

Częstochowa 25.07.2023 r.

Prof. dr hab. inż. Jerzy Szkutnik  
Akademia Nauk Stosowanych  
Angelusa Silesiusa Instytut  
Przyrodniczo - Techniczny ul.  
Zamkowa 4 58-300 Wałbrzych

## RECENZJA

### ***rozprawy doktorskiej mgr Remigiusza Zielińskiego „Zarządzanie kapitałem ludzkim wspierane systemem klasy ERP”***

#### **Wstęp**

Niniejsza recenzja została opracowana na podstawie zlecenia, pismo R-WZ.BODN.510.4.2023, z dnia 30 maja 2023 r., będącego rezultatem uchwały Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości, Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej z dnia 30 maja 2023 r.

Recenzja zawiera następujące części:

1. Ogólną charakterystykę rozprawy,
2. Charakterystykę tematu oraz tez rozprawy,
3. Rozwiązanie postawionego problemu naukowego,
4. Uwagi i kwestie dyskusyjne,
5. Ocenę pracy jako rozprawy doktorskiej,
6. Wniosek końcowy.

#### **1. Ogólna charakterystyka rozprawy**

Rozprawa zawiera 294 stron tekstu podstawowego , podzielonego na 5 rozdziały, spisu treści, wstępu, zakończenia, bibliografii zawierającej 247 pozycji, w tym 185 anglojęzycznych ( 75 % ), spisu tabel, spisu rysunków, streszczenia oraz załączników.

Pracę stanowi poważny wkład do badań nad zagadnieniem zarządzania kapitałem ludzkim w oparciu o system klasy ERP, a w szczególności przez jego moduł HCM - Human Capital Management . Zarządzanie kapitałem ludzkim przejawia się relacjami kierownictwa przedsiębiorstw z pracownikami, brane są w tym przypadku uwarunkowania związane z ich umiejętnościami, posiadaną wiedzą oraz kwalifikacjami. Na podstawie przytoczonych

uwarunkowań i przeprowadzonej krytycznej analizie literatury Doktorant zaobserwował lukę poznawczą w zakresie skutecznego zarządzania kapitałem ludzkim w jednostkach gospodarczych polegającą na dynamicznym wykorzystaniu systemu ERP z modułem HCM oraz konsekwencji wyływającej z tego faktu. Wszystko to, co zostało poddane badaniom przez Doktoranta jest niezmiernie ważne, bowiem pełne wdrożenie proponowanych rozwiązań przez Autora staje się koniecznością w dzisiejszych mocno niestabilnych czasach, gdzie konkurencja krajowa i międzynarodowa pomiędzy przedsiębiorstwami wybija się na pierwszoplanową pozycję. Wszystkie te aspekty zawiera prezentowana praca, składa się ona z następujących części :

Wstęp - zawiera on podstawowe informacje nt modułów HCM odpowiedzialnych za zarządzanie kapitałem ludzkim przedsiębiorstwa wchodzących w skład systemów klasy ERP których wiedza dotycząca ich wpływu na zarządzanie przedsiębiorstwem w tym obszarze wymaga uzupełnienia, praca doktorska mgr Remigiusza Zielińskiego stanowi próbę jej rozszerzenia i jest także główny motyw podjęcia tego tematu. Natomiast główny problem badawczy sformułowany został w postaci następującego pytania: Jak system ERP z wbudowanym modułem HCM wpływa na zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie?, sformułowano także pytania szczegółowe:

- w jaki sposób i jak długo przedsiębiorstwa realizują strategię HCM?
- jakie są główne przyczyny wdrożenia systemu ERP z wbudowanym modułem HCM
- jakie są główne efekty wdrożenia systemu ERP z wbudowanym modułem HCM?
- jakie są główne wady i ograniczenia systemu ERP z wbudowanym modułem HCM?
- jakie funkcje systemu ERP z wbudowanym modułem HCM są wykorzystywane?
- jaki jest cel wykorzystywania systemu ERP z wbudowanym modułem HCM?
- jaki jest wpływ systemu ERP z wbudowanym modułem HCM na zarządzanie przedsiębiorstwem?
- jak oceniane są poszczególne elementy systemu ERP z wbudowanym modułem HCM?
- w jakim stopniu pandemia Covid-19 wpłynęła na realizację działań przedsiębiorstwa w obszarze HCM?

