

Prof. zw. dr hab. Czesław Zajac
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

mgr Joanny Żarnik – Żuławskiej

**pt.: „Strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim w oparciu
o zrównoważoną kartę wyników”, napisanej pod kierunkiem naukowym
dr hab. Rafała Haffera, UMK w Toruniu**

I. Ogólna charakterystyka rozprawy

Mgr Joanna Żarnik – Żuławska, Autorka recenzowanej przeze mnie rozprawy doktorskiej pod wyżej wymienionym tytułem, podjęła aktualny, a zarazem interesujący problem badawczy. Skuteczne strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim (strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi) i jego pomiar jest ważnym zagadnieniem dla praktyki i teorii zarządzania. Stanowi ono bowiem jeden z kluczowych czynników (warunków) sukcesu przedsiębiorstw oraz różnych organizacji sektora publicznego. Słuszne jest zatem stwierdzenie Autorki rozprawy, wyrażone na początku Wstępu, że „Kapitał ludzki stanowi istotny element wartości rynkowej firmy, dlatego jego pozycja powinna być mierzona i znana, a nawet ujmowana w księgach jako wskaźnik całkowitej wartości przedsiębiorstwa” (s. 4). Doktorantka trafnie dalej podkreśla, że „zarządzanie kapitałem ludzkim przedsiębiorstwa ma znaczenie strategiczne. Świadome budowanie i skuteczne wdrażanie wartościowych rozwiązań wymaga analizy sytuacji, a także ustalenia celów oraz kryteriów ich realizacji. Istotne znaczenie ma tutaj pomiar kapitału ludzkiego, a wraz z nim łatwość pozyskania, przeliczenia i interpretacji danych. Napięte grafiki wielu kierowników powodują, że stosowanie gotowych narzędzi wspomagających procesy decyzyjne związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi ma coraz większe znaczenie. Świadome, umiejętne formułowanie wniosków na podstawie analizy danych dotyczących kapitału ludzkiego jest niezbędne do wdrażania

efektywnych rozwiązań oraz budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa (s. 5). Dlatego też jako w pełni trafny uznaję wybór przedmiotu badań oraz problematyki rozprawy dokonany przez mgr Joannę Żarnik – Żuławska.

Praca składa się z 198 stron tekstu, podzielonego na wstęp, 5 rozdziałów, zakończenie, bibliografię, spisy: tabel i rysunków zamieszczonych w tekście oraz 6 załączników obejmujących: kwestionariusz opinii eksperta wykorzystany w I etapie badań empirycznych, kwestionariusz opinii eksperta wykorzystany w II etapie badań empirycznych, kwestionariusz ankietowy, kwestionariusz wywiadu, model wdrażania mierników użytecznych w strategicznym zarządzaniu kapitałem ludzkim, procedurę wdrażania pomiarów dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi.

Autorka wykorzystowała 120 pozycji bibliograficznych, na które składają się: 91 pozycji zwartych, 14 artykułów z czasopism oraz 15 opracowań pochodzących ze źródeł internetowych.

Ilość, struktura oraz aktualność publikacji, na które powołuje się mgr Joanna Żarnik – Żuławska nie budzą zastrzeżeń, wypełniają one bowiem, według mnie, standardy stawiane rozprawom doktorskim w tym zakresie. Niedosyt natomiast budzi niewielka ilość opracowań obcojęzycznych w wykorzystanej przez nią bibliografii (7opracowań w języku angielskim). Nie znane mi są także: kryterium oraz powody podziału bibliografii na literaturę podstawową i literaturę pomocniczą.

