

25 lipiec 2023r,

Recenzja rozprawy doktorskiej mgra

Remigiusza Zielińskiego

pt. „Zarządzanie kapitałem ludzkim wspierane systemem klasy ERP”,
napisanej pod opieką promotora dr hab. inż. Pauli Bajdor.

Podstawa opracowania recenzji

Podstawą finalną recenzji jest pismo z dnia 31 maja 2023 r. Pani Kierownik dyscypliny naukowej Nauki o zarządzaniu i jakości dr hab. Agaty Mesjasz-Lech, prof. Politechniki Częstochowskiej w związku z powołaniem mnie na recenzenta w przewodzie doktorskim mgra Remigiusza Zielińskiego.

Przedmiotem merytorycznej oceny jest przekazana mi z w/w pismem rozprawa doktorska pod tytułem „Zarządzanie kapitałem ludzkim wspierane systemem klasy ERP”, napisana pod opieką promotora dr hab. inż. Pauli Bajdor.

Recenzja została sporządzona zgodnie z przepisami:

- Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65, poz. 595 z późn. zmian).

Ocena redakcyjnej strony pracy

Recenzowana rozprawa doktorska ma 294 strony, składa się z spisu treści, streszczeń w języku polskim i angielskim, wstępu (8 stron) obejmującego: kontekst problemowy, lukę naukową, problem badawczy, cel dysertacji jako analiza i ocena wykorzystania systemu ERP z wbudowanym modułem HCM oraz jego wpływu na zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie, wyjaśniające 9 pytań badawczych oraz przedstawienie procesu badawczego, jak również sformułowane 3 hipotezy badawcze. Bibliografia obejmuje 247 pozycji literaturowych, w tym 175 anglojęzycznych.

Należy zaznaczyć, iż wykaz literatury jest reprezentatywny dla podjętej problematyki, ale należy podkreślić, iż ponad 50% publikacji jest starszych niż 5 lat.

Edytorsko praca została przygotowana bardzo starannie, podkreślić też należy walory językowe treści, wnikliwość analizy problemu, praktyczny model, logiczny wywód poparty wnioskowaniem na każdym etapie pisania rozprawy, trafną zwięzłość przekazu i argumentacji w badanym obszarze. Praca doktorska została podzielona na dwie części teoretyczną i praktyczną. Treści zawarte w części teoretycznej opracowane zostały w oparciu o szeroko przeprowadzone studia literaturowe dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi, systemów informatycznych klasy ERP, natomiast część praktyczna pracy została opracowana w oparciu o zrealizowane badania empiryczne wśród przedsiębiorstw, które w swojej działalności wykorzystują systemy klasy ERP z wbudowanym modułem zarządzania kapitałem ludzkim (moduł HCM).

Ocena wyboru tematu rozprawy, wskazanych celów, przyjętych hipotez oraz dobranych metod badawczych

Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest zarządzanie kapitałem ludzkim wspierane systemem klasy ERP. Zarządzanie kapitałem ludzkim to koncepcja będąca efektem rosnącej świadomości w odniesieniu do roli jaką pełni kapitał ludzki w organizacji, przedsiębiorstwie, każde działanie przedsiębiorstwa jest determinowane działaniami pracowników, ich kompetencjami, posiadaną wiedzą czy też kwalifikacjami. Znaczenie roli kapitału ludzkiego znajduje uzasadnienie przy tworzeniu systemów ERP, a co za tym podejmowanie kroków w zakresie rozbudowy modułów informatycznych w oparciu o wskazany obszar, co stanowi przedmiot recenzowanej dysertacji. Zaznaczyć należy, iż wśród wielu różnorodnych systemów informatycznych, najbardziej zaawansowanymi są systemy klasy ERP (Enterprise Resource Planning), obecnie wspierają zarządzanie przedsiębiorstwem prawie we wszystkich obszarach działalności.

W ujęciu przyjętym w rozprawie doktorskiej autor analizuje i ocenia wykorzystanie systemu ERP z wbudowanym modułem HCM oraz wpływ na zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji ze szczególnym uwzględnieniem charakterystyki koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim (w rozdziale 1), jak również w ujęciu informatycznym (w rozdziale 3) oraz systemu informatycznego klasy ERP (w rozdziale 2), jak również przedsiębiorstw wykorzystujących system ERP z wbudowanym modułem HCM (w rozdziale 4). W rozdziale 5 bardzo trafnie przedstawiono rolę i wpływ systemu ERP z wbudowanym modułem HCM na zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach.

Kluczowe wskazano w pracy doktorskiej przez autora hipotezy badawcze (3), z których druga została rozbita na 6 hipotez szczegółowych.

Doktorant wskazuje w dysertacji, iż występują statystycznie istotne zależności pomiędzy przyczynami wdrożenia i wykorzystywania funkcji systemu ERP z wbudowanym modułem HCM, a określonymi parametrami przedsiębiorstwa (str. 7, H1), wskazuje również iż wpływ odnieść można do branży, wielkości, zasięgu oraz czasu stosowania strategii (H2), jak również kosztów oraz wydajności, identyfikacji wad i ograniczeń systemu ERP.

Autor wskazuje prezentując hipotezę 3, iż występują istotne różnice w ocenie postrzegania wpływu systemu ERP na realizację celów i na zarządzanie przedsiębiorstwem w zależności od uwzględniania rozwiązań oferowanych przez system ERP w kreowaniu strategii biznesowej organizacji.

Autor w celu weryfikacji postawionych hipotez badawczych przeprowadził badania empiryczne w okresie od listopada 2022 do lutego 2023, wśród przedsiębiorstw wykorzystujących w swojej działalności systemy klasy ERP z wbudowanym modułem HCM, z wykorzystaniem metod, narzędzi, technik badawczych takich jak studia literaturowe, badania z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety, analiz danych pierwotnych i wtórnych, jak również analiz statystycznych z wykorzystaniem oprogramowania specjalistycznego.

Należy wskazać, iż wyzwaniem rozprawy doktorskiej jest wykazanie oryginalności przedstawionego w niej ujęcia w opozycji do zagadnień już znanych i zbadanych w nauce. Autor w swoim podejściu wykorzystał wnioski z analiz różnych systemów ERP i modeli zarządzania, w szczególności odnoszące się do zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Doktorant w rozprawie wskazał kluczowe części składowe oraz funkcjonalne modelu zarządzania systemem ERP w przedsiębiorstwie, a mianowicie:

- realizacja strategii HCM w przedsiębiorstwie,
- przyczyny i efekty wdrożenia systemu ERP,
- wady i ograniczenia w odniesieniu do funkcjonalności rozwiązania w przedsiębiorstwie,
- kluczowe funkcje systemu ERP HCM,
- wpływu systemu ERP z wbudowanym systemem HCM na efektywność i zarządzanie przedsiębiorstwem,
- ocena okresu pandemii Covid-19 w odniesieniu do funkcjonalności i zastosowania rozwiązania ERP.