Przedmiotem rozważań podjętych w niniejszej rozprawie doktorskiej jest wykorzystanie systemu ERP z wbudowanym modułem HCM w zarządzaniu przedsiębiorstwami, a w szczególności: charakterystyka przedsiębiorstw wykorzystujących

system ERP z wbudowanym modułem HCM, stosowanie przez przedsiębiorstwa strategii HCM, główne przyczyny wdrożenia systemu ERP z wbudowanym modułem HCM, efekty wdrożenia modułu HCM w systemie przedsiębiorstwa, wady i ograniczenia systemu ERP z wbudowanym modułem HCM, wykorzystywane funkcje systemu ERP z wbudowanym modułem HCM, wpływ systemu ERP z wbudowanym modułem HCM na zarządzanie przedsiębiorstwem, ocena poszczególnych elementów systemu ERP z wbudowanym modułem HCM, rola systemu ERP z wbudowanym modułem HCM w procesie kreowania strategii biznesowej, wpływ pandemii Covid-19 na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w obszarze HCM.

Praca doktorska składa się z dwóch części - teoretycznej oraz praktycznej. Treści zawarte w części teoretycznej opracowane zostały w oparciu o szeroko przeprowadzone studia literaturowe dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania kapitałem ludzkim, systemów informatycznych oraz systemów klasy ERP. Natomiast część praktyczna pracy opracowana została w oparciu o zrealizowane badania empiryczne wśród przedsiębiorstw, które w swojej działalności wykorzystują system klasy ERP z wbudowanym modułem zarządzania kapitałem ludzkim (moduł HCM). Przeprowadzone badania, poza uzupełnieniem wiedzy, umożliwiły również realizację przyjętych celów badawczych oraz weryfikację sformułowanych na potrzeby pracy, hipotez badawczych.

Głównym celem dysertacji jest analiza i ocena wykorzystania systemu ERP z wbudowanym modułem HCM oraz jego wpływu na zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie, celami szczegółowymi są:

1. Charakterystyka koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim (R1).
2. Charakterystyka systemu informatycznego klasy ERP (R2).
3. Charakterystyka zarządzania kapitałem ludzkim w ujęciu informatycznym (R3)
4. Charakterystyka aktualnych trendów w odniesieniu do zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie (R4).
5. Charakterystyka przedsiębiorstw wykorzystujących system ERP z wbudowanym modułem HCM (R5).
6. Zbadanie roli i wpływu systemu ERP z wbudowanym modułem HCM na zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach (R6).

Ponadto, sformułowano trzy hipotezy badawcze, z których druga została podzielona na sześć hipotez szczegółowych:

H1: Występują statystycznie istotne zależności pomiędzy przyczynami wdrożenia i wykorzystywaniem funkcji systemu ERP z wbudowanym modułem HCM a określonymi parametrami przedsiębiorstwa.

