie badawcze oraz jej strukturę], **sześciu rozdziałów merytorycznych** [w tym: **trzy pierwsze** (R1 do R.3) – powstały w oparciu o literaturę i sprawozdania z badań empirycznych

³ Patrz: Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 28 kwietnia 2017 r. w sprawie szczegółowych kryteriów i trybu przyznawania, przekazywania oraz rozliczania środków finansowych na naukę, trybu wyznaczania opiekuna pomocniczego i przyznawania stypendium doktoranckiego w ramach programu *Doktorat wdrożeniowy* (Dz.U z dnia 28 kwietnia 2017 r., poz. 873). Program został wprowadzony w roku 2017. Jego celem jest wspieranie przygotowania rozpraw doktorskich przez doktorantów prowadzących działalność naukową, których wyniki mogą mieć zastosowanie w działalności danego przedsiębiorstwa. Przygotowanie rozprawy nie może trwać dłużej niż 4 lata. Doktoraty wdrożeniowe to alternatywna droga uzyskania stopnia doktora przeznaczona dla osób, które – chcąc rozwijać swoją karierę naukową – nie chcą rezygnować z pracy zawodowej poza uczelnią. W ramach programu doktorant ma za zadanie przygotować rozprawę doktorską, w wyniku której ma być rozwiązany realny problem, z jakim boryka się dany podmiot biznesowy, którego rozwiązanie usprawni jego działanie, tj. realnie pomoże w funkcjonowaniu konkretnego podmiotu, zaś nad pracą doktoranta sprawuje pieczę dwóch opiekunów – promotor z ramienia uczelni i opiekun projektu ze strony przedsiębiorstwa.

⁴ Patrz; Uchwała Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Akademii WSB nr 10/2023/2024 z dnia 16 listopada 2023 roku w sprawie wszczęcia postępowania o nadanie stopnia doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości mgr. Dawidowi Żebrakowi.

⁵ Art. 187. 1. Rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej. 2. Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne. 3. Rozprawę doktorską może stanowić praca pisemna, w tym monografia naukowa, zbiór opublikowanych i powiązanych tematycznie artykułów naukowych, praca projektowa, konstrukcyjna, technologiczna, wdrożeniowa lub artystyczna, a także samodzielna i wyodrębniona część pracy zbiorowej.

⁶ Patrz [w]: Dz. U. z 2022 r. poz. 574, 583, 655, 682, 807, 1010, 1079, 1117, 1459, 2185, 2306, z 2023 r. poz. 212.

⁷ Swoją ocenę szczegółową rozwijam w dalszej części przedkładanej opinii.

⁸ W znaczeniu naukowo-badawczym.

wykonanych przez innych (polskich i zagranicznych – nie dostrzegłem w spisie bibliografii własnych publikacji Doktoranta) autorów – przedstawiają badane zagadnienie i jego związki, **Kilku podrozdziałów** (R.3.3; R.4.2 do R.4.5 oraz R.5.5) dotyczących refleksji i przygotowań metodycznych rozwiązania badanego problemu, **jednego rozdziału** (R.5), ilustrującego badany problem z perspektywy empirycznej i jednocześnie projektującego rozwiązanie wdrożeniowe] oraz **jednego rozdziału** opisującego warunki implementacji proponowanego rozwiązania (modelu ZZL) wraz z ograniczeniami procesu przeprowadzonych badań (R.6) a także **Zakończenia** (w którym Autor nawiązuje do sformułowanych założeń i zadań badawczych, a także formułuje wnioski i rekomendacje z postępowania badawczo-projektowego).

