

Kraków, 19.05.2016r.

Dr hab. Alicja Miś, prof. UEK
Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Ul. Rakowicka 27
31-510 Kraków

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Magdaleny Kot-Radojewskiej
pt. **Wpływ elastycznych form zatrudnienia na wartość kapitału ludzkiego w organizacji**
przygotowanej pod kierunkiem dr hab. Anny Francik, prof. WSB
na Wydziale Nauk Stosowanych
Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej

Zmiany w otoczeniu organizacji charakteryzujące się dynamiką i nieprzewidywalnością stawiają organizacje wobec wielu wyzwań. Jednym z nich jest dostępność pracowników łatwo adaptujących się do koniecznych, częstych zmian kwalifikacji, niewymagających wielokrotnej rekrutacji. Ta ostatnia jest bowiem procesem kosztownym, nie w pełni przewidywalnym co do skutków, o wysokim stopniu – w nomenklaturze A.Lipki – ryzyka personalnego.

Tradycyjna percepcja zatrudnienia i wzory generacyjne w tym zakresie koncentrują się na zatrudnieniu długoterminowym wyrażanym bezterminową (lub długoterminową) umową o pracę, opartą na regulacjach Kodeksu pracy (zwaną też zatrudnieniem pracowniczym). Alternatywą dla tej formy zatrudnienia są inne niż kodeksowe, określane jako cywilnoprawne (lub: niepracownicze) formy zatrudnienia. Obydwie wymienione mogą mieć charakter elastyczny, a ich użyteczność dla organizacji nie wynika wyłącznie z ograniczenia kosztów stałych pracy. Ta forma zatrudnienia sprawia, że granice organizacji rozmywają się a stan i struktura zatrudnienia są stałe jedynie w krótkich odcinkach czasu.

Funkcja personalna staje się kluczowa w kształtowaniu dostępnego potencjału pracy, jego retencjonowaniu i rozwijaniu – tym samym ograniczaniu konsekwencji takich zjawisk jak płynność pracownicza tradycyjnie postrzegana, niedostatek/nadmiar koniecznych kwalifikacji, problemy z pracami spiętrzonymi i sezonowymi i in. W kontekście zatrudnienia elastycznego poszukiwany jest zatem taki pracobiorca, który świadomie kształtuje swoją wartość zatrudnieniową (*employability*), ma dobrą reputację zawodową oraz jest gotowy podejmować się zadań trudnych i nierutynowych wymagających każdorazowo nowej konfiguracji wiedzy i umiejętności w realizacji przyjętych zadań.

Organizacyjne konsekwencje i beneficja wynikające ze stosowania form zatrudnienia o charakterze elastycznym lokują się w takich obszarach jak indywidualna efektywność, motywacja do pracy, lojalność wobec pracodawcy, satysfakcja z pracy, identyfikacja z organizacją oraz rozwój i intencja odejścia z organizacji. Zatem sposób posługiwania się tym instrumentem zatrudniania może wspomóc organizację w kształtowaniu/wzmacnianiu wartości jej kapitału ludzkiego a co więcej – może ograniczyć deprecjację oraz, wynikającą z

zewnętrznej płynności pracowniczej, utratę wiedzy, traktowanej jako kluczowy czynnik konkurencyjności organizacji.

Poddana ocenie rozprawa doktorska jest obszerna, liczy 261 stron w tym 223 strony tekstu podstawowego. Zaprezentowane w dysertacji rozważania mają za podstawę szeroką literaturę przedmiotu oraz badania empiryczne. Autorka oparła się na 224 źródłach literaturowych, głównie polsko- ale też anglojęzycznych (13). Nadto z zasobów internetu (51). Przeprowadzone i zrelacjonowane badania miały za podstawę technikę ankiety oraz wywiadu typu *interviewguide*, a realizowane były w latach 2014 - 2015 r. Zarówno przygotowanie metodologiczne do nich jak i opracowanie danych empirycznych cechuje staranność i konsekwencja w realizacji zamiaru badawczego. Język pracy jest komunikatywny i stylistycznie poprawny, narracja prowadzona z zachowaniem należytego obiektywizmu.

