

Warszawa, 11.07.2024 r.

**Dr hab. Aneta Wysokińska, prof. ASzWoj**

Akademia Sztuki Wojennej w Warszawie

Wydział Zarządzania i Dowodzenia

Al. gen. Antoniego Chruściela „Montera” 103

00 – 910 Warszawa

**Recenzja rozprawy doktorskiej**  
**Pana mgr inż. Jarosława Starczewskiego**  
pod tytułem  
**„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 Ciekankowski, prof. MANS, a promotorem pomocniczym dr hab. Julia Nowicka.

Podstawę formalną opracowania recenzji rozprawy doktorskiej Pana magistra Jarosława Starczewskiego stanowi pismo Pani dr Agaty Kołodziejkiej, prof. SAN, Koordynatora ds. Nauki Społecznej Akademii Nauk w Łodzi, z dnia 07.05.2024 r.

Recenzja składa się z następujących części:

- Uzasadnienie podjęcia tematu
- Cel i hipotezy pracy doktorskiej
- Metody badawcze
- Ocena pracy pod względem merytorycznym
- Problemy wymagające ustosunkowania się Autora pracy
- Podstawy teoretyczne pracy
- Wniosek końcowy.

**1. Uzasadnienie podjęcia tematu**

Dociekania badawcze Doktoranta dotyczą problematyki elastyczności zarządzania w kształtowaniu bezpieczeństwa personalnego organizacji.

Problem badawczy podjęty przez Autora jest bardzo interesujący i ważny, zarówno z naukowego, jak i praktycznego punktu widzenia.

Wybór tematu pracy doktorskiej jest uzasadniony ze względu na narastającą konkurencję, procesy globalizacji oraz zmieniające się oczekiwania klientów na rynku. Współczesne przedsiębiorstwa muszą charakteryzować się elastycznością i zdolnością do adaptacji, aby utrzymać swoją pozycję rynkową. Aby osiągnąć ten cel, konieczne jest ciągle doskonalenie systemu zarządzania organizacją, uwzględniające zmiany organizacyjne i funkcjonalne, dostosowane do dynamicznych warunków rynku.

Efektywność firmy, wyrażona poprzez wyniki finansowe i pozycję rynkową, zależy głównie od skutecznego wykorzystania posiadanych zasobów. Duże organizacje mają znaczne zasoby, dlatego marnotrawstwo tych zasobów prowadzi do strat i wzrostu kosztów. Aby temu przeciwdziałać, przedsiębiorstwa muszą dążyć do efektywności, czyli optymalnego stosunku kosztów do efektów.

W kontekście narastającej konkurencji i globalizacji, charakteryzujących się procesami regionalizacji i umiędzynarodowienia, firmy muszą stale zwiększać stopień wykorzystania zasobów i redukować koszty produkcji, aby utrzymać pozycję na rynku i osiągać zyski. W tym kontekście efektywne zarządzanie organizacją staje się kluczowym czynnikiem sukcesu.

Podkreślenie znaczenia czynnika ludzkiego jako najważniejszego zasobu organizacji jest również uzasadnione. Właściwie przygotowani i zaangażowani pracownicy są w stanie lepiej wykonywać zadania, efektywniej oddziaływać na obszary odpowiedzialności i w pełni wykorzystywać swoje umiejętności i potencjał.

Wybrany temat dotyczący elastycznego zarządzania w kształtowaniu bezpieczeństwa personalnego organizacji jest istotny z punktu widzenia konkurencyjności, adaptacji do zmian oraz skutecznego wykorzystania zasobów, a także uwzględnia rosnącą rolę czynnika ludzkiego w osiągnięciu sukcesu organizacyjnego.

Z naukowego punktu widzenia, badania te mogą wnieść cenny wkład do rozwoju teorii zarządzania, pogłębiając zrozumienie roli elastyczności w procesach zapewniania bezpieczeństwa pracowników. Pozwolą one lepiej zidentyfikować mechanizmy, za pomocą których elastyczne podejście do zarządzania przekłada się na skuteczne kształtowanie kultury bezpieczeństwa oraz praktyk prewencyjnych w organizacjach.

Z praktycznego punktu widzenia, wyniki tych badań mogą dostarczyć cennych wskazówek dla menedżerów i specjalistów ds. zarządzania bezpieczeństwem personalnym. Pozwolą one zrozumieć, w jaki sposób elastyczne struktury, procesy i

kompetencje mogą zwiększać odporność organizacji na zagrożenia i zapewniać wyższy poziom bezpieczeństwa pracowników. Ponadto, analiza dobrych praktyk i wyzwań we wdrażaniu elastycznego podejścia do bezpieczeństwa może pomóc organizacjom w efektywnej implementacji takich rozwiązań.

