



Toruń, 02.08.2018r.

Prof. dr hab. Aldona Glińska-Neweś
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Recenzja pracy doktorskiej mgr Karoliny Kapuścińskiej
pt. Zarządzanie ryzykiem kadrowym w uczelniach publicznych (na przykładzie regionu
łódzkiego)
napisanej pod kierunkiem prof. zw. dr hab. Stefana Lachewicza
na Wydziale Zarządzania i Inżynierii Produkcji Politechniki Łódzkiej

1. Informacje formalne

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Karoliny Kapuścińskiej została mi powierzona uchwałą Rady Wydziału Zarządzania i Inżynierii Produkcji Politechniki Łódzkiej w dniu 4.07.2018 r., o czym zostałam poinformowana pismem Prodziekana ds. Nauki i Współpracy Międzynarodowej, prof. dr hab. Marka Matejuna.

Podstawą oceny rozprawy jest art. 13 ust. 1 ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003r (Dz. U. 2003 Nr 65 poz 595 z późn. zm.), który stanowi iż: „*powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne dokonanie artystyczne oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej*”.

Maszynopis pracy obejmuje 341 stron, w tym: 4 strony wstępu, rozdziały liczące odpowiednio 39, 50, 65, 74 oraz 27 stron, 8 stron zakończenia, spisy literatury, tabel, rysunków i wykresów oraz załączniki.

Struktura rozprawy jest zgodna ze współczesnymi standardami w zakresie prezentacji prac naukowo-badawczych. W pracy tej kolejno przedstawione zostały: podłoże teoretyczne

przeprowadzonych badań, ich rezultaty oraz dyskusja zawierająca m.in. propozycję modelu zarządzania ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych oraz rekomendacje w zakresie usprawniania procesu zarządzania ryzykiem kadrowym w tych instytucjach.

Praca powstała w oparciu o prawidłowo dobraną literaturę, odzwierciedlającą aktualny stan wiedzy w przedmiocie rozprawy i odpowiadającą standardom w zakresie selekcji i wykorzystania źródeł, jak również przejrzystości wyводу prowadzonego na tej podstawie.

Rozprawa od strony formalnej przygotowana jest bardzo starannie.

2. Ogólna ocena pracy

Ogólna ocena rozprawy doktorskiej Karoliny Kapuścińskiej jest zdecydowanie pozytywna. Przemawiają za tym: wybór przedmiotu badań, przesłanki merytoryczne, metodologiczne, ustalenia empiryczne oraz walory redakcyjne dysertacji.

Problematyka podjęta w recenzowanej rozprawie doktorskiej bez wątpienia mieści się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Co więcej, na bardzo pozytywną ocenę zasługuje fakt podjęcia się przez Doktorantkę eksploracji tematyki, która jest bardzo złożona, wieloaspektowa i wciąż, jak się wydaje, niedookreślona. Tak właśnie należy postrzegać zarządzanie ryzykiem/ryzykami, a szczególnie ryzykiem kadrowym, w dodatku ujętym w kontekście zarządzania wyższą uczelnią państwową. Doktorantka wybrała zatem temat ambitny, a przystąpiła do jego realizacji w sposób bardzo rzetelny.

W warstwie merytorycznej pracy znalazły się odniesienia do wszystkich niezbędnych perspektyw, z jakich należy spojrzeć na zarządzanie ryzykiem kadrowym w uczelni wyższej, a więc: od pojęcia ryzyka, jego rodzajów, procesu i metod zarządzania ryzykiem, poprzez specyfikę funkcjonowania i zarządzania publiczną uczelnią wyższą, po elementy procesu kadrowego i jego kształt w uczelni.

W odniesieniu do badań własnych Doktorantka postawiła cel główny, jakim była identyfikacja i ocena znaczenia, przebiegu oraz uwarunkowań procesu zarządzania ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych, a także sformułowanie wniosków usprawniających zarządzanie ryzykiem kadrowym w tych organizacjach. Tak sformułowany cel jest ważki, a jednocześnie klarowny. Jego osiągnięcie odbyło się w drodze realizacji pięciu celów szczegółowych, które w logiczny sposób wynikają z celu głównego. W oparciu o przegląd literatury (którego jednakowoż Doktorantka nie ujawnia) oraz własną obserwację funkcjonowania szkół wyższych (a więc w sposób określany mianem intuicyjnego) sformułowanych zostało pięć hipotez. Są one co prawda zbyt rozbudowane jak na hipotezy

badawcze (m.in. zawierają jednocześnie więcej niż jedną zależność, w związku z czym mogłoby być trudno jednoznacznie je zweryfikować), ale są interesujące i również, tak jak cele szczegółowe, logicznie związane z celem głównym pracy.

