



UNIWERSYTET GDAŃSKI
KATEDRA ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

81-824 Sopot, ul. Armii Krajowej 101,
tel. (058) 523 12 01, fax. (058) 551-38-74, kom. 601 31 16 29
e-mail: halina.czubasiewicz@ug.edu.pl

Gdańsk, 15.11.2021

Prof. UG dr hab. Halina Czubasiewicz

Recenzja

rozprawy doktorskiej magister **Beaty Kurowskiej** pod tytułem **„Koncepcja proinnowacyjnego Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Przedsiębiorstwie”** napisanej w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie pod kierunkiem naukowym **dr hab. Małgorzaty Tyrańskiej, prof. UEK**, promotor pomocniczy dr Krzysztof Woźniak

I. Charakterystyka recenzowanej rozprawy doktorskiej

Recenzowana praca liczy 288 strony, składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia, spisu literatury, spisu rysunków, spisu tabel oraz załączników zawierających: kwestionariusz ankiety, kwestionariusz wywiadu, wykaz ekspertów.

Przedmiotem dysertacji jest „przeprowadzenie analizy procesu zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście innowacyjności. (s. 4)”. Podobnie na s.131 Autorka pisze „celem przeprowadzonych badań była ocena skuteczności ZZL z perspektywy innowacyjności pracowników w objętych badaniami przedsiębiorstwach”. Sformułowano pięć celów cząstkowych oraz hipotezę główną i pięć hipotez pomocniczych. Cele cząstkowe dobrze korespondują z celem głównym rozprawy, dotyczą innowacyjności przedsiębiorstw i innowacyjności pracowników, modelu proinnowacyjnego ZZL ze szczególnym określeniem źródeł i czynników ZZL różnicujących potencjał i innowacyjność pracowników. Struktura rozprawy jest podporządkowane przedmiotowi i celom założonym przez Doktorantkę. We wstępie wskazano na rolę twórczych pracowników w obecnej erze rozwoju, traktowanej jako era kapitału ludzkiego, era

wiedzy. Wydaje się, że należało oczekiwać bardziej przekonujących argumentów wskazujących na konieczność dopasowania do potrzeb innowacyjności przedsiębiorstw, rozwiązań i narzędzi związanych z funkcją personalną.

Struktura pracy ujęta w pięć rozdziałów zawiera trzy rozdziały o wyraźnie teoretycznym charakterze.

W rozdziale pierwszym zatytułowanym „Rola innowacji we współczesnym przedsiębiorstwie” Doktorantka przedstawiła istotę innowacji, prezentując złożoną i interdyscyplinarną naturę pojęcia. Szczególnie zwróciła uwagę na znaczenie innowacji w kreowaniu przewagi organizacji i na determinanty innowacji. Rozważania o innowacji uważam za bardzo istotne w pracy na ten temat. Rozdział pierwszy jest dobrze osadzony w literaturze przedmiotu. Autorka pokazała w nim wszystkie istotne problemy, takie jak istota i rodzaje innowacji, determinanty innowacji i wyróżniki przedsiębiorstwa innowacyjnego w gospodarce opartej na wiedzy. Szkoda, że nie pokazała tego problemu jako konsekwencji ewolucji w rozwoju ludzkości, którą rozpropagował A. Toffler i którą nazwał erą wiedzy i informacji. Uczyniłoby to problem innowacyjności konkretnym wymogiem warunków funkcjonowanie przedsiębiorstw i w konsekwencji problemem ważnym dla rozwoju funkcji personalnej zgodnie z założeniami czwartej fazy, nastawionej na zarządzanie wiedzą i na innowacyjność pracowników.

Rozdział drugi zatytułowany „Czynniki kształtowania potencjału innowacyjnego zasobów ludzkich” moim zdaniem ma niezbyt spójną konstrukcję. Autorka wyróżnia takie czynniki jak kultura organizacyjna, rodzaj przywództwa i praca w zespołach projektowych. Rozważania dotyczące potencjału zasobów ludzkich, zawarte w pkt 2.1 bardziej pasują do pierwszego rozdziału, bo zawsze innowacyjność odnosimy do pracowników, którzy są jej źródłem. Gdyby założyć, że rozdział drugi wskazuje na ewentualne czynniki sukcesu innowacyjności lub bariery w kreowaniu zachowań innowacyjnych to powinien on zawierać również wyodrębnione obszary funkcji personalnej, takie jak: strategia personalna, dobór pracowników (planowanie zatrudnienia, rekrutacja, selekcja i adaptacja zawodowa), rozwój (wzrost kompetencji zatrudnionych pracowników, zarządzanie karierami i zarządzanie talentami z wykorzystaniem narzędzi rozwojowych, w tym szkoleń), wynagradzanie (szczególnie kryteria różnicowania płac) i ocenianie pracowników (kryteria ocen i procedury budowania oceny). Czynniki kształtowania potencjału innowacyjnego zasobów ludzkich są przede wszystkim spójne z elementami funkcji personalnej, a następnie są

