

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr inż. Anny Nowackiej

pt. „Cyfrowa transformacja zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach”

napisanej na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej

pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Doroty Jelonek

1. Podstawa prawna opracowania recenzji

Podstawą przygotowania recenzji jest pismo dr hab. Agnieszki Mesjasz-Lech, prof. PCz, Przewodniczącego Rady Dyscypliny Naukowej *Nauki o Zarządzaniu i Jakości*, z dnia 19.11.2024 z informacją o powołaniu mnie decyzją Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej na recenzenta w/w rozprawy oraz przysłany wraz z nim egzemplarz pracy.

Punktem odniesienia w opracowaniu recenzji jest art. 187 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce.

2. Ocena problematyki podjętej w pracy

Chociaż procesy cyfrowej transformacji organizacji powszechnie wiązane są z wkroczeniem Internetu do gospodarki to ich korzenie są dużo wcześniejsze. Początki tego zjawiska to pojawienie się w roku 1951 pierwszego komputera w przedsiębiorstwie i wykorzystanie go do przygotowania listy płac oraz czeków dla pracowników firmy J. Lyons & Company. Kolejne lata to pojawianie się kolejnych klas maszyn oraz rozwój różnorodnych systemów informatycznych i ich wykorzystanie w różnych obszarach funkcjonalnych organizacji. Znaczenie tego trendu wzrosło jeszcze bardziej wraz z wkroczeniem Internetu do rzeczywistości społeczno-gospodarczej i dokonującymi się procesami jej cyfrowej transformacji oraz przenoszenia do przestrzeni elektronicznej coraz większej ilości realizowanych przez siebie działań. Dodatkowo został on istotnie zdynamizowany wraz z rozwojem narzędzi opartych na technologiach mobilnych. Procesy dokonującej się transformacji przyspieszone zostały w kolejnych latach przez rozwój takich zjawisk jak

Internet Rzeczy (*Internet of Things*), coraz szersze sięganie przez organizacje po systemy „chmurowe”, wykorzystanie przez nie technologii *blockchain*, coraz szersze wdrażanie systemów analitycznych *Big Data* czy też, w ostatnim czasie, rozwiązań opartych na użyciu sztucznej inteligencji.

Narastające znacznie procesów cyfrowej transformacji organizacji widać doskonale przez pryzmat stale rosnących ich wydatków na technologie informatyczne. Według raportu firmy Gartner w roku 2021 globalnie wynosiły one 4,4 biliona dolarów¹, a w 2024 roku było to już ponad 5,3 biliona dolarów. Prognozy na rok 2025 wskazują na jeszcze bardziej znaczący ich wzrost do poziomu 5,7 biliona dolarów. W tym kontekście organizacje zdecydowanie najwięcej wydają na usługi komunikacyjne (*communication services*) oraz oprogramowanie².

Jednocześnie na przełomie lat 80. i 90. ujawniło się coraz szersze zainteresowanie spojrzeniem procesowym na funkcjonowanie organizacji i zarządzanie nimi oraz stopniowe odchodzenie od dominującej przez lata orientacji funkcjonalnej. Przejawem tego typu kierunków zmian stało się wdrażanie przez przedsiębiorstwa w jego duchu takich koncepcji jak *Total Quality Management* (TQM), *Business Process Improvement* (BPI) oraz *Business Process Reengineering* (BPR). Jednocześnie ta ostatnia stała się pierwszą koncepcją łączącą procesy biznesowe oraz ich przebudowę z technologiami informatycznymi i uwypuklającą kluczową rolę tychże technologii w procesie dokonywanych zmian.

Dostrzegając powyższe trendy zachodzące we współczesnej rzeczywistości gospodarczej Autorka rozprawy podjęła się zbadania kwestii tego w jaki sposób powinna zostać przeprowadzona w przedsiębiorstwach cyfrowa transformacja w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz jak powinna ona przebiegać w odniesieniu do określonych procesów zarządzania zasobami ludzkimi, tak aby w konsekwencji zakończyła się ona sukcesem.

