

dr hab. inż. Maciej Szafrąński
doktor habilitowany w dyscyplinie:
nauki o zarządzaniu i jakości
Politechnika Poznańska
Wydział Inżynierii Zarządzania
Zakład Marketingu i Rozwoju Organizacji
ul. J. Rychlewskiego 2
60-965 Poznań

Poznań, 07.01.2025 r.

Biuro Obsługi Dyscypliny Naukowe
nauki o zarządzaniu i jakości,
Wioletta Wawrzyniec
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska
tel. 34 3250874
wpi. 14.01.2025

RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

mgr Anny Nowackiej

pt. „Cyfrowa transformacja zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach”

napisanej w Politechnice Częstochowskiej

pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Doroty Jelonek

w dyscyplinie: nauki o zarządzaniu i jakości

1. INFORMACJE OGÓLNE

Recenzja rozprawy doktorskiej została sporządzona zgodnie z ustawą z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2020 r. poz. 85 z późn. zm.).

Dysertacja wpisuje się w tematykę nauk o zarządzaniu i jakości, a szczególnie dotyczy ważnego problemu usprawniania procesów zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL).

2. PODSTAWOWE DANE O KANDYDATCE

Pani mgr Anna Nowacka uzyskała tytuł magistra w dniu 9 lipca 2015 roku na Wydziale Inżynieryjno-Ekonomicznym Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

Z przekazanych dokumentów nie wynika, aby doktorantka ubiegała się uprzednio o nadanie stopnia doktora.

Kandydatka w roku 2014 ukończyła studia inżynierskie, a w 2015 studia magisterskie na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. W latach 2016-2020 ukończyła studia

podyplomowe: zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie i Controlling personalny w Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie.

W latach 2020-2024 uczęszczała do szkoły doktorskiej na Politechnice Częstochowskiej. W latach 2016-2018 była zatrudniona w firmie AccorHotels/Orbis S.A najpierw na stanowisku stażysty a następnie specjalisty. W latach 2018-2022 pracowała na stanowisku specjalisty w PKP Energetyka S.A., a od 2022 roku pracuje na stanowisku starszego specjalisty w firmie Skanska S.A.

W latach 2021-2024 opublikowanych zostało 11 publikacji, w których Pani mgr Anna Nowacka była autorką (9) lub współautorką (2). Z tego 5 to publikacje angielskojęzyczne. 3 dalsze publikacje zostały wskazane jako przygotowane do wydania w 2025 roku. Pani Magister uczestniczyła w 11 konferencjach naukowych i jest stypendystką w projekcie Sonata-18 (NCN).

Pani mgr Anna Nowacka jest członkiem Naukowego Towarzystwa Informatyki Ekonomicznej oraz zdobywczynią wyróżnienia Aishwarya Memorial dla młodych naukowców, przyznanego przez Shanti Educational Research Foundation w Indiach. Jako doktorantka prowadziła zajęcia dydaktyczne w przedmiotach: Projekt inżynierski, Technologie informacyjne, Systemy ERP w procesach logistycznych, Systemy wspomaganie zarządzania ERP, Procesy informacyjne w zarządzaniu.

3. INFORMACJE O OCENIANEJ PRACY DOKTORSKIEJ

3.1. Podstawa ubiegania się o nadanie stopnia doktora

Podstawą ubiegania się przez Panią mgr Annę Nowacką o nadanie stopnia doktora jest rozprawa pod tytułem „Cyfrowa transformacja zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach”.

3.2. Ocena układu rozprawy doktorskiej, w tym informacje o jej poszczególnych częściach składowych.

Rozprawa została napisana na 269 stronach, z czego 237 stron zajmuje zasadnicza treść rozprawy, w tym 17 stron wykaz literatury. Praca jest podzielona na sześć rozdziałów poprzedzonych wstępem i zwieńczonych zakończeniem. Struktura pracy jest przejrzysta, a podział na rozdziały umożliwia płynne przejście od teoretycznych podstaw do części empirycznej.

W pierwszym rozdziale pt. „Istota, ewolucja i tendencje rozwojowe zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach” Autorka przedstawiła wybrane teoretyczne zagadnienia dotyczące ZZL: najpierw opisała ewolucję ZZL, następnie zaprezentowała jego cele, funkcje

i zadania, a dalej przedstawiła wybrane podejścia związane z tym obszarem zarządzania, przegląd wybranych modeli ZZL oraz jego strategiczny rozwój.