W przygotowaniu części empirycznej rozprawy wykorzystano zaawansowane metody analizy statystycznej i jakościowej, przy pomocy których odkrywano i uruchamiano nowe czynniki sprawcze w badanym zakresie problemowym oraz 624 pozycji literaturowych, w tym 176 pozycji obcojęzycznych [stosunkowo nowych i aktualnych pozycji anglojęzycznych. Wykorzystaną do przygotowania rozprawy literaturę uważam za aktualną. Jako kryterium oceny przyjąłem czas/okres ich powstania, bowiem ok. 75 proc. wykorzystanej literatury **powstało po roku 2000**, ilość ujętych pozycji z zakresu literatury obcej, uważam za ważną z punktu widzenia aktualności oraz rangi dostępności źródeł, choć nie do końca satysfakcjonująca. Wobec ogólnej liczby wykorzystanych do napisania rozprawy pozycji literatury i źródeł generalnie wyrażam zadowolenie. Analizowane treści i wyniki zilustrowano w postaci 61 rysunków, 84 tabel i 8 załączników. Łącznie rozprawa – wraz z bibliografią, spisami rysunków i tabel, załącznikami oraz streszczeniem w j. angielskim - **jest dość obszerna** i liczy 459 stron.

Podjęta w rozprawie tematyka, dobrze wpisują się w nurt poszukiwań nowoczesnych sposobów wykorzystania posiadanych przez organizację zasobów (zwłaszcza ludzkich) w kierunku wzrostu efektywności organizacyjnej podmiotu gospodarczego. W ocenianym przypadku obszar ten odnoszony jest do działalności przywieziennych zakładów pracy (PZP) w Polsce. Objęty badaniem przedmiot działalności gospodarczej (jego rodzaj i struktura) mieszczą się w Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) w sekcji C, rozdział 13, 14 i 15, podklasa 13.92, 14.11Z i 15.20 51.10.Z. Jest to działalność gospodarcza dotycząca produkcji wyrobów tekstylnych, odzieży oraz obuwia. W wyniku przyjętej i dobrze uargumentowanej klasyfikacji (patrz R. 5.1), obiektem badań były procesy ZZL i efektywności organizacyjnej w następujących, zakodowanych w rozprawie PZP zlokalizowane w Raciborzu (A), Łodzi (B), w Sieradzu (C), w Siedlcach (D), i w Strzelcach Opolskich (E), tj. w pięciu na dwanaście istniejących w Polsce przedsiębiorstwach państwowych PZP plus Mazowiecka Instytucja Gospodarki Budżetowej (MIGB) *Mazovia* funkcjonująca jako zakład budżetowy. (patrz R. 4.1). Jest to prowadzona w PZP działalność o istotnych walorach nie tylko gospodarczych ale i społecznych (resocjalizacja osadzonych poprzez prace) stanowiąc *clou* badanego problemu tj. projektowania i wdrożenia modelu ZZL, który prowadzi do zwiększenia efektywności organizacyjnej badanych obiektów i który można rozszerzyć (walor udatności i użyteczności modelu) na pozostałe PZP przy spełnieniu warunków o których jest mowa w R. 6.1 i 6.2. Doktorant słusznie zaznacza, że dotychczas w procesach badawczo – poznawczych w tego typu obiektach realnych, była ona w niewielkim stopniu rozpatrywana i rozpoznawana, choć generalnie (ZZL i jej związek z efektywnością organizacyjną) nie jest problemem/wyzwaniem nowym i dotychczas w Polsce nie badanym (patrz; R. 1.5, 2.5 i 3.4). Dobrze, że znalazła ona jako problem praktyczno – naukowy, swoje miejsce w zainteresowaniach zarówno u pracowników nauki (promotor i promotor pomocniczy rozprawy) i praktyki (autor rozprawy) zajmujących się zagadnieniami z zakresu dyscypliny NoZiJ.

Proponowane przez Doktoranta podejście i koncepcja badawcza jest interesująca w kontekście projektowania, skalowania, modelu ZZL z perspektywy podnoszenia efektywności organizacyjnej PZP. W moim odczuciu wydaje się, że może być rozpowszechniona i wykorzystywana (testowana – walor praktyczny, wdrożeniowy rozprawy⁹) do doskonalenia

⁹ Charakter wdrożeniowy rozprawy uznaję za szczególny jej walor.

związków ZZZ i efektywności organizacyjnej w innych podmiotach gospodarczych i nie tylko. Stwierdzenie to znajduje swoje uzasadnienie w części badawczej oraz wyniki badań.