wspomagane przez kulturę organizacyjną, styl przywództwa i stosunki międzyludzkie. W obecnym układzie wiedza na temat czynników kształtowania potencjału innowacyjnego jest niepełna.

W recenzowanej pracy tę lukę wypełnia rozdział trzeci, „model proinnowacyjnego zarządzania zasobami ludzkimi”, w którym Autorka w uporządkowany sposób wiąże wszystkie elementy, które nazywa modelem ZZL. Elementami tego modelu są: środowisko pracy, czyli kultura organizacyjna, typ przywództwa, organizacja projektowa i zarządzanie wiedzą oraz obszary funkcji personalnej, czyli zatrudnianie pracowników, ocena, wynagradzanie i rozwój oraz ostatni element modelu to efekty proinnowacyjnego zarządzania. Doktorantka zaprezentowała teoretyczny model proinnowacyjnego ZZL na rys. 3.3 na s.91. Zaproponowany model jest efektem wiedzy o innowacyjności i poszukiwaniu pracowników z potencjałem innowacyjności, kreowaniu zachowań innowacyjnych w ZZL oraz ocenie skutków działania modelu. Model jest udaną próbą powiązania w spójną całość elementów rozważań Autorki. Wchodząc w szczegóły elementów, które prezentuje Doktorantka w modelu uważam, że nie zostały uwzględnione wszystkie aspekty poszczególnych obszarów ZZL, istotnych dla proinnowacyjnego zatrudniania, oceny, wynagradzania i rozwoju pracowników. Na przykład w obszarze doboru na stanowiska w firmie omówiono metody rekrutacji ale nie pokazano zmian w wymaganiach (kryteriach doboru) wobec pracowników zatrudnianych z myślą o proinnowacyjnych działaniach. Również w innych obszarach Autorka skupia się na metodach a nie na oczekiwaniach i kryteriach. W rozdziale czwartym pt. „Diagnoza proinnowacyjnego zarządzania zasobami ludzkimi” zaprezentowano metodykę badań. Zaprezentowana została w nim struktura kryteriów oceny. Do zbudowania zasad diagnozy problemu wykorzystano współpracę z ekspertami, co uważam za zasadne wzbogacenie badań. We współpracy z ekspertami wypracowano wagi kryteriów i zasady ustalania kategorii badanych przedsiębiorstw. Jest to mocna strona pracy. Pozytywnie oceniam wybór do badań ośmiu kryteriów w podziale na kryteria związane z proinnowacyjnym środowiskiem pracy; proinnowacyjna kultura organizacyjna, proinnowacyjne przywództwo, projektowe środowiska pracy i system zarządzania wiedzą oraz proinnowacyjne procesy zarządzania zasobami ludzkimi: dobór pracowników, ocena, wynagradzanie i rozwój. Walorem pracy jest również szczegółowa charakterystyka kryteriów zawarta w tabeli 4.1. Pewnym błędem Autorki jest utożsamianie w pracy rekrutacji z całym procesem doboru pracowników. Ten błąd występuje w wielu fragmentach tekstu

rozprawy. Walorem założeń metodycznych rozprawy jest dążenie do zbudowania wzorców dla oceny kryteriów proinnowacyjnego zarządzania zasobami ludzkimi por. tabela 4.2.

