Warszawa, dnia 02 września 2019 roku

dr hab. Marlena Plebańska, prof. nadzw. UV
Akademia Finansów i Biznesu Vistula

Recenzja

Rozprawy doktorskiej mgr Paweł Łuczak pt. *Internet narzędziem rozwoju zasobów ludzkich w organizacji*, napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Katarzyny Wojtaszczyk, prof. Uniwersytetu Łódzkiego

1. Uwagi wstępne.

Rozwój pracowników jest jednym z kluczowych obszarów zarządzania organizacją, jednocześnie zważywszy na stale postępujący rozwój cyfryzacji realizacja działań rozwojowych pracowników nie jest współcześnie możliwa bez wykorzystania technik cyfrowych. Rozwój pracowników z wykorzystaniem technologii cyfrowych realizowany jest na wszystkich etapach i we wszystkich obszarach zarządzania pracownikami. Wspomaga osiąganie celów strategicznych, taktycznych i operacyjnych. Praktyka organizacji wykazuje, że cyfrowy rozwój pracowników wciąż budzi wiele kontrowersji, emocji, dylematów zarówno wśród samych pracowników jak i kadry zarządzającej. Często realizacja działań rozwojowych w formie cyfrowej jest oceniana jako mniej skuteczna, słabsza merytorycznie w stosunku do tradycyjnych działań rozwojowych. Praktyka działów HR pokazuje jednak, iż przemyślane działania rozwojowe realizowane z wykorzystaniem technologii cyfrowych są równie skuteczne jak typowe działania tradycyjne, a o skuteczności rozwoju pracowników nie decyduje narzędzie lecz celowość, adekwatność oraz sposób jego wykorzystania w konkretnym kontekście merytorycznym.

W tym kontekście podjęty przez Autora problem badawczy należy uznać za aktualny i ważny zarówno ze względów praktycznych jak i poznawczych. Biorąc pod uwagę fakt, że w krajowej literaturze jest stosunkowo mało opracowań popartych wynikami badań empirycznych dotyczących funkcjonowania systemów rozwoju pracowników w oparciu o narzędzia cyfrowe , to rozwiązanie podjętego przez Autora problemu stanowi wypełnienie istniejącej luki empirycznej.

Interesujący jest cel opracowania. Autor podjął się zadania ambitnego, polegającego na wykazaniu, iż Internet jest narzędziem rozwoju zasobów ludzkich, lecz w praktyce organizacyjnej możliwości WWW w rozwoju pracowników nie są w pełni wykorzystane.

Autor do celu głównego opracował jedenaście pytań badawczych (str. 101-102):

1. Czego, według pracodawców, pracownicy uczą się w Internecie?
2. Jakie internetowe narzędzia rozwoju wykorzystują pracownicy?
3. Kiedy uczenie się z wykorzystaniem Internetu jest realizowane (w czasie pracy/w czasie poza pracą)?
4. Jaki charakter, według respondentów, ma uczenie się w Internecie (świadomy/ nieświadomy, formalny/nieformalny/pozaformalny)?
5. Jakie czynniki, w opinii zatrudniających, determinują rozwój pracowników w sieci internetowej?
6. Jaka, zdaniem pracodawców, część wiedzy, umiejętności, postaw i zachowań pracowników jest rozwijana/kształtowana poprzez korzystanie z internetowych narzędzi rozwoju?
7. Jaki jest stosunek pracodawców do uczenia się pracowników z wykorzystaniem narzędzi internetowych?
8. Jak pracodawcy motywują zatrudnionych do wykorzystania narzędzi internetowych w procesie rozwoju?
9. W jaki sposób rozwój pracowników z wykorzystaniem Internetu przekłada się na efekty ich pracy?
10. W jaki sposób działania rozwojowe podejmowane przez pracowników w Internecie związane są z innymi subprocesami zarządzania zasobami ludzkimi?
11. Jaka (zdaniem badanych) jest relacja między rozwojem pracowników w Internecie a rozwojem organizacji ich zatrudniających?

Podjęty przez Autora temat jest bardzo ambitny oraz trudny badawczo, ze względu na stale innowacyjny charakter badanych działań rozwojowych oraz stosunkowo krótki czas funkcjonowania działań e-rozwojowych w polskim gruncie HR. Uważam, że cele rozprawy, pytania badawcze zostały sformułowane jasno i konkretnie. Po lekturze rozprawy mogę stwierdzić, że w rezultacie pogłębionych i rzetelnych studiów literaturowych oraz wyników przeprowadzonych badań empirycznych Autor zrealizował postawione zadania badawcze i osiągnął cel rozprawy – doprowadzając do rozwiązania oryginalnie sformułowanego problemu naukowego.

