

Recenzja pracy doktorskiej

mgra Dawida Żebraka, pt. **Model zarządzania zasobami ludzkimi a efektywność organizacyjna przywieziennych zakładów pracy w Polsce**, napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Anny Francik, oraz promotora pomocniczego, dr hab. Joanny Dzieńdziory, prof. AWSB, w Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej.

I. Podstawa opracowania recenzji i ogólna charakterystyka rozprawy

Podstawę formalną przygotowania niniejszej recenzji stanowi umowa o dzieło autorskie – recenzja w przewodzie doktorskim nr 1549/2023/24, zawarta przeze mnie z Akademią WSB w Dąbrowie Górniczej w dniu 27.11.2023 roku.

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska mieści się na 459 stronach i obejmuje wstęp, sześć rozdziałów, zakończenie, bibliografię, wykaz tabel, wykaz rysunków, aneks oraz streszczenia (w j. polskim i w j. angielskim). Praca lokuje się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Postawę prawną recenzji pracy stanowi ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz.U. 2018, poz. 1168). Zgodnie z wymogami ustawowymi rozprawa doktorska powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz prezentować ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie naukowej, w tym przypadku w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, a także potwierdzać umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Mając na uwadze przedstawione warunki, przy ocenie rozprawy doktorskiej mgra Dawida Żebraka, przyjęto następujące kryteria:

- znaczenie podjętej problematyki,
- cele pracy i metodyka badań,
- ocena rozwiązania problemu,
- ocena struktury oraz strony formalnej pracy.

Recenzja zakończona została konkluzją.

II. Znaczenie podjętej problematyki

Podjęty w pracy problem ma charakter wieloaspektowy. Dotyczy on oceny wpływu modelu zarządzania zasobami ludzkimi na efektywność organizacyjną. Problem ten analizowany jest z perspektywy zarządzania przywieziennymi zakładami pracy. Efektywność organizacyjna stanowi wielowymiarową kategorię, odnoszącą się do oceny zdolności organizacji do osiągnięcia jej celów przy optymalnym wykorzystaniu zasobów.

Ocena w tym przypadku ma charakter wysoce zindywidualizowany i wymagający stosowania zarówno ilościowych, jak i jakościowych kryteriów. Proces oceny wymaga zaprojektowania odpowiedniego systemu. Z tego względu problematyka efektywności organizacyjnej postrzegana jest jako jedno z bardziej złożonych i trudnych podejść w ocenie organizacji. Pomimo szerokiej dyskusji w literaturze światowej, dotyczącej efektywności organizacyjnej, kategoria ta była relatywnie rzadko wykorzystywana w badaniach naukowych, jako metoda oceny organizacji. Rozważania w tym obszarze głównie przyjmowały postać analiz teoretycznych.

Niewątpliwie model zarządzania zasobami ludzkimi stanowi jedną z kluczowych determinant efektywności organizacyjnej. Zarządzanie w tym obszarze istotnie wpływa na sprawność osiągania celów organizacyjnych. Próba określenia tego wpływu stanowi duże wyzwanie badawcze.

Należy także podkreślić, że obszar badań, którym były przywieziennne zakłady pracy, to szczególnie rodzaj działalności gospodarczej, dotychczas słabo rozpoznany z perspektywy zarządzania. Biorąc pod uwagę cel tworzenia tego typu jednostek, związany z aspektami społecznymi, ocena działalności poprzez pryzmat efektywności organizacyjnej, a nie ekonomicznej, wydaje się być w pełni uzasadniona.

Konkludując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że podjęty w pracy problem jest złożony i odnosi się do szczególnego rodzaju organizacji, dotychczas słabo rozpoznanych z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości. A zatem problem badawczy pracy należy uznać za wysoce oryginalny i wpisujący się w lukę zarówno o charakterze poznawczym, jak i utylitarnym, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

III. Cele pracy i metodyka badań

Problem badawczy pracy uszczegółowiono poprzez 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?