Istotnym było również spojrzenie na aktorów niezbędnych do funkcjonowania docelowego modelu zarządzania organizacją posiadających zbliżoną koncepcję wykorzystania systemów informatycznych wspierających proces zarządzania zasobami ludzkimi, powiązania czyli czynniki odpowiadające za funkcjonowanie systemu, współdziałanie, ale również cele oraz

mechanizmy kształtujące model takie jak między innymi: przywództwo, partnerstwo czy też zaufanie oraz kreatywność, co w sposób trafny koresponduje z postawioną tezą pracy. Oczywistym więc wyzwaniem przedmiotowej rozprawy doktorskiej jest wykazanie oryginalności przedstawionego ujęcia w opozycji do zagadnień już znanych nauce.

Należy zaznaczyć, iż zarządzanie zasobami ludzkimi jest jednym z kluczowych zadań realizowanych w domenie biznesowej.

Doktorant w pierwszej części rozprawy (str.12) bardzo trafnie odnosi się do kluczowych uwarunkowań oraz trendów zasobami ludzkimi wskazując na współpracę interesariuszy, kształtowanie relacji oraz potrzeby organizacyjno-zarządcze w zakresie koordynacji całości działań ukierunkowanych na wspieranie rozwoju przedsiębiorstwa.

W pierwszej kolejności doktorant omawia trafnie istotę kapitału ludzkiego, roli jaką odgrywa w funkcjonowaniu i rozwoju organizacji w oparciu o dobrze przeprowadzone studia literaturowe, interesującym aspektem było zwrócenie uwagi na zagadnienie modelu wartości rynkowej firmy, w dalszej części w dysertacji scharakteryzowano bardzo wnikliwie sposoby kształtowania oraz zwiększania poziomu zaangażowania pracowników w proces realizacji celów przedsiębiorstwa. Istotną częścią pracy było również zaprezentowanie przez autora sposobów i narzędzi pomiaru zarządzania kapitałem ludzkim, w odniesieniu do Zrównoważonej Karty Wyników.

W rozdziale drugim (str. 56) w dysertacji doktorant przedstawia trafnie zagadnienia związane z systemami klasy ERP oraz ich rolę w zarządzaniu kapitałem ludzkim, w szczególności odnosząc się do historii powstania oraz rozwoju systemów informatycznych wspierających zarządzanie przedsiębiorstwem począwszy od systemów MRP, aż po systemy ERP.

W dalszej części wskazuje wpływ systemów klasy ERP na funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw ze wskazaniem ich zastosowania, następnie charakteryzuje poszczególne typy architektury systemu na bazie których tworzone są systemy informatyczne - przykłady: logiczna, dwuwarstwowa, trzy warstwowa, uwzględniająca wykorzystanie internetu, zorientowana na usługi, oparte o funkcjonowanie chmury obliczeniowej, co pokazuje znajomość obecnego trendu i kierunku w zakresie strategii cyfryzacji.

W dalszej części dysertacji doktorant trafnie i precyzyjnie koncentruje się na określeniu roli systemu klasy ERP w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie w odniesieniu do konkretnych rozwiązań, a mianowicie modułów przedmiotowego systemu, elementów funkcjonalnych, ocenę efektywności systemu zarządzania kapitałem ludzkim.

W tej części pracy doktorant przedstawił bardzo wnikliwie również ocenę i charakterystykę modułów systemu ERP, a mianowicie system SAP, Oracle NetSuite oraz wykorzystywany w wielu organizacjach branżowych, w tym telekomunikacyjnych moduł PeopleSoft.

W rozdziale trzecim (str. 98) autor przedstawia trafnie koncepcję zarządzania zasobami ludzkimi w zderzeniu z zarządzaniem przedsiębiorstwem i pokazuje zastosowanie systemów klasy ERP w Polsce w ujęciu empirycznym, co stanowi połączenie części teoretycznej z częścią badawczą przedmiotowej dysertacji, uważam za bardzo trafny kierunek przygotowania pracy doktorskiej.

Istotną częścią pracy doktorskiej na tym etapie było wskazanie trendów aktualnych charakteryzujących wpływ HCM w obszarze rozwoju organizacji, jak również analiza wskaźnikowa. W dalszej części pracy doktorskiej, co zasługuje na podkreślenie, autor zaprezentował koncepcję wykorzystania systemu ERP - HCM w ujęciu informatycznym na podstawie dokonanego przeglądu istniejących badań, raportów, danych wtórnych.

Dobre praktyki na korzyści stosowania przedmiotowych rozwiązań doktorant zaprezentował również w rozdziale trzecim przedmiotowej dysertacji, co jest ważnym atutem pracy doktorskiej, analiza pozwoliła na przedstawienie konkretnych korzyści z zastosowania rozwiązań systemowych, a co za tym przykłady konkretnych wdrożeń systemów klasy ERP z wbudowanym modułem HCM. Rozwiązania zaprezentowane dotyczyły wielu znanych organizacji ze wskazaniem ich efektywności.

W ostatniej części rozdziału trzeciego doktorant przedstawia trafnie analizę danych wtórnych dotyczących wykorzystania systemów klasy ERP w przedsiębiorstwach, podaje bardzo interesujące przykłady, co uatrakcyjnia proces rozumowania dysertacji, zastosowań w zakresie dostępu przedsiębiorstw do Internetu szerokopasmowego, komputerowe sterowanie systemów ERP, czy też w zakresie intensywności wdrażania rozwiązań cyfrowych przez przedsiębiorstwa.

W przedmiotowej dysertacji rozdział czwarty (str. 142) stanowi praktyczną część i składa się z czterech podrozdziałów, co stanowi nawiązanie płynne do wcześniejszych rozważań teoretycznych i analizy danych wtórnych poprzedzających analizowany etap pracy doktorskiej. Trafnie przedstawiono na tym etapie pracy przez doktoranta: przedmiot badań, cele i hipotezy badawcze, szczegółowo opisano zastosowane metody, techniki oraz narzędzia badawcze.

W dalszej części badawczej przedstawiono grupę badawczą, wyniki analizy ilościowej przeprowadzonej w odniesieniu do zarządzania kapitałem ludzkim w badanych przedsiębiorstwach, co trafnie odnosi się do postawionych założeń w części wstępnej pracy doktorskiej. Efekty analiz pozyskanych danych pierwotnych w odniesieniu do efektów

funkcjonowania systemów ERP z wbudowanym modulem HCM w wybranych obszarach przedsiębiorstw.

Ostatnia część dysertacji w sposób trafny i właściwy według mojej percepcji ujmuje wyniki i analizy statystyczne przeprowadzone w celu weryfikacji przyjętych hipotez badawczych, istotne analizy korelacji pomiędzy wybranymi kryteriami systemu.

