

Katowice, 10.11.2023 r.

dr hab. Alicja Winnicka-Wejs, prof. UE
Katedra Zarządzania Organizacjami
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Małgorzaty Wesołowskiej pt.: „Rozwój kapitału ludzkiego w organizacjach branży *Business Process Outsourcing* na tle wyzwań rynkowych” napisanej pod kierunkiem naukowym promotora prof. dr hab. Aleksego Pochtowskiego

1. Przedmiot recenzji i Zleceniodawca

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska mgr Małgorzaty Wesołowskiej pt.: „Rozwój kapitału ludzkiego w organizacjach branży *Business Process Outsourcing* na tle wyzwań rynkowych”, napisana pod kierunkiem naukowym promotora prof. dr hab. Aleksego Pochtowskiego.

Recenzowane opracowanie składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów, podsumowania i wniosków, bibliografii, spisu tabel, spisu rysunków, załączników i obejmuje 269 stron maszynopisu.

Podstawą wydania opinii jest pismo z dnia 19 lipca 2023 r. podpisane przez Dyrektora Szkoły Doktorskiej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie prof. dr hab. inż. Stanisława Popka odnoszące się do posiedzenia Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie z dnia 13 lipca 2023 r. powołującej mnie na recenzenta w przewodzie doktorskim oraz umowa zawarta w dniu 15 września 2023 r. pomiędzy Prorektorem ds. Nauki prof. dr hab. Pawłem Lulą a Recenzentką.

2. Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy

Problematyka rozwoju kapitału ludzkiego cieszy się dużym zainteresowaniem wśród polskich i zagranicznych badaczy, o czym świadczą najnowsze publikacje z tego obszaru (m.in.: [R.F. Poell, J.W.M. Kessels, 2021], [J. M. Werner, 2021], [T. Garavan, A. McCarthy, M. Morley, 2018], [J. Żukowska, 2023], [A. Andrzejczak (red.), 2022], [K. Piwowar-Sulej, 2022], [K. Tracz-Krupa, 2019]). Należy jednak podkreślić, że mimo to, proces rozwoju kapitału ludzkiego w organizacjach z sektora nowoczesnych usług dla biznesu nie doczekał się zbyt wiele opracowań.

W bazie „Nauka Polska” można znaleźć cztery prace naukowe z kluczowym słowem *Business Process Outsourcing* (BPO). Wśród nich tylko jedna praca doktorska jest skasyfikowana w naukach o zarządzaniu: „Zarządzanie karierą specjalistów z zakresu rachunkowości w centrach usług finansowych” [A. S. Konieczny, 2019]. Pozostałe prace są z dyscypliny nauki ekonomia i finanse: „Outsourcing personalny w korporacjach transnarodowych” [N. Sury, 2015]; „Międzynarodowy outsourcing na przykładzie branży IT. Pozycja Polski na światowym rynku outsourcingu usług” [A. Davy, 2017]; „Konkurencyjność wybranych destynacji inwestycyjnych w branży outsourcingu procesów biznesowych” [K.E. Bednarzewska, 2020] (dostęp: 18.10.2023).

W mojej ocenie zidentyfikowana przez Doktorantkę luka poznawcza przejawia się w formie „pominięcia”, odnosząc się do „białych plam w istniejącej literaturze, czyli obszarów empirycznych czy kontekstów, które nie przyciągnęły uwagi badaczy” [B. Glinka, W. Czakon, 2021, s. 21]. Jestem przekonana, że Doktorantka podjęła się tematu, który jest słabo zbadany i opisany w literaturze przedmiotu. Brakuje bowiem opracowań literaturowych z zakresu rozwoju kapitału ludzkiego w organizacjach branży *Business Process Outsourcing* działających w Polsce, ujętego w szerszym kontekście współczesnych wyzwań rynkowych.

Niewątpliwie wybór problemu naukowego przez Doktorantkę spełnia wymogi i oczekiwania stawiane w tym aspekcie dysertacjom doktorskim. Wybrana przez mgr Małgorzatę Wesołowską problematyka jest interesująca zarówno z poznawczego, jak i naukowego punktu widzenia oraz pozwala na eksplorację zagadnień z tego obszaru.

Reasumując, moja ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy jest pozytywna. Podjęty w rozprawie problem jest niebanalny, a jego wybór może świadczyć o bardzo dobrym rozeznaniu Doktorantki w kluczowych wyzwaniach w naukach o zarządzaniu.

3. Ocena celu i pytań badawczych rozprawy

Doktorantka sformułowała główny cel rozprawy doktorskiej jako przedstawienie specyfiki procesu rozwoju kapitału ludzkiego w organizacjach z branży *Business Process Outsourcing* działających w Polsce. Cel teoretyczny pracy określiła jako identyfikację aktualnego stanu wiedzy o procesie rozwoju kapitału ludzkiego i czynnikach, które wpływają na podmioty gospodarcze funkcjonujące na polskim rynku, a także ustalenie występującej luki poznawczej w tym zakresie. Za cel empiryczny założyła poznanie rozwiązań praktycznych w obszarze procesu rozwoju kapitału ludzkiego w organizacjach z branży *Business Process Outsourcing* działających w Polsce i opracowanie propozycji modelowego ujęcia tego procesu dla branży.

Do celu badań, jakim jest przedstawienie praktyk w zakresie rozwoju kapitału ludzkiego w organizacjach działających w branży *Business Process Outsourcing*, Doktorantka sformułowała pytania badawcze, które go uszczegółowiły i pozwoliły na podzielenie badanej rzeczywistości na mniejsze części (w tym: strategię wobec rozwoju pracowników, zaangażowane podmioty i ich role, metody identyfikacji potrzeb rozwojowych, instrumenty rozwoju, sposoby oceny efektywności procesu, czynniki rynkowe wpływające na proces rozwoju kapitału ludzkiego).