2. Ocena formalna

Na rozprawę składa się 259 stron tekstu, zawartego we wstępie, czterech rozdziałach, zakończeniu i zestawieniu literatury, źródeł internetowych i aktów prawnych, spisach tabel,

rysunków i wykresów, streszczeniu po polski i angielsku, oraz załącznikach. Praca zawiera 22 tabele, 17 rysunków, 2 wykresy i 3 załączniki (Załącznik 1- Dyspozycje do wywiadu swobodnego na temat: „Internet narzędziem rozwoju zasobów ludzkich w organizacji", Załącznik 2- Dyspozycje uzupełniające do wywiadu swobodnego na temat: „Internet narzędziem rozwoju zasobów ludzkich w organizacji", Załącznik 3 – „Kwestionariusz dla prowadzącego wywiad"). Prezentacje graficzne i tabelaryczne dobrze ilustrują zawarte w pracy treści.

Ogólnie można stwierdzić, że pod względem formalnym praca została przygotowana starannie. Przypisy i bibliografia zostały opracowane prawidłowo. Zwraca uwagę troska Autora o słowa, dobry styl, spójność prezentowanych wyników.

W pracy zamieszczono 297 pozycje literaturowych – w tym, co zasługuje na szczególne podkreślenie – również pozycje anglojęzyczne, 35 źródeł internetowych oraz 8 aktów prawnych. Źródła są aktualne, dobrze dobrane do tematyki pracy.

3. Ocena merytoryczna pracy

Charakterystyka podejścia badawczego

Przyjęty cel pracy oraz teoretyczno – empiryczny charakter pracy zadecydowały o metodyce badań. Autor rozwiązanie podjętych problemów oparł na podejściu analityczno – diagnostycznym, wiążąc proces identyfikacji z oceną i wnioskowaniem. Zastosowane przez Autorka podejście zawiera dwie fazy:

- sprawozdawczo – projektową, opartą na metodzie analizy i studiowania literatury przedmiotu wykorzystaną dla wyjaśnienia i uporządkowania podstawowych pojęć, stosowanych koncepcji i ujęć modelowych,
- diagnostyczno – wartościującą, opartą na własnych badaniach empirycznych zrealizowanych w celowo dobranych przedsiębiorstwach. Faza ta obejmowała kolejne kroki badawcze takie jak:
    a) badanie pilotażowe na 4 osobach na podstawie którego udoskonalono dyspozycje do wywiadu oraz doprecyzowano aparat pojęciowy stosowany w badaniach właściwych (wywiady niestandaryzowane, niestrukturyzowane ze zrekrutowanymi do badania ochotnikami),
    b) badania właściwe prowadzone w okresie lipiec 2017- styczeń 2018 w trakcie których przeprowadzono 15 wywiadów z 10 osobami uczestniczącymi w realizacji funkcji personalnej w organizacji. Czas trwania wywiadów Autor określił na około 30-120 minut, przy czym rozmowy z niektórymi respondentami odbywały się w 2-3 częściach. Wywiady realizowane były osobiście jak również zdalnie w ramach rozmów telefonicznych oraz rozmów prowadzonych za pomocą komunikatorów internetowych. W trakcie

prowadzonych rozmów badacz na bieżąco notował swoje spostrzeżenia, przemyślenia i uwagi, które pozwoliły w późniejszym etapie na interpretację wypowiedzi respondentów w szerszym kontekście. Każdy z wywiadów opisywany był bezpośrednio po jego zakończeniu w karcie wywiadu, co pozwoliło na ocenę wypowiedzi respondenta,

c) badania uzupełniające prowadzone od grudnia 2018 do maja 2019, mające na celu pogłębienie i uzupełnienie wiedzy zgromadzonej podczas badania właściwego. Badanie uzupełniające polegało na ponownych wywiadach uzupełniających respondentami z którymi przeprowadzono już badania, oraz poszerzenie zgromadzonego materiału o 6 nowych respondentów.