Autor prezentuje bardzo trafnie również w tej części pracy doktorskiej testy istotności, wykorzystywane w celu identyfikacji potencjalnie występujących relacji pomiędzy elementami, a parametrami systemu ERP.

Kluczowym wydaje się podrozdział trzeci rozdziału piątego dysertacji (str. 235), w którym doktorant prezentuje analizy w odniesieniu do przedsiębiorstw, które w procesie kreowania strategii biznesowej uwzględniają rozwiązania oferowane przez system ERP.

Wskazuje również, iż szczególnie istotne wśród współczesnych trendów zajmuje wykorzystanie systemów ERP z wbudowanym modulem w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Z treści rozprawy doktorskiej wynika, iż zgodnie z opinią autora, co zasługuje na docenienie, określenie problemu badawczego jest jednym z pierwszych zadań jakie się pojawiają przed przystąpieniem do przeprowadzenia badań empirycznych. Problem badawczy (str. 142) podjęty w niniejszej rozprawie doktorskiej został sformułowany w postaci następującego pytania: Jak system ERP z wbudowanym modulem HCM wpływa na zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie? Natomiast w celu jego doprecyzowania sformułowano pytania szczegółowe, które w sposób bardzo trafny uszczegółwiają tok rozumowania, a mianowicie odnoszą się do 10 pytań dodatkowych. W szczególności doktorant odnosi się między innymi do czasu realizacji strategii, przyczyn wdrożenia systemu ERP, efektów wdrożenia ze szczególnym uwzględnieniem modułu HCM, wad i ograniczeń systemu ERP, czy też wpływu na system zarządzania przedsiębiorstwem.

Proces formułowania hipotez badawczych stanowi konceptualizację problemu badawczego i jest autorską propozycją doktoranta mającą na celu wyjaśnienie obecnego stanu rzeczy. Na podstawie przeprowadzonego przeglądu literatury w obszarze systemów ERP z wbudowanym modulem HCM oraz określenia celów badawczych możliwe było sformułowanie hipotez szczegółowych, które zostały w pracy doktorskiej zweryfikowane.

Weryfikacja wyżej omówionych hipotez szczegółowych umożliwiła autorowi dysertacji na uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz przyjęte cele badawcze. Prawdziwość przyjętych hipotez została zweryfikowana na podstawie wyników próby losowej. Sformułowane hipotezy badawcze zostały zweryfikowane dzięki wykorzystaniu wybranych

metod, technik i narzędzi statystycznych zastosowanych w trakcie realizacji badań empirycznych wśród przedsiębiorstw oraz przeprowadzonych analiz statystycznych w wykorzystaniu stosownego oprogramowania specjalistycznego.

Doktorant w celu weryfikacji założonych hipotez badawczych zrealizował badania ilościowe, do narzędzi badawczych zaliczył przedmioty, instrumenty, aparaturę pomiarową, urządzenia techniczne, które umożliwiają realizację przyjętych technik badawczych. Doktorant bardzo trafnie wskazuje, iż narzędzia badawcze (str. 145) to wszystko to co można wykorzystać w celu zebrania, zgrupowania, skategoryzowania oraz zarejestrowania pozyskanych danych pierwotnych, inaczej jest to instrument, co trafnie podkreśla autor dysertacji, wykorzystywany do gromadzenia danych pierwotnych pozyskanych w wyniku zrealizowanych badań naukowych. Najczęściej wykorzystywanym narzędziem badawczym ze względu na znajdujące zastosowanie w każdym rodzaju pracy naukowej jest kwestionariusz ankietowy, umożliwia bowiem rejestrację odpowiedzi udzielanych przez respondentów biorących udział w badaniu. Jego zawartość to logiczna i uporządkowana sekwencja pytań, które dotyczą zjawiska, stanowiącego podjęty problem badawczy.

Opracowany przez doktoranta na potrzeby niniejszej dysertacji kwestionariusz ankietowy obejmował kluczowe obszary podjęte w prowadzonych badaniach, a mianowicie między innymi zakres terminowości realizacji ujęcia strategicznego, formy realizacji strategii, doboru zespołu, a co za tym wykorzystania informacji pochodzących z systemu ERP modułu HCM, przyczyn i motywów wdrożenia systemu, efektów wdrożenia modułu HCM, funkcjonalność wykorzystania systemu, wykorzystanie chmury, relacje kompatybilności systemu z innymi systemami w kontekście odniesienia do wykorzystania chmury, jak również korelacja funkcjonalności chmurowej w odniesieniu do kosztów eksploatacji systemu, zarządzania zasobami ludzkimi.

Istotnym obszarem weryfikacji przez doktoranta w dysertacji było zbadana czy w ostatnich trzech latach w przedsiębiorstwie dokonano zmiany partnerów biznesowych z uwagi na potrzebę skrócenia czasu realizacji procesów transakcyjnych, co w sposób bardzo trafny odnosi się do założonych w pracy doktorskiej hipotez badawczych.

Autor dysertacji w sposób bardzo precyzyjny zweryfikował w jakim stopniu (wynika z badań empirycznych) rozwiązania systemu ERP wpłynęły na zarządzanie przedsiębiorstwem, jak również do czego przyczyniło się zastosowanie systemu ERP.

Należy zaznaczyć

Doktorant podjął wyzwanie zbadania tego problemu w kontekście holistycznego spojrzenia na obecne procesy zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie z wykorzystaniem

systemów ERP, wskazania elementów składowych systemu, opracowania teoretycznego modelu, wzorca zarządzania rozwojem. Autor podjął się wyzwania zbadania problemu bardzo zręcznie zawężając granice eksploracji do poziomu modułu HR, dzięki czemu skomplikowana problematyka badawcza została scharakteryzowana w ramach zapewniających jednorodność pola badawczego oraz skalę do realizacji dla pojedynczego badacza, oczywiście z możliwością implementacji wypracowanego rozwiązania w innych podobnych branżowo organizacjach, czy też w ramach wykorzystania przy tworzeniu polityki rozwoju. Dzięki czemu obiektywny stan niewiedzy na gruncie dotychczasowej wiedzy został prawidłowo określony.

Powyższe przesłanki dają podstawy do bardzo pozytywnej oceny wyboru problematyki dysertacji. Równocześnie warto podkreślić, iż systemowe podejście do zarządzania systemowego z wykorzystaniem wybranego modułu systemu opiera się na systemie wielopoziomowego zarządzania, co też w rozprawie jest poddane analizie i badaniu, przy wykorzystaniu współpracy partnerów, kształtowaniu relacji, sieciowaniu, ale przy bardzo istotnej koordynacji podmiotów na różnych szczeblach zarządzania. Istotna jest implementacja zapisów polityk zarządzania systemem ERP w odniesieniu do procesów rozwojowych realizowanych na poziomie zarządzania przedsiębiorstwem.