Wybór paradygmatu efektywnościowego NoZiJ, wsparty triangulacją metod badawczych (ilościowych i jakościowych), uważam za słuszny i właściwy dla poprawności sformułowania projektu (modelu) rozwiązania teoretyczno – empirycznego badanego zagadnienia. Dzięki temu rozprawa dobrze wpisuje się w ten nurt poszukiwań, który związany jest z rewolucją podejść do strategii ZZZ, w tym poszukiwania innowacyjnych modeli, dezagregacji i pogłębionego rozpoznawania nowych, indywidualnych w obszarze ZZZ (tj. funkcji zarządzania) czynników/elementów dynamizujących efektywność organizacyjną (patrz rys. 46, s. 316) w badanych obiektach mianowicie PZZ. Oceniana rozprawa – z uwagi na podejmowany w niej oryginalny problem, sposób i oryginalność jego rozwiązania w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych kandydata w sferze gospodarczej - posiada niewątpliwie charakter pionierski. I to jest jej kluczowy walor.

Podjęte w rozprawie zagadnienie uznaję za złożone badawczo, ciekawe teoriopoznawczo, a także mocno ukierunkowane aplikacyjnie w postaci projekcji modelu ZZZ w kontekście wzrostu efektywności organizacyjnej. Generalnie – w znaczeniu szerszym – podjęte w niniejszej rozprawie zagadnienie, stanowi ważny badawczo i znaczący w praktyce gospodarczej element ZZZ.

Kierując się w/w przesłankami, swój pozytywny wniosek nt. ocenianej rozprawy uzasadniam tym, że **problem badawczy**¹⁰, którego identyfikacji, analizy i diagnozy podejmuje się Doktorant, to **stosunkowo nowy**¹¹ – lokalizowany na granicy, a zrazem kooperacji krzyżujących się wielu subdyscyplin NoZiJ, takich jak ZZZ, a także zarządzania instytucjami publicznymi i organizacjami *non profit* oraz organizacjami gospodarczymi, ze względu na badane podmioty jakimi są PZZ - **obszar dociekań**.

Rzecz ujmując syntetycznie dotyczy **projektowania kompleksowego modelu ZZZ skutkującego wzrostem efektywności organizacyjnej PZZ, który posiada potencjał wdrożeniowy**. Swoje badania Doktorant poprawnie lokalizuje **w podejściu projektowym** odnoszonym do waloru efektywności organizacyjnej podejmowanych w PZZ działań w zakresie ZZZ. Jest to ważne podejście dla zrozumienia kierunków rozwoju narzędzi, w tym modelu ZZZ we współczesnych przedsiębiorstwach. Doktorant udatnie metodycznie go analizuje i wykorzystuje w komponowaniu treści rozprawy (m.in. poprzez *systematic review*¹²) oraz empirycznie (przy pomocy analiz o charakterze ilościowym i jakościowym) w postaci

¹⁰ **Zidentyfikowanym problemem naukowym ... jest opracowanie modelu ZZZ mającego pozytywny wpływ na poziom efektywności organizacyjnej PZZ. Należy podkreślić, że to właśnie proces ZZZ jest jednym z kluczowych czynników decydujących o efektywności funkcjonowania organizacji.** (s. 9). **Ow problem** w postaci identyfikacji luki badawczej został przez Doktoranta uzasadniony na ss. 8 - 11 oraz ss.241 - 256 i **poprawnie** (ze względów poznawczo-projektowych) opisany za pomocą **pięciu pytań badawczych** (s. 9) oraz **hipotezą główną i pięcioma hipotezami szczegółowymi** (s. 11 i s. 256). Doktorant w rozprawie poszukuje odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