Ocenić należy, iż podjęty przez Doktorantkę cel jest z jednej strony ambitny, z drugiej natomiast świadczy o umiejętności wyszukiwania przez Nią interesujących obszarów badawczych oraz podejmowania prób rozwiązania istotnych i aktualnych problemów naukowych.

3. Ocena merytoryczna zawartości recenzowanej rozprawy

¹ Gartner: *Gartner Forecasts Worldwide IT Spending to Grow 3% in 2022*. [<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2022-06-14-gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-grow-3-percent-in-2022>]. 14.07.2022.

² Gartner: *Gartner Forecasts Worldwide IT Spending to Grow 9.3% in 2025*. [<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-10-23-gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-grow-nine-point-three-percent-in-2025>]. October 23, 2024.

3.1. Problem badawczy podjęty w rozprawie oraz jej temat i zakres

Umiejętność wyboru odpowiedniego problemu badawczego jest bez wątpienia jednym z najważniejszych elementów każdej pracy naukowej. Jest ona tym istotniejsza, iż niezwykle ważne jest dokonanie wyboru takiego obszaru badawczego, który umożliwił będzie wniesienie autorskiego wkładu w danej dyscyplinie naukowej, a jednocześnie dawał będzie perspektywy dalszego rozwoju naukowego. Patrząc z tego punktu widzenia na recenzowaną dysertację należy uznać, iż Doktorantka we właściwy sposób uzasadniła dokonany przez siebie wybór (s. 6). Jednocześnie zauważyć należy, iż sformułowanie przez Autorkę problemu badawczego uzasadnia późniejsze wykorzystanie przez Nią metod i narzędzi badawczych przedstawionych w rozprawie.

Jeżeli chodzi o sam tytuł dysertacji, tj.: *„Cyfrowa transformacja zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach”*, to ocenić należy, iż został on sformułowany we właściwy sposób, a zakres merytoryczny zaprezentowanych w pracy analiz i badań w pełni odpowiada tytułowi.

Recenzowana rozprawa obejmuje swoim zakresem tak studia literaturowe jak i badania empiryczne dotyczące zagadnień związanych z kwestiami cyfrowej transformacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach gospodarczych. Uznać należy, iż taki a nie inny wybór problemu badawczego, wykorzystana przez Autorkę metodyka badawcza jak i zaprezentowana przez Nią wiedza dziedzinowa spełniają wymogi ustawowe stawiane rozprawom doktorskim. Zauważyć również należy, iż sposób rozwiązania przez Doktorantkę sformułowanego problemu badawczego jest interesujący, posiada istotne elementy nowości jak również jest źródłem nowej wiedzy w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

3.2. Problemy badawcze dysertacji, jej hipotezy oraz cele

Autorka sformułowała problem badawczy pracy w postaci pytania (s.6). A mianowicie: *„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”*. Ocenić należy, iż sformułowany on został we właściwy sposób.

W nawiązaniu do tak określonego problemu badawczego Doktorantka postawił następującą hipotezę główną rozprawy (s.7):

„Wykorzystanie modelu referencyjnego cyfrowej transformacji zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach stanowi kluczowy czynnik sukcesu transformacji oraz wzrostu efektywności procesów zarządzania zasobami ludzkimi”.

W nawiązaniu do hipotezy głównej Autorka sformułowała sześć hipotez szczegółowych (s. 7):

1. *„Brak uwzględnienia w strategii przedsiębiorstw planów cyfrowej transformacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi jest barierą we wprowadzaniu tej zmiany.”*
2. *„Wyższy poziom dojrzałości cyfrowej przedsiębiorstw pozytywnie wpływa na realizację celów cyfrowej transformacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi”.*
3. *„Wyższy poziom kompetencji cyfrowych pracowników jest czynnikiem wspierającym wdrażanie cyfrowej transformacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach”.*
4. *„Brak wiedzy pracowników na temat celów cyfrowej transformacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach jest czynnikiem hamującym realizację tej zmiany”.*
5. *„Ograniczony budżet jest czynnikiem hamującym wdrożenie cyfrowej transformacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach”.*
6. *„Cyfrowa transformacja procesów zarządzania zasobami ludzkimi istotnie i pozytywnie wpływa na wyniki przedsiębiorstw”.*