Moim zdaniem ujęte w rozprawie doktorskiej dwanaście szczegółowych pytań badawczych (s. 140) służy realizacji celu badań oraz wyznacza jego zakres. Doktorantka zredagowała je zgodnie z zaleceniami metodycznymi w zakresie badań jakościowych w naukach o zarządzaniu. W badaniu skoncentrowała się wokół pytań „jak...?”, „w jaki sposób...?”, co wpłynęło na odpowiedni poziom precyzji ich sformułowania [por. B. Glinka, W. Czakon, 2021, s. 23-27].

Dokonując oceny celu i pytań badawczych rozprawy pragnę podkreślić, że cel został sformułowany w sposób prawidłowy i we właściwy sposób koresponduje z pytaniami badawczymi.

Moja ocena sposobu sformułowania celów i pytań badawczych rozprawy jest pozytywna. Doktorantka w przedmiotowym zakresie wykazała się wysokim poziomem dojrzałości naukowej wymaganej od osoby starającej się o stopień naukowy doktora.

4. Ocena zakresu rozprawy, źródeł informacji i metod badawczych

Zakres tematyczny rozprawy odnosi się do zagadnień ulokowanych w naukach o zarządzaniu i jakości, zwłaszcza do zarządzania kapitałem ludzkim. Zakresem przedmiotowym jest proces rozwoju kapitału ludzkiego, zakres podmiotowy stanowią organizacje z branży *Business Process Outsourcing*, zakres czasowy w odniesieniu do studiów literatury przedmiotu obejmuje głównie okres dwóch ostatnich dekad. W moim przekonaniu, tak określony zakres pracy, w odniesieniu do postawionych celów, należy uznać za odpowiadający postawionym zamierzeniom.

Kanwą dla prowadzenia rozważań teoriopoznawczych jest przegląd aktualnej polskiej i obcojęzycznej literatury przedmiotu. Doktorantka swoje rozważania oparła na niezwykle bogatym przeglądzie, wykorzystując 457 pozycji bibliograficznych. Walorem pracy jest szerokie uwzględnienie wiedzy zgromadzonej w anglojęzycznych opracowaniach naukowych nie pomijając jednocześnie wszystkich wartościowych polskich opracowań. Na uwagę zasługuje fakt, że w pracy znalazły się cytowania z najnowszych monografii z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim (m.in.: [A. Wojtczuk-Turek (red.), 2022], [M. Sidor-Rządkowska, Ł. Sienkiewicz, 2023]).

Według mnie dobór źródeł informacji jest poprawny i w pełni uzasadniony postawionymi celami pracy. Autorka zastosowała integracyjny przegląd literatury mający na celu ocenę, krytykę i syntezę literatury dotyczącej wybranego tematu badawczego, który uzupełniono ilościową analizą danych statystycznych dla polskiej gospodarki. Dzięki temu możliwe było przedstawienie aktualnego stanu wiedzy o wyzwaniach rynkowych tworzących uwarunkowania funkcji personalnej, miejsca i roli rozwoju kapitału ludzkiego w procesie

zarządzania ludźmi, a także specyfiki procesu rozwoju kapitału ludzkiego w organizacjach. Przedstawiony w pracy obecny stan wiedzy w tym obszarze stanowił bazę do porównań z wynikami przeprowadzonych badań oraz przestrzeń do ewentualnego dodania nowych, wątków zaobserwowanych w procesie empirycznym.

W tym miejscu chciałabym zgłosić pewną uwagę dotyczącą przeglądu literatury. W mojej ocenie w warstwie teoretycznej większy akcent został położony na ogólne kwestie związane z rozwojem kapitału ludzkiego w organizacjach niż na strategii szkoleń i rozwoju pracowników w branży *Business Process Outsourcing*. Rozumiem, że wynika to z faktu większej liczby publikacji i poziomu dojrzałości tematu związanego z rozwojem kapitału ludzkiego. Jednakże w literaturze przedmiotu istnieją artykuły, co prawda nieliczne, które łączą kluczowe zagadnienia ujęte w niniejszym doktoracie: BPO, kapitał ludzki. Z ich analizy można bezpośrednio lub pośrednio wyciągnąć wnioski o specyfice procesów szkoleń i rozwoju pracowników w branży BPO. Na przykład nie podjęto kwestii: wpływu kapitału ludzkiego na decyzje lokalizacyjne przedsiębiorstw z sektora BPO [T. Kijek, K. Budzyńska, 2022, s. 59-78]; analizy kariery specjalistów zatrudnionych w centrach usługowych typu BPO [M. Łada, A. Konieczny, J. Wolak, 2020, s. 191-211]; percepcji kariery w centrach usług biznesowych [A. Pamuła, 2018, s. 141-151]; empowermentu pracowników w przedsiębiorstwach branży usług biznesowych [B. Deszczyński, 2018, s. 113-143]; sytuacji wykwalifikowanych i niewykwalifikowanych pracowników w warunkach offshoringu [P. Reczek, 2015, s. 67-77]; kluczowych kompetencji w sektorze nowoczesnych usług [A. Kuzior, B. Sobotka, 2019] temporalnych, kosztowych i jakościowych aspektów funkcjonowania centrów outsourcingu HR [A. Winnicka-Wejs, 2014, s. 79-97]; gospodarowania kapitałem ludzkim w centrach usług [A. Winnicka-Wejs, A. Klich, 2011, s. 42-54]. Choć Doktorantka mogłaby poszerzyć zakres przeglądu literatury i wzbogacić prezentowane wyniki przeglądu, to jednak trudno doborowi literatury zarzucić niestaranność lub niekompletność. Zwłaszcza, że Doktorantka odnosi się do kluczowych, zwartych opracowań ściśle związanych z tematem odpowiednich fragmentów opracowania.