Drugi teoretyczny rozdział zatytułowany „Podejście procesowe w zarządzaniu zasobami ludzkimi” został poświęcony podejściu procesowemu w zarządzaniu zasobami ludzkimi, stąd Autorka najpierw przedstawiła założenia tego podejścia, a następnie, w ramach ZZL wyróżniła i scharakteryzowała pięć procesów: rekrutacji i zapewnienia zasobów ludzkich, oceniania pracowników, planowania rozwoju pracowników i doskonalenia ich kompetencji, zarządzania talentami oraz zarządzania wiedzą.

W trzecim teoretycznym rozdziale pt. „Cyfrowa transformacja przedsiębiorstw jako wyzwanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi” Autorka najpierw ogólnie przybliżyła problematykę cyfrowej transformacji przedsiębiorstw, następnie opisała wybrane zagadnienia dotyczące cyfrowej transformacji procesów, a następnie skupiła się na kwestiach dotyczących cyfrowej transformacji procesów w ZZL.

Tytuł rozdziału czwartego: „Metodyka postępowania badawczego”, wyraża jego zawartość. Autorka określiła w nim problem badawczy, zaprezentowała hipotezy badawcze, uzasadniając je, sformułowała cele główne i szczegółowe. W dalszej części rozdziału przedstawiła procedurę badawczą, opisała badania, w tym ich zakres czasowy i przestrzenny, wymieniła i wyjaśniła metody i narzędzia badawcze, których wykorzystanie zaplanowała w procedurze badawczej, przedstawiła uzasadnienie doboru próby badawczej.

W kluczowym piątym rozdziale swojej rozprawy pt. „Model referencyjny cyfrowej transformacji zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach” Autorka opisała zaproponowany w tytule model (MRCTZZL). W związku z tym, że opracowała go na podstawie wyników badań, których przebieg zaprojektowała w oparciu o sformułowane hipotezy, prezentację modelu poprzedziła przedstawieniem sposobu wykonania badań oraz wyników tych badań. Szczególną uwagę w prowadzonych badaniach poświęciła procesowemu ujęciu ZZL.

W rozdziale szóstym pt. „Weryfikacja, ocena i doskonalenie modelu referencyjnego cyfrowej transformacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach” Autorka przedstawiła wyniki weryfikacji MRCTZZL, następnie zaproponowała jak doskonalić model i sformułowała rekomendacje wdrażania modelu w praktyce biznesu.

W zakończeniu pracy Autorka dokonała syntezy uzyskanych wyników. Najpierw dla porządku jeszcze raz przedstawiła sformułowane hipotezy i cele, żeby następnie wyciągnąć generalne wnioski o pozytywnej weryfikacji hipotez.

Na uwagę zasługuje opracowanie dużej liczby rysunków (43) i tabel (57), co w przypadku prezentacji wyników badań ankietowych jest typowe, ale wymaga dużego wysiłku związanego z ich przygotowaniem i jest poprzedzone pracochłonną analizą danych.

Opisany układ rozprawy jest przejrzysty i logiczny. W związku z tematem pracy Autorka najpierw w dwóch rozdziałach teoretycznych przedstawiła podstawy wiedzy na temat zarządzania zasobami ludzkimi i cyfrowej transformacji, a w związku z przyjętym podejściem procesowym do ZZL, w trzecim rozdziale teoretycznym zaprezentowała podstawowe informacje z nim związane. Trzy teoretyczne rozdziały stały się bazą do sformułowania problemu badawczego, a dalej hipotez i celów badawczych, na podstawie których Autorka opisała procedurę badawczą, dobierając do niej metody i narzędzia badawcze, które zaprezentowała. W oparciu o tę procedurę przeprowadziła badania, których wyniki opisała, a które ostatecznie stały się punktem wyjścia do opracowania autorskiego modelu referencyjnego cyfrowej transformacji zarządzania zasobami ludzkimi (MRCTZZL). Opisała wyniki weryfikacji modelu, formułując rekomendacje wdrażania modelu w praktyce przedsiębiorstw. Układ rozprawy doktorskiej należy ocenić pozytywnie.