[1]. **Jak kształtuje się proces ZZZ w PZZ?**; [2]. **Czy kadra menedżerska PZZ wykorzystuje sprawdzone w przedsiębiorstwach modele ZZZ?**; [3]. **Jakie są możliwości wdrożenia zaprojektowanego modelu ZZZ do specyficznych struktur zatrudnienia w PZZ?**; [4]. **Czy można poprawić efektywność organizacyjną poddając analizie proces ZZZ w przedsiębiorstwach i przenosząc tę analizę do struktur zatrudnienia PZZ?**; [5]. **Czy nowy model ZZZ determinuje kierunki rozwoju PZZ działających w Polsce?**. Z kolei Doktorant przyjmuje następującą **hipotezę główną**: **jeśli zostanie opracowany i wdrożony model ZZZ w PZZ w Polsce, to zwiększy ich efektywność organizacyjną**. Równocześnie hipotezę główną rozwija w postaci **pięciu hipotez szczegółowych**, odnosząc je do zależności funkcji ZZZ wchodzących w skład modelu ZZZ PZZ do efektywności organizacyjnej. Oto one: **H1: Istnieje dodatnia zależność pomiędzy doбором pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa o charakterze PZZ. H2: Istnieje dodatnia zależność pomiędzy motywowaniem pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa o charakterze PZZ. H3: Istnieje dodatnia zależność pomiędzy wynagradzaniem pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa o charakterze PZZ. H4: Istnieje dodatnia zależność pomiędzy ocenianiem pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa o charakterze PZZ. H5: Istnieje dodatnia zależność pomiędzy szkoleniem pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa o charakterze PZZ.**

¹¹ ... **Opracowanie i wdrożenie modelu ZZZ, który zwiększy efektywność organizacyjną PZZ w Polsce, a także na podstawie dorobku teoretycznego i praktycznego, jest propozycja opracowania autorskiego modelu ZZZ PZZ oraz ocena efektywności organizacyjnej PZZ.** (s. 10 i s. 243).

¹² Patrz R. 1, 2 i 3 oraz załącznik 1 pt. Graficzna prezentacja wyników badań bibliometrycznych.

projektu (założeń i struktury) modelu ZZL w kontekście podnoszenia efektywności organizacyjnej PZP rozwiązuje¹³.

W ujęciu problemowym proponowanym przez Doktoranta, współcześnie brakuje kompleksowych i pogłębionych metodycznie i empirycznie opracowań naukowo-praktycznych (wdrożeńowych), które by wskazywały na coraz bardziej dostrzegane znaczenie i wagę nowych czynników sprawczych w projekcji modelu ZZL zwiększającego efektywność organizacyjną przedsiębiorstwa w warunkach niepewności i zmian.

Ów problem od strony metodycznej został przez Doktoranta poprawnie przedstawiony (patrz opis/założenia ss. 8-12 i R. 4, w tym zwłaszcza rys. 39 ilustrujący schemat procesu badawczego). Przeprowadzona analiza¹⁴ poglądów dotyczących modeli ZZL, efektywności organizacyjnej i relacji/związków ZZL i efektywności organizacyjnej, ich składowych elementów i struktury oraz projektowania w oparciu o poznane czynniki sprawcze, zawartych w literaturze przedmiotu, stały się genezą sformułowania atrakcyjnego naukowo-poznawczego i wdrożeniowego¹⁵ celu rozprawy. Na ich tle wysoko oceniam wkład poznawczy Autora w merytoryczny i metodyczny zakres powstania ocenianej rozprawy. Ów wkład wypracowany został w prawie 30 procentowym udziale na zagranicznym¹⁶ oraz polskim dorobku teoretyczno-badawczym współczesnych NoZiJ oraz innych, pokrewnych dyscyplin naukowych, w określanych w rozprawie pytaniach badawczymi zakresie problemowym. Sformułowane pytania badawcze (słuszne z metodycznego i projektowo/implementacyjnego punktu widzenia) odnoszą się do procesu identyfikacji, diagnozy i krytycznej oceny badanych zagadnień w ujęciu teoriopoznawczym, których rozwiązanie posiadają istotne znaczenie dla kształtowania za pomocą projekcji empirycznej – zarówno w sensie poznawczym, jak i implementacyjnym - obszaru działań rozwojowych (modelu ZZL i jego oddziaływania na wzrost efektywności organizacyjnej) badanych podmiotów i ich działalności gospodarczej. Jest to rozprawa o wyraźnych walorach konceptualno - konfiguracyjnych¹⁷, metodyczno - aplikacyjnych¹⁸ oraz użytkarnych¹⁹. Rozprawa ta, w znacznym zakresie opiera się na