Dążąc do realizacji celu empirycznego Doktorantka zastosowała strategię badawczą, jaką jest wielokrotne studium przypadku. Na podstawie wywiadów przeprowadzonych z menedżerami i kierownikami liniowymi w wybranych organizacjach z branży BPO dokonała eksploracji zagadnienia specyfiki rozwoju kapitału ludzkiego i wpływu czynników na ten

proces, czego efektem było modelowe ujęcie procesu rozwoju kapitału ludzkiego w omawianej branży.

Szczegółowy opis metodyki badań został przedstawiony w czwartym rozdziale. Na początku Doktorantka uzasadniła podjęcie badań empirycznych, odwołując się do wcześniejszych rozdziałów teoretycznych oraz najnowszych raportów branżowych. Następnie określiła problem badawczy, cel i zakres badań. Zgodnie z procedurą prowadzenia studium przypadku Doktorantka sformułowała pytania badawcze. Odpowiedzi na te pytania pozwoliły na ukazanie zarówno wewnętrznego sposobu organizacji i specyfiki procesu rozwoju kapitału ludzkiego, jak również jego kontekstu w postaci otoczenia rynkowego. Badania zostały ukierunkowane na pozyskanie informacji z perspektywy organizacyjnej i zespołowej.

W jednym z podrozdziałów Doktorantka scharakteryzowała podejście badawcze. Biorąc pod uwagę własne założenia badawcze, słusznie wybrała paradygmat interpretatywno-symboliczny [Ł. Sułkowski, 2015], który ma na celu uchwycenie i zrozumienie badanych zjawisk z punktu widzenia członków organizacji. Na uwagę zasługuje przedstawienie argumentów przemawiających za wyborem alternatywnego paradygmatu wobec dominującego w naukach o zarządzaniu paradygmatu funkcjonalizmu. Wybierając strategię interpretatywizmu i konstruktywizmu społecznego Doktorantka założyła koncentrację na jednostkowych studiach organizacji i zdecydowała się na badania jakościowe. Trafnie wyjaśniła, że właściwą metodyką badań są metody jakościowe, gdyż badany obszar spełnia warunki względnej nowości, a problematyka rozwoju kapitału ludzkiego nie była badana w odniesieniu do tej grupy organizacji. Uzasadnienie zastosowania badań jakościowych Doktorantka poparła przywołując istotne publikacji z tego zakresu ([S. Stańczyk, 2011]; [Y. Doz, 2011]; [K. Czernek, 2015]; [Ł. Sułkowski, 2015]; [M. Lisiński, M. Szarucki, 2020]; [B. Glinka, W. Czakon, 2021]).

Opisując przyjętą strategię badawczą Autorka odwołała się do kolejnych, kluczowych źródeł z zakresu metodologii badań jakościowych (m.in.: [D.T. Campbell, 1975]; [J. Hartley, 2004]; [J. Gerring, 2007]; [K.M. Eisenhardt, M.E. Graebner, 2007]; [D. Silverman, 2010]; [M. Strumińska-Kutra, M. Koładkiewicz, 2012]; [R.K. Yin, 2015]; [J. Niemczyk, 2015]; [W. Czakon, 2015]; [M. Ćwiklicki, A. Urbaniak, 2019]). Określiła swoje badania empiryczne jako eksploracyjne, a studiowanie przypadków - teoriiotwórcze.

Pozytywnie oceniam zaprezentowaną procedurę prowadzenia studium przypadku (s. 149), która została prawidłowo wykorzystana przez Doktorantkę, a jej rozwinięcie znajduje się

w rozdziałach: piątym (analiza pozyskanych danych) i szóstym (kształtowanie uogólnień i konfrontacja z literaturą) oraz w podsumowaniu i wnioskach (uogólnienie – zamknięcie badania). Dobrane metody badawcze i procedura prowadzenia badań są opisane poprawnie i obszernie, co w praktyce przekłada się na możliwość późniejszej replikacji wyników.

Dobór próby badawczej nastąpił według sześciu kryteriów: lokalizacja organizacji, duża obecność organizacji na polskim rynku, duża liczba zatrudnionych osób, podkreślenie strategicznego znaczenia ludzi oraz istotności inwestowania w rozwój pracowników na oficjalnych stronach internetowych organizacji, uczestnictwo w corocznych badaniach Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), wysoka lokata w rankingu Forbes „Najlepsi Pracodawcy 2022” (s. 150-151). Na podstawie powyższych kryteriów Doktorantka dokonała wyboru trzech organizacji, specjalizujących się w odrębnym rodzaju świadczonych usług: *Enterprise Resource Management (ERM)* – organizacja A, *Human Resource Management (HRM)* – organizacja B, *Customer Relationship Management (CRM)* – organizacja C. Nie mam zastrzeżeń do uzasadnienia doboru celowego.

Początkowo miałam wątpliwość jedynie do liczby wybranych organizacji do badania. Zgodnie z zaleceniami K. Eisenhardt’a [1991] wielokrotne studia przypadku powinny mieścić się w przedziale od czterech do dziesięciu przypadków, które są najczęściej porównywane parami [W. Czakon, 2020, s. 201], a w dysertacji Doktorantka napisała, że „studia wielokrotne mają na celu zbadanie kilku (min. 2) podmiotów i konstruowanie uogólnionych wniosków [Silverman, 2010, s. 169]” (s. 148). Jednakże trzeba podkreślić, że w literaturze jest mowa o zaleceniach, a nie ostrych czy jednoznacznych wytycznych. Biorąc pod uwagę problem badawczy dysertacji, cel badawczy, kryteria doboru organizacji uznałam więc, że liczba trzech, starannie dobranych organizacji umożliwi osiągnięcie celu badawczego i nie będzie skutkowała tzw. „typowym nieporozumieniem na temat studium przypadku” [zob. B. Flyvbjerg, 2006, s. 219-245]. Moje przekonanie o tym, że organizacje zostały dobrze dobrane w sensie ilościowym i jakościowym, zostało potwierdzone podczas późniejszej analizy syntezy wyników badań i modelowego ujęcia procesu rozwoju kapitału ludzkiego w organizacjach branży BPO.

