



Poznań, dnia 17.06.2024 r.

dr hab. inż. Justyna Górna, prof. UEP
Katedra Zarządzania Jakością
Instytut Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Recenzja

pracy doktorskiej Pana mgr inż. Jarosława Starczewskiego

pt. " *Elastyczność zarządzania w kształtowaniu bezpieczeństwa personalnego organizacji*"

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska Pana mgr inż. Jarosława Starczewskiego, pt. *Elastyczność zarządzania w kształtowaniu bezpieczeństwa personalnego organizacji*, której promotorem jest dr hab. inż. Zbigniew Ciekanski, prof. MANS, a promotorem pomocniczym dr hab. Julia Nowicka.

Podstawą wykonania niniejszej recenzji jest pismo podpisane przez dr Agatę Kołodziejską, prof. SAN, Koordynatora ds. Nauki z dnia 07.05.2024 roku, w którym zwrócono się do mnie z prośbą o ocenę tej rozprawy doktorskiej.

Ocena rozprawy doktorskiej została dokonana przez pryzmat spełnienia wymagań merytorycznych i formalnych stawianych pracom doktorskim w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. W zakończeniu zaprezentowałam moją opinię dotyczącą tego, czy rozprawa spełnia wymagania określone w odpowiednich aktach prawnych.

W recenzji ujęte zostały następujące części:

- I. Ocena merytoryczna.
- II. Ocena formalna.



III. Konkluzje końcowe

I. Merytoryczna ocena rozprawy doktorskiej

Ocena trafności wyboru i oryginalności problemu badawczego

Praca poświęcona została elastyczności zarządzania w kształtowaniu bezpieczeństwa personalnego na przykładzie przedsiębiorstwa Orange Polska S.A..

Wybór problematyki uważam za właściwy, zarówno w wymiarze poznawczym, jak i aplikacyjnym. Nie ma wątpliwości, że mieści się ona w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości. Autor w przekonujący sposób wykazał, że tematyka ta może być uznana za aktualną i ważną oraz będzie stanowić z pewnością obszar dalszych eksploracji naukowych. Autor prawidłowo zidentyfikował lukę badawczą oraz główny problem badawczy, jak również szczegółowe pytania służące rozwiązaniu problemu głównego niniejszej dysertacji.

Ocena poprawności tytułu, celów oraz hipotez badawczych

Tytuł pracy doktorskiej to *Elastyczność zarządzania w kształtowaniu bezpieczeństwa personalnego organizacji*. Uważam, że jest on sformułowany poprawnie, ponieważ treść opiniowanej pracy mieści się w tak sformułowanych ramach tytułu.

W pracy został sformułowany cel główny (strona 9 i 75) za który uznano *poznanie i zaprezentowanie szerokiego kontekstu determinantów elastycznego zarządzania zasobami ludzkimi w kształtowaniu bezpieczeństwa personalnego organizacji oraz zaproponowanie metody doskonalenia elastycznego zarządzania zasobami ludzkimi w Orange Polska S.A. w celu poprawy poziomu bezpieczeństwa personalnego organizacji*. Autor sformułował cele cząstkowe:

1. *cel poznawczy jako: identyfikacja czynników determinujących doskonalenie procesu zarządzania zasobami ludzkimi Orange Polska S.A. w aspekcie elastycznego zarządzania i wzrostu poziomu bezpieczeństwa personalnego w organizacji.*



2. *cel pragmatyczny jako: opracowanie modelu doskonalenia elastycznego zarządzania zasobami ludzkimi w Orange Polska S.A. w celu poprawy poziomu bezpieczeństwa personalnego organizacji.*

W mojej opinii zostały one prawidłowo sformułowane, gdyż są logicznie powiązane z celem głównym pracy. Autor sformułował hipotezę roboczą oraz sześć hipotez szczegółowych, które oceniam pozytywnie.