Doktorant wskazał na str. 142, iż celem głównym rozprawy jest odpowiedź na pytanie: *„Jak system ERP z wbudowanym modulem HCM wpływa na zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie* Cel główny na str. 142 został podzielony na 5 szczegółowych celów badawczych:

(C1) *„Charakterystyka koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim;*

(C2) *„ Charakterystyka systemu zarządzania zasobami przedsiębiorstwem ”/*

(C3) *„ Charakterystyka zarządzania kapitałem ludzkim w ujęciu informatycznym*

(C4) *”Charakterystyka aktualnych trendów w odniesieniu do zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie ”*

(C5) *”Charakterystyka przedsiębiorstw wykorzystujących system ERP z wbudowanym modulem HCM”*

(C6) *”Zbadanie roli i wpływu systemu ERP z wbudowanym modulem HCM na zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie.*

Należy wskazać, iż cel poznawczy został precyzyjnie określony jako identyfikacja czynników kształtujących system zarządzania na poziomie strategicznym, co koresponduje bardzo trafnie z celem głównym i zakresem rozprawy, brakuje natomiast odniesienia do innych kluczowych

modułów systemu ERP zarządzania przedsiębiorstwem, w dalszych pracach badawczych warto aby doktorant przeprowadził badania w oparciu o inne moduły zarządzania, przykładowo finansami, administracją, płacami, zasobami informatycznymi czy też obsługą i sprzedażą. Należy wskazać, iż zarządzanie obciążeniem kognitywnym staje się również obecnie domeną każdej jednostki na poziomie strategicznym, należy uwzględnić ten obszar w badaniach doktoranta, w odniesieniu do wykorzystania systemów ERP, które powinno być uwzględnione w modelu zarządzania rozwojem przy realizacji kolejnych badań pogłębionych.

Analizując cel aplikacyjny doktorant trafnie precyzuje, iż celem rozprawy jest wypracowanie kluczowych rozwiązań z zakresie stosownych systemów informatycznych typu ERP, co stanowi rozwiązanie nowoczesne i kluczowe w dobie cyfryzacji, robotyzacji, czy też sztucznej inteligencji, brakuje jednak odniesienia do przedmiotowych obszarów w pracy doktorskiej. Systemy ERP w nowoczesnych organizacjach będą w przyszłości zmuszone do korzystania z rozwiązań AI, w kolejnych badaniach warto, aby doktorant postawił kolejne problemy badawcze celem rozwinięcia celów badawczych oraz weryfikacji kolejnych kluczowych hipotez badawczych, które będą stanowiły o efektywności każdej organizacji, należy wskazać, iż problematyka globalnej inteligencji musi zostać podjęta przez doktoranta w badaniach pogłębionych w odniesieniu do wstępnych przedmiotowej dysertacji.

Należy wskazać, iż doktorant w pracy wskazał wiele czynników konstytuujących docelowy model, a w szczególności zestaw cech, którymi będzie się wyróżniał przedmiotowy model wykorzystania funkcjonalności systemu ERP z uwzględnieniem badanego modułu HR, ze szczególnym uwzględnieniem systemowego podejścia do zarządzania procesami, kształtowania celów czy też polityki zarządzania personelem. Warto, aby Doktorant w tym miejscu wskazał również inne składowe modelu w odniesieniu do innych kluczowych koniecznych w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, ograniczenie się jedynie do 1 wydaje się zbyt ogólne, brakuje wnikliwej i precyzyjnej konstatacji w tym obszarze, jednak należy wskazać, iż Doktorant ujął kluczowe obszary dla potrzeb poprawności funkcjonowania nowoczesnej architektury procesów i jej efektywności.

Dla osiągnięcia celu głównego Doktorant wskazał wyjaśniające pytania badawcze (str. 142- 143) obejmujące m.in. determinanty systemowego podejścia do zarządzania organizacją z wykorzystaniem systemu ERP i modułu specjalistycznego, narzędzia, wskazanie zasobów ludzkich i instytucjonalnych zaangażowanych czy też określenie zasad współpracy z klientami, interesariuszami systemu oraz o narzędzia doskonalenia systemu, co wpisuje się w temat rozprawy i założenia przyjęte przez autora.

Należy wskazać, iż doktorant trafnie (również w sposób schematyczny) przedstawił koncepcję pracy (str. 4-11, str.142-147), wskazując kontekst problemowy, lukę naukową oraz problem badawczy, cele główne oraz cele szczegółowe, jak również precyzyjnie zobrazował wyjaśniające pytania badawcze, co pokazuje iż praca posiada program badawczy oraz zawarte w nim metody badawcze.

Doktorant przedstawił proces badawczy, a mianowicie wskazał jak metodycznie zrealizował badania, których przedmiot stanowiło zarządzanie strategiczne z wykorzystaniem systemu ERP w tym modułu HR przez przedsiębiorstwo, zaprojektował i wykorzystał scharakteryzowane wcześniej metody badawcze, m.in. analizę literaturową, przegląd benchmarków w zakresie systemowego zarządzania regionem, analizę porównawczą, studia przypadku, strukturalizację modelu badawczego, wywiady oraz analizę wielokryterialną, co trafnie nawiązuje do przyjętych przez autora założeń wstępnych oraz celu głównego rozprawy doktorskiej. Ważnym etapem pracy była szeroko przeprowadzona weryfikacja i analiza problemów w odniesieniu do analizy literaturowej, doktorant poszukiwał w badaniach potwierdzenia w praktyce stawianych tez, dodatkowo przeprowadził studia przypadków, cenną była również analiza desk research w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi na poziomie strategicznym z wykorzystaniem systemu ERP.

Doktorant wykorzystał również kilka studiów przypadków w zakresie budowania systemowego podejścia w zakresie zarządzania systemem ERP, specjalistycznym modułem E1R, uwzględniając kluczowe kryteria. Należy zaznaczyć, iż doktorant w sposób bardzo praktyczny zastosował kryteria istotnego wpływu na zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, uwzględnił kompleksowość w zakresie stosownego podejścia oraz co bardzo istotne spojrzął na problem bardzo holistycznie i wykorzystał doświadczenie praktyczne.

Autor przedstawił schemat metodyczny analizy studiów przypadków, badań empirycznych w rozprawie na str. 154. Model uwzględnia trafnie kluczowe pytania, pytania horyzontalne oraz proces szczegółowego wnioskowania. Wskazane i omówione kryteria zostały przez doktoranta powiązane ze studiami przypadków, zostały przedstawione w rozprawie doktorskiej. Podsumowując tę część oceny rozprawy doktorskiej, w tym wskazanie celów oraz pytań badawczych uważam za zasadne, doceniam wnikliwość Doktoranta w zakresie wnioskowanie i wykorzystania studiów przypadków (faktycznych projektów) celem weryfikacji bieżących poglądów.