¹³ Patrz rozdziały 4, 5 i 6 oraz narzędzia badawcze – załącznik 2 (kwestionariusz ankiety), załącznik 3 (scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego) oraz załączniki 4 do 8 (wybrane dane badanych PZP; od A do E).

¹⁴ Warto podkreślić jej **syntetyczny charakter**, patrz też załącznik 1.

¹⁵ **Cel główny** obejmuje – **opracowanie i wdrożenie** modelu ZZL, który zwiększy efektywność organizacyjną PZP w Polsce. (s. 10 i s. 2430). Z kolei **celem badań**, przeprowadzonych na podstawie dorobku teoretycznego i praktycznego, jest propozycja opracowania autorskiego modelu ZZL PZP oraz ocena efektywności organizacyjnej PZP. (s.10 i s. 241). Zrealizowanie tak sformułowanego celu wymaga określenia celów częściowych na płaszczyznach: teorio - poznawczej, metodycznej, empirycznej i użytkarnej. Na **płaszczyźnie teorio-poznawczej** zdefiniowano następujące cele: usystematyzowanie pojęć i definicji dotyczących ZZL oraz modeli ZZL, usystematyzowanie dorobku NoZiJ w obszarze efektywności organizacyjnej, identyfikacja dotychczasowego dorobku NoZiJ dotyczącego modeli ZZL w kontekście efektywności organizacyjnej, wzbogacenie dotychczasowej wiedzy, dotyczącej specyfiki ZZL oraz procesów zachodzących w zarządzaniu PZP w Polsce. Na **płaszczyźnie metodycznej** postawiono następujące cele: opracowanie metodyki oceny ZZL w PZP, opracowanie metodyki oceny efektywności organizacyjnej w PZP, opracowanie i poddanie weryfikacji kwestionariusza ankiety dla pracowników PZP, opracowanie scenariusza indywidualnego wywiadu pogłębionego dla kadry menedżerskiej PZP. Na płaszczyźnie empirycznej dopełniono następujące cele: opracowanie analizy i oceny ZZL i jego wpływu na efektywność organizacyjną PZP, opracowanie modelu ZZL w PZP, opracowanie indeksu oceny efektywności organizacyjnej PZP. Cele teorio-poznawcze, metodyczne i empiryczne zostały uzupełnione **celami użytkarnymi**: które zdefiniowano w rozprawie jako: opracowanie warunków możliwości wdrożenia rekomendowanego modelu ZZL do PZP, sformułowanie zaleceń i rekomendacji dla kadry menedżerskiej, odpowiadającej za wdrożenie modelu ZZL w PZP. (ss. 10 - 11 i ss. 243 – 244).

¹⁶ Udział literatury obcojęzycznej w przygotowaniu rozprawy wynosi 28,20 proc. Nie jest to udział nadmiernie satysfakcjonujący.

¹⁷ **Zaprojektowanie – o potencjale implementacyjnym - autorskiego kompleksowego modelu ZZL zwiększającego efektywność organizacyjną PZP (patrz; rys. 46) oraz autorskich narzędzia prowadzenia badań ankietowych (zał. 2) oraz badań jakościowych (zał.3 scenariusz wywiadu), a także szczegółowej prezentacji i projekcji wpływu modelu na efektywność organizacyjną PZP oraz określenie warunków niezbędnych dla skutecznego wdrożenia zaprojektowanego modelu ZZL w PZP..**

¹⁸ **Koncentrują się one na:** wzbogaceniu repertuaru wskazanych w zał. 2 i 3 oraz R. 4.4 metodach i narzędziach statystycznych strukturyzujących projekcję modelu ZZL w kontekście efektywności organizacyjnej PZP, rozstrzygnięciu problemów koncepcyjnych i metodycznych związanych z badaniem/projektowaniem/implementacją modelu ZZL oraz zintegrowaniem go z koncepcją poprawy efektywności organizacyjnej danego przedsiębiorstwa.