Narzędzie gromadzenia danych w postaci dyspozycji do wywiadów z respondentami (menedżerami personalnymi, kierownikami liniowymi) Doktorantka zaprezentowała jako załączniki do rozprawy. Formularze wywiadu mają półustrukturyzowany charakter,

umożliwiający pozyskanie informacji na temat jasno sprecyzowanych obszarów związanych z procesem rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji i czynników na niego wpływających.

Pozytywnie oceniam przedstawienie pierwotnych założeń badawczych, zgodnie z którymi badaniem mieli zostać objęci także pracownicy. Doktorantce nie udało się jednak uzyskać zgody na rozmowę z tą grupą osób w żadnej organizacji. Ze względu na brak zgody na analizę dokumentów, zogniskowane wywiady grupowe niemożliwe stało się również zastosowanie triangulacji metod. Finalnie Doktorantka zastosowała triangulację źródeł danych z różnych poziomów organizacyjnych i przeprowadziła wywiady pogłębione. Wskazane trudności z realizacją badań są niezależne od Doktorantki i nie mogą rzutować na ich ocenę.

Badania terenowe wiązały się z przeprowadzeniem wywiadów z menedżerami personalnymi lub menedżerami ds. rozwoju pracowników, kierownikami liniowymi. Każdą badaną organizację reprezentowała jedna osoba pełniąca rolę menedżera oraz jeden kierownik liniowy. Wywiady trwały od godziny do dwóch godzin (z wyjątkiem jednego przypadku). Nie wiadomo, kiedy Doktorantka rozmawiała z respondentami. Znalazłam tylko jeden przypis, przy analizie praktyk w organizacji B, który wskazuje na początek 2023 r. (s. 191). Uważam, że ta informacja powinna zostać wyjaśniona.

Zebrane w trakcie wywiadów dane Doktorantka poddała transkrypcji i zaznaczyła, że listę kodów stworzyła na podstawie teorii omówionej w pracy, przyjmując konwencję kodowania „zdarzenie po zdarzeniu” [B. Glinka, W. Czakon, 2021, s. 132-133]. Moim zdaniem w rozdziale „Metodyka badań własnych” zabrakło listy kodów. Badacz, kodując, powinien opracować taką listę kodów zawierającą określone objaśnienia (por. W. Czakon, K. Czernek-Marszałek, 2021). Tematyczne kody pojawiły się jednak w następnym rozdziale, w którym Doktorantka dokonała analizy studiów przypadków.

Na zakończenie chciałam podkreślić, że mocną stroną recenzowanej pracy jest bardzo dobra znajomość dorobku z zakresu rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji oraz podstaw badań jakościowych. Doktorantka wykorzystuje literaturę przedmiotu w sposób właściwy, przywołując określone zagadnienia tematyczne w odpowiednim fragmencie pracy. Należy także pochwalić odwagę badawczą Autorki związaną z wyborem badań jakościowych, które w wielu środowiskach ciągle nie są uznawane i legitymizowane na równi z badaniami ilościowymi [B. Glinka, W. Czakon, 2021, s. 9]. Niniejsza rozprawa doktorska może przyczynić się do wzmocnienia rangi i znaczenia badań jakościowych w naukach o zarządzaniu i jakości.

Pomimo podniesionych uwag, uważam, że Doktorantka wykazała się dojrzałą postawą badawczą przeprowadzając bardzo wartościowe badania empiryczne, oparte na analizie studiów przypadków. Pozytywnie oceniam zakres rozprawy, źródła informacji i metody badawcze.

5. Ocena struktury i formalnej strony pracy

Recenzowana praca składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów, podsumowania i wniosków, bibliografii, spisu tabel, spisu rysunków, załączników, a jej układ nie odbiega od przyjętego w rozprawach doktorskich.

Trzy pierwsze teoretyczne rozdziały charakteryzują się tą samą liczbą podrozdziałów. Każdy z nich zaczyna się wprowadzeniem i kończy implikacjami dla rozwoju kapitału ludzkiego, co uznaję za stosowne. Kolejne trzy rozdziały mają charakter empiryczny i dotyczą metodyki badań własnych, analizy praktyk w badanych organizacjach, syntezy wyników badań i propozycji modelowego ujęcia procesu rozwoju kapitału ludzkiego w organizacjach branży *Business Process Outsourcing*.

Praca liczy 269 stron, a podział treści pomiędzy rozdziałami jest proporcjonalny i właściwy z perspektywy realizowanych celów rozprawy. W pracy zawarto 17 zestawień tabelarycznych oraz 13 schematów (rysunków).

Doktorantka napisała pracę wykorzystując profesjonalny język, świadomie i poprawnie poruszając się w podejmowanej tematyce. Użyte w całej pracy sformułowania są jednoznaczne i nie budzą jakichkolwiek wątpliwości. Rysunki i tabele są czytelne, poprawnie opisane, a Autorka powołuje się na nie i omawia je w treści.

W pracy pojawiło się kilka skrótów, które nie zostały wyjaśnione [(WTO, GATT, s. 13), (RWPG, s. 17), (STEM, s. 57), (RBV, s. 89), (AI, s. 223)], a akronim VRIN przywołany na stronie 62 został wytłumaczony dopiero na stronie 87.

Stwierdzam, że praca przed oddaniem była prawdopodobnie skrupulatnie czytana, gdyż nie znalazłam w niej uchybień formalnych w postaci jakichkolwiek błędów językowych. Strona formalna jest mocną stroną recenzowanej pracy.