Autor z uwagi na przyjęty cel zastosował eksploracyjny charakter badania. W kontekście tak skonstruowanych celów badawczych metody ilościowe nie pozwoliłyby na wielopłaszczyznową analizę problemu. Moim zdaniem Autor zastosował właściwe podejście badawcze, posłużył się narzędziami adekwatnymi do celu, potwierdzając umiejętność ich właściwego wykorzystania. Wątpliwość wzbudza niewielka próba badawcza oraz arbitralny dobór respondentów, uzasadniony merytorycznym zakresem badania. Z pewnością liczniejsza próba badawcza pozwoliłaby na głębszą analizę badanych przez Autora problemów. Dodatkowo, autor w różnych miejscach opisu badania podaje różne liczby respondentów badania: z opisu badania wynika 16 respondentów (strony 108-109), natomiast tabela 13 strona 112 w 3 etapie badania podaje 15 respondentów, ale już łącznie – 16-tu.

Uwagi szczegółowe dotyczące treści rozprawy

Przedstawiona rozprawa składa się z czterech rozdziałów, których treści odpowiadają tytułom. Konstrukcja rozprawy jest przejrzysta i celowa (dostosowana do założonego celu). Autor stosuje logiczne przejście od ogółu do szczegółu.

Dwa pierwsze rozdziały stanowią rezultat studiów i badań literaturowych. Mają charakter sprawozdawczy, stanowią swoiste tło dla empirycznej weryfikacji celów rozprawy. Ich treść potwierdza dobrą znajomość podjętej problematyki przez Autora. Rozdziały 3 – 4 zawierają empiryczną weryfikację celu rozprawy. Rozprawę zamyka zakończenie, które zawiera zwięzłą syntezę rozważań prowadzonych w rozprawie.

Rozdział 1. *Rozwój zasobów ludzkich w organizacji* ma charakter wprowadzający w podjętą tematykę. Autor skupia się na omówieniu idei rozwoju zasobów ludzkich. Analizuje specyfikę społecznego podsystemu organizacji, następnie poprzez przegląd poglądów na temat rozwoju w różnych obszarach nauki identyfikuje istotę rozwoju zasobów ludzkich w organizacji oraz istotne z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi instrumentarium tegoż rozwoju.
Na podstawie dobrze dobranych źródeł literaturowych Autor w sposób syntetyczny analizuje kierunki ewolucji znaczenia zasobów ludzkich w organizacji. Najwięcej uwagi poświęca rozważaniom dotyczącym istoty rozwoju zasobów ludzkich oraz instrumentarium rozwoju zasobów ludzkich. Na tym tle przedstawia różnorodne metody rozwoju pracowników w

podziale na metody rozwoju na stanowisku pracy oraz metody rozwoju poza stanowiskiem pracy. Na uwagę zasługują interesujące rozważania dotyczące analizy poszczególnych metod rozwoju pracowników w kontekście bardzo różnorodnego nazewnictwa metod rozwoju opartych o narzędzia cyfrowe, które to są definiowane przez poszczególnych autorów w sposób indywidualny. Należy podkreślić, że Autor przytaczając koncepcje i opinie innych autorów formułuje także własne uwagi i oceny dotyczące istoty rozwoju zasobów ludzkich oraz wykorzystania różnorodnych metod rozwoju pracowników we współczesnych przedsiębiorstwach.

Rozdział 2. *Internet w procesie rozwoju zasobów ludzkich* Autor analizuje omawiane w literaturze cele i funkcje Internetu, szczegółowo charakteryzując ewolucję Internetu oraz jego możliwości zastosowania w różnych obszarach działania organizacji. Istotnym zagadnieniem podjętym przez Autora jest analiza poszczególnych generacji sieci Web przeprowadzona z wyróżnieniem różnorodnych technologii popularnych w danej generacji sieci Web. Autor podejmuje również próbę sklasyfikowania narzędzi internetowych wspierających rozwój zasobów ludzkich. W końcowej części rozdziału Autor analizuje uwarunkowania rozwoju zasobów ludzkich z wykorzystaniem Internetu. Szczególnie interesująca pozostaje autorska klasyfikacja zaproponowana przez Autora prezentująca wykorzystanie Internetu dla realizacji funkcji personalnej oraz autorski uproszczony schemat zależności technologicznej Internetu opracowany na przykładzie kilku przykładowych narządzi, a prezentujący wzajemne przenikanie się narzędzi internetowych. Na bazie przywołanych powyżej autorskich modelów opracowanych przez Autora rozprawy opracowana została również autorska klasyfikacja narzędzi internetowych wspierających rozwój zasobów ludzkich z perspektywy kolejnych generacji sieci Web. W rozdziale drugim szczególnie obszernie Autor opisuje narzędzia wspierające rozwój zasobów ludzkich wykazując się dobrą znajomością literatury, różnorodnych opracowań oraz klasyfikacji narzędzi internetowych wspierających rozwój zasobów ludzkich.