Realizacja celów pracy oraz weryfikacja hipotez wymagała przeprowadzenia przez p. Karolinę Kapuścińską badań empirycznych. Zostały one zrealizowane zgodnie z zasadą triangulacji. Doktorantka zrealizowała badania eksperckie, niezwykle istotne dla dalszych badań ilościowych, po czym uzupełniła uzyskany w ich drodze obraz zarządzania ryzykiem w wyższej uczelni badaniem jakościowym, przeprowadzonym metodą wywiadu indywidualnego, analizy dokumentacji oraz obserwacji, które w sumie doprowadziły do stworzenia opisu przypadku. Co ważne, dobór metod, próby badawczej oraz przypadku, którego studium zostało zaprezentowane Doktorantka uzasadniła w sposób jednoznaczny i nie budzący żadnych wątpliwości.

Praca powstała w oparciu o bardzo liczną, adekwatnie dobraną literaturę przedmiotu. Na 270 wykorzystanych publikacji składa się 60 pozycji w innych językach niż polski; co ciekawe, oprócz angielskiego są tu obecne języki: francuski, niemiecki i rosyjski (prawdopodobnie). Oprócz tego Doktorantka sięgnęła do 47 aktów prawnych i 24 stron internetowych.

Strona redakcyjna pracy zasługuje na najwyższą pochwałę. Autorka prowadzi klarowny wywód, zawierający jasny dla czytelnika tok myślenia, sformułowany w ładny stylistycznie sposób, ilustrowany starannie przygotowanymi tabelami i rycinami. Rozważania są konkretne, syntetyzując stosunkowo rozległy obszar tematyczny. Autorka udowadnia tym samym, że potrafi jasno formułować i komunikować swoje myśli.

3. Ocena szczegółowa

W tym paragrafie pragnę opisać i ustosunkować się do szczegółowych kwestii merytorycznych i redakcyjnych, które inspirują mnie również do stawiania pytań lub zgłaszania wątpliwości.

Pierwszy rozdział rozprawy stanowi niezwykle rzetelny przegląd definicji i perspektyw analizy ryzyka w zarządzaniu, procesu zarządzania nim oraz stosowanych w tym celu metod. W rozdziale tym zabrakło mi zdefiniowania ryzyka kadrowego (Autorka odnosi się do niego zdawkowo, wspominając, na str. 16, o jego złożoności). Rozumiem zabieg redakcyjny dokonany w tej rozprawie, polegający na umieszczeniu kwestii kadrowych, w tym ryzyka kadrowego w odrębnym rozdziale (trzecim), jednakże jedno nie wyklucza drugiego, tj.

można było zdefiniować krótko ryzyko kadrowe w rozdziale pierwszym, by powrócić szerzej do tej kwestii w dalszych rozważaniach.

Rozdział drugi dotyczy publicznych szkół wyższych, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania ryzykiem. Podobnie jak w pierwszym rozdziale, także i tutaj Doktorantka wykazała się erudycją i pracowitością skutkującą sięgnięciem przez Nią do bardzo zróżnicowanych źródeł (publikacji naukowych, aktów prawnych, w tym: wewnętrznych różnych uczelni). Różnorodność i wielość zagadnień, do których należało się tu odnieść spowodowała, że nie wszystkie problemy można było przedstawić wystarczająco dogłębnie. Dotyczy to np. problemu kultury zarządzania ryzykiem. Liczę na uzyskanie odpowiedzi na pytanie o istotę tej kultury w trakcie obrony doktorskiej.

Uważam, że na podkreślenie zasługuje także fakt stosunkowo trudnej sytuacji, w jakiej znalazła się Doktorantka podejmując swój temat. Mam tu na myśli zmiany dokonywane w następstwie zmiany ustawy dotyczącej szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce, które jeszcze nie nastąpiły w momencie finalizowania pracy nad rozprawą, a już było wiadomo, że będą znaczne. Mgr Karolina Kapuścińska wybrnęła z tej sytuacji bardzo zręcznie, odwołując się w szczególnie istotnych momentach rozważań do propozycji, które były wówczas znane.