1. Ocena wyboru tematyki, sformułowanego celu badawczego oraz przyjętych hipotez

Silna rynkowa konkurencja w obliczu procesów globalizacji skłania do poszukiwania nietradycyjnych i wysublimowanych czynników decydujących o sukcesie organizacji. Rośnie znaczenie kapitału ludzkiego i tych jego elementów, które stanowią o wyjątkowości organizacji. Coraz częściej zwraca się uwagę na zmiany w charakterystyce grup pracowniczych, wynikające ze zmian w szeroko rozumianym otoczeniu organizacji. Jednym z zadań organizacji działającej w konkurencyjnym otoczeniu jest zatem wyodrębnienie kluczowych grup pracowników wspierających jej sukces. Wiedza uznawana za główny czynnik sukcesu organizacji jest elementem struktury kapitału ludzkiego organizacji

Podjęty przez Autorkę problem relacji pomiędzy formą zatrudnienia a wartością kapitału ludzkiego w organizacji jest aktualny i istotny a nadto względnie słabo reprezentowany zarówno w badaniach jak i refleksji teoretycznej. Jego wartość wzrasta wzięwszy pod uwagę rangę wiedzy w konkurującym świecie i dynamikę dokonujących się zmian. Zmienność otoczenia zatem dająca się zoperacjonalizować w codziennej działalności firmy prowadzi do jej sukcesu, a podstawą jest wiedza, zgromadzona w szerokich kompetencjach pracowników. Tym bardziej więc rozpiętość retencjonowanych kompetencji i kwalifikacji zapewniana konkretnymi, elastycznymi formami zatrudnienia konstruuje kapitał ludzki na miarę potrzeb organizacji.

Wartość podjętego tematu może być oceniona z poznawczego i utylitarnego punktu widzenia. W aspekcie poznawczym odnosi się bowiem do licznych kwestii przybliżających i wyjaśniających pojęcie elastyczności w zatrudnieniu, koncentrując się na legalnych formach i z nich wywodząc warianty typowych form zatrudnienia. Poznawcza wartość podjętego problemu wynika także z podjętej próby zoperacjonalizowania pojęcia „wartości kapitału ludzkiego”. Zaś badanie relacji pomiędzy formą zatrudnienia a wspomnianą wartością kapitału ludzkiego zostało przeprowadzone z dwóch perspektyw: indywidualnej (pracownicy) i organizacyjnej (pracodawcy). Uzyskane wyniki mają wartość praktyczną dla organizacji.

W związku z powyższym sformułowany główny cel pracy – czyli wykazanie czy i jak elastyczne formy zatrudnienia wpływają na wartość kapitału ludzkiego w organizacji (s. 8) jest poznawczo uzasadniony i pozwala odpowiedzieć na pytanie czy w istocie elastyczne formy zatrudnienia mają wpływ na wartość tego kapitału. Cele szczegółowe pracy dotyczą określenia pozytywnego i negatywnego wpływu badanych form zatrudnienia na pracowników

i pracodawców oraz – co nie jest dla mnie jasne – wskazanie wpływu elastycznego zatrudnienia na konsekwencje w obszarze wartości kapitału ludzkiego oraz zasobów wiedzy organizacji (s. 103).

Cel pracy jej problem i przyjęte założenia pozwoliły sformułować hipotezę teoretyczną (określając ją jako główną) przyjmującą, iż stosowanie elastycznych form zatrudnienia wpływa na wartość kapitału ludzkiego organizacji oraz gromadzenie i wykorzystanie w niej wiedzy. Hipoteza jako zdanie prowizorycznie przyjęte została poddana operacjonalizacji w celu jej weryfikacji. Zatem sformułowanych zostało 6 hipotez badawczych dotyczących preferowanych przez pracobiorców i pracodawców form umów zatrudnieniowych (h1 i h2) oraz skutków zastosowania elastycznych form zatrudnienia – zarówno skutków pozytywnych jak i negatywnych – dla pracobiorców i pracodawców (h3-h6).

Sposób sformułowania hipotez badawczych (poza h5) budzi moje wątpliwości, nie ze względu na ich zasadność, bo ta jest niewątpliwa, lecz raczej na nietypowe, bo bezwarunkowe ich brzmienie.

Podjęty problem badawczy miał u podstaw solidną kwerendę literaturową, stąd prowadzony wywód jest dobrze uplasowany w szerszym kontekście naukowym.