Rozważania zawarte w tym rozdziale prowadzą do logicznego wniosku, że projektowanie narzędzi internetowych rozwoju zasobów ludzkich w organizacji, ich wdrożenie i stosowanie musi być oparte na jasnych zasadach i celowo dobranych kryteriach i metodach, same zaś narzędzia muszą zostać właściwie wybrane oraz dostosowane do potrzeb rozwojowych pracowników.

Reasumując, rozważania zawarte w rozdziałach 1 – 2 uważam za wartościowe i stanowiące dobry teoretyczny i sytuacyjny kontekst dla przeprowadzonych badań empirycznych. Dobór źródeł literaturowych oraz ich wykorzystanie należy ocenić wysoko. Autor interpretuje źródła w sposób rzetelny i przekrojowy co pozwala na kompleksowe ujęcie omawianego zagadnienia. Zawarte treści potwierdzają dobrą znajomość problematyki a także doboru i selekcji literatury - oraz umiejętność analizy i syntezy prezentowanych koncepcji.

Kolejne rozdziały stanowią rezultat własnych badań empirycznych Autora, zawierają uzasadnienie i charakterystykę stosowanych metod i technik badawczych. Przedstawiają wyniki zrealizowanych prac badawczych ukierunkowanych na realizację celu pracy.

Rozdział 3: *Metodyka badań własnych* to rozdział poświęcony prezentacji koncepcji badań własnych, przyjętego na potrzeby badań aparatu pojęciowego, charakterystyki respondentów- uczestników badania z którymi przeprowadzone zostały wywiady. Autor przedstawia argumenty, które skłoniły go do przyjęcia takiej, a nie innej ścieżki badawczej oraz argumenty, które wpłynęły na tak wąską nieprobabilistyczną próbę badawczą. Autor przedstawia wybraną przez siebie strategię prowadzenia procesu badawczego. Charakteryzuje zastosowane techniki i narzędzia badawcze oraz procedury i sposoby gromadzenia i analizy zebranych danych – zorientowanych na identyfikację, analizę i ocenę praktyki rozwoju zasobów ludzkich za pomocą Internetu. Uważam wybór zaprezentowanej strategii badawczej za uzasadniony i dobrze dostosowany do założonych celów. Wysoko oceniając opracowane przez Autora narzędzia badań, należy podkreślić logiczną i spójną strukturę kwestionariuszy i komunikatywność pytań korespondujących z przyjętym celem pracy.

Ponadto w rozdziale tym autor analizuje również przyjęty w rozprawie aparat pojęciowy, wykazując się dużą znajomością opracowań literatury zarówno zagranicznej jak i polskiej. W końcowej części rozdziału Autor dokładnie charakteryzuje respondentów badania przedstawiając ich doświadczenie, pozycję zawodową, specyfikę przedsiębiorstwa w którym pracują. Przedstawione w rozdziale 3 rozważania oraz analizy stanowią podstawę dla przedstawionych w kolejnym rozdziale 4 wyników badań uzyskanych przez Autora.

W rozdziale 4. *Praktyka rozwoju zasobów ludzkich za pomocą Internetu*. Autor przedstawia charakterystykę wykorzystania Internetu w celach rozwojowych w badanych organizacjach, analizuje skalę oraz specyfikę wykorzystania Internetu w rozwoju pracowników jak również narzędzia rozwoju zasobów ludzkich w ogóle narzędzi wykorzystywanych w celach rozwojowych przez organizacje ujęte w procesie badawczym. Autor podnosi również kwestię świadomości podejmowania działań rozwojowych w Internecie. Szczegółowej analizie poddane zostają przez Autora narzędzia internetowe wspierające rozwój działań podejmowanych w Internecie oraz czynniki determinujące wykorzystanie przez pracowników Internetu w celach rozwojowych, które Autor dzieli na czynniki ludzkie, czynniki organizacyjne oraz czynniki techniczne. Ponadto Autor przedstawia ograniczenia oraz problemy wynikające z istoty Internetu związane z wykorzystaniem przez pracowników narzędzi Internetu w celach rozwojowych. Na bazie powyższych rozważań Autor poddaje analizie stosunek pracodawców wobec rozwoju wykorzystani Internetu, prezentując w tym zakresie trzy kategorie (pozytywny stosunek do działań rozwojowych podejmowanych przez pracowników w Internecie, neutralny stosunek do działań rozwojowych podejmowanych przez pracowników w Internecie, negatywny stosunek do działań rozwojowych podejmowanych przez pracowników w Internecie). W końcowej części rozdziału Autor prezentuje wpływ wykorzystania Internetu na inne subprocesy funkcji personalnej (m.in. system wynagradzania, system premiowania).Podsumowanie rozdziału stanowią wnioski z badań empirycznych Autora, które pomimo faktu, iż nie spełniają wszelkich kryteriów wiarygodności badań jakościowych stanowić mogą inspirację do dalszych pogłębionych badań uwzględniających liczniejszą próbę badawczą.

