



**UNIwersYTET
ŁÓDZKI**



**WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA**
Uniwersytet Łódzki

Łódź, dn. 20.09.2023r.

dr hab. Joanna Cewińska, prof. UŁ

RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

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

Układ treści

1. Podstawa i przedmiot recenzjis. 2
2. Cel recenzjis. 2
3. Ocena ogólnej wiedzy teoretycznej Doktorantki w zakresie nauki o zarzą- dzanius. 3
4. Ocena umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowejs. 6
5. Ocena oryginalności rozwiązania problemu badawczegos. 10
6. Uwagi i pytania.....s. 11
7. Wniosek końcowy.....s. 13



**UNIwersYTET
ŁÓDZKI**



**WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA**

Uniwersytet Łódzki

1. Podstawa i przedmiot recenzji

Podstawą niniejszej opinii jest pismo, które podpisał prof. dr hab. inż. Stanisław Popek, Dyrektor Szkoły Doktorskiej UE w Krakowie, z dnia 19.07.2023 roku, informujące, że Rada Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie powołała mnie na recenzentkę w przewodzie doktorskim mgr Małgorzaty Wesołowskiej, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. We wskazanym piśmie zawarto prośbę o dokonanie oceny rozprawy doktorskiej mgr Małgorzaty Wesołowskiej pt.: „Rozwój kapitału ludzkiego w organizacjach branży Business Process Outsourcing na tle wyzwań rynkowych” napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Aleksego Pochtowskiego.

Praca liczy 269 stron i zawiera: stronę tytułową (bez numeru), spis treści - 2 strony (s. 2-3), wstęp - 7 stron (s. 4-10), część zasadniczą - 222 strony (s. 11-232), podsumowanie i wnioski - 8 stron (s. 233-240), bibliografię - 23 strony (s. 242-263), spis tabel - 1 strona (s. 264), spis rysunków - 1 strona (s. 265), załącznik 1 - Dyspozycje do wywiadu z menedżerem personalnym - 2 strony (s. 266-267), załącznik 2 - Dyspozycje do wywiadu z kierownikiem liniowym - 2 strony (s. 268-269). W spisie bibliografii ujęto 457 pozycji (około 40% stanowią źródła obcojęzyczne). W wykazie form graficznych zawarto tytuły siedemnastu tabel i trzynastu rysunków. Część zasadnicza pracy składa się z sześciu rozdziałów, które liczą: pierwszy – 51 stron, drugi – 37 stron, trzeci – 38 stron, czwarty – 17 stron, piąty – 56 stron, szósty – 23 strony.

2. Cel recenzji

Celem recenzji jest stwierdzenie, czy rozprawa doktorska spełnia wymogi określone w ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki z dn. 14 marca 2003 r. (Dz.U. z 2017r. poz. 1789 z późn. zm.) w związku z ustawą z dnia 3



**UNIwersYTET
ŁÓDZKI**



**WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA**
Uniwersytet Łódzki

lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r. poz. 1669 z późn. zm.) i uzasadnia dopuszczenie Pani mgr Małgorzaty Wesołowskiej do publicznej obrony. W szczególności celem recenzji jest dokonanie oceny (z uzasadnieniem) ogólnej wiedzy Autorki rozprawy w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, jej umiejętności samodzielnej prowadzenia pracy naukowej i tego, czy rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego.

3. Ocena ogólnej wiedzy teoretycznej Doktorantki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu

Problematyka rozprawy dotyczy rozwoju kapitału ludzkiego w firmach specjalizujących się w outsourcingu procesów biznesowych i mieści się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu (w szczególności w subdyscyplinie zarządzanie zasobami ludzkimi).

Problematyka pracy (tj. rozwoju kapitału ludzkiego w sektorze BPO), jak napisała Autorka pracy, „została ujęta w szerszym kontekście współczesnych wyzwań rynkowych, które oddziałują na organizacje na polskim rynku i mają wpływ na modyfikację realizowanych przez nie procesów personalnych” (s. 8). Doktorantka do wyzwań tych zaliczyła „postępujący proces globalizacji, wzrost mobilności, zmiany w strukturze demograficznej ludności Polski, jak też wynikające z niej przekształcenia rynku pracy a także zmiany w formach i metodach pracy wynikające ze zmian technologicznych i cyfryzacji” (s. 9).