3.3. Ocena zastosowanego piśmiennictwa w ramach rozprawy doktorskiej

Autorka zacytowała 338 publikacji. 40 z nich pochodzi z lat 2021-2024, 118 z lat 2011-2020, 125 z lat 2001-2010, 41 z lat 1991-2000, 12 z lat do 1990 roku, jedna to elektroniczna encyklopedia zarządzania, dla której Autorka podała datę dostępu, a jedna to przywołany Kodeks pracy – Dz.U.2020.1320. Rozkład tych publikacji zbliżony jest do normalnego. W cytowaniach mocno akcentowane są publikacje z lat 2010-2024. Nie brakuje w nich publikacji najnowszych z ostatnich czterech lat (40). Wybór literatury dokonany przez Autorkę wskazuje na znaczny poziom aktualności publikacji. Literatura obejmuje zarówno klasyczne jak i najnowsze pozycje z obszarów zarządzania zasobami ludzkimi, transformacji cyfrowej, podejścia procesowego oraz modelowania. Zastosowana literatura pokrywa więc zakres tematyczny rozprawy, co stworzyło podstawę do prawidłowego przeprowadzenia analizy teoretycznej poruszanych problemów. Autorka odwołała się do literatury zarówno krajowej, jak i zagranicznej, czym podkreśliła znajomość światowego dorobku naukowego, w tym umiejętność dotarcia do niej i jej prawidłowego wykorzystania. Użycie klasycznych prac gwarantuje solidne umocowanie teoretyczne, podczas gdy najnowsze badania dostarczają aktualnych danych i trendów, co jest niezbędne do zrozumienia dynamiki współczesnych przemian w ZZL. Dokonując przeglądu literatury autorka odniosła się do różnych źródeł, w tym publikacji książkowych i konferencyjnych, artykułów w czasopiśmie, aktów prawnych, wydań encyklopedycznych. Różnorodność źródeł ułatwiła Autorce zdefiniowanie problemu badawczego i podjęcie ambitnego zadania polegającego na jego rozwiązaniu.

W odniesieniu do przeglądu literatury warto wyjaśnić niewielką liczbę pozycji literaturowych dotyczących transformacji cyfrowej w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Autorka uwzględniła w przeglądzie tylko 20 publikacji z zakresu transformacji cyfrowej, z czego tylko kilka wprost dotyczyło transformacji cyfrowej w zakresie ZZL, w tym mało znalazło się pozycji angielskojęzycznych. Głębsza analiza literatury w tym przekroju mogłaby wzmocnić opracowany model, albo w taki sposób, żeby uwzględnić w nim już zbadane uwarunkowania cyfrowej transformacji ZZL, albo potwierdzić, że występuje luka wiedzy w tym zakresie.

Opisana powyżej wątpliwość, nie wpływa na ostateczny wysoki poziom analizy literaturowej dokonanej przez Autorkę. Autorka zebrała znaczący zbiór publikacji i umiejętnie je wykorzystywała w swojej pracy doktorskiej.

3.4. Wskazanie oraz ocena celu pracy kandydatki

Autorka sformułowane cele podzieliła na: główny, szczegółowe i użyteczny.

Za cel główny przyjęła: opracowanie modelu referencyjnego cyfrowej transformacji zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach.

Z celem głównym powiązała 7 celów szczegółowych, wśród których wymieniła:

Cel 1(a): Identyfikacja determinant cyfrowej transformacji procesu rekrutacji i zapewnienia zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach.

Cel 1(b): Identyfikacja determinant cyfrowej transformacji procesu oceniania pracowników w przedsiębiorstwach.

Cel 1(c): Identyfikacja determinant cyfrowej transformacji procesu rozwoju pracowników i doskonalenia ich kompetencji w przedsiębiorstwach.

Cel 1 (d): Identyfikacja determinant cyfrowej transformacji procesu zarządzania talentami w przedsiębiorstwach.

Cel 1 (e): Identyfikacja determinant cyfrowej transformacji procesu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach.

Cel 2: Sformułowanie założeń modelowych cyfrowej transformacji zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach.

Cel 3: Weryfikacja modelu referencyjnego cyfrowej transformacji zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach.

Dodatkowo sformułowała cel użyteczny, za który przyjęła opracowanie rekomendacji dla przedsiębiorstw, które podejmą decyzje o wdrożeniu modelu referencyjnego cyfrowej transformacji zarządzania zasobami ludzkimi w swoich organizacjach.

Autorka zrealizowała cel główny opracowując MRCTZZL. Osiągnięcie tego celu było możliwe przez wcześniejszą realizację celów szczegółowych. Autorka zidentyfikowała determinanty wcześniej wyróżnionych i opisanych procesów ZZL. W ten sposób zrealizowała cele od 1a do 1e. Autorka sformułowała założenia modelowe cyfrowej transformacji zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach, realizując tym samym cel szczegółowy nr 2, a następnie dokonała weryfikacji MRCTZZL, realizując szczegółowy cel 3.