Jako cel główny dysertacji przyjęto opracowanie i wdrożenie modelu zarządzania zasobami ludzkimi, który zwiększy efektywność organizacyjną przywieziennych zakładów pracy w Polsce. Cel ten zdekomponowano na cele cząstkowe na

płaszczyznach: teorio-poznawczej, metodycznej, empirycznej i utylitarnej. Na płaszczyźnie teorio-poznawczej zdefiniowano następujące cele:

- usystematyzowanie pojęć i definicji dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi oraz modeli zarządzania zasobami ludzkimi,
- usystematyzowanie dorobku nauk o zarządzaniu i jakości w obszarze efektywności organizacyjnej,
- identyfikacja dotychczasowego dorobku nauk o zarządzaniu i jakości dotyczącego modeli zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście efektywności organizacyjnej,
- wzbogacenie dotychczasowej wiedzy, dotyczącej specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi oraz procesów zachodzących w zarządzaniu przywieziennych zakładów pracy w Polsce.

Na płaszczyźnie metodycznej postawiono 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.

Na płaszczyźnie empirycznej wskazano następujące cele:

- opracowanie analizy i oceny zarządzania zasobami ludzkimi i jego wpływu na efektywność organizacyjną przywieziennych zakładów pracy,
- opracowanie modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy,
- opracowanie indeksu oceny efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy. Cele teorio-poznawcze, metodyczne i empiryczne zostały uzupełnione celami utylitarnymi:
- opracowanie warunków możliwości wdrożenia rekomendowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi do przywieziennych zakładów pracy,
- sformułowanie zaleceń i rekomendacji dla kadry menedżerskiej, odpowiadającej za wdrożenie modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy.

Na podstawie przedstawionych celów pracy sformułowano hipotezy badawcze. Przyjęto następującą hipotezę główną: jeśli zostanie opracowany i wdrożony model zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy w Polsce, to zwiększy ich efektywność organizacyjną. Hipotezę główną rozwinięto w ramach hipotez szczegółowych, odnosząc się do zależności pomiędzy wybranymi aspektami zarządzania zasobami ludzkimi, wchodzącymi w skład proponowanego modelu zarządzania

zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy, a efektywnością organizacyjną. Hipotezy szczegółowe to:

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.

Przedstawione hipotezy odnoszą się do zidentyfikowanej luki poznawczej. Zostały właściwie sformułowane i można je uznać za teoriiotwórcze. Cel główny oraz cele szczegółowe również zostały poprawnie sformułowane. Są one logiczne i spójne z hipotezami. W sposób czytelny wyznaczają zadania badawcze w ramach pracy.

Dysertacja obejmuje obszerny zakres badań, skupiając się na funkcjach zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy oraz ich wpływie na efektywność organizacyjną. Badania przeprowadzono w okresie od maja do sierpnia 2021 roku, koncentrując się na obszarach Strzelec Opolskich, Raciborza, Sieradza, Łodzi i Siedlec.

Metodologia badawcza opierała się na podejściu ilościowym i wykorzystaniu narzędzi badawczych takich jak kwestionariusz ankietowy CAWI oraz wywiad pogłębiony IDI. Zastosowano triangulację metodologiczną, integrując różne techniki badawcze dla poprawy rzetelności i trafności wyników.

Proces badawczy składał się z czterech głównych etapów: badania literaturowego, badania ilościowego wśród pracowników przywieziennych zakładów pracy, analizy wskaźników efektywności organizacyjnej PZP oraz badań jakościowych przeprowadzonych wśród kadry menedżerskiej.

Badania ilościowe obejmowały metodę ankietową, w której udział wzięło 223 pracowników cywilnych z pięciu wybranych PZP. Analiza wskaźników efektywności organizacyjnej została przeprowadzona na podstawie danych z lat 2019–2021, dotyczących pięciu PZP. Badania jakościowe obejmowały wywiad pogłębiony z pięcioma dyrektorami PZP.