Biorąc pod uwagę złożoność i dynamikę współczesnego środowiska biznesowego, badania Doktoranta dotyczące elastyczności zarządzania w kontekście bezpieczeństwa personalnego są niezwykle cenne. Mogą one dostarczyć kluczowej wiedzy, która pomoże organizacjom lepiej radzić sobie z wyzwaniami związanymi z zapewnieniem bezpieczeństwa i dobrostanu pracowników.

Biorąc powyższe pod uwagę stwierdzam, że wybór problemu naukowego dokonany przez Doktoranta spełnia oczekiwania i wymogi stawiane w tym względzie dysertacjom doktorskim. Wybraną problematykę należy uznać za interesującą oraz aktualną i ważną zarówno z poznawczego, jak i naukowego punktu widzenia.

## **2. Cel i hipotezy pracy doktorskiej**

Celem głównym niniejszej pracy było 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.

Cel pracy podzielono na cel poznawczy i cel pragmatyczny.

Celem poznawczym była identyfikacja czynników determinujących doskonalenie procesu zarządzania zasobami ludzkimi Orange Polska S.A. w aspekcie elastycznego zarządzania i wzrostu poziomu bezpieczeństwa personalnego w organizacji.

Celem pragmatycznym było opracowanie modelu doskonalenia elastycznego zarządzania zasobami ludzkimi w Orange Polska S.A. w celu poprawy poziomu bezpieczeństwa personalnego organizacji.

Cele pracy są merytorycznie poprawne, zgodne z tematem pracy oraz spójne z treścią rozprawy doktorskiej.

Doktorant sformułował główny problem badawczy, który wyrażony został w postaci pytania: W jakim kierunku i zakresie powinny zachodzić zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi Orange Polska S.A., aby zapewnić jej optymalny poziom

bezpieczeństwa personalnego, wpływającego na osiągnięcie zakładanych celów strategicznych organizacji?

W pracy sformułowano sześć problemów szczegółowych:

1. Jakie znaczenie dla funkcjonowania organizacji ma bezpieczeństwo personalne?
2. Jakie czynniki budują poczucie bezpieczeństwa personalnego w Orange Polska S.A. w kontekście teorii i praktyki zarządzania?
3. Jaki jest stopień zależności modelu zarządzania zasobami ludzkimi Orange Polska S.A. i innych krajów (Hiszpania, Słowacja, Polska)?
4. Jaki można określić ogólny poziom zadowolenia pracowników odnośnie do wybranych czynników zewnętrznych wpływających na bezpieczeństwo personalne Orange Polska S.A.?
5. Jaki można określić ogólny poziom zadowolenia (rzeczywisty i oczekiwany) pracowników odnośnie do wybranych czynników wewnętrznych budujących bezpieczeństwo personalnego Orange Polska S.A.?
6. Jakie elementy powinien zawierać model usprawnienia obecnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi w badanej organizacji Orange Polska S.A.?

W pracy sformułowana została główna hipoteza badawcza:

By zapewnić optymalny poziom bezpieczeństwa personalnego, wpływającego na osiągnięcie zakładanych celów strategicznych firmy, wskazane jest stałe monitorowanie i analizowanie czynników wewnętrznych i zewnętrznych odpowiedzialnych za realizację personalnej funkcji kierowania zasobami ludzkimi. Wydaje się, że wprowadzenie udoskonaleń w modelu kierowania badanej firmy, który opiera się o specyficzną kulturę danego rynku ludzkich zasobów narodowych, oraz dostosowanie określonych czynników bezpieczeństwa personalnego do kohort wiekowych są elementami nieodzownymi w elastycznym zarządzaniu dużą organizacją jaką jest Orange Polska SA.

W rozprawie przyjęto następujące hipotezy badawcze szczegółowe:

- H1: Elastyczne zarządzanie w Orange Polska S.A. ma istotne znaczenie na kształtowanie bezpieczeństwa personalnego. Przyczynia się również do osiągnięcia strategicznych celów organizacji, efektywnego wykorzystania kapitału ludzkiego oraz budowania pozytywnej atmosfery, co wpływa kluczowo na pozycję firmy na rynku.

