

<sup>(1152)</sup>  
dr hab. Dagmara Lewicka, prof. AGH

Kraków, 22. 07. 2016 r.

Wydział Zarządzania

Akademia Górniczo- Hutnicza im. Stanisława Staszica

w Krakowie

## RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Joanny Żarnik- Żuławskiej napisanej pod opieką naukową dr hab. Rafała Haffera prof. UMK pod tytułem „*Strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim w oparciu o zrównoważoną kartę wyników*”.

Podstawą opracowania recenzji była decyzja Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu podjęta w dniu 23 05 2016 roku, na mocy której, powierzono mi recenzowanie w/w rozprawy doktorskiej.

Celem niniejszej recenzji jest stwierdzenie, czy rozprawa doktorska spełnia warunki określone w Ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2003 r., Nr 65, poz. 595, z 2005 r., Nr 164, Strona 2 z 7 poz. 1365) wraz z późniejszymi zmianami. Recenzja zawiera ocenę pracy w następujących aspektach: zasadności podjętego tematu, struktury pracy, doboru celów i hipotez badawczych, oceny zastosowanych metod badawczych, języka rozprawy, oceny formalnej a także merytorycznej oceny rozprawy i oceny ogólnej stanowiącej konkluzję recenzji.

### Zasadność podjętego tematu

Wzrost znaczenia kapitału ludzkiego jako strategicznego czynnika przewagi konkurencyjnej organizacji spowodował, iż coraz większą wagę przykładana się do inicjatyw mających na celu jego pomiar oraz oszacowanie jego wpływu na generowaną przez przedsiębiorstwa wartość dodaną. Niniejsza praca akcentuje więc konieczność strategicznego podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim, wskazując zrównoważoną kartę wyników i system mierników (*HR metrics*) jako odpowiednie ku temu narzędzia. Akcentuje także, zmianę priorytetów funkcji personalnej i oczekiwań w odniesieniu do realizowanych w jej ramach projektów, gdzie na plan pierwszy wysuwa się osiągnięcie wymiernych rezultatów w zakresie uaktywniania i wzrostu wartości kapitału ludzkiego w organizacji.

Istotny jest także fakt, iż próby pomiaru kapitału ludzkiego oraz wkładu funkcji personalnej mają charakter nowatorski, a stosowane do tego celu narzędzia nie są jeszcze

powszechnie znane i stosowane. Warto też podkreślić, że sam pomiar należy do najtrudniejszych, aczkolwiek koniecznych działań w ramach złożonego procesu zarządzania kapitałem ludzkim.

W związku z tym podjęta w pracy problematykę stawiającą w centrum rozważań zagadnienie pomiaru kapitału ludzkiego i zarządzania kapitałem ludzkim, oceniam jako **trafną, aktualną** i wpisującą się w całokształt badań dotyczących procesów, narzędzi i instrumentów oceny działań w zakresie funkcji personalnej. W literaturze przedmiotu szczególnie polskiej brakuje opracowań dotyczących praktycznego zastosowania w przedsiębiorstwach proponowanych w literaturze przedmiotu mierników. Niniejsza praca oprócz walorów teoretycznych, ma więc przede wszystkim **wartość dla praktyki zarządzania**, wskazując **stopień wykorzystania mierników** w badanych przedsiębiorstwach oraz **modelowe ujęcie ich wdrażania**. Konkludując należy więc podkreślić, że podjęta w pracy tematyka **jest cenna poznawczo** oraz świadczy o dobrym rozeznaniu w aktualnych **wyzwaniach nauk o zarządzaniu**.