Podsumowując ocenę układu i formalnej strony pracy pragnę stwierdzić, że w moim przekonaniu recenzowana rozprawa spełnia w tym zakresie wymogi stawiane rozprawom doktorskim.

6. Ocena merytoryczna pracy

We **wstępie pracy** Doktorantka zaprezentowała uzasadnienie wyboru tematu przedmiotu badań, określiła problem badawczy, zdefiniowała główny cel rozprawy doktorskiej oraz cele teoretyczne i empiryczne, a także przedstawiła logikę konstrukcji poszczególnych rozdziałów.

Zanim będę szczegółowo odnosić się do treści każdego z rozdziałów, chciałabym w tym miejscu dodać komentarz, że moim zdaniem powinna być ich inna kolejność - w nawiązaniu do tytułu pracy doktorskiej „Rozwój kapitału ludzkiego w organizacjach branży *Business Process Outsourcing* na tle wyzwań rynkowych” i pojawiających się w nim po kolei kluczowych pojęć – czyli: rozdział 2 „Kapitał ludzki jako strategiczny zasób organizacji branży *Business Process Outsourcing*” jako rozdział 1; rozdział 3 „Charakterystyka procesu rozwoju kapitału ludzkiego” jako rozdział 2; rozdział 1 „Wyzwania rynkowe jako determinantu rozwoju kapitału ludzkiego” jako rozdział 3. Taka zmiana umożliwiłaby analizę i charakterystykę czynników wpływających na procesy rozwoju kapitału ludzkiego w odniesieniu do organizacji branży BPO. Obecnie rozważania ujęte w rozdziale pierwszym mają ogólny charakter, a zawarte w nim implikacje dla zarządzania kapitałem ludzkim nie odnoszą się do organizacji branży BPO. Być może taki był zamysł, by wyzwania rynkowe przedstawić jako „tło”. W tym przypadku moja uwaga jest wyrazem osobistej preferencji i powinna być traktowana jako sugestia nieumniejszająca wartości recenzowanej pracy.

W **rozdziale pierwszym** Doktorantka przedstawiła wyzwania rynkowe w kontekście ich wpływu na funkcję personalną organizacji, a w szczególności na proces rozwoju kapitału ludzkiego. Scharakteryzowała rosnące znaczenie globalizacji i mobilności pracowników, zmiany demograficzne w polskim społeczeństwie, aktywność zawodową i różnorodność pracowników, nowoczesne technologie i ich wpływ na charakter i metody pracy, czyli skupiła się głównie na uwarunkowaniach ekonomicznych i społecznych. Według mnie pominęła wątki uwarunkowań politycznych i prawnych, które również determinują kierunek i zakres rozwoju

kapitału ludzkiego [zob. Uwarunkowania egogeniczne (w otoczeniu), A. Winnicka-Wejs, 2018, s. 171-2019].

W podrozdziale 1.2. „Rosnące znaczenie globalizacji i mobilności pracowników” moją uwagę przykuło najnowsze pojęcie „cyrkulacja mózgów” (*brain circulation*), które Doktorantka przedstawiła w interesujący sposób. Teoretyczne rozważania dotyczące zjawiska globalizacji i międzynarodowej migracji Autorka wzbogaciła danymi szacunkowej wartości emigracji czasowej z Polski w latach 2004-2020. W podrozdziale 1.3 opis zmian demograficznych w polskim społeczeństwie Doktorantka podparła licznymi zestawieniami tabelarycznymi i rysunkami. Słusznie zwróciła uwagę, że starzenie się społeczeństwa uznaje się za jedno z globalnych megatrendów. W podrozdziale 1.4 scharakteryzowała polski rynek pracy (m.in. liczbę pracujących, stopę bezrobocia, przeciętną wysokość płac w gospodarce, listę zawodów deficytowych i nadwyżkowych), zjawisko niedoboru talentów oraz koncepcję zarządzania różnorodnością. W podrozdziale 1.5 tematykę nowoczesnych technologii i ich wpływu na charakter i metody pracy Doktorantka ujęła w sposób wyczerpujący. Pojawiły się w nim zagadnienia przemysłu 4.0, automatyzacji zawodów, technologii cyfrowych, gospodarki współdzielenia, kompetencji przyszłości.

Rozdział pierwszy kończy się wskazaniem implikacji dla zarządzania kapitałem ludzkim. Ten fragment (podrozdział 1.6) zasługuje na pochwałę ze względu na autorski komentarz i wskazanie działań mających wyjść naprzeciw współczesnym wyzwaniom rynkowym w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

Przedmiot zainteresowań **drugiego rozdziału** stanowi kapitał ludzki jako strategiczny zasób organizacji branży *Business Process Outsourcing*. Moim zdaniem w podrozdziale 2.2 teoretyczne aspekty outsourcingu zdominowały treść (7 stron) i niewiele zostało miejsca na specyfikę branży BPO (3 strony). W moim przekonaniu przedstawione obszary działalności sektora nowoczesnych usług dla biznesu, różnice pomiędzy centrami outsourcingu procesów biznesowych (BPO) i usług wspólnych (*Shared Services Centre* - SSC) mogłoby być poszerzone o wątki zatrudnienia, inwestycji w kapitał ludzki w tego typu organizacjach zlokalizowanych w polskich miastach z największą liczbą aktywnych centrów biznesowych. Bazę wiedzy z tego zakresu mogłyby stanowić aktualne informacje ze strony internetowej Sektorowej Rady ds. Kompetencji Nowoczesne Usługi Biznesowe [zob. sektorowaradanub.pl].

W podrozdziale 2.3. „Ewolucja modeli zarządzania ludźmi” opisano rozwój funkcji personalnej w okresach: przedindustrialnym, industrialnym, postindustrialnym oraz omówiono pięć modeli: tradycyjny, stosunków współdziałania, behawioralny i humanistyczny, zasobów ludzkich, kapitału ludzkiego. Doktorantka prawidłowo zaprezentowała stan wiedzy w przedmiotowym zakresie. Cenne są Jej wypowiedzi dotyczące rozwoju pracowników w kontekście ewolucji modeli funkcji personalnej.