Ocena merytoryczna kompozycji rozprawy

Rozprawa doktorska składa się z Wstępu, w którym zaprezentowano obszar wykorzystania systemów ERP, jak również problematykę zarządzania kapitałem ludzkim i rosnącej świadomości w tym zakresie (str. 4). Sformułowano problem badawczy oraz przedstawiono 9 pytań szczegółowych odnoszących się do problemu badawczego, wskazano główny cel dysertacji oraz 6 celów szczegółowych, co trafnie ujmuje proces dociekań i podejmowanej problematyki przez autora. Ponadto sformułowano 3 hipotezy badawcze, z których druga została rozszerzona na 6 hipotez szczegółowych, co jest nieco zastanawiający gdyż autor mógł ograniczyć hipotezy szczegółowe do mniejszej ilości, a rozbudować hipotezy główne. Pierwszy rozdział podejmuje perspektywę teoretyczno-poznawczą uwzględniającą modele zarządzania strategicznego kapitałem ludzkim, przedstawia kluczowe sposoby kształtowania oraz zwiększania zaangażowania pracowników w proces realizacji celów organizacji (str. 12- 56).

Rozdział pierwszy (44 strony) jest przeglądem piśmiennictwa związanego w szerokim ujęciu z problematyką rozprawy, chodzi tu o koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi istotne dla zarządzania strategicznego z wykorzystaniem systemów ERP. Doktorant bardzo trafnie omawia różne modele zarządzania (od str. 18), w tym metody zarządzania wiedzą w obszarze zasobów ludzkich, wskazując na ich wpływ w zakresie tworzenia w przedsiębiorstwie kapitału intelektualnego i dalej kapitału ludzkiego. Takie podejście trafnie sprzyja wzajemnemu uzupełnianiu się i przenikaniu poszczególnych płaszczyzn generowania wiedzy na skutek czynnika ludzkiego oraz przepływu informacji pomiędzy nimi, co w sposób efektywny zabezpiecza sprawność systemu informatycznego podmiotu, w tym badanego przez doktoranta systemu ERP. Autor w dalszej części rozprawy przedstawia najbardziej znane rodzaje kapitału społecznego, a mianowicie: kapitał strukturalny zakodowany w systemach, bazach danych, procesach oraz kapitał poznawczy, który jest efektem zgromadzonej wiedzy i niematerialnej aktywności intelektualnej zasobu ludzkiego, czego efektem trafnie wskazano przez doktoranta jest tworzenie innowacji, pomysłów, wynalazków lub udoskonaleń techniki i technologii. Interesujący model w odniesieniu do tematu dysertacji przedstawiono na stronie 22 w rozdziale pierwszym, a mianowicie model kapitału wartości rynkowej, w którym to wartość rynkowa generowana jest w pierwszej kolejności przez kapitał finansowy i intelektualny, a następnie przez kapitał ludzki. Rysunek nr 3 w rozdziale pierwszym przedstawia bardziej szczegółowe ujęcie przedmiotowego modelu, szczególnie w odniesieniu do kapitału ludzkiego (H.Saint-Onge). W dalszej części rozdziału pierwszego autor przedstawia kolejne modele (str. 24, str.

25) model wartości całkowitej Rossa oraz model kapitału intelektualnego według A. Brookinga. Brakuje jednak jednoznacznej opinii autora w zakresie wyboru modelu najbliższego wraz z uzasadnieniem merytorycznym w odniesieniu do badanego obszaru dysertacji, systemów ERP. Doktorant wspomina na stronie 26 dysertacji o cyfryzacji, robotyzacji oraz kompetencjach, jednak brakuje ich precyzyjnego zdefiniowania i określenia kompetencji przyszłości koniecznych przy korzystaniu z systemów ERP z modułem HR. Autor pisze o wzroście wartości organizacji, jednak brakuje nieco szerszego odniesienia się do pojęcia globalnej inteligencji, a co za tym strategii cyfryzacji i pozyskiwania ekspertów wyposażonych w kompetencje przyszłości.

Doktorant trafnie w dalszej części pokazuje relacje między kompetencjami zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, właściwie omawiając między innymi zarządzanie ludźmi (zasady kierowania i rozwoju) i zarządzanie kadrami (pozyskiwanie, organizacja i motywacja zasobów ludzkich w firmie).

W dalszej części dysertacji przeprowadzona jest bardzo trafnie przez autora ocena cech dobrego i złego zarządzania zespołem pracowników, pojawia się pytanie do autora dysertacji w tym obszarze jaki model jest najbardziej efektywny i właściwy w warunkach kognitywnych w organizacji ?

Proces planowania zasobów ludzkich wymaga analizy niezbędnej do realizacji celów podstawowej działalności organizacji, obejmując swoim zakresem określanie czynności odpowiednich dla poszczególnych stanowisk pracy, towarzyszących im warunków, sposobu wykonywanej pracy, powiązania z innymi obszarami działalności oraz wynikających z tego kwalifikacji, kolejnymi etapami są rekrutacja i selekcja, co trafnie zaprezentował doktorant w rozprawie doktorskiej.

W części teoretycznej, rozdziale pierwszym, dysertacji autor omówił również kryteria oceny potencjalnych pracowników, przebieg procesu selekcji pracowników, cztery podstawowe rodzaje struktur organizacyjnych, m.in. funkcjonalny, organizacyjny, macierzowy, zespołowy, brakuje jednak w tej części własnej oceny i wyboru najbardziej efektywnego systemu zarządzania. Interesującym etapem rozprawy jest również ujęcie sposobów kształtowania zaangażowania pracowników w cele organizacji na poziomie indywidualnym, grupowym, wydziałowym oraz ogólnopodmiotowym, co koresponduje z celami przyjętymi we wstępnej części dysertacji.

Istotnym elementem rozprawy jest wskazanie na możliwe sposoby pomiaru zarządzania kapitałem ludzkim, bardzo ważnym jest odniesienie i pokazanie przykładowym miar kapitału ludzkiego w Zrównoważonej Karcie Wyników (str. 51) z perspektywy finansowej,

perspektywy klienta, perspektywy wewnętrznego procesu oraz z perspektywy uczenia się i rozwoju.

W dalszej części dysertacji, w rozdziale 2 (od str. 56 do str. 93) doktorant przedstawił koncepcję wykorzystania systemów ERP w zarządzaniu kapitałem ludzkim, właściwie odniósł się do przedstawienia genezy i etapów rozwoju systemów ERP przedstawiając rys historyczny, m.in. różnice między otwartym i komercyjnym systemem ERP. Bardzo istotnym elementem dysertacji jest wskazanie podstawowych 8 modułów systemu ERP, jak również lista korzyści wynikających z wdrożenia systemowego podejścia w przedsiębiorstwie. Brakuje jednak szerszego omówienia innych kluczowych modułów ERP poza punktowaniem sposobu osiągnięcia korzyści wdrożenia.