W kontekście realizacji wyżej wymienionych celów korzystne byłoby wyjaśnienie dotyczące sposobu prezentacji w pracy zidentyfikowanych determinant. Na przykład, w tabeli 5.23 w kontekście procesu rekrutacji i zapewnienia zasobów ludzkich Autorka wymienia 4 determinanty, a pod tabelą wskazuje na zidentyfikowanych 6 determinant, których zbadanie sygnalizuje prezentując wyniki badań przed tabelą 5.23. Ponadto, determinanty te wymienione

zostały w podrozdziale 5.3.1. pt. „Cyfrowa transformacja procesów rekrutacji i zapewnienia zasobów ludzkich”, w którym opisane zostały wyłącznie wyniki badania dwóch z determinant, jakimi są: sposób prowadzenia procesu rekrutacji i czas trwania procesu rekrutacji online, które nie zostały wymienione w tabeli 5.23, gdzie są wymienione 4 inne determinanty, których sposób identyfikacji w badaniach nie został opisany w podrozdziale 5.3.1.

Jeśli chodzi o drugi cel szczegółowy korzystne byłoby wyjaśnienie pojęcia „założenia modelowe”. Być może korzystniej byłoby użyć pojęcia „założenia do modelowej cyfrowej transformacji ZZL”. Zwrot „założenia modelowe” może sugerować, że niezależnie od MRCTZZL pojawia się nowa kategoria pod nazwą „model założeń”, który trzeba dopiero implementować do MRCTZZL, a o to najprawdopodobniej nie chodziło.

Drobne wskazane wyżej wątpliwości dotyczące bardziej redakcji i edycji treści pracy niż merytoryki nie wpływają na generalną pozytywną ocenę celów pracy doktorskiej.

3.5. Wskazanie oraz ocena zastosowanych metod badawczych

Autorka zaimplementowała metody badawcze do opracowanej procedury badawczej, która z kolei została zastosowana w oparciu o przyjęte cele sformułowane na podstawie określonych hipotez. Zastosowała następujące metody badawcze:

- krytyczny przegląd literatury przedmiotu,
- analiza dokumentów,
- obserwacje,
- badania ankietowe (Computer-Assisted Web Interview - CAWI),
- wywiady swobodne nieukierunkowane i nieustrukturyzowane,
- pogłębione wywiady indywidualne z menadżerami oraz specjalistami (In-depth Interview- IDI),
- metody statystyczne.

Prawidłowość zastosowania metody przeglądu literatury została już podkreślona wcześniej w podrozdziale 3.3. niniejszej recenzji. Wyniki analizy dokumentów wyraźnie widać w uzasadnieniu doboru próby badawczej w podrozdziale 4.4. Choć wykorzystanie metody obserwacji nie zostało szczegółowo zaprezentowane w pracy, to z jej kontekstu wynika, że użycie tej metody miało charakter uzupełniający i służebny względem pozostałych metod i ułatwiło opracowanie narzędzi badawczych oraz procesu realizacji badań, zwłaszcza metodami ankiety i wywiadów. Główny nurt badań empirycznych Autorka oparła na metodzie ankiety i metodach wywiadów, szczegółowo opisała jak je zastosowała oraz zamieściła w pracy kwestionariusze, których użyła w badaniach. W celu prezentacji wyników uzyskanych zwłaszcza metodą ankiety Autorka zastosowała wybrane metody statystyczne.

Generalna ocena wykorzystanych metod jest pozytywna, a drobne wątpliwości zostały opisane w podrozdziale 3.8 niniejszej recenzji.

3.6. Ocena części rozprawy doktorskiej dotyczącej omówienia wyników badań

Wyniki badań zostały zaprezentowane w pracy w następującej kolejności:

- w podrozdziale 5.1. scharakteryzowano respondentów, wykorzystując dane zebrane w metryczce zawartej w kwestionariuszu ankiety elektronicznej;
- w podrozdziale 5.2. zaprezentowano wyniki badań pilotażowych dotyczących oceny kwestionariusza ankiety w badaniu przeprowadzonym metodą wywiadu swobodnego;
- w podrozdziale 5.3 (i w jego podrozdziałach) przedstawiono wyniki głównych badań przeprowadzonych metodą ankietową z wykorzystaniem zweryfikowanego w ramach pilotażu kwestionariusza ankiety elektronicznej;
- w podrozdziale 6.1. zaprezentowano wyniki badań, za pośrednictwem których dokonana została weryfikacja opracowanego modelu, w tym celu zastosowano metodę wywiadów indywidualnych.

Tak opracowaną metodykę badań należy ocenić wysoko. Autorka zadbała, o prawidłowe przygotowanie każdego z etapów badań oraz o weryfikację najpierw opracowanego narzędzia badawczego a następnie opracowanego modelu.

