



Politechnika Łódzka

Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji

Wydział Zarządzania P.Cz.
Sekretariat

Wpł. dn. 17.05.2018.

Bujak

Łódź, 14.05.2018

dr hab. inż. Grzegorz Szymański
Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji
Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji
Politechnika Łódzka

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgra Michała Pietruszewskiego pt. „Zarządzanie ryzykiem personalnym w przedsiębiorstwach sektora energetycznego” napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. inż. Roberta Kucęby Prof. P.Cz. na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

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 2003 r (Dz. U. 2003 Nr 65 poz. 595 z późn. zm.), który stanowi, że: *„Rozprawa doktorska, przygotowywana pod opieką promotora albo pod opieką promotora i promotora pomocniczego, ... 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.”*,
- rozporządzenie ministra nauki i szkolnictwa wyższego z dnia 30 października 2015 r. *„w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora”* (Dz. U. z 2015 r., poz. 1842).
- decyzja Rady Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej z dnia 20 marca 2018 w sprawie powołania mnie na recenzenta ww. rozprawy,

Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji
90-924 Łódź, ul. Piotrkowska 266, budynek D3
tel. 42 631 37 68, e-mail: w-9@adm.p.lodz.pl,
www.wzip.p.lodz.pl, www.p.lodz.pl



HR EXCELLENCE IN RESEARCH



Politechnika Łódzka

Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji

Wydział Zarządzania P.Cz.
Sekretariat

Wpł. dn. ...17.05.2018r...

Bugaj

Ważności i aktualności problematyki rozprawy

Opiniowana praca podejmuje tematyką zarządzania ryzykiem personalnym, który jest stosunkowo nowym obszarem badań naukowych w naukach o zarządzaniu. Praktyka zaś pokazuje, że integracja zarządzania ryzykiem z ogólnym systemem zarządzania zasobami ludzkimi jest złożonym procesem, szczególnie w organizacjach z wysoko rozwiniętą kulturą organizacyjną, którą stanowią przedsiębiorstwa sektora energetycznego. Współczesne wymagania rynku determinują konieczność podejmowania ryzyka we wszystkich działaniach i strategiach zarządzania przedsiębiorstwem. Ryzyko personalne stanowi istotną kategorię ryzyka w organizacji, co jest także podkreślane przez Doktoranta, występującego zarówno w obszarze mikroorganizacyjnego i mikrospołecznego, czyli ryzyka powiązanego z systemem społecznym przedsiębiorstwa. Proces zarządzania ryzykiem personalnym obejmuje fazę identyfikacji ryzyka, analizy i oceny oraz wdrożenia konkretnych działań. Doktorant skupił się w pracy na etapie identyfikacji oraz oceny ryzyka w przedsiębiorstwach wybranego sektora. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach stanowi wciąż aktualną problematykę, zaś zarządzanie ryzykiem personalnym wpływa na poprawę jakości świadczenia usług i wykorzystaniu dostępnych, a często niezidentyfikowanych, możliwości organizacji. Podjęta problematyka dysertacji znajduje się z obszarze nauk o zarządzaniu i stanowi ważne współcześnie zagadnienie.

Układ, struktura i cel rozprawy

Rozprawa składa się ze wstępu, pięciu ponumerowanych rozdziałów, zakończenia, bibliografii, streszczenia w języku angielskim, spisu tabel i rysunków oraz załącznika zawierającego kwestionariusz ankietowy. Łącznie rozprawa liczy 265 stron, z czego ok. 25% objętości zajmuje część empiryczna. Struktura

Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji
90-924 Łódź, ul. Piotrkowska 266, budynek D3
tel. 42 631 37 68, e-mail: w-9@adm.p.lodz.pl,
www.wzip.p.lodz.pl, www.p.lodz.pl





Politechnika Łódzka

Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji

rozprawy jest prawidłowa poszczególne rozdziały wprowadzają w coraz bardziej szczegółowe obszary problematyki zarządzania ryzykiem personalnym.