Chcąc osiągnąć założony cel i zweryfikować postawione hipotezy Doktorant dokonał kwerendy literatury krajowej oraz zagranicznej, a także zrealizował badania empiryczne zarówno ilościowe jak i jakościowe. Należy uznać, iż opisana w podrozdziale 3.4 metodyka badawcza nie budzi zastrzeżeń i została ona podporządkowana celom badawczym przyjętym przez Autora dysertacji. Tym samym należy stwierdzić, że Pan mgr inż. Jarosław Starczewski posiada umiejętność dostrzegania i identyfikowania problemu naukowego.

Ocena wykorzystanych źródeł informacji

W rozprawie wyróżnić można dwie części, tj. teoretyczną oraz empiryczną, które wzajemnie się uzupełniają, tworząc logiczną całość. Pierwsza z nich (składa się z dwóch pierwszych rozdziałów) oparta została na wnikliwym przeglądzie literatury krajowej oraz zagranicznej. W spisie źródeł (strony 245-253) zawartych zostało 169 pozycji literaturowych (w tym 60 to opracowania anglojęzyczne). Dobór źródeł uważam za prawidłowy, zarówno ze względu na ich rangę, liczbę oraz aktualność.

Autor dysponuje odpowiednią wiedzą w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, czego dowodzi prawidłowy dobór pozycji literaturowych, a liczbę uwzględnionych źródeł można uznać za wystarczającą. Należy stwierdzić, że Autor posiada ogólną wiedzę teoretyczną dotyczącą nauk o zarządzaniu i jakości.

Podsumowując, stwierdzam, że Doktorant dokonał prawidłowego doboru pozycji literaturowych, a liczbę uwzględnionych źródeł można uznać za wystarczającą.



Ocena metod badawczych oraz sposobu prezentacji uzyskanych wyników

W podrozdziale 3.6 *Przebieg procesu badawczego* (strony 85- 86) Autor zaprezentował proces badawczy, który składał się z 7 etapów. W podrozdziale 3.5 *Charakterystyka próby badawczej* przedstawiona została charakterystyka respondentów objętych badaniem. W kolejnych rozdziałach (tj. od 4 do 5) zaprezentowano i omówiono wyniki badań empirycznych.

Za mocne strony dysertacji uważam:

1. Ciekawą, aktualną i wartościową tematykę podjętych badań.
2. Autor posiada umiejętność prawidłowego dostrzeżenia i identyfikowania problemu naukowego wraz z uzasadnieniem jego występowania.
3. Przeprowadzenie przez Doktoranta badań własnych, które wskazują na jego umiejętność w zakresie prowadzenia badań naukowych i analizy uzyskanych wyników.
4. Opracowanie modelu doskonalenia elastycznego zarządzania zasobami ludzkimi w aspekcie zapewnienia wysokiego poziomu bezpieczeństwa personalnego.
5. Wskazanie przykładowych mierników dla obszarów doskonalenia badanej organizacji.
6. Konkluzje zawarte w podrozdziale 5.3 *Rekomendacje doskonalenia zarządzania w aspekcie budowania elastyczności organizacji i zwiększenia poziomu bezpieczeństwa personalnego*. Wynikają one wprost z przeprowadzonych badań i są wartościowe nie tylko w ujęciu poznawczym, ale także praktycznym, gdyż mogą być użyteczne dla menedżerów innych przedsiębiorstw.

Lektura rozprawy doktorskiej nasuwa jednak także pewne wątpliwości, uwagi oraz pytania:

1. Uważam, że dużym walorem pracy byłoby, gdyby Autor podsumowywał rozdziały, formułując generalne konkluzje i wskazując powiązania z poszczególnymi etapami procesu badawczego.
2. W części literaturowej Autor przytoczył na podstawie literatury przedmiotu definicje pojęć związanych z niniejszą dysertacją, takich jak elastyczność zarządzania czy bezpieczeństwo personalne. Sformułował również czym jest dla niego elastyczność



zarządzania (str. 42). Zabrakło jednak własnej interpretacji rozumienia pojęcia „bezpieczeństwo personalne” w kontekście przeprowadzonych badań.