Pilch

Pracę kończy *Zakończenie* zawierające syntezę wyników przeprowadzonych studiów i badań empirycznych. Zawiera ono interesujące wnioski diagnostyczno – postulatywne mogące stanowić podstawę do modelowania procesów rozwoju pracowników z wykorzystaniem Internetu oraz dalszych pogłębionych badań w tym zakresie.

4. Konkluzja

Oceniam recenzowaną prace doktorską mgr Pawła Łuczaka pozytywnie. Przedstawiony w rozprawie problem badawczy i sposób jego rozwiązania uznaję za ambitny i uzasadniony. W moim przekonaniu stanowi on nowe spojrzenie na problematykę rozwoju pracowników. Oryginalność rozprawy postrzegam przede wszystkim w kategorii empirycznej weryfikacji sformułowanego celu pracy, ustaleń diagnostycznych i postulatów odnoszących się do analizy determinantów, sposobów oraz narzędzi rozwoju pracowników z wykorzystaniem Internetu.

Za pozytywną oceną rozprawy przemawiają szczególnie następujące fakty:

- podjęcie się opracowania aktualnego i istotnego z punktu widzenia efektywności realizacji funkcji personalnej problemu,
- dobre uzasadnienie sformułowanego celu pracy i jego metodycznego wymiarowania,
- logiczna konstrukcja pracy (także równomierne proporcje w układzie rozdziałów i podrozdziałów),
- przeprowadzenie wnikliwych studiów literaturowych uwzględniających wiele istotnych i aktualnych prac z literatury zagranicznej,
- przygotowanie badań pod względem metodologicznym. Uzyskanie efektu badawczego dzięki zastosowaniu dobrze dobranych narzędzi badawczych, pomimo wąskiej próby badawczej oraz nietypowej ścieżki badawczej,
- staranna strona graficzna rozprawy, komunikatywny język.

Lektura rozprawy nie nasunęła mi zbyt wielu uwag krytycznych. W tych obszarach, gdzie zwykle takie uwagi mogą mieć swoje źródło, Autor rozwinął umiejętności logicznego myślenia i porządkowania danych, aby takich uwag uniknąć. Jak już wspomniałam powyżej największą moją wątpliwość budzi wąska próba badawcza, jednak znając z badań własnych trudności w podjętym przez Autora obszarze badawczym doceniam jak trudnego zadania się podjął.

Mam wobec tego tylko kilka pytań o charakterze – zastrzegam – wyłącznie wyjaśniającym i dyskusyjnym:

- *po pierwsze:* interesująca byłaby opinia Autora na temat kierunków rozwoju narzędzi Internetowych wspierających proces rozwoju pracowników. Pytania: W jakich kierunkach będą rozwijały się narzędzia Internetowe wspierające rozwój formalny i nieformalny pracowników? Jak prognozowany rozwój narzędzi wpłynie w opinii Autora na sposoby wykorzystania ich przez działy personalne oraz indywidualnych pracowników.

- *po drugie:* Czy konieczne jest specjalistyczne przygotowanie działów HR oraz kadry zarządzającej do celowego, efektywnego wykorzystania narzędzi Internetowych zarówno w procesach rozwoju pracowników jak i w innych procesach funkcji personalnej? – jakie jest zdanie Autorka na ten temat?
- *po trzecie:* czy - zdaniem Autora - na uzyskane wynik badawcze miały wpływ takie zmienne jak: kondycja finansowa firm, realizowane w tym czasie strategie biznesowe, poziom realizacji funkcji personalnej itp.?

Reasumując stwierdzam, że rozprawa została przygotowana z należytą starannością i dużym nakładem pracy, potwierdzając wysoki poziom wiedzy i umiejętności Autora w rozwiązywaniu problemów badawczych.
Uwzględniając poziom merytoryczny i warsztatowy uważam, że recenzowana praca doktorska w odpowiada wymogom Ustawy o tytułach i stopniach naukowych i uzasadnia wniosek o nadanie mgr Pawłowi Łuczakowi stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu.

Bibliotka Kalwa
02-09 2015