H2: Występują istotne różnice pomiędzy wybranymi elementami systemu ERP a parametrami przedsiębiorstwa:

- H2a: Występują istotne różnice pomiędzy głównymi efektami wdrożenia systemu ERP z wbudowanym modułem HCM a parametrami przedsiębiorstwa w postaci wielkości, branży, zasięgu oraz długości stosowania strategii HCM;
- H2b: Występują istotne różnice pomiędzy wpływem systemu ERP z wbudowanym modułem HCM na poziom kosztów i wydajności a parametrami przedsiębiorstwa w postaci wielkości, branży, zasięgu oraz długości stosowania strategii HCM;
- H2c: Występują istotne różnice pomiędzy oceną poszczególnych elementów systemu ERP z wbudowanym modułem HCM a parametrami przedsiębiorstwa w postaci wielkości, branży, zasięgu oraz długości stosowania strategii HCM;
- H2d: Występują istotne różnice pomiędzy postrzeganiem wad i ograniczeń systemu ERP z wbudowanym modułem HCM a parametrami przedsiębiorstwa w postaci wielkości, branży, zasięgu oraz długości stosowania strategii polityki HCM;
- H2e: Występują istotne różnice pomiędzy postrzeganiem wpływ systemu ERP z wbudowanym modułem HCM na zarządzanie przedsiębiorstwem a parametrami przedsiębiorstwa w postaci wielkości, branży, zasięgu oraz długości stosowania strategii HCM;
- H2f: Występują istotne różnice pomiędzy postrzeganiem wad i ograniczeń systemu ERP z wbudowanym modułem HCM na realizację przyjętych celów a parametrami przedsiębiorstwa w postaci wielkości, branży, zasięgu oraz długości stosowania strategii HCM.

H3: Występują istotne różnice w ocenie postrzegania wpływu systemu ERP na realizację celów i na zarządzanie przedsiębiorstwem w zależności od uwzględnienia rozwiązań oferowanych przez system ERP w kreowaniu strategii biznesowej

przedsiębiorstwa.

Przeprowadzone badania empiryczne wykonano w okresie od listopada 2022 roku do lutego 2023 roku wśród przedsiębiorstw wykorzystujących w swojej działalności system klasy ERP z wbudowanym modułem HCM. Badania te zrealizowano przy wykorzystaniu następujących metod, narzędzi oraz technik badawczych, stosowanych w naukach o jakości i zarządzaniu: - studia literaturowe, - badania z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety, analizy danych pierwotnych i wtórnych i analizy statystyczne z wykorzystaniem odpowiednich metod i oprogramowania statystycznego.

Rozdział 1 - *Znaczenie zarządzania kapitałem ludzkim w rozwoju przedsiębiorstwa*, zawiera omówienie istoty kapitału ludzkiego, roli jaką odgrywa on w funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstwa, przytoczono i omówiono tu także najbardziej popularne definicje kapitału ludzkiego, oraz jego znaczenia w zarządzaniu wiedzą przedsiębiorstwa. Zaprezentowano również kapitał społeczny, kapitał intelektualny oraz kapitał organizacyjny. Poruszono też zagadnienie modelu wartości rynkowej firmy, oraz sposoby i narzędzia pomiaru zarządzania kapitałem ludzkim. Ocena zarządzania kapitałem ludzkim służy wspieraniu procesów decyzyjnych na poziomie najwyższego kierownictwa i podlega raportowaniu. Sam pomiar i ocena efektywności kapitału ludzkiego pomaga zidentyfikować źródła wartości w organizacji oraz analizować relacje między procesami kadrowymi a wynikami i efektywnością całej organizacji. Gromadzenie i analizy danych o zasobach ludzkich ma na celu poprawę wydajności wykonywanych działań i ich wyników, poprawę zdolności identyfikacji problemów i trudności oraz wdrażania rozwiązań do radzenia sobie z nimi. O zakresie i potrzebach raportowania danych decyduje rodzaj działalności, cele biznesowe i ich uwarunkowania, kluczowe wskaźniki wydajności analizowane w firmie, dostępność do informacji, sposób i łatwość wykorzystania danych. Jednocześnie należy mierzyć tylko te działania personelu, których wyniki będą miały wpływ na skuteczność podejmowania decyzji w zakresie realizacji działań doskonalących i usprawniających, natomiast mierniki powinny być łatwe do kalkulacji i analizowane systemowo.