3. Szkoda, że praca w części teoretycznej nie zawiera żadnych elementów wzbogacających przekaz teoretyczny takich jak rysunek/ schemat/ tabela.
4. Autor w pracy na stronie 80 podaje, że: *liczba pracowników w Orange S.A. w 2003 r. wynosiła 9368 osób. Zakładam, że wskazany rok jest omyłkowy i dane pochodzą z 2023 roku?*
5. Autor nie podał zakresu czasowego przeprowadzonych badań, co jest kluczowe w analizowaniu wyników pod kątem chociażby różnych zdarzeń gospodarczych mogących mieć wpływ na poczucie bezpieczeństwa przez pracowników.
6. Autor w części teoretycznej przytacza podział elastyczności zachowań organizacyjnych pracowników za Katarzyną Januszkiewicz (str. 50) na cztery rodzaje: elastyczność zadaniowa, funkcyjna, czasowa i przestrzenna. Taki sam podział przyjmuje w interpretacji wyników badań. Szkoda, że w części teoretycznej pracy Autor nie opisał na bazie literatury tych kryteriów podziału. Natomiast w części badawczej podaje swoje rozumienie poszczególnych rodzajów elastyczności.
7. Uchybieniem w mojej ocenie jest to, że Autor nie przeprowadził analizy czynnikowej, która umożliwiłaby wskazanie faktycznych determinant wpływających na zapewnienie bezpieczeństwa personalnego w Orange Polska S.A. (pkt. 4.3, str. 135)
8. Autor nie przedstawił poza różnicami kulturowymi innych elementów różnicujących modele zarządzania zasobami ludzkimi w Orange Polska i Orange Francja (oraz w innych krajach – Hiszpania i Słowacja). **Zatem jakie elementy modelu zarządzania zasobami ludzkimi w Orange Polska S.A. wskazują na uzależnienie od modelu zarządzania Orange Francja i innych krajów (Hiszpania i Słowacja)?**
9. Autor w hipotezie piątej oraz w treści pracy posługuje się terminem pokolenie X, Y, Z nie wyjaśniając go.
10. Z analizy treści rozdziału 4.3 w którym Autor odnosi się do weryfikacji hipotezy drugiej, nie dowiedziałam się czy w ocenie Autora H2 została zweryfikowana pozytywnie czy negatywnie, czy może połowicznie? Ta sama uwaga dotyczy hipotez H3



i H4. Autor w sposób nie do końca precyzyjny odnosi się do postawionych hipotez – dopiero w zakończeniu stwierdza, że wszystkie hipotezy zostały zweryfikowane pozytywnie.

11. W podrozdziale 5.1 (str. 209) Autor przytoczył treść hipotezy H6, która nie jest tożsama z tą przytoczoną w podrozdziale 3.3 (str. 77).
12. W interpretacji wyniku wpływu elastycznego zarządzania na swobodne wykorzystanie kapitału ludzkiego Autor błędnie nazwał ocenę na poziomie 4 umiarkowaną (str. 102).
13. W podrozdziale 5.3 oraz w zakończeniu Autor dokonał podsumowania przeprowadzonych rozważań i badań. Autor nie omówił jednak ograniczeń dotyczących interpretacji uzyskanych wyników. **Proszę Pana mgr inż. Jarosława Starczewskiego o wyrażenie swojej opinii na temat najważniejszych ograniczeń dotyczących przeprowadzonych badań.**

Oceniając poziom merytoryczny rozprawy, należy zgodzić się ze zdaniem Autora (przedstawionym na stronie 244), że przyjęte w rozprawie cele zostały osiągnięte. Pan mgr inż. Jarosław Starczewski wykazał, że dysponuje odpowiednim warsztatem naukowo-badawczym i cechuje go należyta dociekliwość w prowadzeniu badań. Przeprowadzone badania są spójne i oparte na odpowiednio dobranych źródłach informacji. Przeprowadzone w rozprawie rozważania wnoszą wartościowy wkład do rozwoju nauki, a wskazane pewne słabe strony rozprawy nie umniejszają istotnie jej całościowej pozytywnej oceny.

