

Prof. dr hab. Aldona Andrzejczak
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Katedra Edukacji i Rozwoju Kadr

Poznań, 12.08.2019 r.

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr. Pawła Łuczaka
pt. „Internet narzędziem rozwoju zasobów ludzkich organizacji”
napisanej pod kierunkiem dr hab. Katarzyny Wojtaszczyk, prof. UŁ
na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego,
Łódź 2019**

Uwagi ogólne

Podstawą do sporządzenia niniejszej recenzji było pismo Prodziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Prof. dr hab. Ewy Wolińskiej z dnia 3. 06. 2019r., w którym zostałam poproszona o sporządzenie ponownej recenzji w przewodzie doktorskim mgr. Pawła Łuczaka i ocenę czy odpowiada ona ustawowym warunkom i uzasadnia nadanie mgr. Pawłowi Łuczakowi stopnia doktora w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Przedłożona do oceny rozprawa doktorska pod tytułem „Internet narzędziem rozwoju zasobów ludzkich organizacji” liczy obecnie 259 stron, (w tym 217 stron tekstu podstawowego), co oznacza, że różni się istotnie pod względem ilościowym od wersji poprzedniej, liczącej 159 stron. Wzrost objętości pracy wynika z rozszerzenia i uzupełnienia wątków, które wcześniej nie zostały dostatecznie rozwinięte w części teoretycznej pracy, co związane jest także ze znacznym powiększeniem liczby pozycji bibliograficznych. Z satysfakcją odnotowuję, że zmiany objęły także empiryczną część pracy, przyczyniając się do istotnego jej wzbogacenia.

W swojej recenzji w pierwszej kolejności nawiążę do sposobu ustosunkowania się autora pracy do czterech ogólnych zastrzeżeń sformułowanych w pierwszej recenzji, a następnie przedstawię ogólną ocenę merytoryczną i odniosę się do kwestii, czy odpowiada ona ustawowym wymogom i uzasadnia nadanie stopnia doktora mgr. Pawłowi Łuczakowi.

Stopień uwzględnienia uwag z poprzedniej recenzji

1. Ocena sformułowania celów badawczych

Cel pracy, w obecnej postaci jest znacznie jaśniej sformułowany. Deklarowanym celem pracy „jest wykazanie, że Internet jest narzędziem rozwoju zasobów ludzkich, lecz w praktyce organizacyjnej możliwości WWW w rozwoju pracowników nie są w pełni wykorzystywane”(s.6). W dalszej części pracy cel ten został doprecyzowany w następującej formie: „...rozpoznanie: co pracodawcy wiedzą o rozwoju pracowników w Internecie, jak postrzegają uczenie się pracowników z wykorzystaniem WWW, jaki jest związek między rozwojem pracowników w Internecie a innymi subprocesami zarządzania zasobami ludzkimi” (s.101). Zakładam więc, że to niepełne wykorzystanie możliwości rozwoju pracowników za pomocą Internetu przez pracodawców będzie polegało, między innymi, na braku powiązania tegoż rozwoju z pozostałymi obszarami procesów personalnych w przedsiębiorstwach. Doprecyzowanie celu badawczego jest więc korzystne, bo obecnie jest jasne, co Doktorant ma zamiar dokładnie zbadać. Jeszcze precyzyjniej opisują cel pracy pytania badawcze, których liczba została zwiększona:

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 i postaw pracownika jest rozwijana/kształtowana poprzez korzystanie z internetowych narzędzi rozwoju?
7. Jaki jest stosunek pracodawców do uczenia się pracowników w wykorzystaniem narzędzi internetowych?
8. Jak pracodawcy motywują zatrudnionych pracowników 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?

Sformułowanych pytań badawczych jest dość dużo, ale obecnie bardzo precyzyjnie odzwierciedlają one tok postępowania badawczego i sposób, w jaki Autor ma zamiar realizować cel badań. Wprowadzone zmiany oceniam pozytywnie, gdyż zdecydowanie poprawiły one logikę zaprojektowanych badań.