### **Struktura pracy, dobór celów i hipotez badawczych**

Dla realizacji przedstawionego celu, zweryfikowania hipotez i uzyskania odpowiedzi na pytania badawcze, Autorka przyjęła, strukturę rozprawy podporządkowaną jej tytułowi i założeniom badawczym. Składa się ona tradycyjnie, z części teoretycznej i empirycznej. Można stwierdzić, że rozprawa stanowi układ o logicznej strukturze, z punktu widzenia kolejności wynikania poruszanych i rozwiązywanych problemów. Niezależnie więc od sformułowanych w dalszej części recenzji uwag szczegółowych, dotyczących zawartości poszczególnych rozdziałów, strukturę pracy oceniam ogólnie jako poprawną. Należy jednak zaznaczyć, że mniej obszerna część empiryczna mogłaby zostać nieco rozszerzona (np. poprzez bardziej szczegółową prezentację wyników badań, niektóre wątki empiryczne zostały pominięte oraz szerszy opis wskazówek wdrożeniowych dla opracowanego modelu), z korzyścią dla wartości merytorycznej rozprawy.

We wstępie Autorka wskazała, przesłanki dla podjęcia tematu sygnalizując aktualne trendy i tendencje w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Podkreśliła także aspekty aplikacyjne pracy i ich znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw. W dalszej kolejności Doktorantka określiła **zakres przedmiotowy** oraz sprecyzowała główny **cel rozprawy**, którym jest „*stworzenie modelu wdrażania mierników wynikających ze Strategicznej Karty Wyników użytecznych w zarządzaniu kapitałem ludzkim przedsiębiorstwa w polskich warunkach rynkowych*” (s.6). Cel ten został rozwinięty w postaci pięciu celów szczegółowych rozprawy, które doprecyzowują zamierzenia badawcze rozprawy.

Przytoczony cel koresponduje ze sformułowanymi przez Doktorantkę trzema równorzędnymi **hipotezami badawczymi**.

H1 *Wśród mierników wykorzystywanych w zarządzaniu kapitałem ludzkim przedsiębiorstwa najczęściej gromadzą mierniki kadrowe odnoszące się między innymi do stanu i struktury zatrudnienia, kosztów zatrudnienia itp.*

H2 *Większość przedsiębiorstw działających w Polsce nie gromadzi mierników bazujących na zmiennych pozaekonomicznych (np. poziom satysfakcji, zaangażowania gotowości do sukcesji).*

H3 *Główną barierą wykorzystywania mierników użytecznych w strategicznym zarządzaniu kapitałem ludzkim jest brak wytycznych i procedur związanych z gromadzeniem przetwarzaniem i interpretacją danych.*

Hipotezy te mają charakter eksploracyjny co w pewnym sensie jest usprawiedliwione słabo rozpoznany obszar badawczy, szczególnie jeśli chodzi o poziom praktycznego wdrożenia rozwiązań opartych na istniejących miernikach w przedsiębiorstwach polskich. Hipotezy te budzą jednak pewne wątpliwości. Przede wszystkim dlatego, że w dysertacji nie wskazano na jakiej podstawie je sformułowano.

Ponadto hipoteza trzecia jest nie do końca jasna. Wytyczne i procedury powinny powstać w związku z inicjatywą Działu Personalnego i współpracą z najwyższą kadra kierowniczą. Wydaje się więc oczywiste, iż skoro takie decyzje nie zapadły, dane te nie są gromadzone. Jest to więc w mojej opinii związane z brakiem przekonania decydentów odnośnie zasadności zbierania tych danych. Tymczasem hipoteza sformułowana przez Autorkę wydaje się być wyrwana z szerszego kontekstu badań i tożsama z jednym z możliwych wariantów odpowiedzi na pytanie o czynniki mogące ograniczać gromadzenie i wykorzystywanie danych. Powstają także wątpliwości czy na bazie przeprowadzonych badań można wnioskować o przedsiębiorstwach działających w Polsce (hipoteza 2). Badania ilościowe dotyczą wyodrębnionej grupy spółek giełdowych (s.123). Powstaje więc wątpliwość czy postawione w dysertacji hipotezy zostały wystarczająco przemyślane i właściwie sformułowane.