Z oczywistych względów najbardziej rozbudowana prezentacja dotyczy wyników badań ankietowych. To na ich podstawie Autorka mogła dokonać wnioskowania dotyczącego sformułowanych hipotez oraz udowodnić realizację większości celów szczegółowych (1a-1e). W pierwszej kolejności (podrozdział 5.3) Autorka zaprezentowała wyniki badań dotyczących wybranych aspektów transformacji cyfrowej w przedsiębiorstwach. Następnie w podrozdziałach 5.3.1-5.3.5 przedstawiła szczegółowe wyniki dotyczące wcześniej zidentyfikowanych procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Autorka wprowadziła standard prezentacji wyników, co ułatwia zapoznanie się z nimi.

We wnioskowaniu zauważono pewne drobne mankamenty lub niejasności, które opisano w podrozdziale 3.8 niniejszej recenzji, jednak ogólna konkluzja w zakresie części rozprawy doktorskiej dotyczącej omówienia wyników badań jest jednoznacznie pozytywna. Wyniki są interesujące i inspirują do dyskusji naukowej, czego wynikiem są pytania skierowane do Autorki w podrozdziale 3.8.

3.7. Informacje dotyczące praktycznego zastosowania uzyskanych wyników badań

Głównym praktycznym rezultatem prac badawczych jest opracowany model referencyjny cyfrowej transformacji zarządzania zasobami ludzkimi (MRCTZZL). Stanowi on interesującą propozycję na potrzeby wspomagania ZZL w organizacjach, w tym w przedsiębiorstwach, zwłaszcza średnich i dużych, w których procesy ZZL są rozwinięte, a funkcje składające się na te

procesy powtarzalne i skalowane, stąd stanowią duży potencjał do doskonalenia, którego pozytywne rezultaty będą oddziaływać na skuteczność i efektywność wszystkich innych procesów opartych na pracy ludzkiej. Przydatność i atrakcyjność modelu została potwierdzona w wyniku badań weryfikacyjnych, których wyniki Autorka zaprezentowała w podrozdziale 6.1.

Model posiada duży potencjał rozwojowy, stąd może stanowić przedmiot dalszych badań. W zakresie inżynierii zarządzania interesujące byłoby poszukiwanie odpowiedzi na pytanie jak doskonalić model. W zakresie ZZL korzystne byłoby przeprowadzenie wdrożenia modelu w wybranych przedsiębiorstwach, aby wykorzystując metodę case study uzyskać odpowiedzi na pytania dotyczące konkretnych korzyści jakie w firmach można uzyskać traktując model jako narzędzie wspomagające ZZL. W tym kontekście bardzo interesujące może być uszczegółowienie procesu implementacji modelu do praktyki konkretnych przedsiębiorstw. Wdrożenie tego modelu nie powinno wiązać się z dużym ryzykiem dla konkretnych przedsiębiorstw, gdyż Autorka zadbała o jego weryfikację metodyczną.

Przed implementacją modelu w przedsiębiorstwach warto rozważyć jego uproszczenie. Na stronach 194 – 202, w szczególności na rysunkach 5.18-5.22 Autorka zaprezentowała elementy modelowego działania na rzecz cyfrowej transformacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Zakres wybranych etapów nie tylko w poszczególnych procesach ale też między procesami wygląda miejscami bardzo podobnie, co skłania do pytania, czy konieczne jest wielokrotne wyróżnianie tych samych determinant, realizacji i skutków. Na przykład, triada: determinanta: cyfryzacja procesu → realizacja: cyfryzacja procesu → skutki: wyższy poziom dojrzałości cyfrowej procesu i wyższy poziom kompetencji cyfrowych pracowników, występuje we wszystkich pięciu procesach, z jedną różnicą, gdzie w realizacji w czterech procesach po zapisie „cyfryzacja procesu” pojawia się dopisek „poziom wysoki” a w jednym procesie dopisek „poziom średni”. Z drugiej strony należy wziąć pod uwagę, że Autorka opracowała model referencyjny, który z natury charakteryzuje pewną ogólność. Wymienione zapisy na etapie implementacji do przedsiębiorstw mogą ulegać różnicowaniu na etapie operacjonalizacji. Kolejnym etapem prac nad rozwojem modelu mogłaby być jego cyfryzacja, co ułatwiłoby jego wdrożenie oraz zbieranie danych o procesach ZZL, umożliwiając ich przetwarzanie w skodyfikowaną wiedzę.

Podsumowując, wyniki badań mają bardzo duży potencjał praktycznego zastosowania i w tym kontekście należy je ocenić pozytywnie.