2. Osadzenie problematyki pracy w teorii i bibliograficzna charakterystyka pracy

Z satysfakcją stwierdzam, że Autor istotnie wzbogacił teoretyczną część pracy, w szczególności rozbudowując treść rozdziału pierwszego. Została ona uzupełniona o szerszy przegląd literatury zarówno w odniesieniu do ludzkiego podsystemu organizacji, jak i o rozszerzenie zakresu rozważań o kwestie rozwoju organizacji na gruncie nauk o zarządzaniu. Rozbudowane zostały także istotnie aspekty rozwoju pracowników, które ukazano w nieco szerszym kontekście nie tylko zarządzania zasobami ludzkimi ale także teorii uczenia się czy koncepcji rozwoju kariery zawodowej. Uwzględniono także różne formy rozwoju zawodowego, do których Autor odwołuje się w dalszej części badań. W efekcie praca istotnie wzbogaciła się, między innymi dzięki wykorzystaniu szerszego zestawu literatury, w tym także anglojęzycznej. W sumie liczba uwzględnionych w bibliografii pozycji zwartych wzrosła z 163 do 297. Można zatem stwierdzić, że Autor w istotny sposób rozwinął część teoretyczną pracy, wykazując się przy tym większą wiedzą w zakresie problematyki pracy.

3. Dobór próby badawczej

Poprzednio moje zastrzeżenia dotyczyły zbyt małej próby badawczej oraz sposobu jej doboru ze względu na zadeklarowane cele pracy. Autor poszerzył bazę źródłową swoich badań, która obecnie obejmuje 16 respondentów (wcześniej było 10) oraz 32 wywiady (wcześniej było 10). W części metodycznej pracy objaśniono sposób poszerzenia próby badawczej, choć dyspozycje do obu wywiadów są dość zbieżne. Warto podkreślić, że dobór próby stał się bardziej uzasadniony dzięki zmianom, które objęły cel pracy oraz szczegółowe pytania badawcze. Zawężenie zakresu badań do perspektywy i opinii pracodawców odnośnie procesów rozwoju pracowników z wykorzystaniem narzędzi internetowych uzasadnia skład próby badawczej i uwiarygodnia otrzymane wyniki. Oparcie badań empirycznych wyłącznie na grupie specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi zostało w pracy uzasadnione ich deklaratywną i proceduralną wiedzą w przedmiocie badań. Autor zaprezentował także znacznie bardziej dojrzałe stanowisko odnoszące się do ograniczeń przeprowadzonych badań.

4. Wnioski końcowe i rekomendacje- stopień realizacji celu badań

Doprecyzowanie celu badań oraz uwzględnienie w pytaniach badawczych kwestii, które mogą być znane respondentom zdecydowanie przyczyniło się do większej klarowności wyводу. Zwiększyła się także świadomość ograniczeń w formułowaniu wniosków z przeprowadzonych badań, które wynikały z zastosowanej metody badawczej. Doktorant ustosunkował się do wszystkich postawionych pytań badawczych, wykazując się zdolnością do syntezy, choć w tym zakresie nadal można odczuwać pewien niedostatek związany z brakiem szerszego odwołania się w dyskusji otrzymanych wyników do literatury przedmiotu zaprezentowanej w teoretycznej części pracy.

Ogólnie stwierdzić można, że zadeklarowany cel badań został osiągnięty a uzyskane wnioski z badań dostarczają wiedzy na temat natury i złożoności procesów rozwoju pracowników z wykorzystaniem narzędzi internetowych.

Ogólna ocena treści i merytorycznej jakości pracy

Podtrzymuję swoją wcześniejszą jednoznacznie pozytywną opinię na temat celowości podjęcia tematu badań oraz oryginalności postawionego problemu badawczego. Wobec uwzględnienia moich wcześniejszych zastrzeżeń i uporządkowania kwestii związanych z celem badań i spójnością pytań badawczych, a także znacznego wzbogacenia treści pracy, odniosę się jedynie do ogólnej oceny merytorycznej pracy.