¹⁹ **Należą do nich:** dostarczenie dla praktyk menedżerskich narzędzi diagnostyczno-projektujących oraz opracowanie nowego spojrzenia na rozwój i doskonalenie organizacji, dającego kadrze zarządzającej nowy punkt

badaniach i projekcjach empirycznych, które potwierdzają zasadność i operacyjność badawczą sformułowanych pytań oraz hipotez badawczych.

Poszukiwanie odpowiedzi na postawione pytania i dowodzenie poprawności sformułowanych w hipotezach badawczych związków i zależności, Doktorant wsparł metodą badań jakościowych. Badania jakościowe dostarczyły uzyskania pogłębionej wiedzy dotyczącej efektywności organizacyjnej badanych podmiotów. Uzyskane rezultaty postępowania diagnostyczno-implementacyjnego w konsekwencji doprowadziły do zaprojektowania autorskiego modelu ZZL w kontekście wzrostu efektywności organizacyjnej PZP i sformułowania niezbędnych uwarunkowań dla sprawnego jego (modelu) wdrożenia, poprzez co Doktorant stara się wypełnić/zrealizować **cel wdrożeniowy** rozprawy.

Reasumując, zawarte w rozprawie dociekania i ich rezultat implementacyjny służą zarówno rozwojowi teorii, jak i praktyki NoZiJ. Recenzowana rozprawa wnosi bowiem wkład w nowe, innowacyjne spojrzenie na problematykę narzędzi służących poprawie efektywności przedsiębiorstwa poprzez właściwe gospodarowanie/zarządzanie będącymi w jego gestii zasobami ludzkimi i ich potencjałem.

Wartość badań oraz prowadzonych w niej rozważań stanowi o tym, że jest to cenna pozycja zwłaszcza, że jest napisana językiem wskazującym na dobrze opanowany warsztat pisarski, a poprawny warsztat naukowo-praktyczny przejawia się głównie w kreatywności poszukiwania nowych, własnych koncepcji. Wynika to z wiedzy i kompetencji jakie Doktorant posiada w zakresie badanego zagadnienia.

Rozprawa zawiera pięć znaczących rezultatów, które stanowią wartość dla rozwoju teorii i praktyki NoZiJ. I tak:

- pierwszym rezultatem jest nowa perspektywa, czyli myślenie o modelach ZZL w kategorii efektywności organizacyjnej,
- drugim rezultatem jest dostarczenie argumentów na rzecz zasadności dalszej konceptualizacji i operacjonalizacji czynników strukturalnych modelu ZZL zwłaszcza w kontekście ich oddziaływania na wzrost efektywności organizacyjnej.
- Trzecim rezultatem jest wskazanie na współczesne konsekwencje interdyscyplinarnego paradygmatu proefektywności i jego przydatności dla rozwoju nowych strategii działania i konceptualizacji, m.in. w postaci modelu ZZL i jego dostosowania/zmian stymulacji w kierunku zwiększania efektywności organizacyjnej i form prowadzonej przez badane przedsiębiorstwa działalności statutowej.
- Czwartym rezultatem jest zaproponowanie rozwiązania praktycznego, które nosi cechę udatności i użyteczności, przez co może podlegać procesom dyfuzji wiedzy.
- Piąty rezultat, to efekt obranej strategii badawczej opartej na elementach/funkcjach/składnikach/wymiarach modelu ZZL, bowiem oczywiste jest, że istnieje potrzeba ich mierzenia, a mierzalność ta stwarza pole dla poprawy stopnia jego innowacyjności i adaptacyjności.