Istotnym i właściwym etapem rozprawy doktorskiej jest omówienie przez autora architektury systemu ERP, która w sposób istotny odzwierciedla projekt oprogramowania i sprzętu. Istotny obszar analizy z uwagi na fakt, iż do zaprojektowania i wdrożenia systemu ERP potrzebny jest projekt faktycznie wdrożonego systemu, który określa wysokopoziomą strategię wdrożenia ERP oraz obrazuje przepływ informacji w podsystemach przedsiębiorstwa wraz z ich wzajemnymi powiązaniem. Należy zaznaczyć, iż dobrze zaprojektowana i elastyczna architektura systemu umożliwia jak najlepsze zaprojektowanie systemu ERP dla przedsiębiorstwa. Dodać należy, iż architektura ERP definiuje relacje między złożonymi komponentami technologii informacyjnej, w tym sprzętem, oprogramowaniem i danymi, a komponentami organizacji, takimi jak struktura firmy, reguły biznesowe i ludzkie. Architektura systemów ERP, na co wskazuje również w rozprawie autor można podzielić na warstwę logiczną i fizyczną. Architektura logiczna pokazuje w jaki sposób system jest zorganizowany w celu obsługi funkcjonalnych wymagań biznesu i powiązanych użytkowników końcowych. Fizyczna część architektury systemów ERP jest zaprojektowana w stylu warstwowy w oparciu o model klient-serwer zwany również architekturą wielowarstwową lub N-warstwową.

Należy wskazać, iż w dysertacji w sposób właściwy zaprezentowano różne przykłady architektury systemów ERP, m.in. „*Dwuwarstwowa architektura systemów ERP*”, „*Trójwarstwowa architektura systemów ERP*”, „*Architektura systemów ERP uwzględniająca wykorzystanie technologii internetowych*”, „*Architektura SOA*”, czy też „*Architektura oparta na chmurze obliczeniowej*”, jednak brakuje w rozprawie w podsumowaniu zamieszczonym na str. 86 bardziej wnikliwej oceny najbardziej oczekiwanego rozwiązania w obszarze ERP, jest jedynie krótkie wskazanie iż każde rozwiązanie posiada zalety i wady. Pytanie, które nasuwa się po przeczytaniu wskazanych rozwiązuje nawiązuje do przykładu architektury opartej na chmurze obliczeniowej, *dla czego przedmiotowe rozwiązania przyczyniło się do rozpowszechnienia systemów ERP ?*

W dalszej części doktorant prezentuje rolę systemu ERP w zarządzaniu kapitałem ludzkim, co trafnie koresponduje z tematem rozprawy doktorskiej, brakuje jednak analizy w odniesieniu do innych modułów ERP powiązanych z modułem HR, w dysertacji autor obejmuje analizą moduły takie jak: moduł

rekrutacji, moduł szkoleniowy, moduł pracownika, moduł płatności, moduł oceny pracownika, moduł zwolnienia, moduł prawo pracy. Istotne w pracy doktorskiej było, wymaga zaznaczenia, spojrzenie na korzyści z zastosowania rozwiązań, jak również porównanie do tradycyjnych systemów, jedynym mankamentem jest brak analiz opartych o mierniki, bądź model wskazania kpi efektywnościowych przy prezentacji korzyści, bądź odniesienia do tradycyjnego modelu w tym punkcie pracy, brak również zastosowania benchmarkingu w odniesieniu do innych firm korzystających z przedmiotowych rozwiązań na świecie. Forma zastosowana jest jedynie opisowa, brakuje porównań, mierników, szerszej analizy, pojawia się więc pytanie *czy doktorant przeanalizował rozwiązana w oparciu o benchmarking międzynarodowy podobnych organizacji?*

W rozdziale 2.5 pojawia się wzmianka na temat systemów ERP, a mianowicie: Oracle, ERP, NetSuite, PeopleSoft, jednak w dysertacji na stronach (od str. 93 do str. 97) widnieje bardzo ogólny opis organizacji i funkcjonalności bez szerszego porównania w oparciu o wskaźniki mierzalne obrazujące efektywność wykorzystania w procesach zarządzania zasobami ludzkimi (kontekst międzynarodowy). Pojawia się więc kolejne pytanie, *który z omówionych w dysertacji systemów jest najbardziej efektywny i jakie jest tej tezy uzasadnienie ?*

Kolejny rozdział rozprawy doktorskiej (od str. 98 do str. 141) przedstawia znaczenia Human Capital Management w zarządzaniu przedsiębiorstwem, analiza przeprowadzona w sposób bardzo przekrojowy, należy docenić realizację w analiz w latach, przykładem może być analiza poziomu siły roboczej i zatrudniania na świecie i w podziale na kraje o różnym poziomie dochodu przedstawiona w latach 2005 - 2022.

Bardzo istotnym etapem tej części rozprawy doktorskiej są treści zawarte od str. 112, w której to autor przedstawia HCM w ujęciu informatycznym, wskazując iż na świecie kluczowe procesy oparte są na dużych zbiorach danych, istotnym jest umiejętność zastosowania podejścia „big data” i podejmowanie trafnych decyzji w oparciu o kluczowe dane, liczby, zestawienia. Należy zaznaczyć, iż wskazywane w pracy doktorskiej nowe hybrydowe środowisko pracy, wymaga większej elastyczności, walki o talenty, która nie ma granic geograficznych. Sukces cyfrowej rzeczywistości będzie zależał, co trafnie punktuje doktorant os wykorzystania nowych

technologii, wspierania procesów HR przez systemy ERP oraz AI oraz dużej elastyczności cyfrowej przestrzeni roboczej.

Jak pokazują badania międzynarodowe technologie mogą być z powodzeniem wykorzystywane w obszarze zarządzania talentami w organizacji. Jak pokazują wyniki badań prawie 50% firm jest zdania technologia wspiera pracowników w realizacji procesów, w tym w procesach HR. Doktorant w dysertacji wskazuje, iż rozwój oprogramowania HR widać w poziomie zatrudnienia w firmach produkujących oprogramowanie, podaje przykłady z roku 2016 wskazując na str. 114, iż w roku 2016 w firmach tej branży zatrudnionych było 5600 pracowników zajmujących się rozwojem oprogramowania HR, natomiast 4 lata później już 83000, co oznacza trzynastokrotny wzrost poziomu zatrudnienia w branży IT w obszarze HR. Warto podkreślić, iż w ostatnich latach wiele narzędzi oprogramowania zostało przeniesionych z wewnętrznych sieci IT firmy do chmury, co w sposób bardzo istotny uprościło funkcje takie jak aktualizacje oprogramowania i proces zabezpieczania sieci.