Podrozdział 2.4. „Strategiczny wymiar kapitału ludzkiego” zawiera dojrzałe i starannie uporządkowane teoretyczne rozważania dotyczące podejść: zasobowego i kapitałowego oraz określił: „zasoby ludzkie”, „kapitał ludzki”, „kapitał intelektualny”. Wnioski płynące z przeglądu literatury są należycie wsparte w polskich i anglojęzycznych pozycjach. Nie zabrakło wśród nich dzieł Noblistów T.W. Schultz’a i G.S. Becker’a.

Kolejny podrozdział 2.5 stanowi spójny fragment pracy z selektywnie dobranymi źródłami literatury stanowiącymi dobrą ilustrację do analizy znaczenia inwestycji w kapitał ludzki. Wywód jest dojrzały, kolejność prezentowanych treści logiczna i prowadząca od zagadnień natury ogólnej do bardziej szczegółowych aspektów związanych z inwestowaniem w rozwój kapitału ludzkiego. Doktorantka słusznie rozpoczęła swoje rozważania od teorii kapitału ludzkiego, form inwestycji w kapitał ludzki kończąc je przedstawieniem definicji rozwoju kapitału ludzkiego oraz wskazaniem korzyści dla organizacji i pracownika. Rozdział drugi zamyka podrozdział pt.: „Implikacje dla rozwoju kapitału ludzkiego w BPO”. Moim zdaniem wnioski w nim zawarte są natury bardziej ogólnej niż szczegółowej.

W **rozdziale trzecim** Doktorantka dokonała charakterystyki procesu rozwoju kapitału ludzkiego. Znalazły się w nim, prawidłowo i wyczerpująco przedstawione, wszystkie elementy związane z tym procesem: strategie i podmioty rozwoju kapitału ludzkiego organizacji (podrozdział 3.2); identyfikacja potrzeb rozwojowych kapitału ludzkiego organizacji (podrozdział 3.3); instrumenty rozwoju kapitału ludzkiego organizacji (podrozdział 3.4); sposoby oceny efektywności procesu rozwoju kapitału ludzkiego organizacji (podrozdział 3.5).

Na uwagę zasługuje fakt, że Doktorantka przy charakterystyce instrumentów rozwoju kapitału ludzkiego omówiła nie tylko podstawowe ich rodzaje (szkolenia, przemieszczenia pracowników, strukturyzacja pracy), ale także inne aktywności, jak: realizacja kariery zawodowej, działania w zakresie ochrony zdrowia i zachowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym i osobistym, kształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej.

Jedyna moja krytyczna uwaga dotyczy tabeli 3.3. „Charakterystyka wybranych metod i technik szkoleniowych”. Uważam, że w tabeli powinna być osobna kolumna z nazwą „metody/techniki”, gdyż w obecnym kształcie nazwy metod „zlewają się” z treścią ich charakterystyk. Określenie w pierwszej kolumnie „miejsce” powinno zostać uzupełnione o słowo „pracy”, gdyż podział metod doskonalenia na *on-the-job* i *off-the-job* wiąże się z tym, czy są one związane z miejscem pracy, czy też w oderwaniu od niego. Anglojęzyczne terminy *e-learning*, *action learning*, *outdoor*, *open space technology* powinny mieć polskie tłumaczenia [por. K. Tracz-Krupa, 2019, s. 126-132].

Pozytywnie oceniam charakterystykę modeli oceny efektów form rozwoju kapitału ludzkiego (s. 131-133), gdyż Doktorantka nie zawężyła swoich objaśnień wyłącznie do najbardziej znanych modeli: D. L. Kirkpatrick’a, J.J. Phillips’a, A. C. Hamblin’a, a scharakteryzowała aż osiemnaście innych sposobów oceny efektywności tego typu działań.

Rozważania z tego rozdziału kończą się wskazaniem implikacji dla doskonalenia procesu rozwoju kapitału ludzkiego. W tym miejscu chciałabym zgłosić uwagę do zdania „W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat powstało i było udoskonalanych wiele metod oceny skuteczności rozwoju kapitału ludzkiego...”. Termin „skuteczność” powinien być zastąpiony słowem „efektywność”, gdyż Doktorantka w analizowanym rozdziale przedstawiła metody oceny efektywności (stosunku efektów (wyników) do nakładów) i w tym konkretnym fragmencie odniosła się do modeli: Kirkpatricka’a, Phillips’a i Hamblin’a. Skuteczność oznacza bowiem zakres lub stopień, w jakim osiągnane są założone cele rozwojowe. Przy ocenie skuteczności inwestycji szkoleniowych stosuje się m.in. wskaźnik przyrostu wiedzy (zob. A. Winnicka-Wejs, 2020, s. 104-106).

Pomimo zgłoszonych uwag, chciałabym podkreślić, że Doktorantka prezentuje aktualny stan wiedzy w przedmiotowym zakresie, porządkuje wiedzę i wprowadza czytelnika w kluczowe zagadnienia poruszane w literaturze przedmiotu. Podsumowując część teoretyczną pracy, w moim przekonaniu, rozdziały są spójne i stanowią dobre wprowadzenie do dalszych rozdziałów dysertacji. Od strony struktury i doboru treści trudno dopatrzeć się znaczących uchybień. Chciałabym pochwalić Doktorantkę również za konsekwentne podsumowywanie treści na zakończenie każdego podrozdziału oraz autorskie komentarze dotyczące implikacji dla rozwoju kapitału ludzkiego. Sposób argumentowania i dobór treści są

zasadne z perspektywy celów pracy. Cały wywód teoretyczny jest logiczny, spójny i dojrzały. W mojej ocenie teoretyczna część pracy jest bardzo wartościowa.