We wstępie Doktorantka sformułowała: cel główny rozprawy, 5 celów szczegółowych oraz 3 hipotezy. Przedstawiła syntetycznie uzasadnienie wyboru problematyki badawczej, trzy etapy badań empirycznych i wykorzystane w trakcie ich trwania metody badawcze. Zaprezentowała także układ strukturalny pracy, przedstawiając syntetycznie zawartość poszczególnych rozdziałów. Konstrukcję pracy oceniam pozytywnie, stanowi, według mnie, właściwą podstawę koncepcyjną do zrealizowania postawionych celów rozprawy. Natomiast zawarta we Wstępie propozycja warstwy metodycznej

rozprawy zawiera według mojej oceny szereg mankamentów, do których zaliczam:

- brak sformułowania przez Autorkę problemu badawczego, np. w formie kluczowego pytania, na które starałaby się Ona odpowiedzieć poprzez studia nad literaturą przedmiotu oraz przeprowadzenie badań empirycznych;
- treść opracowanych hipotez może utrudniać ich potwierdzenie, hipotezy te w zaproponowanej przez Doktorantkę postaci, bardziej przypominają tezy niż hipotezy;
- hipoteza nr 2 w brzmieniu: „większość przedsiębiorstw działających w Polsce nie gromadzi mierników bazujących na zmiennych pozaekonomicznych (np. poziom satysfakcji, zaangażowania, gotowości do sukcesji itp.)”, skłania do postawienia pytania na jakiej podstawie Autorka rozprawy sformułowała tę hipotezę, odnosząc zawarte w niej przypuszczenie do większości przedsiębiorstw funkcjonujących w naszym kraju?! (chyba nie objęła badanami empirycznymi co najmniej ponad połowy wszystkich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce, nikt inny takich badań prawdopodobnie nie byłby w stanie przeprowadzić);
- brak pytań badawczych, nawiązujących do sformułowanych celów rozprawy – uważam, że z uwagi na dominację metody analizy jakościowej oraz charakter przedmiotu badań, pytania badawcze mogłyby z powodzeniem zastąpić hipotezy badawcze, które w zaproponowanej postaci zawierają niewielki „potencjał hipotetyczności”;

Recenzowana praca ma charakter teoretyczno – empiryczny. Koresponduje z nim prowadzona przez Doktorantkę jakościowa oraz w niewielkim zakresie ilościowa analiza badanego zagadnienia. Wymiar jakościowy rozważań rozprawy nawiązuje do paradygmatu interpretatywno - symbolicznego oraz nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu. Dlatego, według mnie, jako

metodologicznie i metodycznie uzasadnione byłoby postawienie tylko pytań badawczych.

Wymienione przez mnie mankamenty metodyczne, nie stanowią jednak aż takiej bariery, która uniemożliwiłaby mgr Joannie Żarnik-Żuławskiej zrealizować cel główny i cele szczegółowe rozprawy.

II. Silne i słabe strony rozprawy

Za wartościowe uznaję wyniki badań empirycznych, przeprowadzonych przy wykorzystaniu analizy jakościowej, analizy eksperckiej, analizy studiów przypadków (case study analysis), za pomocą kwestionariusza ankiety (badania ankietowe) oraz kwestionariusza skategoryzowanego (wywiady), jak również prostej analizy ilościowej, dotyczących problematyki warunków i zasad skutecznego wdrażania w przedsiębiorstwach mierników użytecznych w strategicznym zarządzaniu ich zasobami (kapitałem) ludzkim. Wyniki te są interesujące poznawczo oraz mogą być użyteczne dla praktyki zarządzania. Mogą być również pomocne dla kolejnych badaczy, którzy zdecydują się rozpocząć eksplorację omawianego zagadnienia. Do innych wartościowych elementów opracowania, które według mojej opinii zasługują na pozytywną ocenę, zaliczam:

- uporządkowanie wiedzy czytelnika odnośnie kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie i metod, mierników i narzędzi jego pomiaru, w tym poprawny dyskurs naukowy odnośnie modelowych ujęć tego kapitału występujących w literaturze przedmiotu, korzyści wynikających z kwantyfikacji tego kapitału oraz problemów metodycznych towarzyszących takiemu pomiarowi, zawarte w rozdziale pierwszym;
- usystematyzowane rozważania odnośnie instrumentarium pomiaru kapitału ludzkiego i intelektualnego w przedsiębiorstwie, (jako wartościowe poglądowo uznaję zestawienia tabelaryczne: na s. 26- 32) zawierające ich charakterystyki oraz opatrzone komentarzem autorskim), przeprowadzone na bazie studiów nad literaturą przedmiotu;