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny. Zasadnicza treść pracy składa się ze wstępu, czterech rozdziałów i zakończenia. Zawiera ona także wszystkie pozostałe elementy, jak spis literatury, wykaz źródeł internetowych i prawnych, spis tabel, rysunków i wykresów oraz streszczenia (w języku polskim i angielskim). Ogólnie można stwierdzić, że konstrukcja rozprawy nie budzi zastrzeżeń. Jest logiczna i przejrzysta, podporządkowana realizacji celu pracy.

W rozdziale pierwszym *Rozwój zasobów ludzkich organizacji* Doktorant przedstawił ogólny kontekst rozwoju pracowników na tle nauki o zarządzaniu. Rozpoczyna go przedstawienie różnych sposobów postrzegania roli ludzi w organizacji i ewolucji koncepcji funkcji personalnej. Istotnym elementem jest tu nawiązanie do koncepcji tworzenia kapitału ludzkiego i rozwoju zasobów ludzkich, jako kluczowych dla koncepcji pracy. W dalszej części przedstawia poglądy na temat rozwoju w różnych dziedzinach nauki, szczególnie zwracając uwagę na koncepcje rozwoju i doskonalenia organizacji. Trzy kolejne podrozdziały dotyczą istoty rozwoju zasobów ludzkich, powiązania go z innymi obszarami zarządzania

zasobami ludzkimi oraz dostępnych metod i instrumentów rozwoju pracowników. Rozdział został opracowany na podstawie studiów literatury i liczy 52 strony. Oceniam, że stanowi solidne wprowadzenie do problematyki badawczej pracy.

Podobnie wprowadzający do badanej problematyki charakter ma treść rozdziału drugiego *Internet w procesie rozwoju zasobów ludzkich*, w którym Autor przedstawił możliwości wykorzystania narzędzi internetowych w rozwoju pracowników. Rozdział zawiera interesujące przedstawienie historii Internetu a następnie prezentuje różne obszary zarządzania przedsiębiorstwem, których wykorzystywany jest Internet. Szczególnie istotne z punktu widzenia celu pracy jest omówienie narzędzi internetowych wspierających rozwój zasobów ludzkich, których syntetyczne zestawienie zawarto w tab. 8 (s.81 i 82). Autor zaprezentował w tym podrozdziale dobre rozeznanie w poruszonym temacie. Jednak najważniejszym wkładem mgr. Łuczaka jest w rozdziale drugim usystematyzowanie wiedzy na temat uwarunkowań wykorzystania narzędzi internetowych w rozwoju pracowników. W tabeli 10 (s.95) przedstawił on różne determinanty tego procesu z podziałem na bariery ludzkie, organizacyjne i techniczne. Uporządkowanie to jest oparte na wnikliwej analizie literatury zarówno krajowej jak i zagranicznej.

Rozdział trzeci rozprawy ma charakter metodyczny. Na wstępie Autor wyjaśnia przesłanki podjęcia badań oraz prezentuje cel, pytania badawcze i przyjęty aparat pojęciowy, który w sposób czytelny został przedstawiony w tabeli 11 i 12 (s.105-106). Kolejne części poświęcone są kryteriom doboru próby oraz metodyce badawczej oraz organizacji badań. Mgr Łuczak zastosował w swoich badaniach podejście jakościowe, dlatego w dalszej części rozdziału przedstawił ograniczenia przyjętej metody badawczej oraz szczegółowo scharakteryzował uczestników badania i organizacje, z których się wywodzili. Warto podkreślić, że prezentując słabości przyjętej metodyki badawczej, Autor odnosi się także do kwestii liczebności próby badawczej i jej doboru. Powołując się na literaturę, wskazuje na powszechność praktyki kończenia badań na skutek uznania, że doszło do nasycenia próby. Autor odnosi się także do innych podniesionych w tym podrozdziale ograniczeń badań jakościowych, co wskazuje na jego świadome podejście do przeprowadzonych badań i dobre rozeznanie specyfiki badań jakościowych.