Ostateczne wyniki badań posłużyły do oceny efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy oraz do opracowania modelu zarządzania zasobami ludzkimi dla tych przedsiębiorstw.

Zastosowane podejścia badawcze i metody, jak również sposób prowadzenia badań uważam za poprawny i odpowiadający celom pracy. Doktorant potwierdził

bardzo dobre przygotowanie zarówno w zakresie posługiwania się ilościowymi, jak i jakościowymi narzędziami badawczymi, właściwymi dla nauk o zarządzaniu i jakości.

IV. Ocena rozwiązania problemu

Układ rozprawy jest podporządkowany realizacji celów pracy. W strukturze pracy można wyróżnić trzy zasadnicze części: teoretyczną, metodyczną oraz empiryczno-koncepcyjną.

Część teoretyczna pracy obejmuje trzy pierwsze rozdziały. Pierwszy rozdział koncentruje się na tematyce zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy teoretycznej. Omówiono w nim podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, dyskutując nad definicją samego pojęcia oraz różnicami między zarządzaniem personelem, zarządzaniem zasobami ludzkimi a zarządzaniem kapitałem ludzkim. Ponadto, przedstawiono cele i cechy charakterystyczne dla zarządzania zasobami ludzkimi. W kolejnej części rozdziału zaprezentowano nowatorskie koncepcje zarządzania, które umożliwiają spojrzenie na proces zarządzania zasobami ludzkimi z różnych punktów widzenia. Na zakończenie rozdziału omówiono również aktualne trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi, ze szczególnym uwzględnieniem wyzwań stawianych przed tą subdyscypliną.

W drugim rozdziale dokonano przeglądu analizy wybranych definicji pojęcia efektywność organizacyjna z perspektywy nauk społecznych. Istotną częścią tego rozdziału jest opis efektywności organizacyjnej, jako cechy charakterystycznej dla organizacji oraz jej miejsca w prakseologii. Dyskusji poddano również efektywność organizacyjną w ujęciu dwóch perspektyw: operacyjnej i strategicznej. Dalej przedstawiono kryteria i metody oceny efektywności organizacyjnej.

Rozdział trzeci poświęcono prezentacji teoretycznego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy. Prezentację koncepcji modelu poprzedziła analiza pojęcia model oraz charakterystyka znaczących modeli zarządzania zasobami ludzkimi.

Omawiana część pracy (teoretyczna) ma przede wszystkim charakter sprawozdawczy i stanowi rezultat przeprowadzonych studiów literaturowych. Oceniając wartość merytoryczną tej części, należy podkreślić, że cechuje ją logiczność oraz spójność treści. Poszczególne rozdziały oraz punkty w ramach rozdziałów są ze sobą powiązane i tworzą poprawny układ wywodu naukowego związany z celem rozprawy. Warte podkreślenia jest również prezentowanie na zakończenie każdego rozdziału wyników analizy bibliometrycznej, dotyczącej omawianych zagadnień.

Rozdział czwarty skupia się na metodologii przeprowadzonych badań. Omówiono w nim podstawy metodologiczne badań, koncentrując się na etapach procesu badawczego. Szczególny nacisk położono na charakterystykę terenu badań, cele oraz zakres badania. Następnie przedstawiono model badawczy wraz z relacjami między jego składnikami oraz sformułowano hipotezy badawcze. Kolejnym krokiem było omówienie etapów procesu badawczego, które obejmowały metody ilościowe analizy i oceny

zarządzania zasobami ludzkimi w zakładach penitencjarnych, za pomocą autorskiego kwestionariusza ankietowego. Aby poszerzyć perspektywę ilościową, przeprowadzono również badania jakościowe wśród doświadczonej kadry zarządzającej zakładami penitencjarnymi. Na końcu przedstawiono charakterystykę użytych metod i narzędzi badawczych, jak również metod i narzędzi statystycznych służących do weryfikacji hipotez badawczych i opracowania modelu zarządzania zasobami ludzkimi.