W odniesieniu do sformułowanego problemu badawczego Autorka wskazuje na następujące cele rozprawy (s.8):

- ***główny cel rozprawy:*** *„Opracowanie modelu referencyjnego cyfrowej transformacji zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach”.*
- ***szczegółowy cel rozprawy 1(a):*** *„Identyfikacja determinant cyfrowej transformacji procesu rekrutacji i zapewnienia zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach”.*
- ***szczegółowy cel rozprawy 1(b):*** *„Identyfikacja determinant cyfrowej transformacji procesu oceniania pracowników w przedsiębiorstwach”.*
- ***szczegółowy cel rozprawy 1(c):*** *„Identyfikacja determinant cyfrowej transformacji procesu rozwoju pracowników i doskonalenia ich kompetencji w przedsiębiorstwach”.*
- ***szczegółowy cel rozprawy 1(d):*** *„Identyfikacja determinant cyfrowej transformacji procesu zarządzania talentami w przedsiębiorstwach”.*

- *szczegółowy cel rozprawy 1(e): „Identyfikacja determinant cyfrowej transformacji procesu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach”.*
- *szczegółowy cel rozprawy 2: „Sformułowanie założeń modelowych cyfrowej transformacji zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach”.*
- *szczegółowy cel rozprawy 3: „Weryfikacja modelu referencyjnego cyfrowej transformacji zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach”.*

Jednocześnie Doktorantka wskazuje, iż celem utylitarnym pracy jest *„opracowanie rekomendacji dla przedsiębiorstw, które podejmą decyzje o wdrożeniu modelu referencyjnego cyfrowej transformacji zarządzania zasobami ludzkimi w swoich organizacjach”.*

Ocenić należy, iż sformułowana hipoteza główna oraz hipotezy pomocnicze spójne są z celami rozprawy oraz metodami badawczymi wykorzystywanymi w dysertacji.

Podsumowując, Doktorantka w sposób poprawny i spójny sformułowała cele rozprawy, a przyjęta hipoteza główna została udowodniona w drodze przedstawionych badań oraz analiz.

3.3. Metody badawcze oraz źródła informacji wykorzystywane w rozprawie

W procesie badawczym Autorka recenzowanej pracy doktorskiej wykorzystuje właściwe metody badań jak również posługuje się dobrze dobranymi pozycjami literaturowymi oraz innymi źródłami naukowymi. Metody te obejmują (s. 9):

- krytyczny przegląd literatury przedmiotu,
- analizę 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.

Analizując tak sposób doboru oraz wykorzystania przez Autorkę narzędzi i metod badawczych, jak również sposób oraz zakres sformułowanych na ich podstawie wniosków i konkluzji należy ocenić je w sposób jak najbardziej pozytywny.

3.4. Struktura dysertacji

Recenzowana praca to 220 stron tekstu głównego, literatura (17 stron), spis rysunków (2 strony), spis tabel (4 strony), spis załączników (1 strona), załączniki (23 stron) oraz streszczenie w języku angielskim (2 strony). Łącznie dysertacja liczy 269 stron. Ocenie należy, iż ma ona właściwą i odpowiednio przejrzystą strukturę.