Na podstawie tekstu opiniowanej pracy mogę stwierdzić, że Autorka wykazała znajomość i zrozumienie problematyki rozwoju kapitału ludzkiego oraz zmian zachodzących w otoczeniu biznesu, które determinują decyzje zarządcze dotyczące rozwoju pracowników. Świadczą o tym w szczególności treści teoretycznej części rozprawy (rozdziały I -III).

W rozdziale pierwszym Doktorantka przedstawiła rozważania na temat globalizacji i związanej z nią mobilności pracowników. Omówiła „fale globalizacji”, jej przyczyny i konsekwencje. Uznając, że z punktu widzenia problematyki opiniowanej pracy istotnymi skutkami globalizacji są przemieszczenia pracowników oraz transfer wiedzy, tym zagadnieniom poświęciła



**UNIwersytet
ŁÓDZKI**



**WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA**

Uniwersytet Łódzki

dalsze rozważania (powody migracji, „tendencje charakteryzujące współczesne ruchy ludnościowe”, migracje w Polsce, skutki migracji). Następnie opisała zmiany demograficzne w Polsce na tle tendencji ogólnoświatowych oraz ich konsekwencje dla zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach. Zwróciła uwagę między innymi na trudności w pozyskiwaniu i utrzymaniu pracowników a także na konieczność modyfikacji podejścia do rozwoju pracowników. Kolejny fragment poświęciła aktywności zawodowej i różnorodności pracowników. Scharakteryzowała sytuację na rynku pracy w Polsce, powołując się na dane GUS, PARP, Ministerstwa Pracy, Rodziny i Polityki Społecznej, firmy MCKinsey, ManpowerGroup). Dalej nawiązała do kwestii zarządzania różnorodnością i znaczenia praktyk z tego zakresu dla rozwoju pracowników. Następny punkt poświęciła wpływowi nowoczesnych technologii na charakter i metody pracy. Syntetycznie omówiła kolejne rewolucje, przemysłowe, konsekwencje automatyzacji i wpływ rozwoju technologii na zarządzanie kapitałem ludzkim. Rozdział zakończyła podsumowaniem - „implikacjami dla zarządzania kapitałem ludzkim”. Podkreśliła konieczność „inwestowania w rozwój pracowników i rzetelną ocenę tego procesu”, umożliwienia pracownikom nabywania kompetencji „z obszaru nowoczesnych technologii”, potrzebę „zmiany treści pracy dla stanowisk zagrożonych automatyzacją”, konieczność zapewnienia warunków sprzyjających mobilności wewnętrznej.

Rozdział drugi pt. „Kapitał ludzki jako strategiczny zasób organizacji branży BPO” mgr M. Wesołowska rozpoczęła od charakterystyki koncepcji outsourcingu i branży BPO. Nawiązując do pierwszej części tytułu tego rozdziału, dalej omówiła ewolucję poglądów na zarządzanie ludźmi oraz zmiany w postrzeganiu roli komórki personalnej, koncentrując się na podejściu zasobowym i kapitałowym oraz na „strategicznym wymiarze kapitału ludzkiego”. Podkreśliła znaczenie inwestycji w kapitał ludzki na poziomie jednostki, organizacji i społeczeństwa. W końcowym fragmencie rozdziału drugiego przedstawiła implikacje dla rozwoju kapitału ludzkiego w sektorze BPO.



**UNIwersYTET
ŁÓDZKI**



**WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA**

Uniwersytet Łódzki

W rozdziale trzecim „Charakterystyka procesu rozwoju kapitału ludzkiego” Autorka zawarła rozważania na temat powodów zainteresowania procesem rozwoju kapitału ludzkiego, strategicznego znaczenia tego procesu w organizacjach oraz roli podmiotów wewnętrznych i zewnętrznych w kształtowaniu strategii rozwoju organizacji. Dalej opisała etap identyfikacji i analizy potrzeb rozwojowych w organizacji, metody i techniki identyfikacji potrzeb rozwojowych oraz ich zalety i wady, scharakteryzowała metody i techniki rozwoju oraz sposoby oceny efektywności procesu rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji.