Rozdział 2 - *Systemy ERP w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, zawiera zagadnienia związane z systemami klasy ERP oraz ich rolę w zarządzaniu kapitałem, szczególnie omówiono historię powstania oraz rozwoju systemów informatycznych wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem, począwszy od systemów MRP aż po systemy ERP. Zaprezentowano również obecnie wyróżniające się trendy, które wpływają na dalszy rozwój

tych systemów, zaprezentowano wpływ systemów klasy ERP na funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw, przytoczono definicje tych systemów oraz korzyści dla przedsiębiorstwa wynikające z ich zastosowania, przedstawiono także i scharakteryzowano poszczególne typy architektury systemu, na bazie których tworzone są systemy informatyczne. Systemy informatyczne klasy ERP tworzone są w oparciu o kilka typów architektury: logicznej, dwuwarstwowej, trzywarstwowej, uwzględniającej wykorzystanie Internetu, zorientowanej na usługi oraz opartej na chmurze obliczeniowej, która ostatnimi czasy staje się coraz powszechniejsza. Określono także rolę systemu klasy ERP w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie. Zaprezentowano poszczególne moduły tego systemu, które odpowiadają za zarządzanie kapitałem ludzkim, scharakteryzowano poszczególne składowe oraz elementy tych modułów. Przytoczono również szereg korzyści w procesie zarządzania jakie uzyskuje przedsiębiorstwo w momencie wdrożenia modułu zarządzania kapitałem ludzkim. Rozdział zawiera dodatkowo charakterystykę trzech najpopularniejszych systemów klasy ERP z wbudowanymi modułami zarządzania kapitałem ludzkim - system SAP, system Oracle NetSuite oraz system PeopleSoft.

Dotychczasowe trendy wskazują, że coraz więcej firm będzie korzystało z systemów ERP, gdyż ich szeroki wachlarz oferowanych możliwości przyspiesza i ulepsza przebieg prawie wszystkich procesów w danym przedsiębiorstwie. Dalszy rozwój tych systemów będzie polegał na dążeniu do jeszcze większej skalowalności, elastyczności, łatwości wdrażania, dostosowywania i integracji z innymi systemami wykorzystywanymi w przedsiębiorstwach

Rozdział 3 - *Znaczenie Human Capital Management w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, stanowiący pomost między częścią teoretyczną a empiryczną pracy, poświęcony został znaczeniu koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz stosowaniu systemów klasy ERP w Polsce w ujęciu ilościowym. Zaprezentowano w nim aktualne trendy charakteryzujące wpływ HCM na rozwój przedsiębiorstw - w tym celu analizie poddano szereg danych wtórnych, umożliwiających przeprowadzenie analizy ilościowej: wskaźnik HCM, globalne zakłócenia wpływające na rozwój przedsiębiorstw, kwestie dotyczące zrównoważonego rozwoju wpływające na przyszłość przedsiębiorstw, wykorzystywane strategie ukierunkowane na przyciąganie i utrzymywanie zasobów ludzkich czy wskaźnik cyfrowego rozwoju kapitału ludzkiego. Zaprezentowano koncepcję HCM w ujęciu informatycznym. Na podstawie dokonanego

przeglądu istniejących badań i raportów, możliwe stało się zaprezentowanie poziomu wykorzystania modułów HCM w przedsiębiorstwa, przytoczono także przykłady dobrych praktyk, wskazujących na liczne korzyści z wdrożenia systemu klasy ERP z wbudowanym modułem HCM. Opisanie tu przypadki dotyczą firm takich jak JSW Energy Limited, bank BOAD, firma Schrodgers, firma Accenture, firmy medyczne, przedsiębiorstwa produkujące kosmetyki i zajmujące się organizacją przeprowadzek. Rozdział ten zawiera już wstępne badania Doktoranta - przedstawione zostały wyniki analiz danych wtórnych o wykorzystaniu systemów informatycznych w przedsiębiorstwach. Przeprowadzone analizy ilościowe dotyczyły dostępu przedsiębiorstw do szerokopasmowego Internetu, pracowników posiadających dostęp zdalny do zasobów przedsiębiorstwa, organizacji pracy zdalnej, wielkości nakładów przedsiębiorstw na technologie komputerowe, stosowania systemów klasy ERP oraz klasyfikacji przedsiębiorstw ze względu na poszczególne poziomy intensywności cyfrowej. Badania Autora wskazują, że dominującym trendem będzie analityka i raportowanie wykonywane w czasie rzeczywistym oraz coraz większa popularność modelu chmurowego.