We wstępie jasno określono cel pracy: „szczegółowa analiza zagadnienia zarządzania ryzykiem personalnym” oraz „zbadanie jak ryzyko to postrzegane jest przez przedsiębiorstwa sektora energetycznego, a także w jaki sposób starają się go minimalizować”, który charakteryzuje się zarówno aspektem teoretycznym jak i empirycznym. Co potwierdza Doktorant konstruuąc wskaźniki ryzyka personalnego, ukazujące znaczenie i prawdopodobieństwo wystąpienia tego ryzyka. Jednak we wstępie brak jest podziału na cele główne i szczegółowe, szczególnie że Autor wprowadza także jako cel „próbę wyodrębnienia poszczególnych metod i technik zarządzania ryzykiem personalnym oraz ukazania związków między metodami a zmiennymi diagnozującymi stan przedsiębiorstwa pod kątem zasobów ludzkich.”. Niestety cele opisane we wstępie nie są zbyt spójne z celami sformułowanymi w części badawczej (rozdział 4.2.).

W części metodycznej dokładnie opisano problem i sformułowano trzy pytania badawcze. Szkoda, że wszystkie postawione pytania odnoszą się do pracowników na kluczowych stanowiskach, który to element jest uwzględniony wyłącznie w celu praktycznym dysertacji. Prawidłowo została sformułowana także hipoteza główna wynikająca z przyjętego celu: *Zastosowanie heterogenicznych narzędzi i metod zarządzania ryzykiem personalnym wpływa na redukcję poziomu ryzyka personalnego z perspektywy pracodawcy.*

Zaproponowano także cztery tezy pomocnicze (błędnie Autor wskazuje w pracy, że są tylko trzy (s. 158)), które prawidłowo porządkują rozważania i odnoszą się do hipotezy głównej oraz tematu pracy, ponadto są konkretne i weryfikowalne. Pierwsza określona została w postaci: *„Przedsiębiorstwa stosujące strategię rozwoju kapitału ludzkiego cechuje wyższy poziom sukcesu zawodowego na kluczowych stanowiskach”*. Wydaje się trudnym do identyfikacji wyższy poziom



Politechnika Łódzka

Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji

sukcesu zawodowego, który przyjęto za zmienna zależną i weryfikacja czego nie została dokładnie opisana w części badawczej.

Hipoteza druga brzmi: „Stopień dywersyfikacji narzędzi, metod zarządzania ryzykiem personalnym jest zależny od wielkości przedsiębiorstwa/korporacji energetycznej” jest zbudowana bez zastrzeżeń. Zaś kolejna „Zastosowanie heterogenicznych narzędzi i metod zarządzania ryzykiem personalnym wpływa na redukcję prawdopodobieństwa dobrowolnego opuszczenia organizacji osób na kluczowych stanowiskach” jest ogólnie sformułowana prawidłowo, ale być może należałoby skorygować określenie „opuszczenie organizacji osób” na postać „opuszczenie organizacji przez osoby”, co doktorant uczynił w opisie zmiennej zależnej.

W hipotezie czwartej „zarządzanie ryzykiem personalnym stymuluje wzrost poziomu sukcesu zawodowego pracowników na kluczowych stanowiskach”, Doktorant wykorzystując swoją publikację, wyjaśnił sposób mierzenia poziomu sukcesu zawodowego, który mógłby wydawać się trudny do weryfikacji. Sformułowane hipotezy ściśle odzwierciedlają przyjęty cel pracy oraz korelują z hipotezą główną dysertacji. W rozdziałach o charakterze teoretycznym, Doktorant sprawnie posługuje się literaturą przedmiotu i innymi materiałami w toku prowadzenia własnych rozważań. Konstrukcję rozdziałów cechuje logiczny układ oraz właściwy podział i prezentacja treści, nazwy odpowiadają zawartości.