Rozdział piąty zawiera prezentację respondentów, których podzielono na cztery kategorie A, B, C i D. Kryterium podziału jest wartość uzyskanego indeksu, świadczącego o poziomie innowacyjności w ZZL. Pozwoliło to na głębszą analizę uzyskanych wyników. Wysoko oceniam dokonaną przez Doktorantkę charakterystykę przedsiębiorstw. Zastosowane kryteria charakteryzujące badane firmy pozwalają na bardziej wnikliwe poszukiwanie relacji i bardziej przekonujące wnioski z badań. Wyniki badań zaprezentowano w podziale na kategorie przedsiębiorstw. Po zinterpretowaniu badań dokonano analizy porównawczej wyników badań zaprezentowanych w każdej kategorii przedsiębiorstw. Wysoko oceniam zastosowane kryteria porównania uzyskanych wyników. Są to: prowadzenie działalności badawczo rozwojowej, wdrożenie innowacji procesowej (w okresie ostatnich 5-ciu lat), wdrożenie innowacji produktowej, wdrożenie innowacji w efekcie twórczej pracy pracowników, współpraca przy tworzeniu innowacji z otoczeniem organizacji, ocena kondycji finansowej przedsiębiorstw, zmiana kondycji finansowej w wyniku innowacji, zwiększenie udziału w rynku w wyniku innowacji, wejście na nowy rynek, efekty wdrożenia innowacji wg ośmiu kryteriów. Pracę kończy zestaw rekomendacji w obszarze ZZL z podziałem na wyłonione grupy przedsiębiorstw. Zalecenia Doktorantki mają charakter postulatów. Nie stanowią modelu powiązanych działań, które gwarantowałyby proinnowacyjne zmiany w ZZL w badanych przedsiębiorstwach.

Prawidłowość konstrukcji pracy. Recenzowana rozprawa doktorska zawiera wszystkie wymagane dla tego typu opracowań naukowych części. Konstrukcja pracy jest logiczna. Występuje spójność między poszczególnymi rozdziałami, co oceniam pozytywnie. Praca składa się z trzech rozdziałów teoretycznych dobrze charakteryzujących omawiane w rozprawie zagadnienie. Oczekiwałamby większego skupienia i bardziej szczegółowego potraktowania modelu proinnowacyjnego ZZL. Uważam, że należałoby włączyć do rozważań takie elementy jak kryteria doboru pracowników zakładające ich proinnowacyjne nastawienie i możliwości, kryteria różnicowania płac, kryteria oceny pracowników i kryteria dla polityki rozwojowej pracowników (rozwój kompetencji, planowanie karier i zarządzanie talentami przy wykorzystaniu szkoleń i innych przedsięwzięć rozwojowych). Dwa kolejne rozdziały



są rozdziałami empirycznymi, które w sposób dobry prezentują metodykę przeprowadzonych badań oraz wyniki badań własnych. Rozczarowuje nieco bardzo ogólny zakres wykorzystania wyników badań, brak jest też szczegółowego odniesienia do celów szczegółowych i pytań badawczych (hipotez). Doktorantka w podsumowaniu nie określiła także kierunków prowadzenia dalszych badań.

II. Ocena recenzowanej rozprawy doktorskiej

Przy ocenie rozprawy doktorskiej brałam pod uwagę następujące kryteria:

1. Poprawność wyboru problematyki rozprawy doktorskiej.
2. Umiejętność sformułowania problemu badawczego, przyjęte w pracy cele i hipotezy badawcze
3. Umiejętność wykorzystania literatury przedmiotu.
4. Umiejętność opracowania metodyki badań i przeprowadzenia badań.
5. Umiejętność zaprezentowania wyników badań i formułowania wniosków z badań.
6. Osiągnięcia naukowe zaprezentowane w rozprawie.
7. Jakość edytorską pracy.

1. Poprawność wyboru problematyki rozprawy doktorskiej

Problematykę rozprawy doktorskiej należy uznać za ważną zarówno z punktu widzenia rozwoju teorii jak i praktyki. Jest to tematyka bardzo aktualna. Analizując rozwój funkcji personalnej, problematyka rozwoju innowacyjnych zachowań pracowników zaczęła odgrywać istotną rolę w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej firm już w fazie strategicznego ZZL, na skutek procesów globalizacji, które wzmocniły zainteresowania firm innowacyjnym podejściem pracowników. Zaczęto poszukiwać i dobierać pracowników o potencjale innowacyjnym i zwracać uwagę na wspomaganie zachowań innowacyjnych przez procesy w firmie, takie jak kultura organizacyjna, praca zespołowa i inne. Dalszy rozwój funkcji personalnej był związany z traktowaniem pracowników jako kapitału ludzkiego, spowodowało to zainteresowanie zarządzaniem wiedzą i wszystkimi związanymi z tym problemami. W tym kontekście uważam dobór tematu za aktualny, a badania w zakresie czynników zwiększających innowacyjność



pracowników za trafne i potrzebne. Biorąc pod uwagę duże znaczenie omawianego zagadnienia dla rozwoju teorii i praktyki gospodarczej uważam, że tematyka rozprawy wybrana przez Doktorantkę jest właściwa.