Rozdział 4 - Analiza i interpretacja wyników przeprowadzonych badań empirycznych wśród przedsiębiorstw, jest w pełni praktyczną częścią pracy doktorskiej, dokonano prezentacji wykorzystanej w pracy metodologii badań empirycznych - określono w nim przedmiot badań, przyjęte cele badawcze, sformułowano hipotezy badawcze, opisano zastosowane metody, techniki oraz narzędzia badawcze oraz zaprezentowano opracowaną na potrzeby pracy procedurę badawczą, charakterystykę grupy badawczej w której przeprowadzone były badania empiryczne, zaprezentowano wyniki analizy ilościowej przeprowadzonej w odniesieniu do zarządzania kapitałem ludzkim w badanych przedsiębiorstwach. Rozdział zawiera także, jakże ważne wyniki analiz efektywności funkcjonowania systemu klasy ERP z wbudowanym modułem HCM w wybranych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw. Ponad połowa badanych przedsiębiorstw wskazała, że wdrożenie systemu ERP obniżyło koszty operacyjne przedsiębiorstwa oraz zwiększyło wydajność procesów realizowanych w przedsiębiorstwie. Wysoko oceniony został element systemu ERP umożliwiający otrzymywanie informacji pochodzących z systemu. Z jednej strony, o ile wdrożenie systemu ERP nie spowodowało konieczności wprowadzenia radykalnych zmian, gdyż w przypadku prawie połowy badanych przedsiębiorstw, nie nastąpiły zmiany, np. dotyczące konieczności zmiany partnerów biznesowych. Z drugiej jednak strony,

przedsiębiorstwa wskazały, że wdrożenie systemu ERP spowodowało konkretny efekt w zarządzaniu przedsiębiorstwem w postaci istotnych zmian o charakterze strukturalnym i przemodelowanie istniejących procesów zarządzania w przedsiębiorstwie (tj. obejmującego nie tylko znaczące zmiany w strukturze organizacyjnej i procesach biznesowych, ale również modyfikację zasad współpracy z partnerami biznesowymi). Dodatkowo, prawie 3/4 przedsiębiorstw przyznało, że w procesie kreowania strategii biznesowej uwzględniają zastosowanie rozwiązań oferowanych przez ten system

Rozdział 5 - *Analiza i ocena wykorzystania systemu ERP w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, zawiera wyniki analiz statystycznych przeprowadzonych pozwalających na weryfikację przyjętych hipotez badawczych, przeprowadzono także szereg analiz korelacji w celu zidentyfikowania występowania istotnych zależności pomiędzy wybranymi kryteriami systemu - do zmiennych niezależnych zaliczono: wielkość przedsiębiorstwa, branżę działalności, zasięg działania przedsiębiorstwa, okres stosowania strategii HCM. Rozdział obejmuje szerokie analizy z wykorzystaniem nieparametrycznych testów istotności, wykorzystanych w celu identyfikacji potencjalnie występujących relacji pomiędzy elementami a parametrami systemu ERP, przeprowadzono również analizy w odniesieniu do przedsiębiorstw, które w procesie kreowania strategii biznesowej biorą pod uwagę rozwiązania oferowane przez system ERP.