- przedstawienie własnej klasyfikacji mierników użytecznych w zarządzaniu kapitałem ludzkim wynikających ze Strategicznej Karty Wyników, opracowanej na podstawie literatury przedmiotu;
- użyteczne dla praktyki zarządzania zestawienia tabelaryczne odnośnie m.in. przykładów danych gromadzonych w podsystemach zarządzania zasobami ludzkimi i płacami, podstawowe zasady przetwarzania tego rodzaju danych, oraz danych z zakresu controllingu (zawarte na s. 92-98);
- solidną pogłębioną charakterystykę metodyki oraz przebiegu własnych badań empirycznych eksperckich i ankietowych odnośnie mierników kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach, zawarte w rozdziałach IV i V. oraz prezentację wyników tych badań. Szerokie wykorzystanie przez Autorkę w tych rozdziałach rozprawy form graficznych takich jak np. rysunki, wykresy i tabele, czyni tę część opracowania bardziej przyjazną dla czytelnika i ułatwia percepcje zawartych w nich treści;
- wartościowy dla badaczy omawianego zagadnienia oraz użyteczny dla praktyki zarządzania kapitałem ludzkim autorski model wdrażania mierników użytecznych w strategicznym zarządzaniu kapitałem ludzkim, wraz z pogłębioną charakterystyką jego komponentów oraz opisem procedury (etapów) wdrażania tego rodzaju mierników, przygotowany na bazie własnych badań ankietowych i analizy studiów przypadków.

Za szczególnie wartościowe uznaję zaproponowane przez Doktorantkę zalecenia o charakterze metodycznym i organizacyjnym dla przedsiębiorstw w zakresie możliwości aplikacji tego modelu oraz nawiązanie przez Nią do istniejących rozwiązań modelowych w zakresie pomiarów dokonywanych w sferze strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim przedsiębiorstw. Rozważania zawarte na s. 147-157 oceniam jako najbardziej wartościowe w całej pracy. Stanowią one, według mnie, wkład własny Autorki w pogłębienie i poszerzenie eksplorowanej przez Nią problematyki.

Do słabych stron recenzowanego opracowania zaliczam natomiast:

- wskazane wcześniej mankamenty warstwy metodycznej, związane ze sformułowaniem problemu badawczego oraz hipotez badawczych;
- chaos terminologiczny, używanie przez Doktorantkę wielu różnych kategorii i pojęć i traktowanie ich jako synonimy, np. już we Wstępie spotykamy: zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie zasobami ludzkimi, funkcję personalną, politykę personalną, w tytule V rozdziału występuje strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, choć i w tytule i w przekroju całej pracy występuje strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim, (a tytuł podrozdziału 5.1 brzmi. „Mierniki używane w zarządzaniu kapitałem ludzkim i zakres ich stosowania w przedsiębiorstwach”), zarządzanie kapitałem ludzkim i pomiar kapitału ludzkiego, ale w wielu partiach tekstu kapitał ludzki i zarządzanie tym kapitałem jest zastępowane zasobami ludzkimi i zarządzaniem tymi zasobami.
- niektóre niepotrzebnie poruszane wątki, biorąc pod uwagę problematykę opracowania, np. informacji i systemów informacyjnych przedsiębiorstw oraz „podręcznikowaty” charakter rozważań w tych fragmentach tekstu pracy.

III. Inne uwagi szczegółowe

Praca napisana została w sposób komunikatywny. Tekst został opatrzony dużą ilością tabel, wykresów i rysunków, co ułatwia czytelnikowi jego percepcję. Warto również podkreślić, że wyjątkowo staranna szata graficzna opracowań naukowych, podnosi poziom ich „przyjazności” dla odbiorcy. Pragnę zwrócić również uwagę na poprawność języka. Tym nie mniej w trakcie lektury tekstu udało mi się wychwycić dość liczne usterki interpunkcyjne oraz redakcyjne: np. brak przecinków na stronach: 7 i 8 (po 2 przecinki), 60 (2 przecinki), 90 (2 przecinki), 90, 102 (2 przecinki), 136, 143, 151 (brak kropki

po słowie „personalnej” w 11 wierszu od dołu), 158, 160 (2 przecinki), 162 (4 przecinki).