Mimo pewnych wątpliwości odnośnie konstrukcji hipotez założenia badawcze rozprawy **oceniam pozytywnie**. Można stwierdzić, że sformułowane przez Autorkę **cel główny, cele szczegółowe i hipotezy**, określają podstawowe problemy i zadania badawcze, wokół których koncentrują się rozważania zarówno w części teoretycznej jak i praktycznej dysertacji.

## Ocena zastosowanych metod badawczych

Przyjęta w dysertacji metodyka badań jest w mojej ocenie **poprawna**, z punktu widzenia zamierzeń badawczych wskazanych przez Doktorantkę. Studia literaturowe przedstawione w rozprawie są oparte na 104 pozycjach i 14 pozycjach netografii. Pozycje te Autorka umiejętnie wykorzystuje zarówno w przypisach, jak i w tekście. Doktorantka w pracy skupiła się głównie jednak na dorobku wybranych rodzimych autorów. Szkoda, że w pracy tylko w niewielkim stopniu uwzględniono najnowsze czasopiśmiennictwo. W związku z tym, iż podjęta przez Autorkę problematyka jest stosunkowo nowa, a przez to słabo rozpoznana dotarcie do opracowań czasopiśmienniczych, umożliwiłoby bardziej dogłębną ocenę aktualnego poziomu zaawansowania badań w tym obszarze. Przeprowadzone przez Autorkę studia literatury budzą niedosyt, który związany jest z dość powierzchowną analizą poszczególnych kluczowych dla dysertacji pojęć czy zjawisk.

Reasumując, treści zawarte w teoretycznej części rozprawy stanowią pewną podstawę dla dalszych rozważań prowadzonych w pracy, przyjętego podejścia badawczego, a szczególnie dla budowy kwestionariuszy wykorzystanych w badaniach (badań eksperckich, badań ilościowych) i przygotowania dyspozycji do wywiadu.

W części empirycznej rozprawy Autorka zastosowała zgodnie z zasadą triangulacji metodologicznej podejście kompleksowe, łącząc w postępowaniu badawczym następujące metody: delficką, badanie ankietowe na próbie  $n=50$  podmiotów i wywiady pogłębione  $n=5$  z respondentami kształtującymi politykę personalną wybranych podmiotów. Dążąc do realizacji postawionego celu Autorka w postępowaniu ilościowym jako grupę docelową wyznaczyła spółki giełdowe, których biura zarządu są zlokalizowane na terenie Polski. Uzyskany w postępowaniu ilościowym materiał jest interesujący i stanowi bazę dla identyfikacji prawidłowości występujących w badanej grupie. Analizy prowadzone w rozprawie są poparte dobrym warsztatem, co umożliwia przekonującą interpretację wyników.

Cennym uzupełnieniem badań ilościowych jest przeprowadzone przez Doktorantkę postępowanie jakościowe. Autorka wykazała się starannością uzasadniając poszczególne kroki badawcze np. dobór respondentów i precyzyjnie określając jego cele.

Należy więc podkreślić, iż Doktorantka realizując projekt badań wykazała się **dojrzałym warsztatem naukowym**, który stanowi **podstawę dla samodzielnego prowadzenia badań naukowych w przyszłości**.

## Ocena formalna i język rozprawy

Przedstawiona do oceny rozprawa została przygotowana zgodnie z wymogami formalnymi stawianymi pracom doktorskim. Praca obejmuje 165 stron tekstu zwartego, na które składają się: wstęp, pięć rozdziałów, zakończenie, ponadto bibliografia i 6 załączników. Autorka w sposób poprawny udokumentowała wykorzystywane w pracy źródła, wraz z ich wykazem na końcu pracy. Prezentację treści uzupełniono 29 rysunkami i 25 tabelami sporządzonymi na dobrym poziomie, co ułatwia percepcję tekstu. Rysunki i tabele zostały opisane poprawnie, a ich wykazy zamieszczono w postaci spisów końcowych.