Zakończenie to zwięzłe podsumowanie tematyki rozprawy i odniesiono się do najważniejszych jej aspektów wskazując możliwe dalsze kierunki badań., które wg. Doktoranta powinny być prowadzone w najbliższej przyszłości, dotyczą one przede wszystkim takich kwestii jak: porównania wpływu zarządzania kapitałem ludzkim na działalność przedsiębiorstw pomiędzy firmami stosującymi system informatyczny a tymi, które nie posiadają systemów ERP z wbudowanym modułem HCM, przeprowadzenie bardziej szczegółowej analizy pomiędzy konkretnymi systemami informatycznymi czy też zbadać rolę zarządzania kapitałem ludzkim w środowisku wielokulturowym, tworzącym się w wyniku coraz to większego zróżnicowania względem pochodzenia geograficzno-kulturowego zatrudnianych osób.

Dodatkowo należy podkreślić, że wyniki badań oraz wnioski płynące z przeprowadzonych badań, charakteryzują się bardzo wysokim potencjałem ich praktycznego wykorzystania. Ponadto Doktorat przeprowadził weryfikację hipotez, stwierdzając, że istnieje podstawa do stwierdzenia, iż mimo, że nie wszystkie zostały w pełni pozytywnie



potwierdzone, to pozwalają rozstrzygnąć problemy badawcze oraz uznać, że cele dysertacji zostały w pełni zrealizowane.

## **2. Charakterystyka tematu oraz celu rozprawy**

Tematyka rozprawy doktorskiej pt. „Zarządzanie kapitałem ludzkim wspierane systemem klasy ERP” jest istotna zarówno z naukowego jak i praktycznego punktu widzenia. Dotyczą one bowiem rozwoju społeczno-gospodarczego przedsiębiorstw produkcyjnych przy efektywnym wsparciu kreowania postaw w zakresie kształtowania nowych systemów informacyjnych nakierowanych na jeszcze większą skuteczność w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim, tworząc wartość dodaną. Badania Autora mieszczą się w tym obszarze, a problem naukowy rozważany w pracy jest bardzo aktualny i ważny szczególnie w tym okresie, kiedy nasz kraj aspiruje do grona krajów wysoko rozwiniętych, gdzie zasady zrównoważonego rozwoju powinny być szczególnie stosowane. Badania nad problematyką rozważania w rozprawie zarówno w kraju jak i zagranicą są już prowadzone od pewnego czasu, niemniej jednak ta praca stanowi istotny wkład w nowe spojrzenie nad skutecznym inspirowaniem kadry kierowniczej i pracowników przedsiębiorstw, przy wykorzystaniu systemów klasy ERP, zawierających wbudowany moduł HCM Human Capital Managementu, przy uwzględnieniu uwarunkowań zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych, obejmujących wykorzystanie najlepszych strategii zarządczych przy wdrażaniu opracowanych przez Doktoranta modeli w organizacjach gospodarczych. Pozwalają one na osiągnięcie przez przedsiębiorstwo zakładanych celów rynkowych, wpływu na możliwość wyróżnienia się przedsiębiorstwa na tle konkurencji i zajęcia lepszej pozycji rynkowej. Problem naukowy, cele pracy oraz hipotezy pracy zostały trafnie i jasno sformułowane. Pozytywnie więc oceniam fakt, że Doktorant podjął tak złożony i bardzo aktualny problem, zajmując się w rozprawie przedstawieniem w sposób kompleksowy, uwzględniający zarówno podstawy teoretyczne, metody statystyczno-ekonometryczne pozwalające na określenie stanu faktycznego oceny poziomu realizacji strategii badanych przedsiębiorstw w wielowymiarowych aspektach. Takie holistyczne spojrzenie daje pozytywny impuls do dalszych badań w tym obszarze, a przedstawione w pracy rozwiązania stanowią wartościowy element wsparcia przy zarządzaniu funkcjonowaniem badanych firm.