Uwagi i elementy dyskusyjne

W niniejszym, fragmencie swojej recenzji pragnę zwrócić uwagę na cztery kwestie krytyczne i/lub dyskusyjne.

Pierwszą z uwag odnośnie do objętości pracy, która jest nadmiernie obszerna. Choć język stosowany przez Doktoranta nie budzi zastrzeżeń, jest jasny i komunikatywny (choć można znaleźć trochę błędów stylistycznych i literówek), to sama praca pod względem nasycenia treścią jest istotnie przegadana. Doktorant niepotrzebnie wprowadza wiele wątków pobocznych, moim zdaniem nieistotnych merytorycznie. Dla przykładu: przy opisie form prawno – organizacyjnych PZP, które funkcjonują w Polsce jedynie w formie przedsiębiorstwa państwowego i jednostki budżetowej, Doktorant niepotrzebnie - jako rozwiązania prawne – szeroko rozwija opis możliwych form spółek kapitałowych, które to rozwiązanie w PZP w Polsce nie występuje. Tego typu nadmierne nasycenie treści rozprawy można spotkać w niej

widzenia na prowadzoną efektywnie działalność (model ZZL) – rozumienie i analizowanie jej, tworzenie i zmienianie wtedy, gdy zachodzi taka potrzeba.

więcej. Ponadto rozdziały teoretyczne mogły by być opracowane bardziej syntetycznie. Recenzent rozumie, że gdzieś musiało nastąpić ujście dla ponad 600 wykorzystanych pozycji bibliograficznych (ilość ta jest sporym walorem rozprawy), niemniej należało przedstawić to w formach ujęć bardziej syntetyzujących, np. w postaci tabel, rysunków, czy wykresów.

Druga i trzecia uwaga nawiązuje do niezbyt mocnego wyeksponowania dodatkowego podkreślenia (w R.6) możliwych elementów i cech związanych z aplikacyjnością rozprawy, jako że powstała ona w ramach programu *Doktorat wdrożeniowy*. Owe uwagi nawiązują do lepszego rozpoznania warunków determinujących zwiększenie stopnia implementacji proponowanych rozwiązań.

A zatem druga uwaga dotyczy braku podjęcia próby wyskalowania – np. przez ekspertów - hierarchii (np. ze względu na wagę, czy i kolejność realizacji) sformułowanych warunków z punktu widzenia ich spełnienia (bardzo ważne, ważne, mniej ważne itp.. klasyfikacji) dla skutecznej implementacji propozycji Doktoranta.

Z kolei trzecia uwaga dotyczy braku opracowania harmonogramu i kolejności podejmowanych i wdrażania działań służących skuteczności procesu implementacji propozycji Doktoranta, zwłaszcza dotyczy to propozycji zawartych w R.6.1 i 6.2.

Czwarta uwaga związana jest z nadmiernym skomplikowaniem – z punktu widzenia operacyjnego zaproponowanego modelu ZZL. Przecież definicja modelu mówi o tym, iż model przedstawia uproszczoną rzeczywistość, a w tym przypadku (patrz rys. 46) mamy do czynienia z materią mocno skomplikowaną. Czy użyte w rozprawie pojęcie model jest adekwatnym, czy właściwszym byłoby pojęcie koncepcja?

Konkluzja; recenzowana rozprawa pokazuje, iż Doktorant:

- *prezentuje w niej satysfakcjonujący poziom aktualnej, ogólnej i specjalistycznej wiedzy teoretycznej w dyscyplinie NoZiJ [zwłaszcza w zakresie badanego zagadnienia (związków ZZL z efektywnością organizacyjną)], ujmując ową wiedzę w sposób interdyscyplinarny (rozdziały teoretyczne, R.1 do R.3),*
- *poprawnie przeprowadzonym postępowaniem badawczym wskazuje na umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, w tym umiejętności pogłębionej refleksji metodycznej w przygotowaniu procedury postępowania badawczego (rozdział metodyczny, R.4.) profesjonalnego posługiwania się specjalistycznymi narzędziami analizy statystycznej (metody ilościowe R.5.1 do 5.6) i narzędziami z zakresu metod jakościowych (R 5.7), wykorzystania ich do pogłębionego badania empirycznego oraz formułowania wniosków i rekomendacji wynikających z przeprowadzonej diagnozy (rozdział badawczo-empiryczny, R.6).*