2. Układ pracy

Dysertacja została podzielona na siedem rozdziałów, zbliżonych objętościowo o zróżnicowanym podziale wewnętrznym. Teoretyczno - empiryczny charakter pracy ujawnia się w wyodrębnieniu treści teoretycznych (cztery pierwsze rozdziały) i empirycznych (trzy kolejne rozdziały). Całość pracy poprzedza obszerny Wstęp. Jest znaczącym elementem pracy. We Wstępie bowiem Autorka wskazała kontekst swoich rozważań, zarówno teoretyczny jak i przestrzenny, rangę podnoszonego problemu i zarysowała główne kwestie metodologiczne.

W pierwszym rozdziale, zatytułowanym *Wartość kapitału ludzkiego w organizacji* uplasowano problematykę kapitału ludzkiego wśród kluczowych kwestii otoczenia organizacji, zdefiniowano termin i odniesiono do szerszego zakresowo kapitału intelektualnego a także wskazano na próby szacowania jego wartości poprzez wskaźniki, traktowane jako miara tej wartości. Nadto rozważano wiedzę jako kluczową dla sukcesu organizacyjnego i wzrostu wartości firmy a także inne działania przyczyniające się do wzrostu tej wartości.

W drugim rozdziale – *Ewolucja koncepcji zatrudnienia w organizacji* – traktuje o zmianach w rozumieniu i podejściu do zatrudnienia. Punktem wyjścia analizy stały się szkoły i koncepcje zarządzania a w nich role jakie wiązały się z zatrudnionymi. Poddano szczegółowej analizie termin elastyczność, rozważono formy elastyczności oraz wyjaśniono czym jest elastyczne zatrudnienie.

Trzeci rozdział pt. *Tradycyjne a elastyczne formy zatrudnienia* w całości poświęcony jest prezentacji form zatrudnienia występujących na polskim rynku pracy. Omówiono tu pracownicze formy – wynikające z regulacji Kodeksu pracy i niepracownicze, określane jako cywilnoprawne. Autorka dokonała tu zabiegu przeciwstawienia sobie zatrudnienia pracowniczego: umowy o pracę na czas nieokreślony innym formom zatrudnienia pracowniczego, traktowanym jako potencjalnie elastyczne. Zatrudnienie niepracownicze w

zaprezentowanych rozważaniach jest elastyczne, podobnie jak pozostałe, określone jako atypowe formy. I scharakteryzowane jako takie.

Kolejny, a zarazem ostatni rozdział części teoretycznej zatytułowany został: *Praca elastyczna – bilans korzyści i strat dla wartości kapitału ludzkiego w organizacji*. Zawarte tu treści koncentrowały się na wyjaśnieniu wartości jaką niesie ze sobą elastyczne zatrudnianie. Podkreślono jego rolę w optymalizacji zatrudnienia – z jednej strony – z drugiej zaś stworzenie szansy na dostęp do wiedzy i kwalifikacji nietypowych oraz potrzebnych doraźnie. Omówiono kwestie wykorzystania potencjału pracowników peryferyjnych, defaworyzowanych i marginalizowanych a także rolę elastycznych kontraktów w godzeniu życia zawodowego i pozazawodowego, innowacyjności organizacyjnej i stabilizacji wiedzy będącej w dyspozycji organizacji. Wskazano również negatywy omawianych form dla organizacji i pracowników, szczególnie jednak koncentrując się na tych drugich.

Część empiryczna pracy rozpoczyna się rozdziałem metodologicznym (*V – Założenia metodologiczne badań własnych*). Znalazły się tu podstawowe kwestie wyjaśniające zamiar badawczy Autorki: cele, problem, hipoteza teoretyczna i hipotezy badawcze a także opis procesu badawczego, struktury narzędzi badawczych i próby badawczej.

Rozdział VI „*Problematyka elastycznych form zatrudnienia i ich wpływu na wartość kapitału ludzkiego w organizacji – analiza wyników badania przeprowadzonego wśród pracodawców*” powstał wskutek zastosowania techniki wywiadu swobodnego w odniesieniu do respondentów z 19 przedsiębiorstw. Autorka zrelacjonowała tu stanowisko respondentów - pracodawców z badanych firm w odniesieniu do preferencji co do formy zatrudnienia oraz ich opinii co do form preferowanych przez pracowników. Znalazły się tu kwestie percepcji pracodawców takich kwestii jak efektywność, motywacja, lojalność, identyfikacja z firmą i satysfakcja pracowników zatrudnianych tradycyjnie i elastycznie. Opisane zostały także sposoby inwestowania w pracowników oraz wykorzystanie narzędzi organizacyjnych służących deprecjacji kapitału ludzkiego. Wszystko to – przytaczając *in extenso* – wypowiedzi respondentów.