- H2: Podstawowe czynniki tworzące środowisko bezpieczeństwa personalnego w Orange Polska S.A. to system motywacyjny, system ocen pracowniczych, rozwój kompetencji pracowników, mentoring, styl kierowania oraz kultura organizacyjna.
- H3: Istnieje potrzeba uniezależnienia modelu zarządzania zasobami ludzkimi w Orange Polska S.A. od modelu funkcjonującego w Orange Francja i innych krajach, w celu dostosowania go do specyfiki polskiego rynku zasobów ludzkich i poprawy odczuwalnego poczucia bezpieczeństwa personalnego pracowników.
- H4: Orange Polska S.A., jako wiodący operator telekomunikacyjny, nie zapewnia satysfakcjonującego poziomu bezpieczeństwa personalnego swoim pracownikom, co wynika głównie z czynników zewnętrznych, takich jak struktura organizacji (outsourcing) oraz fakt, że firma nie jest polskim operatorem narodowym.
- H5: Orange Polska S.A. zapewnia zadowalający poziom bezpieczeństwa personalnego pod względem czynników wewnętrznych, takich jak motywacja i system ocen pracowniczych. Jednak istnieje potrzeba usprawnienia mentoringu, stylu kierowania i wzmocnienia kultury organizacyjnej, zwłaszcza w kontekście różnych oczekiwań pokoleń (X, Y, Z).
- H6: Usprawnienie modelu zarządzania zasobami ludzkimi w Orange Polska S.A. poprzez wzrost elastyczności, zaspokojenie oczekiwań pracowników, działania w obszarze fluktuacji, budowanie ścieżki kariery i rozwoju pracowników przyczyni się do redukcji strat związanych z utratą cennych pracowników oraz poprawy bezpieczeństwa personalnego w organizacji.

Cele pracy, problemy badawcze oraz hipotezy badawcze zostały sformułowane w sposób prawidłowy.

### **3. Metody badawcze**

Praca jest poprawna metodologicznie. Autor wykazał się znajomością planowania, przeprowadzania badań oraz analizowania wyników badań.

Pan mgr inż. Jarosław Starczewski wykorzystał wiele źródeł danych i informacji, zarówno o charakterze wtórnym, jak i pierwotnym.

Wśród wykorzystanych metod badawczych można wskazać następujące:

- metoda analizy źródeł wtórnych - zastosowana została przede wszystkim w badaniach teoretycznych literatury przedmiotu,
- metoda analizy danych pierwotnych zebranych w wyniku przeprowadzonego sondażu diagnostycznego - technika badań ankietowych.

W celu weryfikacji hipotez badawczych Autor przeprowadził badania pierwotne, W ramach badania zastosowano metodę empiryczną, wykorzystując technikę badań ankietowych. Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz pytań. Ankieta została zrealizowana wśród 369 pracowników organizacji Orange SA. Dobór próby należy uznać za prawidłowy.

#### **4. Ocena pracy pod względem merytorycznym**

Treść rozprawy zajmuje łącznie 278 stron, w tym 244 strony obejmujące 5 rozdziałów oraz 1 załącznik w postaci ankiety. Sposób przygotowania rozprawy potwierdza dociekliwość naukową Doktoranta i dobrą znajomość przez Niego omawianej problematyki zarówno z naukowego, jak i praktycznego punktu widzenia.

Tytuł pracy jest adekwatny do jej treści. Układ pracy jest prawidłowy. Praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia, bibliografii, wykazu tabel, rysunków, wykresów oraz załącznika.

We wstępie Doktorant przedstawił uzasadnienie podjęcia tematu, cele pracy, problemy badawcze, hipotezy pracy, zastosowane źródła, metody i techniki badawcze.

Rozdział 1: „Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie strategicznej” rozpoczyna się od analizy nowych uwarunkowań zewnętrznych funkcjonowania organizacji. Autor przedstawia istotę i znaczenie procesu zarządzania, omawia zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji oraz zarządzanie wiedzą. Kluczowy nacisk położony jest na elastyczność organizacji oraz elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim, które stanowią podstawę funkcjonowania przedsiębiorstwa. Autor podkreśla, że elastyczne zarządzanie ma istotny wpływ na efektywność i konkurencyjność organizacji.

W rozdziale 2: „Bezpieczeństwo personalne organizacji” omówiona jest istota bezpieczeństwa personalnego oraz proces kształtowania kultury bezpieczeństwa w organizacji. Autor przedstawia determinanty doskonalenia bezpieczeństwa

personalnego, takie jak struktura organizacyjna, poziom motywacji, szkolenia, rozwój i kultura organizacyjna. Analizowany jest również związek między stylem kierowania a bezpieczeństwem personalnym.

W rozdziale 3: „Założenia metodologiczne rozprawy doktorskiej” Autor uzasadnia wybór tematu badawczego, określa przedmiot i cele badań, formułuje problemy i hipotezy badawcze. Omawia również metody, techniki i narzędzia badawcze, przedstawia zmienne i wskaźniki badawcze oraz charakteryzuje próbę badawczą. Ponadto, opisuje przebieg procesu badawczego.

W Rozdział 4: „Wpływ elastyczności zarządzania na bezpieczeństwo personalne w świetle wyników badań” dokonywana jest analiza wybranych aspektów elastycznego zarządzania w kontekście badanej organizacji. Autor analizuje deklaracje najwyższego kierownictwa dotyczące elastycznego zarządzania, ocenia poziom elastyczności zarządzania organizacją oraz jej wpływ na zapewnienie bezpieczeństwa personalnego. Ponadto, bada determinanty zapewnienia bezpieczeństwa personalnego, analizuje uwarunkowania kulturowe w doskonaleniu modelu zarządzania zasobami ludzkimi oraz ocenia kontekst organizacji i poziom bezpieczeństwa personalnego w odniesieniu do czynników zewnętrznych i wewnętrznych.