Kandydatka wykazała się także wiedzą na temat prowadzenia badań, o czym świadczą treści rozdziału czwartego (charakterystyka podejścia i strategii badawczej oraz metody gromadzenia danych).

Podsumowując, stwierdzam, że Autorka ma ogólną wiedzę z zakresu dyscypliny nauki o zarządzaniu. Prawidłowo uzasadniła wybór tej problematyki i scharakteryzowała współczesne wyzwania rynkowe, przed którymi stoją organizacje (wstęp, rozdział I). Wykazała się także wiedzą na temat sektora BPO, który badała (rozdział II); wiedzą na temat celów, metod rozwoju pracowników i pomiaru efektów tych działań (rozdział III) oraz ogólną wiedzą o metodach i technikach badań jakościowych, które wykorzystywała (rozdział IV). W rozważaniach odwołała się do argumentów, opinii i wyników badań przytaczanych w uznanych pozycjach naukowych oraz raportach.

Słabszą stroną pracy jest brak konkretnego określenia ram teoretycznych rozważań. Tytuł rozprawy i kolejne jej fragmenty sugerują osadzenie wywodu w teorii kapitału ludzkiego. Zabrakło mi również odniesienia się w rozdziale pierwszym do zrównoważonego rozwoju. Moim zdaniem to bardzo istotne wyzwanie dla organizacji, dla zrównoważonego zarządzania kapitałem ludzkim, w tym dla rozwoju pracowników.



**UNIwersYTET
ŁÓDZKI**



**WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA**

Uniwersytet Łódzki

4. Ocena umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej

Przedstawiona do recenzji rozprawa pozwala ocenić przebieg pracy naukowej i jej efekty a na tej podstawie wnioskować o przygotowaniu mgr M. Wesołowskiej do samodzielnego prowadzenia badań.

Doktorantka wykazała się umiejętnością gromadzenia i analizy pozycji źródłowych. W spisie bibliografii ujęła 457 pozycji (około 40% stanowią źródła obcojęzyczne). Dobór literatury jest na ogół właściwy. Można było zrezygnować z kilku podręczników, szczególnie ich kolejnych wydań. Pani M. Wesołowska napisała (s. 9), że zastosowała integracyjny przegląd literatury (wskazuje na to duży zbiór literatury, łączenie teorii z danymi empirycznymi, danych jakościowych i ilościowych, stosowanie tabel w celu podsumowania rozważań).

Na podstawie przeglądu literatury Pani M. Wesołowska określiła „istniejący stan wiedzy” w zakresie wybranej problematyki i lukę badawczą. Doktorantka napisała (s. 137), że przeprowadzona analiza literatury przedmiotu uwidoczniała lukę poznawczą w zakresie rozwoju kapitału ludzkiego w odniesieniu do organizacji BPO (nieco inaczej luka została sformułowana na s. 137). Przyjęła zatem, że problemem badawczym będzie „sposób organizacji procesu rozwoju kapitału ludzkiego w organizacjach branży BPO wobec doświadczanych przez nie czynników rynkowych stanowiących współczesny kontekst działalności gospodarczej w Polsce” (s. 139). Na potrzeby prowadzonych badań sformułowała także 12 pytań badawczych (s. 140).

Celem głównym pracy jest przedstawienie specyfiki procesu rozwoju kapitału ludzkiego w organizacjach branży Business Process Outsourcing działających w Polsce (s. 9). Autorka sformułowała również cel teoretyczny i cel empiryczny. Celem teoretycznym jest identyfikacja 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 (s. 9). Celem empirycznym jest poznanie rozwiązań praktycznych w obszarze procesu rozwoju kapitału ludzkiego w organizacjach branży Busi-



**UNIwersYTET
ŁÓDZKI**



**WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA**

Uniwersytet Łódzki

ness Process Outsourcing działających w Polsce i opracowanie propozycji modelowego ujęcia tego procesu dla branży”, s. 9 (nieco inaczej sformułowano te cele w „Podsumowaniu i wnioskach, s. 234).

W rozdziale czwartym mgr. M. Wesołowska wyjaśniła, „co chce badać i dlaczego”, przedstawiła problem badawczy, cel i pytania badawcze zakres badań (perspektywa organizacyjna i zespołowa); podejście badawcze, strategię badań, dobór próby, metody gromadzenia danych.