Rozdział trzeci rozprawy dotyczy zarządzania zasobami ludzkimi i ryzyka kadrowego w publicznych szkołach wyższych. Rozdział ten wydaje się „nierówny”. W szczególności w punkcie 3.1. opisywane są m.in. etapy procesu kadrowego. Omawiana jest ich istota oraz specyfika realizacji w warunkach uczelni wyższej, ale nie dzieje się tak w każdym przypadku. Zwłaszcza etapy rekrutacji i doboru pracowników potraktowane zostały „po macoszemu”, tzn. skrótowo i bez odniesień do specyfiki uczelni wyższej. To razi w porównaniu z innymi etapami – np. etapowi oceny pracowników poświęcono wielokrotnie więcej uwagi. Z kolei w dalszej części rozważań (3.2., str. 124) opisywane są modele procesu kadrowego, które powinny raczej znaleźć się w 3.1. (np. w opisie skrótowo potraktowanego etapu doboru pracowników, natomiast w 3.2. Autorka opisuje owe modele w kontekście ryzyka towarzyszącego doborowi pracowników).

W podrozdziale 3.2. prezentowane są zidentyfikowane przez Doktorantkę „czynniki” ryzyka poszczególnych składowych zarządzania kadrami, wykorzystane następnie w badaniu empirycznym. Mam co do tych czynników pewne wątpliwości. Przede wszystkim Doktorantka nie podaje źródła zidentyfikowanych czynników. Takowe źródło zawsze występuje, bowiem elementy tego rodzaju są wyprowadzane bądź z literatury przedmiotu, bądź uregulowań prawnych, bądź wcześniejszych badań (np. obserwacji, na które Doktorantka się wszak powołuje). W związku z tym trudno zweryfikować poprawność

poszczególnych elementów, a mogą one budzić wątpliwości: np. dlaczego „starzejąca się kadra” jest czynnikiem ryzyka planowania kadrowego, a „niechęć do konsolidacji zespołów pracowniczych” stanowi czynnik ryzyka doboru pracowników? Jestem przekonana, że Doktorantka mogłaby to uzasadnić należycie, ale niestety tego nie robi w rozprawie. Ponadto, nie jest dla mnie jasne, jak należy rozumieć istotę owych czynników. W rozdziale pierwszym definiowane są one jako „przyczyny zagrożeń mogących doprowadzić do negatywnych konsekwencji” (str. 14). Tymczasem wydaje się, że niektóre ze zidentyfikowanych przez Doktorantkę czynników mają charakter skutków, a nie przyczyn: np. „zachowania korupcyjne” lub „plagiaty” stanowią w moim odczuciu negatywny efekt ryzyka w sferze etyki zawodowej (str. 134). Pomimo tych uwag doceniam trud, jaki Autorka włożyła w operacjonalizację składowych ryzyka kadrowego, a dyskusyjność tej propozycji świadczy o tym, że nie jest ona banalna lub oczywista. Poza tym zasadność doboru czynników poddana została weryfikacji w badaniu eksperckim, co zdecydowanie pozwala na ich obronę.

Rozdział czwarty rozpoczyna opis metodyki badań własnych. Jak wspomniałam wcześniej, bardzo pozytywnie oceniam to, że Doktorantka uzasadnia i obszernie definiuje swoje podejście badawcze. W dalszej części przedstawione zostały wyniki badania ilościowego wśród przedstawicieli kadry kierowniczej uczelni wyższych regionu łódzkiego. Smutnym jest fakt niskiego zwrotu ankiet, za co oczywiście nie można winić Doktorantki, po prostu źle świadczy to o postawie środowiska naukowego. Wyniki badań przedstawione zostały obszernie, może nawet zbyt obszernie, utrudniając uchwycenie najbardziej interesujących szczegółów. Zainteresowało mnie zwłaszcza ustalenie, że czynnikiem ryzyka powodującym w ocenie respondentów największe zagrożenie są „zbyt małe środki finansowe na szkolenia”, podczas gdy inne czynniki związane z pracownikami oceniono jako zagrażające w mniejszym stopniu. Jest to kolejny smutny wniosek na temat zarządzania uczelniami wyższymi w Polsce: chociaż najcenniejszym zasobem uczelni są pracownicy (cenniejszym niż w przypadku innych typów organizacji) wciąż fakt ten nie jest doceniany. Chciałabym w związku z tym zapytać Doktorantkę, jak w Jej ocenie kształtuje się świadomość zarządzających uczelniami wyższymi w Polsce na temat znaczenia kapitału ludzkiego w organizacji oraz jak będą, w Jej opinii, rozwijały się trendy w tym zakresie (np. czy zmieni coś nowa ustawa).