Recenzowana praca podzielona została na wstęp, sześć rozdziałów oraz zakończenie. W pierwszej części (8 stron) zawarto m.in. uzasadnienie podjęcia przez Autorkę tematu, problemy badawcze pracy oraz jej cele, hipotezę główną oraz hipotezy pomocnicze, charakterystykę metod badawczych jak również przedstawiono zawartość poszczególnych rozdziałów. W rozdziale pierwszym (27 stron) przedstawiono rozważania dotyczące pojęcia zarządzania zasobami ludzkimi, jego ewolucję w czasie, najważniejsze cele i zadania związane z tym procesem organizacyjnym oraz zaprezentowano modele jakie wykorzystują przedsiębiorstwa w tym obszarze. Kolejny rozdział (51 stron) zawiera kwestie związane z podejściem procesowym i jego wykorzystaniem w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Z kolei rozdział trzeci (24 strony) poświęcony jest kwestiom cyfrowej transformacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi i związanych z tym wyzwań.

Kluczowe dla całej dysertacji są trzy kolejne rozdziały tj. czwarty, piąty i szósty. Pierwszy z nich (22 strony), poświęcony jest prezentacji metodyki i procedury postępowania badawczego. Z kolei w rozdziale piątym (67 stron) Autorka przedstawiła charakterystykę próby badawczej, opisała pilotażowe badania ankietowe oraz założenia modelowe, które służyły do opracowania modelu referencyjnego cyfrowej transformacji zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach. Ostatni, szósty, rozdział pracy (11 stron) poświęcony jest weryfikacji opracowanego przez Autorkę modelu. Proces ten przeprowadzony został w oparciu o wykorzystanie wywiadów indywidualnych.

Ostatnim elementem pracy jest podsumowanie (6 stron), w którym Autorka odniosła się do przeprowadzonych przez siebie badań i weryfikacji postawionych przez siebie hipotez, przedstawiła wnioski końcowe wynikające z realizacji pracy oraz wskazała dalsze kierunki badań.

Podsumowując ocenić należy, iż zaproponowana struktura dysertacji jest spójna z jej celami, w sposób sprawny przedstawia cały przeprowadzony proces badawczy jak również w sposób przejrzysty prezentuje wnioski wynikające ze zrealizowanych badań. Struktura pracy zasługuje również na wysoką ocenę w kontekście przyjętej przez Autorkę hipotezy głównej rozprawy.

3.5. Strona formalna rozprawy

Oceńić należy, iż Autorka dysertacji posługuje w niej zrozumiałym językiem, a jakość takich aspektów jak skład tekstu, interpunkcja, stylistyka czy też wykorzystywane w niej elementy graficzne są generalnie rzecz biorąc na wysokim poziomie. Jednocześnie zauważyć należy, iż nie ustrzegła się Ona jednak pewnych drobnych błędów i usterek w procesie przygotowywania tekstu rozprawy. Poniżej przykłady kilku z nich:

- Niezrozumiałe zdania np. „C. Zając (2007) uważa, że zasoby to największa wartość każdego przedsiębiorstwa natomiast powinna być spójne pomiędzy celami organizacji, a celami pracowników, ponieważ to pracownicy realizują cele przedsiębiorstwa” (s.17).
- Niezręczne sformułowania np. „referuje do strategii ogólnej” (s.18), „w komparycji pomiędzy wszystkimi jednostkami decyzyjnymi oraz stosowanymi do tego narzędziami” (s.18) czy tak „proces wdrażania podejścia procesowego” (s.42).
- Brak konsekwencji w posługiwaniu się dużymi i małymi literami np. „model Harwardzki”, „szkoła harwardzka” (s.29).
- Tzw. „literówki” np. „Z gadawanymi pytaniami” (zamiast „Z zadawanymi pytaniami” s. 145).
- Nieużywanie przez Autorkę kursywy przy nazwach anglojęzycznych np. „direct search i executive search” (s.51).

Podsumowując stwierdzić należy, iż Autorka rozprawy, generalnie rzecz biorąc, rzetelnie podszedł do jej przygotowania, tak w wymiarze edytorskim jak i merytorycznym. Wskazane powyżej uwagi mają jedynie na celu pokazanie kwestii mogących podnieść, jakość tekstu w wymiarze technicznym. Podkreślić należy, iż nie wywierają one jednak większego wpływu na prowadzone w dysertacji przez jej Autorka rozważania merytoryczne.