Doktorantka przyjęła założenia paradygmatu interpretatywno – symbolicznego. Przeprowadziła badania jakościowe, wykorzystując strategię studium przypadku (s. 149). Zdecydowała się na wielokrotne studium przypadku.

Proces gromadzenia danych okazał się kamieniem milowym. Doktorantka nie mogła w pełni zrealizować swoich zamierzeń, bo nie uzyskała zgody władz wybranych organizacji na przeprowadzenie analizy dokumentacji i wywiadów fokusowych (m.in. z pracownikami). To znacznie ograniczyło możliwości pozyskania danych z różnych źródeł i przy pomocy różnych metod. Charakterystyczny dla badań jakościowych postulat triangulacji (o którym Autorka wspomniała), nie został spełniony. W rezultacie Doktorantka zdecydowała się na prowadzenie wywiadów pogłębionych. Badanie przeprowadzono w trzech firmach sektora BPO. W każdej z firm Autorka przeprowadziła wywiady z kierownikiem liniowym (perspektywa zespołowa) i z menedżerem personalnym lub menedżerem do spraw rozwoju (perspektywa organizacyjna). „Do przeprowadzenia wywiadów posłużyły formularze wywiadu, które miały charakter półstrukturyzowany” (s. 152). Przypuszczam, że chodzi o wywiad półstrukturyzowany a nie o formularz.

Wyniki badania Autorka zaprezentowała w rozdziale piątym pt. „Analiza praktyk rozwoju kapitału ludzkiego w badanych organizacjach”. W kolejnych fragmentach tego rozdziału (5.2, 5.3, 5.4) opisała, jak wygląda proces rozwoju w organizacjach A, B, C. Prezentacja wyników w każdym przypadku została ustrukturyzowana; Doktorantka omówiła organizację działalności



**UNIWERSYTET
ŁÓDZKI**



**WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA**

Uniwersytet Łódzki

personalnej, znaczenie rozwoju na tle innych procesów personalnych, planowanie celów rozwojowych, strategię i podmioty rozwoju, elementy rozwoju, identyfikację potrzeb rozwojowych pracowników, instrumenty rozwoju, ocenę efektywności procesu rozwoju, rodzaje dokumentów związanych z procesem rozwoju, czynniki zewnętrzne wpływające na proces rozwoju. Zgodnie z metodyką badań jakościowych, prezentując wyniki badań, Autorka cytowała wypowiedzi uczestników badania.

Rozdział szósty pt. „Synteza wyników i propozycja modelowego ujęcia procesu rozwoju kapitału ludzkiego w organizacjach branży BPO” zawiera „dyskusję wyników”. Pani M. Wesołowska porównała w nim wyniki badań własnych z opiniami innych autorów (zaprezentowanymi w części teoretycznej ,rozprawy). Wskazała, które „wyzwania rynkowe” determinują proces rozwoju kapitału ludzkiego w badanych organizacjach. Zaproponowała też „modelowe ujęcie procesu rozwoju kapitału ludzkiego w organizacjach BPO działających w Polsce.

Wprawdzie wyniki badania dały podstawę do udzielenia odpowiedzi na postawione pytania badawcze, jednak ograniczone możliwości poznania procesów rozwoju w badanych podmiotach wpłynęły na „jakość” wniosków (we wnioskach nie ujęto perspektywy pracowników; nie analizowano dokumentacji, by zweryfikować to, co deklarowali rozmówcy ze stanem faktycznym).

Autorka jest świadoma ograniczeń przyjętej metodyki badania (s. 239), ale moim zdaniem wymieniła ich za mało. Na przykład nie odniosła się do ograniczeń wynikających z zastosowania wybranej techniki gromadzenia danych (wywiadu pogłębionego) czy przebiegu badania. Nawiązując do wymienionych ograniczeń zastosowanego sposobu prowadzenia badań, Doktorantka przedstawiła kierunki dalszych poszukiwań (s. 239-240).

Z punktu widzenia kryterium oceny istotne jest odniesienie się do struktury rozprawy doktorskiej, która stanowi efekt pracy naukowej.