Jak wskazuje w dysertacji doktorant systemy ERP odgrywają coraz większą rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi, integrując kilka funkcji z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, system wspiera kierownictwo w podejmowaniu racjonalnych decyzji dotyczących poszukiwania rekrutacji, utrzymywania i organizacji personelu. Zależnie od branży, w której działa dane przedsiębiorstwo, jego wielkości, czy zasięgu, system ERP może odpowiadać na różne oczekiwania z zakresu obszaru HR.

Istotnie ważnym na tym etapie wnioskowania jest przeprowadzona przez autora rozprawy doktorskiej analiza studiów przypadku w zakresie zastosowania rozwiązań systemów ERP w zakresie HR w wybranych organizacjach - 6 omówionych bardzo precyzyjnie studiów przypadków różnych branż, energetycznej, inwestycji finansowych, w zakresie ubezpieczeń, organizacji medycznych, produkcji kosmetyków, czy też firm usługowych. Wnioskowanie na tym etapie okraszone podsumowaniem i wskazaniem istotnych korzyści w ramach wdrożonych rozwiązań.

W dalszej części rozprawy doktorskiej (w rozdziale 3.4) doktorant prezentuje w sposób bardzo precyzyjny wykorzystanie systemów informatycznych klasy ERP w ujęciu ilościowym, w tym poziom wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych ICT w polskich przedsiębiorstwach. Należy podkreślić, iż wnioskowanie oparte o dane aktualne z 2023 r.. Autor w tej części pracy zwraca uwagę m.in. na przedsiębiorstwa korzystające z szerokopasmowego dostępu do internetu według profilu działalności, na pracowników przedsiębiorstw posiadających zdalny dostęp do zasobów firmy, przedsiębiorstwa organizujące

spotkania w formie zdalnej czy też wielkość nakładów organizacji na rozwiązania ICT według danej branży.

Istotnym w rozprawie doktorskiej etapem wnioskowania autora jest omówienie poziomu informatyzacji i cyfryzacji polskich przedsiębiorstw z perspektywy miernika, wskaźnika intensywności cyfrowej. Jak wskazuje autor rozprawy miernik pochodzi z badania wykorzystania ICT i handlu elektronicznego w przedsiębiorstwach, przedstawia również w dalszej części pracy klasyfikację przedsiębiorstw w podziale na poziom intensywności cyfrowej. Co równie istotne autor odnosi prezentowane wyniki do europejskiego wskaźnika intensywności cyfrowej przedsiębiorstw w 2022 roku, co istotnie nawiązuje do celów rozprawy doktorskiej. Po analizie wyników pojawia się pytanie: *Jakie działania powinny być podjęte w naszym kraju, aby poprawić wyniki i osiągnąć wynik najlepszy, jakie autor rozprawy mógłby zaprezentować kierunki działań w tym obszarze?*

Na str. 136 w dysertacji została zamieszczona analiza obrazująca główne przyczyny niepowodzenia procesu wdrażania systemu ERP, wśród głównych przyczyn autor wskazał zmianę zakresu wdrożenia, niedoszacowany budżet, nieodpowiedni zespół pracowników, brak zaangażowania kierownictwa, źle zmapowane procesy biznesowe, źle dopasowane oprogramowanie, co trafnie nawiązuje do studiów przypadków prezentowanych wcześniej. Pojawia się pytanie *Jakie kompetencje przyszłości pracowników są konieczne, aby uniknąć niepowodzeń oraz czego dotyczyły zakresy zmian wdrożenia? Czy podobne wyniki można odnieść do podejścia systemowego ERP z wykorzystywanym modulem HR oraz jak prezentują się wyniki w odniesieniu do innych modułów systemu ERP?*

Rozdział czwarty dysertacji zawiera określenie bardzo precyzyjnie problemu badawczego, poszukiwanie odpowiedzi na pytanie jak system ERP z wbudowanym modulem HCM wpływa na zarządzania kapitałem ludzkim, trafnie zaprezentowano również pytania badawcze, cele badawcze, hipotezy badawcze i narzędzia badawcze.

Autor bardzo precyzyjnie opisał przebieg badań (od str. 147 przedmiotowej rozprawy), wskazując iż badania zrealizował z wykorzystaniem metody CATI oraz CAWI w okresie od listopada 2022 do lutego 2023, określił właściwie próbę badawczą, między innymi przedstawił strukturę próby badawczej według branży działania oraz wielkości przedsiębiorstwa. W dalszej części rozprawy bardzo dobrze opisano metody statystyczne zastosowane w pracy oraz przedstawiono w sposób nie budzący zastrzeżeń schemat blokowy prezentujący procedurę badawczą. W części badawczej autor w dysertacji analizuje między innymi liczbę zatrudnionych pracowników w wytypowanych organizacjach, reprezentowane branże, zasięg działania, miejsce w strukturze organizacyjnej pracowników biorących udział w badaniu.

Na uwagę zasługuje również badany czas korzystania z systemu ERP przez przedsiębiorstwo, rodzaj systemów ERP wykorzystywanych w organizacji. W tej części analizy pojawia się pytanie *jakie są powody, iż system SAP (zgodnie z danymi na Rys. 43 - str. 160) jest wskazany przez 290 przedsiębiorstw jako najbardziej popularny? Czy analiza podobna dotyczy systemu z wbudowanym modulem HR?*

W dalszej części dysertacji autor właściwie prezentuje rolę zarządzania kapitałem ludzkim w działalności badanych przedsiębiorstw, prezentuje czas oraz stosowania strategii HCM, jak również przyczyny wdrożenia systemu ERP w obszarze HCM. Pojawia się pytanie w oparciu

o przedstawione dane na str. 165 dysertacji *jakie są powody, iż najwięcej wskazań dotyczyło przyczyn odnoszących się do lepszego zarządzania zespołem pracowniczym, w jakim obszarze oraz procesów zatrudniania /pozyskiwania pracowników?*

Istotnym etapem badań wskazanym w dysertacji jest również odniesienie do konkretnych efektów wdrożenia modułu HCM, kluczowych wykorzystywanych funkcji modułu HCM, jak również ryzyk, zaprezentowanych w wynikach badań na str. 169 na rys. 49 w postaci listy wad

1 ograniczeń systemu ERP.

Kluczowym wydaje się etap badań zaprezentowany przez autora prezentujący cel stosowania modułu HCM, *jak pokazują wyniki badań najwięcej wskazań dotyczyło zarządzania kadrami, inne cele zostały określone jako rozliczenie płac, rozwój pracowniczy oraz talent management, pojawia się pytanie jakie kluczowe zakresy obejmuje ten ostatni cel? (dot. str. 171).*

W dalszej części rozprawy doktorskiej przedstawiono efekty funkcjonowania systemu zarządzania zasobami ludzkimi w wybranych obszarach przedsiębiorstwa z punktu widzenia wpływu systemu ERP na koszty operacyjne przedsiębiorstwa, jak również wpływu systemu ERP na wydajność procesów, jak również oceny elementów systemu ERP, brakuje jednak podobnej analizy w odniesieniu do innych modułów ERP, ten obszar może stanowić dalszy etap prowadzonych badań przez doktoranta, tak aby holistycznie spojrzeć na wykorzystanie pełnej funkcjonalności systemów ERP.