Język rozprawy jest komunikatywny, styl pisania pracy cechuje swoboda. Doktorantka stosuje bogate słownictwo. Można niejednokrotnie odnieść wrażenie, że Autorka prezentując swoje poglądy nie zachowuje należytej ostrożności w operowaniu słowem co sprawia, że jej poglądy przyjmują postać prawd oczywistych. Warto w tym kontekście zaznaczyć, że większe nasycenie tekstu literaturą przedmiotu prawdopodobnie przyniosłoby walor w postaci większego zdyscyplinowania prowadzonych przez Autorkę rozważań. Ponadto w sposób nie do końca precyzyjny Doktorantka stosuje niektóre terminy stosowane w subdyscyplinie zarządzanie zasobami ludzkimi np. stosuje zamiennie różne znaczeniowo terminy fluktuacja i rotacja (termin rotacja jest często używany błędnie w slangu konsultingowym zastępując termin fluktuacja), lub wskaźnik przetrwania zamiast wskaźnik stabilizacji (s.108).

Z obowiązku recenzenta muszę zaznaczyć, iż w rozprawie spotyka się błędy literowe, gramatyczne oraz braki w zapisie bibliograficznym np.: brak roku wydania pozycji Likert, Bowers (s.29) i brak zamieszczenia tej pracy w spisie literatury, brak powołania na konkretne prace wymienianych autorów np. T. Shultza (s. 19), brak przypisu 76 (s. 43). Pojawia się także błędna nazwa wydawnictwa Dyfin zamiast Difin (s. 57), błędy w zapisie nazwiska autora (s.142) i inne, które mimo, że nie rzutują zasadniczo na ogólną wartość pracy, nie powinny pojawić się w pracy awansowej. Pomimo tych szczegółowych uwag można jednak uznać, że pod względem formalnym **praca jest przygotowana poprawnie.**

Po dogłębnej lekturze rozprawy należy stwierdzić, że w rezultacie studiów literaturowych i analiz o charakterze ilościowym i jakościowym, Autorka **zrealizowała postawiony cel** doprowadzając do **skutecznego rozwiązania problemu.**

## Merytoryczna ocena rozprawy

Praca przedstawiona do oceny składa się z pięciu rozdziałów. Trzy pierwsze rozdziały stanowią rezultat analizy literatury przedmiotu i mają charakter sprawozdawczy. Kolejne dwa

rozdziały mają charakter analityczny, a ich treści prezentują założenia badawcze, wyniki badań empirycznych (ilościowych i jakościowych), własne rozwiązania Doktorantki o charakterze utylitarnym oraz wnioski.

W rozdziale pierwszym zatytułowanym *Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie i metody jego pomiaru* Doktorantka dokonała prezentacji stanu badań dotyczących problematyki kapitału ludzkiego. W pierwszej kolejności zaprezentowała jego charakterystykę w relacji do kapitału intelektualnego. Następnie zaakcentowała konieczność skutecznego gospodarowania kapitałem ludzkim w odniesieniu do przyjętych celów. Wskazała także iż termin „pomiar kapitału ludzkiego” będzie odnosił się zarówno do „jednostek jak i sposobów zarządzania” (s. 13). Można więc już na wstępie wyciągnąć wniosek, że w praca będzie poświęcona kwestiom wyceny kapitału ludzkiego jak i problematyce pomiaru funkcji personalnej. Pomimo tego iż zagadnienia te są w pewnym stopniu powiązane, warto byłoby więcej miejsca poświęcić temu rozróżnieniu, a w efekcie bardziej precyzyjnie określić obszar badawczy pracy.

Wątpliwości budzi stosowanie zamienne terminów: zarządzanie zasobami ludzkimi i zarządzanie kapitałem ludzkim w sytuacji gdy większość badaczy, (szczególnie tych, którzy reprezentują subdyscyplinę zarządzanie zasobami ludzkimi) wskazują na ich nie równoważność znaczeniową. Cennym uzupełnieniem pracy byłoby więc zaprezentowanie w pracy ewolucji podejścia do czynnika ludzkiego w organizacji, wraz ze wskazaniem zmieniającej się w związku z tym terminologii go opisującej. Tym bardziej że w pracy pojawiają się także inne określające czynnik ludzki pojęcia takie jak: potencjał ludzki, potencjał kadrowy.