Cześć empiryczno-koncepcyjną pracy tworzy rozdział piąty i szósty.

Rozdział piąty prezentuje charakterystykę badanej próby oraz analizę i ocenę wyników badań empirycznych istotnych dla opracowania modelu zarządzania zasobami ludzkimi w zakładach penitencjarnych. Zawiera on wyniki badań oraz metody analizy danych ilościowych. Przedstawiono wyniki analizy danych ilościowych za pomocą różnych metod statystycznych, takich jak statystyki opisowe, analiza częstości, analiza rzetelności, analiza czynnikowa oraz model równań strukturalnych. Następnie zaprezentowano wyniki weryfikacji hipotez badawczych na podstawie badanych zależności. Rozdział kończy się operacjonalizacją zmiennych oraz wynikami badań jakościowych, które miały ocenić efektywność organizacyjną w kontekście modelu zarządzania zasobami ludzkimi w zakładach penitencjarnych.

W rozdziale szóstym przedstawiono warunki wdrożenia rekomendowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w zakładach penitencjarnych. Ponadto sformułowano zalecenia dla kadry zarządzającej tych zakładów jako głównego podmiotu odpowiedzialnego za wdrożenie modelu zarządzania zasobami ludzkimi. Zwrócono również uwagę na ograniczenia podejścia badawczego oraz określono kierunki przyszłych badań.

W zakończeniu przedstawiono najważniejsze wnioski z przeprowadzonych badań oraz autorski wkład do teorii i praktyki zarządzania. Praca zawiera również obszerną bibliografię, wykazy tabel, rysunków oraz aneksy.

Przeprowadzone analizy literaturowe oraz badania empiryczne pozwoliły osiągnąć zakładane cele pracy.

Cele teorio-poznawcze zostały zrealizowane poprzez uporządkowanie aparatu pojęciowego odnoszącego się do zarządzania zasobami ludzkimi oraz do efektywności organizacyjnej. Cele metodyczne polegały na opracowaniu metodycznej oceny procesu zarządzania zasobami ludzkimi, a także efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy. Odnosiły się również do opracowania narzędzi badawczych – kwestionariusza ankiety i scenariusza indywidualnego wywiadu pogłębionego – dotyczących oceny procesu zarządzania zasobami ludzkimi oraz jego wpływu na efektywność organizacyjną przywieziennych zakładów pracy. Cele empiryczne sprowadzały się do opracowania autorskiego modelu zarządzania zasobami ludzkimi oraz koncepcji oceny efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy. Cele użyteczne pozwoliły na opracowanie indeksu oceny wdrożenia modelu zarządzania zasobami ludzkimi i efektywności organizacyjnej do przywieziennych zakładów pracy, a także polegały na sformułowaniu wniosków i rekomendacji dla kadry menedżerskiej,

odpowiedzialnej za wdrożenie modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy.

Aspektem, który budzi natomiast pewne wątpliwości jest kolejność prezentowanych treści. W pracy najpierw dokonano weryfikacji hipotez, określających zależności pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi i efektywnością organizacyjną a dopiero w dalszej części pracy przedstawiono wyniki dotyczące oceny efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy.

Ocena efektywności organizacyjnej dokonana została w ujęciu wartości średnich dla badanych zakładów. Kategoria ta przede wszystkim wykorzystywana jest do ocen porównawczych. Właściwość ta wynika z indywidualnego doboru mierników i ich każdorazowego dostosowywania do specyfiki badanego obszaru. Często w tym zakresie korzysta się z ekonometrycznych narzędzi oceny nieparametrycznej. Podejście takie nie zostało w pracy zastosowane. W tym kontekście nasuwa się również pytanie dotyczące w ogóle zasadności badania efektywności organizacyjnej. Biorąc pod uwagę złożoność oraz specyfikę zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy można stwierdzić, że sama ocena sprawności zarządzania w tym obszarze, dokonana z wykorzystaniem określonych mierników i zbudowania na ich podstawie syntetycznego miernika wypełniałaby w wysokim stopniu cele oryginalnego problemu badawczego.