Efekty stosowania systemu ERP w zarządzaniu przedsiębiorstwem, w tym efekty pandemii Covid-19, jak również wpływ pandemii Covid-19 na obszary HCM, istotne z punktu widzenia celów rozprawy doktorskiej zaprezentowano na od str. 179 do str. 180.

W rozdziale piątym (od str. 182) stosownej dysertacji autor przeprowadza właściwie analizę i ocenę wykorzystania systemów ERP z punktu widzenia identyfikacji istotnych zależności pomiędzy wybranymi kryteriami wykorzystania systemu ERP w HCM.

Autor stawia hipotezę i weryfikuje w trakcie prowadzonych badań empirycznych, odnosi się do jasno określonych symboli zmiennych niezależnych oraz w zależnych, przedstawia analizy

korelacji, między innymi związanych z branżą działalności przedsiębiorstwa, a zmiennymi zależnymi czy też pomiędzy zasięgiem działalności przedsiębiorstwa, a zmiennymi zależnymi w postaci głównych przyczyn wdrożenia systemu ERP w obszarze HCM.

W dalszej części rozprawy doktorskiej autor trafnie i właściwie w odniesieniu do celów rozprawy przeprowadza analizę istotności relacji pomiędzy wybranymi elementami funkcjonowania systemu ERP z wbudowanym modułem HCM w przedsiębiorstwach, a jego parametrami, dodatkowo również analiza różnic w odniesieniu do wpływu systemu ERP z wbudowanym modułem HCM na poziom kosztów i wydajności.

Autor w dysertacji na poszczególnych etapach weryfikuje hipotezy w sposób właściwy i trafny, co bardzo istotne w oparciu o wyniki przeprowadzonych badań empirycznych.

Dużą wartością rozprawy doktorskiej jest charakterystyka i analiza praktycznych modeli oraz wykorzystania analiz szczegółowych w kontekście hipotez określonych w rozprawie doktorskiej. Treść tego rozdziału oceniam pozytywnie.

W szczególności trzeba podkreślić wszechstronność charakterystyki studiów przypadku, tak horyzontalną (paleta aspektów i odniesień, jak i wertykalną (wnikliwość przedstawienia modelu zasad użycia - metod analizy studiów przypadku, jak również przeprowadzenie analizy, czy też zastosowanie).

Doktorant w rozprawie bardzo trafnie zaprezentował determinanty systemowego podejścia do wykorzystania systemów ERP z modułem HR w odniesieniu do zaprezentowanych studiów przypadku.

W podsumowaniu (od str. 241 do strony 246 - 6 stron) Doktorant zrekapitulował przebieg badań i ustalone wnioski dla teorii i praktyki, pokazując jak posłużyły realizacji celów rozprawy, weryfikacji postawionych hipotez badawczych a także co istotne wskazał na wysoki potencjał praktycznego wykorzystania wyników badań zarówno przez podmioty gospodarcze, jak i kręgi naukowe i akademickie.

Dyskusja wyników badań Doktoranta, podjęta w podsumowaniu rozprawy doktorskiej, w kontekście weryfikacji kluczowych hipotez postawionych w pracy oraz kluczowych celów badawczych jest bardzo dobra. Autor wskazał, iż każdorazowo implementacja modelu do konkretnej sytuacji organizacji musi być oparta o wskazanie zadań związanych z polityką strategiczną przedsiębiorstwa, wskazaniu jednostek odpowiedzialnych za realizację zadań, kształtowanie relacji i współpracy, kooperacji, jak również ustanowieniu formalnych i organizacyjnych mechanizmów zarządzania, co potwierdza postawiony cel, iż system ERP z wbudowanym modułem HCM w sposób znaczący wpływa i wspiera zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie.

W dalszej części podsumowania Doktorant trafnie odniósł się do kluczowych hipotez badawczych postawionych w pracy, wskazując na wypełnieniu luki w tym obszarze. Reasumując treść podsumowanie oceniam pozytywnie.

Wnioski końcowe

Należy wskazać, iż głównym osiągnięciem Doktoranta jest bardzo wnikliwe, wszechstronne przeanalizowanie możliwości opracowania modelu zarządzania z wykorzystaniem systemu ERP z wbudowanym modułem HCM, z uwzględnieniem koordynacji działań za poziomie zarządzania strategicznego, współpracy interesariuszy oraz wykorzystaniu efektu synergii wynikającej ze współdziałania wszystkich elementów systemu w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi.

Doktorant w procesie badawczym uzyskał potwierdzenie stawianych hipotez. W konsekwencji analiz piśmiennictwa, Doktorant doprecyzował determinanty badanego zagadnienia oraz bardzo metodycznie, w oparciu o wyniki badań, skomponował i zaplanował proces badawczy oraz wnioskowania w odniesieniu do postawionych pytań badawczych. Dla poprawności i porządku należy zwrócić uwagę na nieznaczną słabość subiektywizmu w interpretacji niektórych studiów przypadku.

Doktorant wykazał się podczas przygotowania rozprawy doktorskiej dobrą wiedzą zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, a recenzowana rozprawa doktorska spełnia w wysokim stopniu wymóg aktualności. Z kolei przeprowadzając badania oparte na studiach przypadku Doktorant wykazał się umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej oraz umiejętnością samodzielnego wnioskowania. Analizując kwestie teoretyczne Doktorant posłużył się umiejętnie dobraną treściowo literaturą naukową, choć zwraca uwagę iż większość pozycji literaturowych jest starszych niż 5 lat. Zgłoszone przeze mnie uwagi mają charakter dyskusji z Doktorantem oraz zmierzają do tego, aby pomóc doskonalić warsztat pod kątem dalszej kariery naukowej. Podsumowując jest pełen uznania dla przedłożonej dysertacji, w szczególności wskazując na jej bardzo praktyczny charakter i możliwości zastosowania.

Reasumując uważam, iż Doktorant osiągnął cele rozprawy oraz uzyskał oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Tym samym rozprawa doktorska jest wartościowa i wnosi wkład do nauki w zakresie problematyki zarządzania systemami ERP z wbudowanym modułem HCM.

Na tej podstawie uważam, iż rozprawa mgra Remilusza Zielińskiego pt. „Zarządzanie kapitałem ludzkim wspierane systemem klasy ERP”, spełnia wszystkie wymagania

merytoryczne i formalne, a wobec tego wnioskuję do Rady Naukowej dyscypliny *Nauki o Zarządzaniu i Jakości* w Politechnice Częstochowskiej o przyjęcie rozprawy i dopuszczenie jej do publicznej obrony.