3.6. Kwestie oraz pytania dyskusyjne

W trakcie prowadzenia analizy treści recenzowanej pracy nasunęło się kilka uwag i pytań o charakterze polemicznym:

- W nawiązaniu do hipotezy głównej rodzi się pytanie: czy rzeczywiście bez znajomości i wykorzystania modelu referencyjnego nie jest możliwe skuteczne przeprowadzenie procesu cyfrowej transformacji w obszarze zarządzania

zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach (również i w innych obszarach)? Wydaje się, iż w zdecydowanej większości przypadków tak się właśnie dzieje.

- Jak konkretnie przebiegał proces doboru próby (775 respondentów)? Opis zamieszczony w pracy nie wyjaśnia jego realnego przebiegu.
- Jaki realny sens miało przeprowadzenie drugiego krytycznego przeglądu literatury (grudzień 2023-styczeń 2024), skoro wszystkie dalsze działania badawcze oparte były na bazie wyników pierwszego przeglądu i zidentyfikowanej wtedy luce badawczej i sformułowanym problemie badawczym? Zauważyć należy, że momencie rozpoczęcia drugiego etapu analizy literaturowej realizowana była już faza badań ankietowych (s.122).
- Jaki był powód ponownego przytoczenia w zakończeniu pracy jej celów oraz hipotez badawczych?

4. Wnioski końcowe

Każda dysertacja doktorska powinna być potwierdzeniem dostrzegania przez jej Autora konkretnego problemu badawczego oraz umiejętności jego rozwiązania z użyciem adekwatnych metod badawczych. W przypadku recenzowanej rozprawy stwierdzić należy, iż Doktorantka taką umiejętność posiada. W rezultacie praca o zaproponowanej przez Autorkę tematyce jak najbardziej może być przedmiotem przewodu doktorskiego w jednostce naukowej posiadającej uprawnienia naukowe w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

W swojej rozprawie Doktorantka przeprowadziła wiarygodne, poprawne metodycznie badania literaturowe i empiryczne oraz niezbędne analizy dotyczące zagadnień związanych z kwestiami cyfrowej transformacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach gospodarczych. W rezultacie doprowadziły one do wniosku końcowego, potwierdzającego przyjętą hipotezę główną oraz hipotezy pomocnicze. Podsumowując:

- Recenzowana dysertacja napisana została pod względem merytorycznym w sposób jak najbardziej poprawny. W swoich badaniach Autorka umiejętnie wykorzystwała dostępną literaturę przedmiotu oraz posłużyła się właściwymi metodami prowadzenia badań, wykazując się tym samym wymaganymi umiejętnościami tak badawczymi jak i warsztatowymi.

- Zawartość recenzowanej rozprawy świadczy o znaczącym poziomie wiedzy Autorki w zakresie analizy i badania wybranego przez Nią obszaru jak również dobrej znajomości przywoływanej literatury tematu.
- Praca zawiera elementy oryginalne, stanowiące o wkładzie Doktorantki w rozwój wiedzy na temat cyfrowej transformacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach gospodarczych. Opracowany przez Nią model referencyjny tychże procesów może mieć zastosowanie tak w dalszych badaniach empirycznych jak również w praktyce gospodarczej.

Podsumowując, Autorka rozprawy ma świadomość problemu badawczego oraz wie, co zamierza zbadać i jak należy to zrobić. Fakty te potwierdza zarówno sposób prowadzenia przez Nią analizy jak również logiczny ciąg Jej wywodów oraz sposób analizy przeprowadzonych badań.

Stąd też, biorąc pod uwagę powyższe spostrzeżenia uznać należy, iż **recenzowana rozprawa doktorska mgr inż. Anny Nowackiej spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim** w myśl art. 187 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Czyli stanowi **oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, wykazuje odpowiednią ogólną wiedzę teoretyczną Kandydatki w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej**. Biorąc pod uwagę powyższe wnioskuję o **przyjęcie recenzowanej rozprawy przez Radę Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej i dopuszczenie jej do publicznej obrony**.