Zasadnicze znaczenie dla osiągnięcia celu pracy ma rozdział czwarty *Praktyka rozwoju zasobów ludzkich za pomocą Internetu*, w którym zaprezentowane zostały wyniki badań własnych. Rozdział powstał w oparciu o analizę treści 32 wywiadów przeprowadzonych ze specjalistami zajmującymi się pozyskaniem pracowników (5), rozwojem zasobów ludzkich (5) oraz ogólnie zarządzaniem zasobami ludzkimi (6), którzy

reprezentowali organizacje małe (4), średnie (4) oraz duże (8). W pierwszej kolejności Autor przedstawił skalę zjawiska wykorzystania Internetu w rozwoju pracowników. Badani podkreślali potencjał jakim dysponuje Internet i przewidywali stabilny wzrost jego znaczenia w przyszłości, zwłaszcza w kontekście zmiany generacyjnej. Wartościowe poznawczo jest, że na podstawie wypowiedzi respondentów Autor wyodrębnił trzy poziomy: świadome intencjonalne działanie ukierunkowane na rozwój, świadomy nieintencjonalny rozwój, nieświadomy, nieintencjonalny rozwój. Każdemu z poziomów na podstawie wywiadów przypisał typową grupę pracowników. Następnie przedstawił opinie badanych na temat czynników mających wpływ na poziom świadomości wykorzystywania Internetu w celach rozwojowych, ale tego fragmentu nie podsumowuje żadna konkluzja. Kolejną część rozdziału stanowi prezentacja narzędzi internetowych, które w opinii respondentów są wykorzystywane w rozwoju pracowników. Autor wyodrębnił ich trzy grupy: narzędzia wewnątrzorganizacyjne, narzędzia zewnętrzne, z których organizacja korzysta jako podmiot oraz narzędzia zewnętrzne wykorzystywane indywidualnie przez pracowników. W tekście omawia sposoby wykorzystywania poszczególnych narzędzi, jak platformy e-learningowe, media społecznościowe, czy dostępne w Internecie treści audio i video. W efekcie wyodrębnia trzy zasadnicze rodzaje działań rozwojowych za pomocą serwisów społecznościowych, to jest: pozyskiwanie informacji, dyskusję oraz budowanie sieci kontaktów. Interesujący poznawczo jest kolejny podrozdział, który przedstawia czego pracownicy uczą się w Internecie i zawiera prezentuje tematykę działań rozwojowych za pomocą Internetu. Stwierdzono, że najczęściej Internet jest źródłem różnego rodzaju wiedzy, np. z zakresu bhp, prawa i różnych przepisów wewnętrznych, wiedzy z zakresu obsługi oprogramowania komputerowego oraz wiedzy potrzebnej w realizacji obowiązków zawodowych. Zwrócono uwagę na zróżnicowanie opinie dotyczące certyfikacji kursów internetowych. Szczególnie cenny i interesujący z punktu widzenia nauki i praktyki jest podrozdział dotyczący czynników determinujących korzystanie przez pracowników z Internetu w celach rozwojowych. Syntetyczne zestawienie ustalonych w wyniku badań czynników przedstawiono w tabeli 18 (s.177) a następnie zilustrowano ich rolę wypowiedziami respondentów. Bardzo wartościowe jest zestawienie przygotowane przez Autora, w których porównuje on czynniki wskazane przez badanych z czynnikami prezentowanymi w literaturze. Dojrzałym nawiązaniem do teoretycznej części pracy jest także przedstawienie opinii respondentów na temat głównych ograniczeń w wykorzystaniu narzędzi internetowych w celach rozwojowych. Okazało się, że jednym z często zgłaszanych problemów była kwestia nadużywania Internetu w godzinach pracy pod pozorem działań