Ostatni rozdział pracy – VII (*Analiza wyników badania przeprowadzonego wśród pracowników*) jest relacją z badania za pomocą techniki ankiety (569 respondentów w ankiecie internetowej) osób dobranych ze względu na cel badania. Specyfice próby towarzyszyły założenia co do świadomości i wiedzy wynikającej z doświadczenia różnych form zatrudnienia. W rozdziale omówiono takie badane kwestie jak: preferencje co do formy zatrudnienia, wpływu formy zatrudnienia na efektywność, motywację, lojalność, satysfakcję a także możliwości rozwoju różnicowane przez formy zatrudnienia i opinie pracobiorców na temat wpływu elastycznych form na wartość kapitału ludzkiego organizacji. Autorka odniosła się tutaj również do przyjętych hipotez – weryfikując je za pomocą analizy statystycznej.

Praca zwiera także Zakończenie, spis wykorzystanej literatury i stron internetowych, zestawienia tabel i rysunków oraz załączniki (kwestionariusz wywiadu, arkusz obserwacyjny zachowań użytkowników biblioteki i formularz do badania kosztów jakości)

Nie mam zastrzeżeń do przyjętej formuły strukturyzacji rozprawy.

3. Ocena metody badawczej przyjętej przez Doktorantkę

Treść rozprawy obejmuje badania literaturowe i skonfigurowaną autorsko relację z nich oraz badania własne Autorki przeprowadzone w oparciu o przygotowane narzędzia

badawcze. Konfiguracja i interpretacja treści teoretycznych, stanowiących podstawę czterech pierwszych rozdziałów została przeprowadzona umiejętnie, w sposób pogłębiony i refleksyjny, zdradzający nie tylko zainteresowania Autorki ale i kompetencję w tym zakresie.

Postępowanie w badaniach empirycznych zaprezentowane w recenzowanej dysertacji obejmowało wykorzystanie dwóch technik: wywiadu i ankiety internetowej. W przypadku wywiadu podstawą był kwestionariusz z listą problemową, umożliwiającą swobodne kształtowanie przebiegu wywiadu i omawianych wątków. Kwestionariusz ankiety był natomiast – drogą internetową - rozesłany do osób, które wypełniały kryteria przynależności do próby badawczej (wyższe wykształcenie, doświadczenie związane z pracą, posługiwanie się pocztą elektroniczną), a liczba zwrotów (ok. 10%) była właściwa dla tego typu ankiet. Mając świadomość celu rozprawy oceniam ten sposób rekrutacji do próby za dość chaotyczny i – w mojej opinii ograniczający wnioski. Zabrakło w nim bowiem pewnych informacji (kryteriów doboru), które w istocie mogą mieć dość silny wpływ na badane kwestie (np. stan cywilny/rodzinny). Badani pracodawcy (19) – jako reprezentanci swoich firm – także nie zostali precyzyjnie opisani. Stąd nie wiadomo, czy ich specyfika (nie tylko branżowa) nie przekłada się na praktyki w zakresie zatrudniania, a zatem czy aby pozytywne lub negatywne skutki preferowania konkretnych form zatrudnienia nie tkwią raczej w charakterystyce organizacji a nie są wynikiem niejako „obiektywnym” zastosowania konkretnej formy zatrudnienia.

Prezentacja wyników badań w recenzowanej dysertacji ma walor bardzo pogłębiony; Autorka obszernie cytuje wypowiedzi respondentów (pracodawców) i szczegółowo je analizuje. Zebrany materiał prawdopodobnie dostarczyłby więcej informacji gdyby zastosować technikę analizy treści. Jest to zarazem moja sugestia dla Autorki co do dalszych badań, na większej próbie pracodawców. Podjęty problem jest bowiem bardzo aktualny a jego wartość będzie wzrastać, zważywszy na kluczową rolę kapitału ludzkiego w tworzeniu przewagi konkurencyjnej organizacji.

Niemniej, w kontekście celu pracy zebrany materiał informacyjny dał podstawę do weryfikacji przyjętych hipotez.