II. Ocena formalna rozprawy doktorskiej

Realizacji celu pracy podporządkowana została struktura rozprawy, której treść obejmuje łącznie 278 strony. Tekst główny liczy 244 strony, składa się z pięciu rozdziałów. Wstęp do rozprawy spełnia wszystkie podstawowe wymagania, zawarto w nim problem badawczy i cel pracy, hipotezy badawcze oraz omówienie struktury pracy.



Rozdziały pierwszy i drugi mają charakter teoretyczny i oparte są głównie na przeglądzie literatury. Poświęcone zostały omówieniu problematyki zarządzania kapitałem ludzkim oraz istocie bezpieczeństwa personalnego w organizacji.

Rozdział trzeci przedstawia uzasadnienie wyboru tematu badawczego oraz przedstawiono w nim cele badawcze i hipotezy, jak również metody, techniki i narzędzia badawcze. Ponadto omówiono próbę badawczą oraz przebieg procesu badawczego.

Rozdziały czwarty i piąty rozprawy poświęcone zostały omówieniu przeprowadzonych badań empirycznych, w tym prezentacji uzyskanych wyników.

W zakończeniu pracy Autor podsumowuje przeprowadzone badania.

W mojej ocenie taka struktura pracy jest prawidłowa i odpowiednia dla tego rodzaju prac naukowych.

W rozprawie znalazły się pewne drobne potknięcia językowe, m.in. błędy, takie jak np.:

- strona 43, „...kluczowe czynników sukcesu...”
- strona 82, „...czy preferencje kształcujące...”
- strona 153, „Na początku dokonano analizę wpływu...”
- strona 163, „Aby przygotować się na zmiany przepisów **prawnych ciagle** monitorować i **analizować hb zidentyfikować w organizacji** te obszary w których należy podjąć określone działania majace na celu dostosowanie się do zmieniających się przepisów.”

Warto jednak podkreślić fakt, że błędów tego rodzaju jest niewiele, ich znaczenie jest małe i dlatego nie obniżają one znacząco ogólnej oceny formalnej opiniowanej rozprawy doktorskiej. Praca została napisana w sposób poprawny językowo i poddana starannej edycji.

III. Konkluzja końcowa

W mojej ocenie praca mgr inż. Jarosława Starczewskiego zatytułowana *Elastyczność zarządzania w kształtowaniu bezpieczeństwa personalnego organizacji*, przygotowana pod kierunkiem Pana dr hab. inż. Zbigniewa Ciekankowskiego, prof. MANS i Pani dr hab. Julii



Nowickiej (pełniącej funkcję promotora pomocniczego) w pełni spełnia wymogi określone w ustawie z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, ponieważ:

- po pierwsze – stanowi oryginalne osiągnięcie w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Doktorant trafnie sformułował oraz rozwiązał ważny i aktualny problem, właściwie dokonując wyboru metodyki badań empirycznych na podstawie rzetelnie przygotowanej części teoretyczno-poznawczej rozprawy, a przedstawione w recenzji kwestie dyskusyjne nie umniejszają w istotny sposób wartości rozprawy doktorskiej. Mogą one stanowić punkt wyjścia do dalszych badań i doskonalenia własnego warsztatu naukowego.
- po drugie – Pan mgr inż. Jarosław Starczewski wykazał, że dysponuje odpowiednią wiedzą teoretyczną oraz potrafi właściwie sformułować problem naukowy. Autor udowodnił także, że potrafi samodzielnie formułować wnioski i dokonywać syntezy zgromadzonego materiału badawczego.
- po trzecie – rozprawa doktorska spełnia także wymogi formalne stawiane tego typu pracom. Została ona napisana z należytą starannością i poprawnie opracowana graficznie.

W świetle powyższych uwag wyrażam opinię, że praca mgr inż. Jarosława Starczewskiego pt. *Elastyczność zarządzania w kształtowaniu bezpieczeństwa personalnego organizacji* odpowiada wymogom rozprawy doktorskiej. Wnoszę zatem o dopuszczenie do publicznej obrony i do nadania Panu mgr inż. Jarosławowi Starczewskiemu stopnia doktora w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

dr hab. inż. Justyna Górna, prof. UEP

17.06.2024