Równocześnie rozprawa:

- *stanowi oryginalne rozwiązanie **problemu naukowo-empirycznego** (patrz; sformułowany problem badawczy, cele rozprawy i zadania badawcze (pytania i hipotezy) – **Wstęp i R.4** oraz autorska konceptualizacja modelu ZZL w kontekście wzrostu efektywności organizacyjnej 9R.3.3, R.4.2 i 4.3 oraz R.5.50 i kompleksowego jego osadzenia poznawczego w piśmiennictwo polskim i światowym (patrz; R.1 do R.3),*
- *stanowi oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej (**zrealizowany cel wdrożeniowy rozprawy poprzez zaprojektowany model ZZL w kontekście poprawy efektywności organizacyjnej PZP**, (patrz R.5.5), a także **formułowane uwarunkowania wdrożeniowe i rekomendacje dla menedżerów** (R.6.1 i 6.2), ograniczenia procesu badań (R.6.3) oraz konkluzje w **Zakończeniu** rozprawy.*

□

**Konkluzja główna i rekomendacja dla RD NoZiJ AWSB w Dąbrowie Górniczej
co do dalszego procedowania rozprawy
w ramach rozpoczętego postępowania doktorskiego**

□

Przygotowana pod kierunkiem naukowym dr hab. A. Francik (promotor) i dr hab. J. Dzieńdziora, prof. AWSB (promotora pomocniczego) rozprawa doktorska pt. *Model zarządzania zasobami ludzkimi a efektywność organizacyjna przywieziennych zakładów pracy w Polsce*, autorstwa mgr D. Żebraka, **charakteryzuje się dobrym poziomem naukowym i praktycznym, tym samym spełnia ustawowe wymagania stawiane wdrożeniowym rozprawom doktorskim.**

Całość opracowania wskazuje na dojrzałość badawczą Doktoranta, jego dociekliwość poznawczą, znajomość przez niego metod badawczych i umiejętność ich praktycznego zastosowania, dobrą znajomość literatury przedmiotu a także zdolność do poszukiwania oryginalności w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej, Rozprawa wskazuje również na wysoki stopień realizacji celów naukowych, jak i – wynikających z programu – celów wdrożeniowych.

Stwierdzenia powyższe i wcześniej rozwinięta opinia, mocno nawiązuje do zaleceń wskazanych przez ustawodawcę w treści art. art. 187 ust.1-3 ustawy Jednocześnie rozprawy nie oceniam jako dzieła wyróżniającego się.

Z całym przekonaniem stwierdzam, że przyjęte cele rozprawy, zarówno teoretyczny, jak i wdrożeniowy zostały w takim stopniu osiągnięte, aby z przekonaniem dokonane w rozprawie rozważania uznać za wartościowe z punktu widzenia teoretycznego i aplikacyjnego poznania badanego problemu.

Wnoszę zatem do Rady Dyscypliny NoZiJ Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej – w myśl art. 187 ust. 1-3 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2018 poz. 1668 wraz z późn. zm.) - wniosek o przyjęcie dzieła pt. *Model zarządzania zasobami ludzkimi a efektywność organizacyjna przywieziennych zakładów pracy w Polsce*, autorstwa mgr Dawida Żebraka, jako rozprawy doktorskiej zgodnej z obowiązującymi przepisami i rekomenduję dopuszczenie Doktoranta do dalszych etapów postępowania doktorskiego.

Tęchóm, dnia 11 stycznia 2024 roku.