Brak uporządkowania terminologicznego nie sprzyja lekturze pracy. Można mieć wątpliwości czego dotyczą poszczególne prezentowane przez Autorkę wątki. Ponadto Doktorantka przytacza szereg informacji nie dbając wystarczająco o płynne przejścia pomiędzy wątkami. Można więc odnieść wrażenie przypadkowości, a co najmniej braku przemyślenia struktury niektórych fragmentów rozdziału i relacji między nimi.

W dalszej części rozdziału w podrozdziale *Pomiary kapitału ludzkiego – istota cele i stosowane podejścia* skupiono się w pierwszej jego części, na zagadnieniu pomiaru kapitału ludzkiego, prezentując katalog wybranych metod. W dalszej kolejności pojawiają się kwestie dotyczące pomiaru funkcji personalnej tj.: model badania efektywności szkolenia D. Kirkpatricka czy zrównoważona karta wyników (BSC). W efekcie można odnieść wrażenie, że treści dotyczące pomiaru kapitału ludzkiego i funkcji personalnej nie zostały właściwie ustrukturyzowane i pojawiają się w tekście bez wyraźnego rozgraniczenia.

O ile dobrze zrozumiałam intencje Doktorantki, zgłasza ona tutaj tezę, iż model Kirkpatricka może być wykorzystywany do pomiaru inwestycji w poszczególnych pracownikach. W związku z tym nasuwa się pytanie ***czy Doktorantka może podać publikacje dotyczące takich praktyk lub też przykłady stosowania takiego miernika w konkretnych organizacjach?***

W dalszej części rozdziału zaprezentowano ciekawe zestawienia metod i mierników kapitału ludzkiego, intelektualnego, (tabela 1.2 i 1.3). Nie jest do końca jasne dlaczego dane te zaprezentowane zostały w dwóch tabelach o nieco zróżnicowanej formie. Niektóre metody pojawiają się w obu tabelach. Szkoda jednak, iż nie zadbano o większą czytelność przedstawionego zestawienia poprzez np. ujednolicenie struktury komentarzy uzupełniających ich prezentację.

W ostatniej części rozdziału Doktorantka podejmuje istotne zagadnienie trudności metodycznych związanych z pomiarem kapitału ludzkiego. Fragment ten oparty jest na interesujących spostrzeżeniach Doktorantki odnośnie przedmiotu, metod pomiaru czy sposobu pozyskiwania danych. Warto byłoby zadbać o zwiększenie czytelności prowadzonych rozważań np. poprzez wypunktowanie poszczególnych grup problemów i bardziej staranne sformułowanie przedstawianych kwestii. Niektóre fragmenty tekstu są nie w pełni zrozumiałe np. rozważania na temat spostrzegania społecznego menedżerów (s. 38).

W odniesieniu do wskazanych przez Autorkę ograniczeń w procesie obliczania zwrotu z inwestycji szkoleniowych, warto rozważyć zastosowanie metodyki ROI, opracowanej przez J. J. Philipasa, która posiada walor eliminacji części przedstawionych ograniczeń czy problemów, a o której Doktorantka niestety nie wspomina w pracy,