2. Umiejętność sformułowania problemu badawczego

Sformułowany w temacie pracy problem badawczy zakłada poszukiwanie rozwiązań, które przez modyfikacje w organizowaniu i realizacji ZZL (dla mnie jest to odniesienie do funkcji personalnej) pozwolą na wzrost innowacyjności pracowników i realizacji celów przez firmy. Doktorantka we wstępie sformułowała w sposób jednoznaczny cel główny rozprawy, który ogranicza poszukiwania jedynie do analizy, czyli do wskazania oddziaływania czynników determinujących innowacyjność. Sformułowała pięć celów szczegółowych, które są związane z celem głównym rozprawy i są ważne z punktu widzenia wartości poznawczych. Autorka sformułowała hipotezę główną „skuteczność procesu ZZL determinuje w zasadniczy sposób innowacyjność przedsiębiorstwa”, oraz pięć hipotez pomocniczych. O ile można przyjąć hipotezę główną jako spójną z tematem pracy, to uważam, że hipotezy pomocnicze powinny stanowić bardziej konkretnie sformułowane pytania badawcze.

Należało omawiając cele szczegółowe wyróżnić cele poznawcze, cele metodyczne i cele aplikacyjne. Według mojej opinii Doktorantka w zasadzie wykazała się dobrą umiejętnością sformułowania problemu badawczego, ale przyjęte hipotezy pomocnicze ze względu na zbyt dużą ogólność nie dadzą się zweryfikować poprzez uzyskane wyniki badań.

3. Umiejętność wykorzystania literatury przedmiotu

Doktorantka w pracy wykazała się dobrą znajomością literatury przedmiotu. Oprócz literatury polskiej wykorzystwała również publikacje zagraniczne. Zawarty w bibliografii wykaz obejmuje zarówno pozycje zwarte, artykuły oraz źródła internetowe. W pracy wykorzystano 377 pozycji literatury, co stanowi bogate odniesienie, ale uważam, że w tym zestawie zdecydowanie przeważa literatura związana z innowacyjnością. Stanowi ona około 40% wszystkich pozycji. Tematyka pracy wskazywała by na konieczność wykorzystania literatury z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Te pozycje są słabiej reprezentowane w zbiorze. Doliczyłam się około 18%. W tym zestawie jest zbyt

dużo podręczników. Pozostałe pozycje dotyczą kultury organizacyjnej, roli lidera, metodyki prowadzenia badań i inne. W zestawie pojawiają się pozycje dość przypadkowe, wydane w latach 60-ch. (poz. 30, 120) oraz pozycje wydane w latach 80-ch i 90-ch bardzo słabo, albo w ogóle nie związane z tematem (poz. 21, 77,92, 99, 114, 136, 156, 170, 186, 191, 201, 203, 211, 249, 257, 272, 273, 283, 305, 318). Nie podnosiłabym tego problemu, gdyby literatura dotycząca ZZL była lepiej dobrana. Szkoda rozwijania teorii nie poświęcając czasu i miejsca problemom istotnym dla tematu pracy. Autorka powinna w oparciu o literaturę większy nacisk położyć na ewolucję funkcji personalnej, czego konsekwencją jest koncentrowanie się na innowacyjności pracowników. Widać w części teoretycznej pracy dysproporcję między bogatymi rozważaniami w zakresie innowacyjności i bardziej ubogim potraktowaniu zarządzania zasobami ludzkimi.

Moje uwagi dotyczące sposobu wykorzystania literatury przedmiotu są następujące:

- Doktorantka stosunkowo rzadko nawiązywała w rozważaniach teoretycznych do celów szczegółowych rozprawy doktorskiej;
- Doktorantka stosunkowo rzadko dokonywała krytycznej analizy poglądów przedstawicieli nauki, które zostały zaprezentowane w rozprawie;
- Doktorantka stosunkowo rzadko prezentowała własne poglądy dotyczące poruszanych problemów.

Mimo moich uwag krytycznych Doktorantka wykazała się dobrą znajomością i umiejętnością wykorzystania literatury przedmiotu szczególnie w rozdziale pierwszym i drugim.