Biorąc pod uwagę powyższe aspekty, należy stwierdzić, że praca doktorska mgr Remigiusza Zielińskiego jest aktualna i dotyczy ważnych problemów w jednostkach gospodarczych - przedsiębiorstwach produkcyjnych.

Doktorant podjął się trudnego zadania, polegającego na udowodnieniu, że istnieje korelacja pomiędzy poziomem nasycenia systemów informatycznych związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim a budową pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Postawione przez Doktoranta cele pracy są oryginalne a zobrazowany problem naukowy został rozwiązany w sposób efektywny o dużym potencjale praktycznym. Zagadnienia naukowe przedstawione w pracy są w ogólności sprecyzowane w sposób zadowalająco jasny i jednoznaczny, a postawione na wstępie hipotezy badawcze zostały w trakcie pracy definitywnie udowodnione i zweryfikowane

### **3. Rozwiązanie postawionego problemu naukowego**

Problem naukowy przedstawiony przez Autora rozwiązany został w rozdziałach: trzecim, czwartym i piątym, gdzie kolejno sprecyzowano główne założenia metodyczne i twórczo rozwinięto metodykę analityczną, która została dobrana adekwatnie do problemu. Pozwoliło to na wielowarstwowe spojrzenie badawcze, umożliwiające przeprowadzenie wnioskowania syntetycznego. Podejście takie uważam za bardzo właściwe i nowatorskie, można bowiem w tak skomponowany sposób stosować ją także przy innych obszarach dotyczących zarządzaniem np. zarządzania procesowego w przedsiębiorstwach rozszerzając je o zagadnienia strategii konkurencji i ryzyka gospodarczego.

Katalog innowacyjnych prac wykonanych przez Doktoranta w rozprawie jest imponujący, za najbardziej oryginalne osiągnięcia Autora pracy uznałbym:

- usystematyzowanie wiedzy na temat systemów informatycznych i ich wpływu na zarządzanie w przedsiębiorstwach,
- opracowanie autorskiej kompozycji realizacji procesu badawczego pracy,
- określenie wpływu systemów klasy ERP wraz z modułem HCM na sprawność zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach poprzez badania weryfikujące
- opracowanie modeli regresji logistycznych dla zmiennych niezależnych i zależnych dotyczących zarządzania kapitałem ludzkim,
- opracowanie katalogu głównych efektów wdrożenia systemu ERP z modułem HCM do zarządzania kapitałem ludzkim,
- opracowanie katalogu głównych wad i ograniczeń systemu ERP z wbudowanym modułem HCM,

- opracowanie zidentyfikowanych istotnych różnic w postrzeganiu wpływu systemu ERP z wbudowanym modułem HCM na zarządzanie przedsiębiorstwem w funkcji jego parametrów,
- opracowanie rekomendacji co do stosowania systemu ERP z wbudowanym modułem HCM na zarządzanie przedsiębiorstwem
- nakreślenie kierunków przyszłych badań.

#### 4. Uwagi i kwestie dyskusyjne

Jako recenzent rozprawy zgłaszam następujące uwagi i kwestie dyskusyjne:

##### **A. Uwagi ogólne:**

Generalnie recenzent nie wnosi żadnych poważnych merytorycznych uwag, uważając pracę wykonaną na wysokim poziomie naukowo - badawczym, pod względem redakcyjnym praktycznie wzorcowa, wszystkie tablice i rysunki są bardzo czytelne, wykonane w sposób bardzo staranny, ten aspekt pracy dodatkowo podnosi jej wartość, Niemniej jednak recenzent chce w trakcie obrony pracy prosić Doktoranta o ustosunkowanie się do następujących zagadnień:

1. Czy możliwe jest opracowanie jednego zagregowanego wskaźnika oceniającego poziom dojrzałości wykorzystania systemów ERP w przedsiębiorstwach, który by umożliwił porównania w ramach danego sektora lub porównania międzysektorowe, a w konsekwencji powstanie uniwersalnego modelu referencyjnego, obejmującego wszystkie rozpatrywane cechy, jeżeli tak, to jak można by go zdefiniować i obliczyć ?
2. Czy przeprowadzone badania i opracowane związki relacyjne mogą pozwolić na szacowanie poziomu zaangażowania pracowników innych przedsiębiorstw? Czy Autor nie uważa, że dla lepszego zrozumienia wyników badań można byłoby wprowadzić syntetyczny wskaźnik potencjału zasobowego obejmującego wszystkie rozpatrywane cechy, jeżeli tak to jak można by go zdefiniować i obliczyć.?
3. Praca zawiera wizję dalszych badań, zatem recenzent prosi o wskazanie ewentualnych ulepszeń w stosunku do opracowanych modeli, czy widzi tutaj Autor miejsce np. dla sztucznej inteligencji ?

##### **B . Uwagi szczegółowe:**

1. Brak streszczenia pracy w języku polskim, recenzent jest przekonany, że jest to niezamierzony rezultat ostatecznej i niezbyt uważnej redakcji pracy.
2. Niezbyt staranna strona edycyjna bibliografii.

**C. Uwaga generalna do uwag szczegółowych** : przy nielicznych uwagach redakcyjnych, praca napisana bardzo starannie i o dobrej stylistyce co świadczy o dojrzałości naukowej Doktoranta.

Recenzent zauważa właściwą opiekę merytoryczną w trakcie przygotowywania pracy przez Promotora.

## **5. Ocena pracy jako rozprawy doktorskiej**

Biorąc pod uwagę zawartość pracy stwierdzam, że:

Doktorant w sposób wystarczająco jednoznaczny sformułowała problem naukowy , który następnie rozwiązał właściwie przy użyciu metod naukowych. Zakres i stopień wiedzy Doktoranta w zakresie dyscypliny naukowej, której dotyczy praca, jest wystarczający zarówno w zakresie teoretycznym jak również aplikacyjnym, na zaawansowanym poziomie o charakterze podstawowym dla dziedziny nauk społecznych oraz o charakterze szczegółowym odpowiadającej obszarowi prowadzonych badań naukowych. Na szczególną uwagę zasługuje duża wiedza i znajomość zagadnień przez Doktoranta zebrana na podstawie bardzo dużej liczby pozycji literaturowych, związanych z koncepcjami zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania kapitałem ludzkim rozszerzonej o własne rozwiązania aplikacyjne, obejmujące najnowsze osiągnięcia nauki. Doktorant posiada również dobre opanowanie techniki pisania prac naukowych oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej w oparciu o właściwie dobrane metody i metodologię.

## **6. Wniosek końcowy**

Recenzowana rozprawa doktorska mgr Remigiusza Zielińskiego „Zarządzanie kapitałem ludzkim wspierane systemem klasy ERP” spełnia ustawowe wymagania dotyczące rozpraw doktorskich zawarte w uregulowaniach Ustawy o stopniach i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki ,określone w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (DZ.U. z dnia 30 sierpnia 2018 r. poz.1668) oraz art.179 ust.1 Ustawy z dnia 3 lipca 2018 roku Przepisy wprowadzające ustawę - Prawo i nauce (Dz. U. z dnia 30 sierpnia 2018 r. poz.1669).

Jest ona oryginalnym rozwiązaniem postawionego przez Autora zagadnienia naukowego. Potwierdza opanowanie przez Niego wiedzy w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Potwierdza również umiejętność rozwiązywania problemów naukowych.

Biorąc pod uwagę wszystkie aspekty dysertacji recenzent zalicza ją do kategorii *wyraźnie wykraczająca poza poziom przeciętny - spełniająca wymagania z nadmiarem* w związku z powyższym wnioskuję **o dopuszczenie mgr Remigiusza Zielińskiego do publicznej obrony rozprawy doktorskiej.**