**Rozdział drugi** zatytułowany ***Pomiar kapitału ludzkiego w oparciu o zrównoważoną kartę wyników*** (BSC) wskazuje istotę i zastosowanie zrównoważonej karty wyników w strategicznym zarządzaniu kapitałem ludzkim. Na wstępie zostały wskazane jej cele i starannie omówione poszczególne jej obszary, wraz ze stosowanymi w ich ramach miernikami. W kontekście perspektywy rozwoju (także w późniejszych rozważaniach dysertacji) Autorka wskazuje na istotność *miękkich* mierników funkcji personalnej, które także nazywa miernikami pozaekonomicznymi, takich jak np. poziom satysfakcji pracowników. W mojej opinii ta grupa mierników, wśród których znajduje się także poziom zaangażowania pracowników, powinna być w pracy wyodrębniona i opisana ze względu na to, że Autorka często się do niej odnosi wskazując na ich znaczenie, podkreślając np. że wyniki finansowe *często zależą od tzw. miękkich niefinansowych ...aspektów zarządzania* (s.49). Poza tym jedna ze sformułowanych przez Doktorantkę hipotez badawczych dotyczy stosowania w przedsiębiorstwach tej właśnie grupy

mierników. Tymczasem wzmianki dotyczące znaczenia *miękkich* mierników czy praktyk w zakresie ich stosowania pojawiają się wrywkowo w różnych fragmentach pracy, co w efekcie nie oddaje ich rangi w zarządzaniu kapitałem ludzkim oraz znaczenia dla tematyki rozprawy.

W dalszej części rozdziału Doktorantka prezentuje pojęcie strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim. Wskazuje także szereg argumentów dla poparcia tezy o znaczeniu strategii personalnej w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw. Prezentuje także rodzaje strategii, i przykłady działań strategicznych w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Doktorantka wskazuje także na różnice, pomiędzy strategicznym zarządzaniem zasobami ludzkimi a strategią zarządzania zasobami ludzkimi (s. 54). Definiuje strategię zarządzania zasobami ludzkimi jako obejmującą *...działania związane z zapewnieniem odpowiedniej liczby pracowników o właściwych kompetencjach, rozwojem, zarządzaniem talentami, motywowaniem, wynagradzaniem itp.* W tym kontekście pojawia się pytanie *w jakiej relacji do działań operacyjnych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi pozostaje zakres znaczeniowy tak zdefiniowanego pojęcia?*

W związku z zaprezentowaniem przez Autorkę w innej części pracy definicji strategii personalnej powstaje pytanie *jak ma się to pojęcie do strategii zarządzania zasobami ludzkimi?*

W ostatniej najciekawszej części niniejszego rozdziału Doktorantka prezentuje zestawienia mierników w różnych konfiguracjach tj. w odniesieniu do poziomu organizacji, poszczególnych procesów personalnych, w odniesieniu do celów zawartych w strategicznej karcie wyników.

Cennym uzupełnieniem powyższych rozdziałów byłoby zaprezentowanie zmian w zakresie funkcji personalnej w kierunku partnerstwa biznesowego. Kwestie te jedynie zostały zasygnalizowane w różnych częściach rozprawy, a mają istotne znaczenie dla jej tematyki.

**Rozdział trzeci** zatytułowany *Organizacja pomiaru kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie* skupia się na procesach analizy i wykorzystania danych w procesach pomiaru. Zaakcentowano w nim istotność zbierania informacji w przedsiębiorstwie dla doskonalenia procesów personalnych. W rozdziale tym omówiono dostępne rozwiązania informatyczne wspomagające zarządzanie kapitałem ludzkim, wskazując ich użyteczność w procesie gromadzenia, przechowywania i generowania informacji.

W ostatnim fragmencie rozdziału zaprezentowano przykłady mierników stosowanych w opisywanych przedsiębiorstwach, akcentując korzyści wynikające z ich wykorzystania w procesie podejmowania decyzji.

Lektura części teoretycznej pracy skłania do wniosku, że Autorka nie ogranicza się jedynie do prezentacji poglądów innych autorów, ale śmiało prezentuje także własne przemyślenia i wnioski dotyczące omawianych zagadnień. Warto byłoby częściej wzmacniać własną



argumentację, nawiązaniem do poglądów innych autorów. Ponadto dwa początkowe rozdziały teoretyczne mogłyby zdaniem recenzenta zostać przeredagowane, tj. scalone i skrócone, aby zapobiec pojawiającym się w pracy powtórzeniom.