4. Pozostałe uwagi i spostrzeżenia

1. Wspomniana wcześniej kwestia sposobu formułowania hipotezy teoretycznej (tu: głównej) i hipotez badawczych (tu: roboczych) budzi moje zastrzeżenia. Hipotezy szczegółowe są zoperacjonalizowaną hipotezą teoretyczną, co oznacza przeformułowanie z uwzględnieniem obserwowalnych faktów (będących wskaźnikami). Tym samym hipotezy badawcze mają postać zdania warunkowego. Dwie hipotezy badawcze miały taką właśnie postać (h5 i częściowo – h1). Pozostałe były stwierdzeniami bezwarunkowymi.
2. W pracy nie znalazłam precyzyjnej informacji o terminie (okresie czasu) przeprowadzenia badań empirycznych ani techniką wywiadu ani techniką ankiety. Uznałam to za niedopatrzenie.
3. Kwestionariusz ankiety jest przemyślany i skonstruowany zgodnie z dobrymi wzorami metodologicznymi.

4. Niejasno sformułowany został cel szczegółowy pracy: „Wskazanie wpływu elastycznego zatrudnienia na konsekwencje w obszarze wartości kapitału ludzkiego oraz zasobów wiedzy organizacji” (s.103)
5. Tytuły niektórych punktów pracy nie mają charakteru problemowego (np. 3.1. Zatrudnienie tradycyjne)
6. W rozdziale metodologicznym Autorka pisze, iż weryfikację pewnych hipotez (h1 i h2) poprzedziła „wnikliwa obserwacja i diagnoza sytuacji na rynku pracy” (s. 105). Niestety nie znalazła ona odzwierciedlenia w treści pracy, stąd pewne stwierdzenia wydają się „na wyrost” lub mają charakter potocznej wiedzy (np. że formy elastyczne zyskują coraz większą popularność). Nadto byłoby to okazją do wykorzystania (lub ujawnienia wykorzystania) źródeł zastanych.
7. Niejasne jest dla mnie określenie „źródła weryfikacji” (s. 105). Traktuję je jako daleko idący skrót myślowy. O ile się domyślam, chodzi o źródła informacji/danych stanowiących podstawę weryfikacji hipotez.
8. Mam wątpliwość co do przedstawionej interpretacji koncepcji Masłowa w odniesieniu do elastycznych form zatrudnienia (s.46).
9. To co w moim odczuciu budzi pewien niedosyt to brak choćby zdawkowego (np. w przypisach) wyjaśnienia rozumienia zachowań organizacyjnych stanowiących wskaźniki wartości kapitału ludzkiego: wydajność i efektywność, identyfikacja z organizacją, lojalność wobec pracodawcy, satysfakcja z pracy, motywacja, inwestycje w pracownika. Tym bardziej, że są one podstawą hipotez roboczych.
10. Drobne potknięcia literowe i stylistyczne mają, w mojej opinii jedynie techniczno-redakcyjny charakter, i nie wpływają na ogólną ocenę staranności pracy.

5. Ocena końcowa rozprawy

Przedłożona do oceny rozprawa wskazuje na dojrzałość naukowo – badawczą jej Autorki – mgr Magdaleny Kot-Radojewskiej.. Zarówno wybór tematu jak i konceptualizacja badań, dobór metod i wnioskowanie są poprawne zarówno co do metodologii jak i zakresu rezultatów badawczych. Z dużą konsekwencją Autorka przestrzega dyscypliny wywodu oraz jego logiki, co nie jest oczywiste w przypadku prac dotyczących jakościowej strony zarządzania. To co widoczne w pracy to wysoki poziom wiedzy Autorki i kompetencja w zakresie zgłębianej problematyki, kreatywność i zmysł badawczy. Potwierdza to umiejętność prowadzenia pracy naukowej, postawienia i rozwiązania oryginalnego problemu naukowego. Osiągnięty przez mgr Magdalenę Kot-Radojewską efekt końcowy, jest satysfakcjonujący, a uwagi zawarte w recenzji mają na celu refleksję na przyszłość i nie umniejszają osiągniętego rezultatu.

Jestem przekonana, że rozprawa spełnia warunki zawarte w art. 13 Ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, a także określone w Rozporządzeniu Ministra Edukacji i Nauki o stopniach i tytułach naukowych, i może być skierowana do dalszego postępowania.

Dr hab. Alicja Miś, prof. UEK