W rozdziale 5: „Obszary doskonalenia modelu zarządzania zasobami ludzkimi” Autor proponuje koncepcję elastycznego modelu zapewnienia bezpieczeństwa personalnego, znanego jako FLEX-HRM (Flexible Human Resource Management Excellence). Ponadto, formułuje rekomendacje dotyczące doskonalenia zarządzania w celu budowania elastyczności organizacji i zwiększenia poziomu bezpieczeństwa personalnego.

Rozprawę doktorską zamyka zakończenie, wykaz literatury, wykaz tabel i rysunków, wykresów oraz załącznik, w którym zawarty zostały: Kwestionariusz ankiety.

Praca została napisana prawidłowym, naukowym językiem. Doktorant w sposób właściwy posługuje się terminologią z badanej dziedziny. Zaprezentowane w rozprawie rysunki i wykresy zostały prawidłowo przygotowane i w sposób właściwy zinterpretowane.

Autor rozprawy dokonując analizy podstaw teoretycznych omawianych zagadnień, nie uniknął również kilku błędów i niespójności wśród, których można wyróżnić następujące:

- Autor w pracy na stronie 80 wskazuje, liczbę pracowników w Orange S.A. w 2003 na 9368 osób i na tej podstawie określa reprezentatywną próbę badawczą,
- Nie wskazano, na jakie ograniczenia badawcze Doktorant napotkał w toku przeprowadzonych badań,
- Praca zawiera drobne nieścisłości językowe i stylistyczne,
- W badaniach określono potrzebę uniezależnienia modelu zarządzania od obowiązującego w poszczególnych krajach, jednak nie wskazano jakie jego cechy wymagają szczególnego przeorganizowania,
- W treści pracy nie wskazano wprost, w jakim okresie zrealizowano proces badawczy.

Pomimo drobnych nieścisłości, Pan Jarosław Starczewski wykazał, że posiada odpowiednie kompetencje naukowo-badawcze oraz cechuje go właściwa dociekliwość w prowadzeniu badań. Przeprowadzone analizy są spójne i oparte na starannie dobranych źródłach informacji. Rozważania zawarte w rozprawie wnoszą cenny wkład do rozwoju danej dziedziny nauki. Choć zidentyfikowano pewne słabsze aspekty pracy, nie umniejszają one jej ogólnie pozytywnej oceny.

##### **5. Problemy wymagające ustosunkowania się Autora pracy**

- Proszę wyjaśnić co według Doktoranta oznacza strategia budowania bezpieczeństwa personalnego?
- Proszę o wskazanie czy w analizowanej organizacji realizowane są zasady Społecznej odpowiedzialności organizacji i jakie działania są podejmowane w tym zakresie i jaki mają one wpływ na bezpieczeństwo personalne pracowników?
- Jakie ograniczenia badawcze może wskazać Doktorant w odniesieniu do przeprowadzonych badań?
- Proszę wyjaśnić jaka jest rola analizy ryzyka w budowaniu odporności organizacji?
- Proszę określić, który element otoczenia zewnętrznego organizacji ma najistotniejsze znaczenie z punktu widzenia budowania bezpieczeństwa personalnego organizacji, w świetle zaprezentowanego modelu



doskonalenia elastycznego zarządzania zasobami ludzkimi FLEX-HRM, zaprezentowanego na stronie 230 rozprawy.

## **6. Podstawy teoretyczne pracy**

Rozprawa doktorska oparta została na prawidłowych podstawach teoretycznych. Autor odwołuje się do: 169 pozycji literaturowych.

Literatura jest aktualna. Cytowana literatura została prawidłowo wykorzystana. Dobór literatury umożliwił realizację celów pracy. Wykorzystaną w rozprawie doktorskiej literaturę uznaję za wystarczającą.

Autor dysponuje odpowiednią wiedzą w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, co potwierdza prawidłowy dobór wykorzystanej literatury. Autor posiada gruntowną wiedzę teoretyczną z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości.

## **7. Wniosek końcowy**

Biorąc powyższe pod uwagę stwierdzam, że przedstawiona mi do recenzji praca doktorska mgr inż. Jarosława Starczewskiego zatytułowana Elastyczność zarządzania w kształtowaniu bezpieczeństwa personalnego organizacji, przygotowana pod kierunkiem Pana dr hab. inż. Zbigniewa Ciekanowskiego, 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.

Wnoszę o jej 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.

*Aneta Wysokińska*