Na bazie powyższych rozdziałów można jednak stwierdzić, że Doktorantka posiada wiedzę zarówno teoretyczną, jak i praktyczną w obszarze zagadnień poruszanych w dysertacji. Prowadzone w niniejszych rozdziałach rozważania pozwalają zapoznać się ze złożonością prezentowanej problematyki.

**Rozdział czwarty** zatytułowany *Metodyka badań empirycznych* przywołuje ponownie, zaprezentowany we wstępie do pracy opis postępowania badawczego. Wskazuje kolejne kroki zastosowanych metod: delfickiej, badania ankietowego i badania w oparciu o wywiady pogłębione, a także poszczególne procedury doboru respondentów i charakterystykę analizowanych prób. Ponadto opisuje kwestionariusze wykorzystane do badania (w opinii recenzenta zbyt szczegółowo). Narzędzia badawcze przygotowane przez Doktorantkę są prawidłowo skonstruowane, obszerne i poruszają wszystkie istotne dla celów dysertacji obszary. Dzięki temu są one źródłem dużej ilości cennych informacji, co jest bardzo istotne w odniesieniu do celów dysertacji. Należy podkreślić, iż zarówno postępowanie badawcze, jak i procedura doboru podmiotów do badania zostały przedstawione w sposób staranny, nie budzący wątpliwości.

**Rozdział piąty** *Zasady i warunki skutecznego wdrożenia w przedsiębiorstwie mierników użytecznych w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi* prezentuje wyniki przeprowadzonych badań empirycznych oraz przedstawia własną oryginalną propozycję Autorki - modelowego procesu wdrażania mierników.

Zastosowanie zróżnicowanych metod badawczych umożliwiło uzyskanie ciekawego materiału empirycznego odnośnie: praktyk w zakresie gromadzenia danych, komórek organizacyjnych odpowiedzialnych za ten proces oraz grup ich odbiorców wraz z określeniem rodzaju danych do nich docierających. Umożliwiło także zgromadzenie informacji wskazujących zestaw najbardziej cennych zdaniem respondentów dla przedsiębiorstwa mierników oraz rankingi najczęściej wykorzystywanych danych w badanych spółkach. Pozwoliło także na uzyskanie porównawczego zestawienia opinii ekspertów i kadry zarządzającej spółek giełdowych odnośnie najbardziej użytecznych w działalności przedsiębiorstw mierników, czy czynników stanowiących bariery w procesie zbierania i wykorzystywania danych.

Szkoda, że Doktorantka nie zwróciła większej uwagi na sposób prezentacji materiału empirycznego. Charakterystyczny dla prowadzonego wywodu jest brak rozgraniczenia pomiędzy prezentacją wyników badań własnych, odnośników do literatury i opinii Autorki, przekazywanych

w formie osobistej narracji. Dla zwiększenia czytelności tekstu warto jednak oddzielić wyniki badań własnych od dyskusji na temat wyników. To właśnie we fragmencie poświęconym na dyskusję jest miejsce na prezentację poglądów innych autorów, szczególnie w relacji do uzyskanych wyników badań. Można mieć w związku z tym wątpliwości dotyczące źródeł pochodzenia poszczególnych części tekstu np. ***na jakiej podstawie opracowano fragment dotyczący znaczenia pomiarów dla poszczególnych grup w przedsiębiorstwie (s. 132- 133)? Ponadto jaki był cel wkomponowania w prezentację wyników badań empirycznych tabeli 5.1. opracowanej na podstawie literatury przedmiotu?*** Rozgraniczenie prezentacji wyników badań od dyskusji i własnych opracowań praktycznych ułatwiłoby znacznie lekturę tekstu. Warto byłoby także jako podsumowanie rozdziału zamieścić syntezę uzyskanych wyników.