Występują również tzw. literówki: na s. 10 w przypisie bibliograficznym dolnym nr 10 jest Zeszyty naukowe, a powinno być Zeszyty Naukowe; brak spacji w niektórych przypisach bibliograficznych dolnych pomiędzy s. a numerem stron; na s. 14 w 13 wierszu od góry jest: Dane uzyskiwana, a powinno być: Dane uzyskiwane; na s. 17 w 9 wierszu od góry jest: Cap Cemini, a powinno być: Cap Gemini; na s. 38 w 7 wierszu od góry jest: między, a powinno być: między oraz w 17 wierszu od góry jest : tą wartość, a powinno być tę wartość; na s. 40 w 4 wierszu od dołu jest: zarządzania, a powinno być zarządzania; na s. 52 w 14 wierszu od dołu jest: Z. Pierścionek, a powinno być Z. Pierścionka (Profesor Zdzisław Pierścionek ze SGH w Warszawie); na s. 53 w przypisie bibliograficznym dolnym nr 90 jest: Dom wydawniczy ABC, a powinno być: Dom Wydawniczy ABC; na s. 91 w 13 wierszu od góry jest: danych wspomagający, a powinno być danych na wspomagających; na s. 102 w 6 wierszu od dołu jest: odpowiednią liczbą osób, a powinno być: odpowiednią liczbę osób; na s. 107 w 13 wierszu od dołu jest: Jak zauważa. A Pocztofskim, a powinno być: Jak zauważa A. Pocztofski; na s. 109 1 10 wierszu od dołu jest: na zasadzie outsourcing pracowniczego, a powinno być: na zasadzie outsourcingu pracowniczego; na s. 167 w zestawieniu publikacji jest: mason, Ohio 2003, a powinno być: Mason, Ohio 2003. Zdarzają się także błędy logiczne i merytoryczne np. na s. 59 Autorka nie dopowiada o jaki lub czego pomiar i pomiary chodzi (7 wiersz od góry oraz 14 wiersz od góry); na s. 67 jest:...procesów wewnętrznej i rozwoju, nie wiadomo o jakie procesy tutaj chodzi; na s. 72 w 3 wierszu od dołu jest: metodologii pomiaru, a powinno być: metodyki pomiaru (metodologia jest nauką o metodach), w tabeli 3.1. na s. 85 w kolumnie Opis Metody Autorka pisze, że ta metoda zawiera pięć etapów, a po: wymienia 6 etapów charakteryzowanej metody? W bardzo wielu miejscach Doktorantka nieprawidłowo stosuje duże litery do bliżej

nieokreślonych nazw działów np. Dział Personalny, czy stanowisk, np. Dyrektorzy, Dyrektorzy Personalni, Prezesi, Kierownicy, Przedstawiciel Handlowy, także Klienci, Kadra Zarządzająca.

IV. Konkluzja

Uwagi krytyczne i polemiczne nie pomniejszają ogólnej pozytywnej oceny pracy. Mgr Joanna Żarnik - Żuławska samodzielnie rozwiązała ważny problem naukowy, wykazała ogólną wiedzę teoretyczną w obszarze tematycznym rozprawy oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Jej rozprawa może być uznana jako przyczynek badawczy dla teorii i praktyki zarządzania.

W konkluzji stwierdzam, że rozprawa mgr Joanna Żarnik – Żuławskiej pt. „Strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim w oparciu o zrównoważoną kartę wyników”, spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim, określone w Ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 roku (art.13.1.). W związku z powyższym wnoszę o przyjęcie tej rozprawy i stawiam wniosek o dopuszczenie Jej Autorki do dalszych etapów przewodu doktorskiego.

Wrocław, 27 czerwiec 2016 r.