Rozdział czwarty pt.: „Metodyka badań własnych” składa się z siedmiu podrozdziałów: 4.1. „Wprowadzenie”, 4.2. „Uzasadnienie badań empirycznych”, 4.3. „Problem badawczy, cel i zakres badań”, 4.4. „Podejście badawcze”, 4.5. „Strategia badawcza”, 4.6. „Dobór próby badawczej”, 4.7. „Metodyka gromadzenia i analizy danych”. Moja dokładna ocena merytorycznej treści tego rozdziału jest zawarta we wcześniejszym fragmencie niniejszej recenzji, przy ocenie zakresu rozprawy, źródeł informacji i metod badawczych. Jej ogólna konkluzja jest taka, że Doktorantka odpowiednio zaprojektowała postępowanie badawcze i wykazała się bardzo dobrą znajomością zagadnień z zakresu badań jakościowych stosowanych w naukach o zarządzaniu i jakości.

Rozdział piąty zawiera analizę praktyk rozwoju kapitału ludzkiego w badanych organizacjach. Logika wywodu została podporządkowana procesowi znalezienia odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Wyniki badań empirycznych zostały przedstawione w sposób podmiotowy, co oznacza, że każdy podrozdział prezentuje specyfikę procesu rozwoju kapitału ludzkiego w odrębnej organizacji.

Szczegółowe opisy trzech organizacji zostały podzielone tematycznie według następujących kryteriów: organizacja działalności personalnej; znaczenie rozwoju pośród innych procesów; planowanie celów rozwojowych; strategie i podmioty procesu rozwoju kapitału ludzkiego; elementy procesu rozwoju kapitału ludzkiego; identyfikowanie potrzeb rozwojowych, instrumenty rozwoju kapitału ludzkiego, ocena efektywności procesu rozwoju kapitału ludzkiego; rodzaje dokumentów związanych z procesem rozwoju kapitału ludzkiego; czynniki zewnętrzne wpływające na proces rozwoju kapitału ludzkiego.

Przyznam szczerze, że ten fragment dysertacji czytałam z dużym zainteresowaniem. Byłam ciekawa zarówno odpowiedzi respondentów, jak również sposobu przedstawienia wyników badania przez Doktorantkę. Lektura tej części pracy wzbogaciła moją wiedzę na temat specyfiki procesu rozwoju kapitału ludzkiego w organizacjach branży *Business Process Outsourcing* m.in. o wątki: globalnych i lokalnych inicjatyw rozwojowych; szczególnego rodzaju podmiotu, jakim jest „opiekun *buddy*”; wykorzystania chatbotów w szkoleniach; zjawiska „*learning in the flow of work*”.

Przy okazji czytania mogłam zapoznać się z „żywym językiem” korporacji. Zwróciłam uwagę na liczne akronimy, neologizmy i neosemantyzmy użyte przez respondentów, na przykład: „corowy system HR” (s. 156), „gole” (s.161), „goalsy” (s. 177), „top performerów” (s. 163), „preworki i homeworki” (s. 165), „performować” (s. 166), „item na agendzie wielu 1 do 1” (s. 167), „KPI” (s. 169), „matrixy na każdą rolę” (s. 178), „system ticketów” (s. 178), „wsparcie mental help line” (s. 190), „naszym target group” (s. 192), „vendor, którego wybieraliśmy” (s. 198), „country koordynatora” (s. 201), „self-service wirtualny” (s. 206). Szkoda, że Doktorantka nie pokusiła się o wyjaśnienie znaczeń słów i zwrotów korpolectu (por. A. Winnicka-Wejs, 2022, s. 297-311). Taki zabieg mógłby wzbogacić obraz branży BPO i ukazać swoistość procesów rozwojowych. Mam jednak świadomość, że analiza języka korporacji nie była zaplanowana w procedurze badawczej, a moja uwaga ma charakter dygresyjny.

Podsumowując, w mojej ocenie analiza pozyskanych danych została wykonana przez Doktorantkę prawidłowo. Zbiór danych został przeanalizowany za pomocą uporządkowanej struktury wątków w sposób przyjazny i przekonujący dla czytelnika, a przy tym rzetelnie pod względem kompletności, trafności i jasności. Wypowiedzi menedżerów personalnych i kierowników liniowych zostały oznaczone: dla pierwszej grupy uczestników badania jako [M], dla drugiej grupy jako [K] i były przytoczone w odpowiednich miejscach analizy. Żaden z cytatów nie został pozostawiony bez interpretacji i komentarza Doktorantki.

Rozdział szósty zawiera syntezę wyników i propozycję modelowego ujęcia procesu rozwoju kapitału ludzkiego w organizacjach branży BPO. Syntetyczne ujęcie praktyk w zakresie rozwoju kapitału ludzkiego w badanych organizacjach oraz syntetyczne ujęcie wpływu czynników rynkowych na rozwój kapitału ludzkiego w badanych organizacjach pozwolił Doktorantce na sformułowanie uogólnień, co jest jednym z etapów przeprowadzenia procedury badawczej, jaką jest studium przypadku.

Zarówno w podrozdziale 6.2, jak i 6.3 Doktorantka kształtowała uogólnienia w sposób prawidłowy. W mojej ocenie części poświęcone konfrontacji uzyskanych wyników badań empirycznych z literaturą przedmiotu są szczególnie wartościowe i ukazują dojrzałość naukową Autorki, która umiejętnie użyła obowiązującej nomenklatury, cytowała najnowsze publikacje z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim i udoskonaliła istniejącą teorię.