3.8. Informacja o zauważonych błędach i niesłusznych lub niedokładnych sformułowaniach, ewentualnych nieprawidłowościach oraz szczegółowych treściach pracy, stanowiących podstawę do dyskusji, które pojawiły się w ocenianej rozprawie doktorskiej

Część uwag lub wątpliwości została wymieniona we wcześniejszych podrozdziałach recenzji. W tym punkcie dodatkowo w pierwszej kolejności wymienione zostaną zauważone błędy i niesłuszne lub niedokładne sformułowania, a następnie sformułowane zostaną komentarze

dotyczące dyskusyjnych szczegółów pracy doktorskiej z prośbą o odpowiedzi na pytania lub wyjaśnienie wątpliwości.

Zauważone błędy i niesłuszne lub niedokładne sformułowania

1. Czasami podawane są koncepcje lub klasyfikacje a nie pojawiają się źródła ich pochodzenia, np.:
 - = czy rysunek 1.1. został opracowany na podstawie źródła lub źródeł? Jeśli przedstawione są na nim etapy to warto było powiązać je z kalendarzem. Pod rysunkiem 1.1. prezentowana jest historia rozwoju ZZL, w tym kontekście również warto było odnieść się do źródeł;
 - na str. 19 określenie kapitału ludzkiego i cechy szczególne opisujące kapitał ludzki;
 - na str. 24 wymienione cechy charakteryzujące obszar zajmujący się zarządzaniem zasobami ludzkimi;
 - na str. 25 wymienione dwa podejścia w odniesieniu do pracownika;
 - na str. 26 wymienione techniki zarządzania;
 - pierwsze zdanie w podrozdziale 2.6;
 - na str. 94 sukcesy rynkowe.
2. W pracy doktorskiej wystąpiło kilka usterek interpunkcyjnych lub słownych. Czasami brakuje przecinka przed słowem „który”, np. w drugim akapicie na stronie 9, czy w trzecim akapicie na stronie 13 oraz na niektórych dalszych stronach. Na końcu niektórych zdań brakuje kropek, np. na str. 5 w zdaniu w 3 akapicie od dołu. Czasami pojawiają się usterki słowne, np. na str. 6 zwrot: „Každy z wyszczególnionych procesów charakteryzują się [...]”, w tabeli 1.1., wiersz 4, zwrot: „Strategiczna zarządzanie zasobami ludzkimi”, na str. 24 zwrot: „różnice pomiędzy miękkim i twardym stroną”.
3. Autorka czasami prezentuje rysunek lub tabelę, a następnie pod nimi przytacza częściowo te same treści, które znajdują się na rysunkach lub w tabelach, co niepotrzebnie wydłuża treść a nie wpływa na merytorykę. Wystarczyło skomentować i wyciągnąć wnioski na podstawie tabel lub rysunków bez przytaczania treści tam zawartych, np.: tabele: 1.1., 2.1., 2.6, 2.9.
4. Występują nieliczne usterki stylistyczne, np.: akapit 2, str. 17: „Zarządzanie zasobami ludzkimi koordynuje wiele procesów [...]”, z drugiego akapitu na str. 103 wynika, że technologie mobilne związane są z mobilnymi technologiami.
5. Na stronie 38 w zdaniu: „Innymi słowy zarządzanie zasobami ludzkimi to ludzie, procesy oraz wartości” kryje się skrót myślowy, bo ludzie nie są zarządzaniem.
6. Drugi akapit na str. 46 zaczyna się od zdania: „Rekrutacja zaczyna się od momentu zatrudnienia kandydata do pracy”. Jest ono niezrozumiałe.
7. Na str. 55 Autorka pisze: „W 1980 roku pojawił się artykuł, w którym D. McClelland i R. Boyatzis (1973, s. 7)”. Prawdopodobnie nastąpiła pomyłka w jednej z przytoczonych dat.
8. W tabeli 2.8 zostało przytoczone nazwisko „Szejniuk” a w treści pod tabelą „Siejniak”.

Biorąc pod uwagę obszerność i złożoność rozprawy, wymienione usterki należy uznać za nieliczne i nie wpływające na ogólną pozytywną ocenę redakcji i edycji pracy. Mogą być one przydatne w przypadku decyzji Autorki o wykorzystaniu treści rozprawy jako materiału źródłowego do opracowania publikacji naukowych.