Opiniowana praca składa się z sześciu rozdziałów. Zawiera także wstęp, podsumowanie i wnioski, spis wykorzystanych pozycji źródłowych, spisy form graficznych i załączniki. Trzy



**UNIwersytet
ŁÓDZKI**



**WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA**

Uniwersytet Łódzki

pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny, trzeci zawiera opis aspektów metodycznych badań własnych a dwa ostatnie – zawierają wyniki i wnioski z badań. Każdy z rozdziałów rozpoczyna wprowadzenie, w którym syntetycznie omówiono treści prezentowane w poszczególnych rozdziałach. Każdy z rozdziałów teoretycznych (I – III) zwieńcza podsumowanie zawierające wnioski wynikające z rozważań ujętych w tych częściach pracy. We wstępie uzasadniono powody podjęcia tematu, przedstawiono cele pracy, wskazano lukę badawczą, opisano sposób realizacji celów opracowania oraz scharakteryzowano strukturę dysertacji. W podsumowaniu ustosunkowano się do stopnia realizacji celów pracy i przedstawiono syntetyczne odpowiedzi na pytania badawcze.

Całej pracy oraz poszczególnym jej fragmentom nadano tytuły adekwatne do zawartych w nich treści. W opracowaniu wykorzystano formy graficzne, ilustrujące, podsumowujące bądź wyjaśniające opisy słowne. Przypisy zredagowano na ogół prawidłowo.

Mam pewne wątpliwości do kolejności rozdziałów. Skoro pierwszy rozdział poświęcono wyzwaniom rynkowym jako determinantom rozwoju zawodowego, to czy nie lepiej byłoby w drugim rozdziale omówić proces rozwoju kapitału ludzkiego? Rozważania dotyczące strategicznego wymiaru kapitału ludzkiego i potrzeby inwestowania w rozwój tego kapitału w perspektywie długofalowej mogłyby poprzedzać treści dotyczące procesu rozwoju kapitału ludzkiego i być wówczas fragmentem rozdziału drugiego. Byłoby to uzasadnione z punktu widzenia pisania pracy zgodnie z zasadą „od ogółu do szczegółu” Strategia organizacji i strategia zsi mają stanowić punkty wyjściowe dla inicjatyw związanych z rozwojem pracowników. Dopiero w trzecim rozdziale można było scharakteryzować sektor BPO i i wyzwania, z jakimi się mierzy (tj. związanymi ze zmianami w otoczeniu i działaniami rozwojowymi). Poza tym rozdziały nie są proporcjonalne pod względem objętości (rozdziały pierwszy i piąty liczą 51 i 56 stron; drugi i trzeci – 37 i 38 stron; czwarty – 17 stron; szósty – 23 strony). W rozdziale drugim dwukrotnie występuje punkt 2.3 (s 73 i 80). Zauważyłam również sporo błędów stylistycznych i językowych, które w wielu przypadkach utrudniają zrozumienie wypowiedzi Au-



**UNIwersYTET
ŁÓDZKI**



**WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA**

Uniwersytet Łódzki

torka buduje zbyt długie zdania, np. ostatnie zdanie na s. 137 – zajmuje 6 wersów. Dodatkowo w tym zdaniu są błędy językowe, co znacznie utrudnia jego zrozumienie. Takich niejasnych zdań i sformułowań wpływających negatywnie na percepcję treści pracy jest znacznie więcej (w szczególności w rozdziale szóstym i podsumowaniu, np.: s. 277, 228, 230, 231, 238, 239).

Odnosząc się do kryterium wymienionego w tytule punktu 4, stwierdzam, że Autorka w stopniu wystarczającym opanowała warsztat badacza, co pozwala pozytywnie ocenić jej przygotowanie do samodzielnego prowadzenia badań

5. Ocena oryginalności rozwiązania problemu

Rozwój kapitału ludzkiego stanowi aktualny i ważny temat dyskusji w środowiskach naukowych i praktyków. Po pierwsze jest istotny ze względu zmiany w otoczeniu organizacji (co Doktorantka omówiła w rozdziale I) – pozwala dostosować się do nich (np. przygotować do radzenia sobie w epoce sztucznej inteligencji). Po drugie rozwój zawodowy jest jedną z korzyści pozapłacowych najczęściej wymienianych przez pracowników. Zatem chcąc sprostać oczekiwaniom pracowników, organizacje poszukują rozmaitych sposobów rozwoju (szkolenia, plany rozwoju kariery, upskilling i reskilling, awans, rozmowy rozwojowe i inne). Po trzecie możliwość rozwoju zawodowego jest istotnym argumentem w przyciąganiu i utrzymaniu talentów. Niezwykle ważne są kwestie organizowania działań rozwojowych, angażowania w te działania różnych podmiotów (wewnętrznych, zewnętrznych), pomiaru efektów tych działań i interpretowania ich w kategoriach korzyści biznesowych.