Niezależnie od powyższych uwag, które w znacznym stopniu mają charakter dyskusyjny, chcę podkreślić, że zarówno charakterystyka omawianej problematyki w części teoretycznej, jak i wyniki badań, zostały zaprezentowane w sposób poprawny. Zastosowane metody analizy są adekwatne do charakteru materiału empirycznego oraz zakresu badania. Przedstawione wyniki badań dostarczają cennej wiedzy, dotyczącej relacji pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi i efektywnością organizacyjną w przywieziennych zakładach pracy. Stwierdzam zatem, że Autor rozwiązał postawiony w pracy problem badawczy oraz potwierdził umiejętność prowadzenia badań naukowych.

V. Ocena struktury oraz strony formalnej pracy

Rozprawa doktorska mgra Dawida Żebraka spełnia wszystkie formalne wymogi typowe dla tego rodzaju prac i została starannie przygotowana pod względem redakcyjnym. Struktura pracy jest klarowna i spójna, a rozdziały posiadają porównywalny zakres. Zawartość każdego rozdziału adekwatnie odzwierciedla jego tytuł. Używana terminologia jest zgodna z literaturą przedmiotu.

Bibliografia pracy została przygotowana zgodnie z obowiązującymi standardami i obejmuje aż 586 pozycji. Ponadto, wykorzystano 30 źródeł internetowych oraz 8 aktów prawnych. Źródła bibliograficzne są aktualne i bezpośrednio związane z tematyką pracy. Wszystkie cytowane źródła zostały odpowiednio umieszczone w tekście. Dodatkowo, liczba rysunków (61) i tabel (84) w pracy zwiększa czytelność prezentowanych treści, a ich powiązanie z tekstem ułatwia zrozumienie prezentowanych zagadnień. Warto

również podkreślić dużą liczbę autorskich rysunków i tabel, które występują zarówno w części teoretycznej, jak i empirycznej rozprawy.

VI. Konkluzja

Podsumowując recenzję rozprawy doktorskiej mgra Dawida Żebraka stwierdzam, że jest ona opracowaniem naukowym o znacznych walorach zarówno poznawczych, jak i utylitarnych, przedstawiającym wyniki badań w zakresie oceny wpływu modelu zarządzania zasobami ludzkimi na efektywność organizacyjną. Praca i przeprowadzone w jej ramach badania wskazują na:

- oryginalność rozwiązania problemu naukowego, opartego na zaprojektowanych samodzielnie badaniach;
- umiejętność prowadzenia pracy naukowej,
- posiadanie przez Autora rozprawy ogólnej wiedzy teoretycznej w zakresie dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

Biorąc powyższe pod uwagę stwierdzam, że recenzowana przeze mnie praca doktorska mgra Dawida Żebraka, pt. **Model zarządzania zasobami ludzkimi a efektywność organizacyjna przywieziennych zakładów pracy w Polsce**, spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim określone w ustawie z dnia z dnia 20 lipca 2018 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz.U. 2018, poz. 1168) i wnoszę o jej dopuszczenie do publicznej obrony.

Nawiązując jednocześnie do ograniczeń podjętych badań oraz uwag przedstawionych w niniejszej recenzji formułuję następujące pytania do dyskusji w trakcie publicznej obrony:

- 1) Czy poza zarządzaniem zasobami ludzkimi efektywność organizacyjna przywieziennych zakładów pracy determinowana jest jeszcze przez inne czynniki? Jakie?
- 2) Jak ocenia Pan uniwersalność opracowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi, zorientowanego na efektywność organizacyjną, z perspektywy innych przedsiębiorstw niż przywiezienne zakłady pracy?
- 3) Jak ocenia Pan wartość informacyjną syntetycznej oceny efektywności organizacyjnej bez stosowania porównania do innych organizacji?



/Bernard Ziębicki/