Szczegółowe treści w pracy stanowiące podstawę do dyskusji

1. Czy rozdział „Wstęp” nie powinien nosić tytułu „Wprowadzenie”?
2. W związku z wprowadzeniem pojęcia „model referencyjny” dla porządku warto było wyjaśnić, co Autorka rozumie pod pojęciem referencyjności i jak rozumie referencyjność opracowanego modelu.
3. Na stronie 20 Autorka wymieniła zadania kapitału ludzkiego, ale czy z kontekstu nie wynika, że są to zadania służb HR?
4. Co oznacza, że zdolności pracowników są zależnością (chodzi o sformułowanie na stronie 22)?
5. Czasami Autorka wymienia jako kategorie tego samego poziomu: wiedzę, umiejętności i kompetencje. Wiedza i umiejętności to kategorie kompetencji, stąd nie jest jasne dlaczego kompetencje pojawiają się jako kategoria na równi z wiedzą i umiejętnościami. Być może chodzi o kategorię „inne/pozostałe kompetencje”, ale korzystnie było to wyjaśnić.
6. Na rys. 1.7 Autorka w ramach zasobów przedsiębiorstwa wymieniła tylko pracowników. Czy należy je traktować jako przykład szerzej rozumianych zasobów czy Autorka stoi na stanowisku, że w kontekście ZZL zasobami przedsiębiorstwa są tylko pracownicy?
7. Z opisu źródeł pod tabelami 1.3 i 2.10 wynika, że opracowała je Autorka. Czy jednak tabele nie są twórczym opracowaniem Autorki na podstawie innych źródeł?
8. Na stronie 38 Autorka wymieniła 8 procesów realizowanych w ramach zarządzania zasobami ludzkimi. Dlaczego na stronie 39 a w konsekwencji w całej pracy ograniczyła swoje rozważania i badania do 5 z tych procesów?
9. W tabeli 2.4. korzystne byłoby wprowadzenie wyjaśnienia, co oznacza symbol „r”.
10. Na stronie 116 Autorka napisała: „Na podstawie krytycznego przeglądu literatury przedmiotu autorka określiła lukę badawczą. Problemem badawczym niniejszej dysertacji jest określenie w jaki sposób powinna zostać przeprowadzona cyfrowa transformacja zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach [...]. Czy w kontekście tych zapisów należy rozumieć, że Autorka utożsamia lukę badawczą z problemem badawczym?
11. W tabeli 5.8 zamieszczone zostały dwie kolumny z danymi procentowymi. Korzystne byłoby wyjaśnienie danych w kolumnie pod nazwą „[%]”.
12. Jakie znaczenie dla wniosku miało zastosowanie testu W Shapiro Wilka? Na przykład, czy, a jeśli tak to w jaki sposób, zidentyfikowanie rozkładu normalnego w odpowiedziach wpłynęło na identyfikację determinant?

13. W podsumowaniu tabeli 5.13 Autorka stwierdziła: „Ważne jest zatem sprawdzenie, czy przedsiębiorstwo inwestuje w rozwój kompetencji cyfrowych u zatrudnionych”. Na jakiej podstawie dane z tej tabeli prowadzą do tego wniosku?
14. W tabeli 5.18 prezentowane są dane z analizy częstości odpowiedzi respondentów odnośnie osiągniętych wyników finansowych przez przedsiębiorstwo. W pierwszym akapicie pod tabelą prezentowany jest współczynnik $r=0,5$, na podstawie którego Autorka sformułowała wniosek, że wyniki potwierdziły, że istnieje związek między cyfrową transformacją procesów zarządzania zasobami ludzkimi, a osiąganymi wynikami finansowymi przedsiębiorstw. W jakiej tabeli znajdują się dane dotyczące cyfrowej transformacji procesów ZZL, z którymi zostały zestawione dane z tabeli 5.18 w celu obliczenia wskaźnika r ?
15. Uwagi do kwestionariusza ankiety:
- analiza kwestionariusza ankiety i opis przebiegu badań wskazują, że wszystkie pytania z kwestionariusza były zadane wszystkim respondentom; w przyszłych badaniach należy zastanowić się, czy pytań od drugiego łącznie nie zadawać wyłącznie tym respondentom, którzy w pierwszym pytaniu o wiedzę na temat cyfrowej transformacji odpowiedzą tak lub raczej tak;
 - w ankiecie znajduje się pytanie: Czy system, w którym wykonuje Pan/Pani ocenę okresową jest do tego przystosowany? Jest ono bardzo ogólne, stąd powstaje wątpliwość, jaki był cel jego zadania lub inaczej w udowodnieniu jakiej hipotezy lub osiągnięciu jakiego celu pomogło zadanie tego pytania;
 - w pytaniu nr 12 ankiety wbudowana jest sugestia, że w jednym z trzech wymienionych okresów nastąpiła intensyfikacja cyfrowej transformacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Brakuje możliwości odpowiedzi, że w żadnym z okresów nie nastąpiła taka intensyfikacja.
16. W tabelach 5.26 i 5.28 wymienione są po 4 determinanty, a pod tabelami zidentyfikowanych jest po 6 determinant. Skąd wynikają różnice i jak zostały zidentyfikowane te determinanty, które nie zostały ujęte w tabelach?
17. W pierwszym akapicie pod rysunkiem 5.13 wymienione są czynniki wpływające na rozwój pracowników. Na rolę tych czynników wskazało między 10 a 14% respondentów. Są to bardzo małe liczby, a na ich podstawie Autorka wyciągnęła wniosek, że: „sposób zarządzania rozwojem pracowników jest istotną determinantą”. Korzystne byłoby wyjaśnienie relacji między uzyskanymi wynikami a wnioskiem.
18. Pod rysunkiem 5.18 Autorka napisała, że schemat na rysunku 5.18: „przedstawia zmiany, które nastąpiły pod wpływem determinant” i dalej, że: „Wylimitowano papierowe dokumenty oraz ręczną obsługę procesu.” Jak należy rozumieć te stwierdzenia, biorąc pod uwagę, że podrozdział 5.5. poświęcony jest prezentacji modelu, a nie wniosków z jego weryfikacji w wybranych organizacjach?
19. W pierwszym akapicie na stronie 214 znajduje się sformułowanie: „Wdrożenie modelu MRCTZZL powoduje wzrost poziomu dojrzałości cyfrowej przedsiębiorstw.” Jest ono słuszne, jeśli wniosek wysuwany jest po wdrożeniu w wybranej organizacji w innym