Wybór sektora usług dla biznesu oceniam pozytywnie. Jest to sektor relatywnie „młody”, prędko rozwija się na świecie i w Polsce. Organizacje z tego sektora poszukują sposobów spełniania oczekiwań klientów i rozwiązań, które zapewnią im budowanie przewagi konkurencyjnej. Muszą one mierzyć się z różnymi wyzwaniami, np.: optymalizacja i automatyzacja procesów, wdrażanie rozwiązań wykorzystujących sztuczną inteligencję, pomiar wyników i



**UNIwersYTET
ŁÓDZKI**



**WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA**

Uniwersytet Łódzki

rentowność procesów, zarządzanie kapitałem ludzkim – pozyskiwanie pracowników, zmniejszanie wskaźnika rotacji, kierowanie pracownikami pracującymi w trybie zdalnym i hybrydowym (o których Autorka napisała w rozdziałach I i II). Doktorantka trafnie przyjęła, że by radzić sobie ze zmianami w otoczeniu i budować przewagę konkurencyjną, warto inwestować w kapitał ludzki i dążyć do rozwoju pracowników. Zamiar poznania praktyk związanych z rozwojem pracowników stosowanych przez firmy BPO uważam za uzasadniony. Dostrzegam walor oryginalności w sformułowaniu problematyki pracy.

Za oryginalne rozwiązanie można uznać ujęcie problematyki rozwoju kapitału ludzkiego w szerszym kontekście współczesnych wyzwań rynkowych, które mają wpływ na modyfikację realizowanych przez nie procesów personalnych i systematyzację wiedzy dotyczącej rozwoju kapitału ludzkiego w kontekście w/w wyzwań rynkowych (na podstawie integracyjnego przeglądu literatury).

Doktorantka przedstawiła „własne opracowania” w postaci tabel: zalet i wad metod i technik identyfikacji potrzeb rozwoju - ss. 112-113, metod i technik rozwoju (z podziałem na techniki „on the job” i „off the job” oraz ze względu na formę indywidualną lub grupową) - ss. 118 -119, sposobów oceny efektywności procesu rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji - s. 131-133 (czy w tytule tabeli 3.6, s 131 nie wkraść się błąd?). Autorka zaproponowała koncepcję badania i narzędzia badawcze (pytania do wywiadu – załączniki), zidentyfikowała cechy procesu rozwoju kapitału ludzkiego w badanych firmach oraz przedstawiła „modelowe ujęcie procesu rozwoju kapitału ludzkiego w omawianej branży” (s. 229).

6. Uwagi i pytania

W tej części recenzji przedstawiam dodatkowe uwagi. Proszę je potraktować jako zaproszenie do dyskusji („Krytyk zawsze wyraża osobistą opinię i wcale nie jest dla autora wyrocznią” - Gustave Flaubert) oraz zachętę do doskonalenia warsztatu badacza. Sformułowałam



**UNIwersYTET
ŁÓDZKI**



**WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA**

Uniwersytet Łódzki

też kilka pytań („Ważne jest, by nigdy nie przestać pytać. Ciekawość nie istnieje bez przyczyny ... - Albert Einstein):