Podkreślając rozbieżność pomiędzy deklarowanym przez respondentów faktem gromadzenia danych, przy niewielkim odsetku respondentów wskazujących na ich praktyczne wykorzystanie w spółkach, Autorka w kolejnej części rozdziału prezentuje koncepcje wdrażania systemu mierników, odwołując się do rozwiązań innych autorów, a następnie prezentuje opracowany przez siebie modelowy schemat ich wdrażania. Schemat ten należy uznać za **ciekawą i przydatną** próbę usystematyzowania działań wdrożeniowych. Wskazuje on obszary na, które należy zwrócić uwagę w procesie wdrożenia oraz ich właściwą kolejność. Wśród nich oprócz doboru zestawu mierników, warto wyróżnić takie istotne kroki jak: zdefiniowanie wartości dla interesariuszy, zdefiniowanie procesu informacyjnego i sformalizowanie procedur w zakresie pomiaru. Jednym z najciekawszych fragmentów pracy są sformułowane przez Doktorantkę rekomendacje służące wdrożeniu przedstawionego schematu, wraz z opracowaniem procedury wdrażania pomiaru (zał. 6).

**W zakończeniu** Autorka syntetycznie prezentuje osiągnięcia pracy. Szkoda, że odnosząc się do hipotez nie przywołuje argumentów stanowiących podstawę do ich weryfikacji ( hipoteza 1 i 3). Zakończenie powinno zdaniem recenzenta zostać uzupełnione o ***implikacje teoretyczne i praktyczne wynikające z badań. Nakreślone powinny zostać także kierunki dalszych badań, które mam nadzieję zostaną bardziej szczegółowo przedstawione w trakcie obrony.***

Pomimo pewnych niedostatków warsztatu badawczego szczególnie w zakresie prezentacji wątków teoriopoznawczych oraz syntezy wyników badań, Doktorantka budzi uznanie znajomością tematu, umiejętnością ilustrowania wywodów ciekawymi przykładami praktycznymi, a także sprawnością formułowania wniosków na podstawie zebranego materiału empirycznego.

Wskazane powyżej uwagi i komentarze nie podważają znaczenia rozprawy, są tylko głosem w dyskusji oraz wynikają z chęci głębszego poznania poglądów Doktorantki.

## Wnioski końcowe

Oceniając pozytywnie zarówno dobór tematu pracy, postawione cele badawcze, zastosowane w pracy podejście badawcze oraz wyniki przeprowadzonych studiów i analiz, pomimo uwag o charakterze dyskusyjnym, stwierdzam, że dysertacja jest oryginalną próbą rozwiązania aktualnego problemu naukowego z zakresu nauk o zarządzaniu. Główne zalety rozprawy to przede wszystkim: starannie zaprojektowane postępowanie badawcze oraz jej walory aplikacyjne, związane z możliwością wykorzystania opracowań i rekomendacji Doktorantki w procesie strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim w oparciu o system mierników.

Na podkreślenie zasługuje w szczególności:

- ważność, aktualność i nowatorstwo podjętej w pracy tematyki,
- umiejętność doboru metodyki badawczej w odniesieniu do postawionych celów,
- zastosowanie autorskich zróżnicowanych narzędzi badawczych,
- wniesienie wkładu do rozwoju wiedzy na temat systemu mierników zarządzania kapitałem ludzkim, a przede wszystkim poziomu ich wykorzystania w polskich spółkach giełdowych,
- stworzenie wartościowego dla praktyki przedsiębiorstw schematu prezentującego modelowe działania w procesie wdrażania systemu mierników.

Podsumowując niniejsza praca **spełnia wymogi stawiane dysertacjom doktorskim** określone w Ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym z dn. 14 marca 2003r. wraz z późniejszymi zmianami oraz **może stanowić podstawę do nadania stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu.**

Na podstawie powyżej przedstawionej argumentacji wnoszę do Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu o **przyjęcie** rozprawy doktorskiej mgr **Joanny Żarnik-Żuławskiej** pod tytułem „**Strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim w oparciu o zrównoważoną kartę wyników**” i **dopuszczenie** jej do publicznej obrony.

*Dymare Jurek*