Rozdział szósty kończy podrozdział 6.4, w którym Doktorantka zaprezentowała propozycję modelowego ujęcia procesu rozwoju kapitału ludzkiego w organizacjach branży *Business*

Process Outsourcing działających w Polsce (s. 229). Budowę modelu oparła na trzech elementach: założeniach teoretycznych, specyfice branży oraz wynikach przeprowadzonych analiz. Z modelu wynika, że proces rozwoju kapitału ludzkiego w organizacjach branży BPO pozostaje pod silnym wpływem czynników kontekstowych, zarówno występujących w ich wnętrzu, jak i w otoczeniu firm (pierwszy komponent modelu). Drugim komponentem modelu jest specyfika procesu rozwoju kapitału ludzkiego, która jest wynikiem ogólnej strategii firmy, a w szczególności strategii rozwoju kapitału ludzkiego. Trzeci komponent modelu to efekty biznesowe. W tym miejscu chciałabym zgłosić uwagę, że zaskoczył mnie jeden z elementów kontekstu zewnętrznego, który nie był ujęty w badaniu. Jednakże Doktorantka w treści tego podrozdziału uzasadniła swoją decyzję.

Zawarte w **podsumowaniu i wnioskach** refleksje oceniam jako należycie umotywowane i trafnie sformułowane. Pozytywnie oceniam zwłaszcza główne ustalenia, które stanowią odpowiedzi na postawione w części metodycznej pracy pytania badawcze. Zostały one przedstawione w przejrzystej, wypunktowanej formie.

Podsumowując merytoryczną stronę pracy należy stwierdzić, że rozprawa doktorska stanowi kompletne i spójne opracowanie aktualnego stanu wiedzy na temat rozwoju kapitału ludzkiego w organizacjach. Mgr Małgorzata Wesołowska jest zdolna do krytycznej analizy treści prezentowanych w literaturze przedmiotu, potrafi samodzielnie syntetyzować wiedzę oraz porządkować ją, identyfikować istniejące w niej luki i problemy wartę rozwiązania.

Od strony metodycznej należy podkreślić dojrzałość badawczą Doktorantki wyrażającą się w umiejętnościach projektowania badań, doboru odpowiednich metod i technik, analizy danych i wnioskowania. Na szczególną uwagę zasługuje umiejętność konfrontowania wyników badań empirycznych z dotychczasowym dorobkiem teoretycznym oraz generowania teorii płynącej z dokonanych analiz.

Rozważania prowadzone przez Panią Magister prowadzą mnie do kilku pytań, które warto poruszyć w ramach dalszej dyskusji naukowej:

1. Jakie powinny być przyszłe kierunki badań dotyczące rozwoju kapitału ludzkiego w organizacjach, biorąc pod uwagę aktualny stan wiedzy i prowadzone badania na ten temat?
2. Jakie są wyzwania, pułapki i błędy stojące przed badaczami, którzy decydują się na badania jakościowe w naukach o zarządzaniu i jakości?

3. Proszę zapoznać się z najnowszym raportem „Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II – branża nowoczesnych usług biznesowych” [2023] i odnieść się do wyników badania dotyczącego rozwoju pracowników. Na ile informacje z tego raportu są zbieżne z wynikami badań empirycznych ujętych w dysertacji?

Recenzowana praca doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. W moim przekonaniu osiągnięte w teoretycznej, metodycznej i empirycznej warstwie recenzowanej rozprawy rezultaty stanowią podstawę do nadania mgr Małgorzacie Wesołowskiej stopnia doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie: nauki o zarządzaniu.

W stopniu niebudzącym wątpliwości Doktorantka zrealizowała cele rozprawy, odpowiedziała na postawione pytania badawcze oraz poprawnie metodologicznie rozstrzygnęła dylematy w nich podniesione. Wnioski formułowane przez Doktorantkę są poprawne, wynikają z prowadzonego postępowania analitycznego, badania zaprojektowane i przeprowadzone zostały we właściwy sposób. Przyczyniają się one do poszerzenia wiedzy na temat rozwoju kapitału ludzkiego w organizacjach branży *Business Process Outsourcing* i posiadają istotną wartość dla nauk o zarządzaniu – zarówno w wymiarze naukowym, jak i utylitarnym.

7. Konkluzja recenzji

Analiza rozprawy doktorskiej Magister Małgorzaty Wesołowskiej prowadzi mnie do konkluzji, że zgodnie z wymogami określonymi w artykule 13 punkt 1 Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2017 r., poz. 1789, z późn. zm.), Doktorantka spełnia wymagania prawne formułowane w rzeczonej ustawie w stopniu wysoce satysfakcjonującym. Moja ocena rozprawy jest w pełni pozytywna, a za taką opinią przemawiają przede wszystkim:

1. Sformułowanie, podjęcie i rozwiązanie istotnego problemu naukowego z dyscypliny nauk o zarządzaniu;
2. Solidna podbudowa teoretyczna prowadzonych rozważań wskazująca na znajomość stanu wiedzy z dyscypliny;

3. Autorska starannie opracowana i konsekwentnie realizowana metodyka oparta na adekwatnie dobranych narzędziach badawczych i analitycznych, która świadczy o znajomości warsztatu metod jakościowych;
4. Interesujące i poprawnie uargumentowane wnioski.

Podsumowując, uważam, że rozprawa zawiera oryginalne rozwiązanie interesującego poznawczo i ważnego z perspektywy teoretycznej i praktycznej problemu naukowego – zagadnienia rozwoju kapitału ludzkiego w organizacjach branży *Business Process Outsourcing*, dokumentuje dokładne rozeznanie Autorki w poruszanej problematyce oraz wskazuje na umiejętności samodzielnej pracy naukowej.

Mając na uwadze wszystkie wskazane atuty recenzowanej pracy wnoszę do Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, o przyjęcie pracy doktorskiej pt.: „Rozwój kapitału ludzkiego w organizacjach branży *Business Process Outsourcing* na tle wyzwań rynkowych” autorstwa Pani Magister Małgorzaty Wesołowskiej i dopuszczenie jej do publicznej obrony.