4. Umiejętność opracowania metodyki badań i przeprowadzenia badań

Doktorantka w sposób komunikatywny scharakteryzowała metodykę badań. Poprawnie został opisany zakres badań. Bardzo dobrze został scharakteryzowany przedmiot badań. Przekonuje podział firm na grupy A, B, C i D, zarówno co do podstawy podziału (kryteriów), jak i przyczyn wynikających z samych badań i formułowania wniosków. W badaniach wykorzystano narzędzie badawcze jakim jest badanie ankietowe i wywiady. Szkoda, że nie zostały one szczegółowo zaprezentowane i omówione. Załącznikiem do rozprawy jest kwestionariusz ankiety i kwestionariusz wywiadu. Narzędzia badawcze zostały prawidłowo dobrane do celu badań i dobrze skonstruowane. Kwestionariusz ankiety i wywiadu są na dobrym

poziomie szczegółowości. Pytania dotyczą najważniejszych zagadnień związanych z problematyką dysertacji. Zawarte pytania w ankiecie wskazują na kompleksowe podejście do omawianej problematyki. Zastosowane narzędzie badawcze pozwoliło Doktorantce z sukcesem zrealizować założone w rozprawie cele. Należy stwierdzić, że Autorka w rozprawie wykazała się w sposób dobry umiejętnością opracowania metodyki badań.

5. Umiejętność zaprezentowania wyników badań i formułowania wniosków z badań

Doktorantka w sposób bardzo dobry zaprezentowała wyniki badań. Zostały zaprezentowane w dobrze skonstruowanych tabelach i wyczerpująco skomentowane przez Autorkę. Wnioski sformułowane w pracy są przekonujące – poparte dowodami, ale nastawione na stan zdiagnozowany w badanych przedsiębiorstwach. Część pracy zawierająca rekomendacje uznaję za słabszą stronę recenzowanej rozprawy doktorskiej. Mało konkretne są zalecenia zmian w kierunku rozwoju proinnowacyjnego, w kryteriach, które wykorzystano do zaprezentowania proinnowacyjnych czynników i które wykorzystano w badaniach.

W prezentowaniu wyników badań Doktorantka nawiązywała do postawionych hipotez, traktując je jako pytania badawcze, a nie hipotezy, które trzeba potwierdzić lub zweryfikować negatywnie. Uważam że w większym stopniu Autorka powinna odnosić się do celów szczegółowych sformułowanych w rozprawie. Można zatem wysoko ocenić badania i wnioski z badań i dużo słabiej wykorzystanie tego materiału do kreowania rozwiązań proinnowacyjnych w firmach.

6. Osiągnięcia naukowe zaprezentowane w rozprawie doktorskiej

Do osiągnięć naukowych Doktorantki, wykazanych w recenzowanej pracy, należy zaliczyć:

- dokonanie rzetelnego przeglądu literatury przedmiotu dotyczącej innowacyjności i determinant występujących w praktyce ZZL przedsiębiorstw.
- opracowanie autorskiego modelu proinnowacyjnego ZZL,
- opracowanie szczegółowego kwestionariusza ankiety,
- dokonanie analizy i podziału, w oparciu o przyjęte kryteria, przedsiębiorstw, w których podjęto badania,

- opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań zestawu czynników wpływających na proinnowacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi,
- wnioski z badań i rekomendacje mogą być wykorzystane w celu udoskonalenia warunków dla wzrostu innowacyjności.

7. Jakość edytorska pracy

Poziom edytorski pracy uważam za bardzo dobry. Autorka posługuje się zrozumiałym językiem. Używane pojęcia są jednoznaczne. Pewna niespójność występuje między tytułem rozprawy doktorskiej a przyjętym celem. Pracę wzbogacają tabele, rysunki, które są również opracowaniem własnym Doktorantki. W pracy występują nieliczne błędy edytorskie i stylistyczne.

III. Konkluzja

Mgr Beata Kurowska wykazała się umiejętnością sformułowania i zdiagnozowania oryginalnego problemu badawczego. Opracowana przez Doktorantkę metodyka badań jest właściwa dla zrealizowania celu badawczego. Sposób przeprowadzenia badań i prezentację wyników w rozprawie doktorskiej oceniam pozytywnie.

Mimo krytycznych uwag zawartych w poprzednich punktach recenzji moim zdaniem rozprawa doktorska pt. Koncepcja proinnowacyjnego zarządzania zasobami ludzkimi stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Doktorantka wykazała się ogólną wiedzą teoretyczną w naukach ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu oraz umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. W rozprawie został zrealizowany założony cel główny oraz cele cząstkowe. Doktorantka udzieliła wyczerpujących odpowiedzi na większość pytań badawczych.

Stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska mgr Beaty Kurowskiej spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim w świetle Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki i wnoszę o przyjęcie rozprawy przez Radę Dyscypliny i dopuszczenie jej do publicznej obrony.

Dr hab. Halina Czupaszewicz, prof. UG