- ✓ Autorka napisała we wstępie, (s. 9)2, że zastosowała integracyjny przegląd literatury, z kolei na s. 238, że przeprowadziła krytyczną analizę literatury (mam co do tego ostatniego wątpliwości). Stąd moje pytanie, co Autorka rozumie pod pojęciem krytyczna analiza literatury?
- ✓ W rozdziale IV na s. 137 napisano, że szczególna uwaga została skupiona na (...) ocenie porównawczej, czy i w jakim stopniu proces rozwoju kapitału ludzkiego w tej branży różni się od opisu tego procesu w literaturze przedmiotu. Wyniki tego porównania można było ująć w tabeli (co ułatwiłoby ich „odbiór”). Proszę zatem o konkretne wskazanie zidentyfikowanych różnic.
- ✓ Mam wątpliwości do użycia słowa „specyfika” w odniesieniu do cech procesu rozwoju kapitału ludzkiego w organizacjach sektora BPO. Otóż słowo najczęściej używane jest dla określenia szczególnego, неповtarzalnego charakteru czegoś, cech wyróżniających. Nie jestem przekonana, że opisywany proces jest specyficzny.
- ✓ Autorka użyła sformułowań „(...) dogłębne zbadanie procesu rozwoju kapitału ludzkiego” (s. 137); „dokonano szczegółowej charakterystyki procesu rozwoju kapitału ludzkiego” (s. 238). Zalecam ostrożność w używaniu tego rodzaju określeń, ponieważ badaczka powinna cechować pokora. Jak powiedział Isaac Newton: „Co wiemy to tylko kropelka. Czego nie wiemy, to cały ocean”. Ze względu na trudności w realizacji badań nie udało się pozyskać informacji z wielu źródeł i stosując różne techniki badań – co ograniczyło możliwość szczegółowego opisu procesu rozwoju (np. brakuje opisu tego procesu z perspektywy pracowników).
- ✓ Na stronach 149 i 153 Doktorantka wspomniała o prowadzeniu badań terenowych. Z opisu aspektów metodycznych badań wynika, że przeprowadziła wywiady pogłębione.



**UNIwersYTET
ŁÓDZKI**



**WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA**

Uniwersytet Łódzki

- ✓ Na stronie 150 Autorka napisała, że „badacz ma możliwość wyboru przypadków spośród kilku wariantów, do których zalicza się przypadek skrajny, zróżnicowany, jednorodny, krytyczny lub typowy”, ale nie odniosła się do tego, opisując dobór firm do badań własnych. Natomiast na s. 239 stwierdziła, że do badań wybrała „firmy reprezentatywne”. To ostatnie sformułowanie jest dla mnie niejasne.
- ✓ W rozdziale VI (s. 210) napisano: „Dokonane obserwacje w obszarze praktyk w procesie rozwoju kapitału ludzkiego (..)”. Jakie obserwacje Autorka miała na myśli? W opisie aspektów metodycznych nie wspomniano o wykorzystaniu obserwacji jako metody zbierania danych.
- ✓ Co Autorka rozumie pod pojęciem „trendy branżowe”? Na s. 226 podano jako przykład takiego trendu „zainteresowanie mentoringiem”. Na jakiej podstawie wspomniany przykład uznano za trend branżowy?
- ✓ Autorka zaproponowała modelowe ujęcie procesu rozwoju kapitału ludzkiego w organizacjach branży BPO (s. 229). Co takiego szczególnego jest w tym ujęciu? Czy faktycznie odzwierciedla ono specyfikę procesów rozwoju w firmach sektora BPO czy ma raczej charakter uniwersalny”?
- ✓ Jakie rekomendacje dla praktyków zarządzania można sformułować na podstawie wyników badań?

7. Wniosek końcowy

Rozprawa doktorska mgr M. Wesołowskiej pt. „Rozwój kapitału ludzkiego w organizacjach branży Business Process Outsourcing na tle wyzwań rynkowych” napisana pod kierunkiem profesora Aleksiego Poczrowskiego:

- ✓ potwierdza ogólną wiedzę teoretyczną Autorki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu
- ✓ świadczy o tym, że Kandydatka opanowała umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej w stopniu wystarczającym



**UNIwersYTET
ŁÓDZKI**



**WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA**

Uniwersytet Łódzki

- ✓ stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego w zakresie wskazanym w opinii.

Moim zdaniem dysertacja spełnia warunki określone w ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki z dn. 14 marca 2003 r. (Dz.U. z 2017r. poz. 1789 z późn. zm.) w związku z ustawą z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r. poz. 1669 z późn. zm.), co uzasadnia postawienie wniosku o **dopuszczenie jej do publicznej obrony**.

Joanna Cewińska