rozwojowych. Podnoszono także sprawę zachowania poufności a nawet odpłatności za materiały dostępne w Internecie. Generalnie we wszystkich poruszanych kwestiach występowały różne praktyki organizacyjne. Kluczowe znaczenie do osiągnięcia celu pracy było zbadanie postawy pracodawców wobec rozwoju pracowników za pomocą narzędzi internetowych oraz odzwierciedlenie tego w procesach zarządzania zasobami ludzkimi organizacji, które zostało przedstawione w dwóch ostatnich podrozdziałach. Wśród badanych organizacji stwierdzono bardzo zróżnicowane nastawienie do działań rozwojowych podejmowanych przez pracowników w Internecie. Od pozytywnych, w których cała kultura organizacyjna wspierała i ułatwiała działania rozwojowe (5), przez neutralne (4), aż do negatywnego nastawienia (1), przejawiającego się w blokowaniu dostępu, wprowadzaniu różnych ograniczeń oraz deprecjonowaniu wartości narzędzi internetowych w rozwoju. Pomimo to udało się zidentyfikować szereg działań pracodawców wspierających rozwój za pomocą Internetu, jak partycypacja w kosztach, udostępnianie gotowych narzędzi, dodatkowy czas wolny na uczenie się, rekomendowanie treści internetowych. Jednym ze wskazywanych działań było też uwzględnianie w ocenie pracowników podejmowanego samodzielnie rozwoju. Jednak ta wypowiedź nie oznacza, że rozwijanie się za pomocą Internetu stanowiło w którejś badanej organizacji kryterium oceny pracowników. Podobnie nie stwierdzono bezpośrednich związków z wynagradzaniem oraz pozyskiwaniem pracowników. Natomiast odnotowano pośredni związek, polegający na wynagradzaniu realnej poprawy wyników pracy na skutek działań rozwojowych. Podkreślano także, że sposób pozyskania kompetencji, przykładowo w branży IT, może być dodatkowym atutem kandydatów do pracy.

Oceniając całościowo empiryczny rozdział pracy, pragnę zwrócić uwagę na sposób prezentacji przez Autora swoich badań. Badania jakościowe w swej istocie mają charakter indukcyjny, natomiast Autor zastosował zasadniczo dedukcyjny tok prezentacji wyników. W poszczególnych podrozdziałach na wstępie przedstawiał tezę wynikającą z analizy zgromadzonego materiału lub dotyczącą sposobu jego analizy, którą potem ilustrował fragmentami wypowiedzi respondentów. Nie byłoby w takim podejściu niczego złego, gdyby nie brak na końcu podrozdziału próby podsumowania tego, co udało się zbadać. Te niedostatki jednak kompensuje fragment pracy *Wnioski z badań*, w którym Autor podsumował syntetycznie swoje badania formułując szereg wniosków oraz udzielił odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

Zakończenie dysertacji zawiera szereg trafnych wniosków, które znajdują uzasadnienie w wynikach przeprowadzonych badań. Autor wykazał się umiejętnością szerszego spojrzenia na badane zjawisko, sugerując kierunki dalszych badań.

Konkluzja

Zgodnie z postanowieniami art. 13.1 ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 r. w ocenie rozprawy doktorskiej uwzględniono trzy kryteria:

1. *oryginalność rozwiązania problemu naukowego*
2. *poziom wykazania się ogólną wiedzą teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej*
3. *umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.*

Wymienione kryteria oceniam pozytywnie. O oryginalności rozprawy świadczy podjęcie problemu mało rozpoznanego, o narastającej aktualności. Analiza literatury została dokonana poprawnie z uwzględnieniem szerokiego tła badanego zagadnienia, na podstawie literatury zarówno krajowej jak i zagranicznej, wykazując wiedzę Doktoranta w zakresie nauk o zarządzaniu. Przeprowadzone badania empiryczne wskazują na umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, prawidłowego doboru metody badawczej do przyjętego celu badań i sformułowanych pytań badawczych, w tym w szczególności umiejętności zastosowania metod jakościowych. Wnioski sformułowane w zakończeniu pracy dowodzą osiągnięcia założonego celu.

Na podstawie powyższej oceny stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr. Pawła Łuczaka pt. „Internet narzędziem rozwoju zasobów ludzkich organizacji” spełnia wymogi merytoryczne i formalne zawarte w Ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach i tytule naukowym (Dz. U. Nr 65, poz. 595). Na tej podstawie wnoszę o przyjęcie rozprawy oraz dopuszczenie mgr. Pawła Łuczaka do jej publicznej obrony.