przypadku korzystniej jest formułować wniosek, że wdrożenie może przyczynić się do wzrostu poziomu.

3.9. Ocena, czy rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego

Autorka sformułowała problem badawczy w brzmieniu: „w jaki sposób powinna zostać przeprowadzona cyfrowa transformacja zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach oraz jak będzie przebiegała w odniesieniu do wyróżnionych procesów zarządzania zasobami ludzkimi, aby taka zmiana zakończyła się sukcesem” (str. 6). W świetle wyżej przeprowadzonej charakterystyki zarówno pracy oraz wyników badań w niej zawartych należy pozytywnie ocenić jego rozwiązanie.

Problem ostatecznie sformułowany przez Autorkę wynika z szerszego problemu, który zauważyła formułując temat pracy, a który wynika z barier i wyzwań związanych z cyfryzacją procesów ZZL. Na przykład jedną ze zidentyfikowanych barier jest budżet na ZZL. Ale przecież skuteczna i efektywnie przeprowadzona cyfryzacja procesów ZZL powinna pozytywnie wpłynąć na ten budżet. Jednocześnie niekoniecznie cyfryzacja musi wiązać się ze zmniejszeniem zatrudnienia w służbach HR. Może ukierunkować ciężar prac tych pracowników na bardziej zaawansowane funkcje czy procesy, co pozwoli udoskonalić ich realizację, zmniejszając na przykład ryzyko nietrafionych rekrutacji, skrócić czas procesów, itp.

Autorka podjęła bardzo ważny problem naukowy, którego rozwiązanie nie tylko może usprawnić funkcjonowanie ZZL, ale ze względu na oddziaływanie procesów wchodzących w jego skład również podnieść skuteczność i efektywność wszystkich procesów, w których realizację zaangażowani są pracownicy, co stanowi istotę procesu zarządzania będącego przedmiotem badań w naukach o zarządzaniu i jakości. Oryginalność rozwiązania problemu naukowego, należy ocenić pozytywnie.

3.10. Ocena, czy rozprawa prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej

Autorka wykazała się ogólną wiedzą teoretyczną oraz umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

4. WNIOSKI I KONKLUZJA KOŃCOWA

Dysertacja Pani mgr Anny Nowackiej pt. „Cyfrowa transformacja zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach” spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim. Autorka przeprowadziła kompleksowe badania teoretyczne i empiryczne, co pozwoliło na sformułowanie wartościowych wniosków oraz opracowanie propozycji modelu referencyjnego transformacji

cyfrowej zarządzania zasobami ludzkimi (MRCTZZL). Praca stanowi oryginalny wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości, a jej wyniki mogą być wykorzystane w przedsiębiorstwach, zwłaszcza średnich lub dużych, z rozwiniętymi funkcjami i procesami ZZL.

Rekomenduję przyjęcie rozprawy do publicznej obrony oraz nadanie mgr Annie Nowackiej stopnia naukowego doktora.

Sporządzono w Poznaniu, 07 stycznia 2025 r.

Małgorzata Szafranowska