Bardzo podoba mi się efekt pracy Doktorantki w postaci skalkulowanego poziomu ryzyka kadrowego w poszczególnych jednostkach poddanych badaniu. Przyjęta konwencja rozprawy jest inna, ale wyobrażam sobie jej konstrukcję opartą na opisach przypadków, a nie zestawieniach ilościowych, gdzie dla każdego przypadku omawiane są uwarunkowania

takiego, a nie innego szacowania ryzyka kadrowego. Jest to niewątpliwie interesujący materiał badawczy do wykorzystania przez Doktorantkę w kolejnych publikacjach.

Rozdział piąty zawiera opis przypadku, macierzystej uczelni Doktorantki. Wśród metod wykorzystanych w zebraniu danych do jego konstrukcji wykorzystano m.in. wywiad indywidualny. Szkoda, że tylko jeden. Dane pozyskane w badanej uczelni potwierdzają, że warto przyjrzeć się poszczególnym badanyom uczelniom z osobna. W przypadku tej uczelni czynnikiem o najwyższym poziomie niebezpieczeństwa dla funkcjonowania uczelni jest utrata kluczowych pracowników, a nie małe środki finansowe na szkolenia, jak wynikało ze zbiorczego zestawienia. Rozdział kończą rekomendacje w zakresie doskonalenia procesu zarządzania ryzykiem kadrowym, sformułowane w rezultacie przeprowadzonych badań. Do postawionych hipotez i ich weryfikacji Doktorantka odwołuje się w Podsumowaniu, pełniącym rolę zakończenia pracy. Nie mam co do tego istotnych wątpliwości, ale ocenę merytoryczną ułatwiłoby umieszczenie stwierdzeń na temat weryfikacji hipotez w tych miejscach rozważań, w których pojawiają się adekwatne dane.

Osiągnięcia merytoryczne tej pracy są niewątpliwie wartościowe. Rozważania teoretyczne, a następnie badanie własne prowadzą Autorkę do sformułowania wniosków w zakresie właściwego kształtowania procesu zarządzania ryzykiem kadrowym w wyższej uczelni. Dokonana przez Nią operacjonalizacja elementów składowych tego ryzyka jest inspirująca do podejmowania dalszych badań. W związku z tym uważam, że cel pracy został w pełni zrealizowany.

Odnosząc się do strony redakcyjnej rozprawy jeszcze raz chciałabym podkreślić bardzo wysoką ocenę staranności, z jaką rozprawa została przygotowana. Pojawiają się w niej drobne niedociągnięcia, np. w postaci literówek lub błędów interpunkcyjnych, ale są one na tyle rzadkie, że można je uznać za nieistotne. Czasem brakuje również przypisów do źródeł; rozumiem, że Doktorantka wskazując autorów poszczególnych poglądów we wcześniejszych partiach tekstu nie odwołuje się już do nich omawiając szczegóły. Uważam mimo wszystko, że takowe odwołania, nawet jeśli stanowią powtórzenia, są potrzebne.

4. Konkluzja

Uważam, że przedstawiona mi do recenzji praca zasługuje na pozytywną ocenę. Decyduje o tym:

- aktualność i waga podjętego problemu badawczego,

- oparcie rozważań zawartych w pracy na poprawnie dobranej, bogatej literaturze przedmiotu oraz danych ze źródeł pierwotnych, umożliwiających osiągnięcie celów i weryfikację postawionych hipotez,
- poprawność warsztatu badawczego wyrażająca się umiejętnością formułowania celów i hipotez badawczych, doboru instrumentów badawczych, opracowywania wyników badań i ich interpretacji,
- staranny język i umiejętność redagowania tekstu naukowego,
- praktyczna przydatność wyników badań prezentowanych w pracy.

Zamieszczone w recenzji uwagi nie umniejszają wartości pracy, a przy tym w niektórych wypadkach mają charakter dyskusyjny.

Uwzględniając wszystkie powyższe uwagi, opinie i oceny stwierdzam, że rozprawa p. mgr Karoliny Kapuścińskiej spełnia wymogi stawiane pracy doktorskiej, określone w art. 13 ust. 1 ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003r (Dz. U. 2003 Nr 65 poz 595 z późn. zm.), stanowiącym, iż praca doktorska: *„powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne dokonanie artystyczne oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej”*.

W związku z powyższym stawiam wniosek o dopuszczenie mgr Karoliny Kapuścińskiej do publicznej obrony.