Autor wykorzystał w pracy bogatą literaturę (251 pozycji), składającą się głównie z polskich opracowań. Jednak występuje wiele pozycji niemieckojęzycznych oraz kilka angielskojęzycznych. Cytowane publikacje naukowe, które wraz z pozycjami internetowymi tworzą kompleksowe źródło bibliograficzne, wskazujące na szeroki przegląd literatury dokonany przez Doktoranta. Literatura została dobrana odpowiednio do opisywanej tematyki, choć w niektórych obszarach brakuje kilku znaczących współczesnych pozycji, np. w



Politechnika Łódzka

Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji

tematyce HR, warto było wykorzystać popularne opracowanie W. Cascio, *Managing Human Resources* z 2016 lub wcześniejsze wydania.

Ocena merytoryczna rozprawy

W pierwszej części teoretycznej Doktorant przytacza bardzo szeroki wachlarz definicji zarządzania zasobami ludzkimi. Jednak głównie polskich autorów, których oczywiście wiedza i doświadczenie nie jest mniejsze od zagranicznych naukowców, ale brakuje popularnych zagranicznych opracowań. Np. Daley DM, *Strategic Human Resource Management* lub B.E. Becker, M.A. Huselid, *Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?*.

W pierwszym rozdziale Doktorant, dokonał charakterystyki zarządzania zasobami ludzkimi, ze szczególnym uwzględnieniem roli i znaczenia, ewolucji koncepcji oraz modeli i struktury. Mottem tego rozdziału jest stwierdzenie, że „*funkcja personalna to właściwie nic innego, jak tylko profesjonalne przedsiębiorstwo usługowe*” jest ono adekwatne do treści. Autor słusznie zauważa, że współcześnie przechodzi się coraz częściej od administrowania kadrami na koncepcję strategicznego ZZL. W części 1.3 Doktorant pisze, iż „*do najbardziej znanych i najczęściej analizowanych w literaturze są modele Michigan oraz harwardzki*” (tu błąd stylistyczny), ale niestety opis modelu Michigan został przedstawiony dość lakonicznie (w 7 zdaniach), gdzie można było dokonać bardziej szczegółowej charakterystyki. Ponadto można było rozszerzyć analizę funkcjonujących modeli o model strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi Schulera. Wartościowym elementem jest charakterystyka mniej znanych modeli Warwicka, Lepaka i Snella oraz Kostery. W kolejnym podrozdziale, Autor zgodnie z klasycznym podziałem funkcji personalnej, szczegółowo opisuje poszczególne funkcje. W tej części widać zaangażowanie i dużą wiedzę Doktoranta w obszarach zarówno właściwego przeglądu literatury jak i wiedzy ZZL.



Politechnika Łódzka

Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji

W drugim rozdziale dokonano przeglądu literatury z zakresu ryzyka personalnego pod kątem istotności tej kategorii jako kluczowego obszaru zarządzania ryzykiem w organizacji. Na uwagę, zasługuje fakt własnej interpretacji przytaczanych definicji ryzyka personalnego. Dużo miejsca poświęca Autor, na wskazanie na czym konkretnie polega istotność ryzyka personalnego (co zostało ujęte w tytule podrozdziału) i co wskazuje na prawidłowy warsztat pisarski i spójność tytułów z kontentem.

Rozdział trzeci to charakterystyka kluczowego, w kontekście tematyki pracy, zarządzania ryzykiem personalnym w organizacji. Rozdział ten ma charakter systematyzujący wiedzę, Autor sprawnie posługuje się literaturą przedmiotu i innymi materiałami w toku prowadzenia własnych rozważań. Wystarczająco szczegółowo dokonano charakterystyki narzędzi zarządzania ryzykiem oraz prawidłowo opisano modele i elementy składowe ryzyka personalnego w ZZL.

Właściwie także na początku rozdziału czwartego o charakterze empirycznym został opisany podmiot badań, czyli sektor energetyczny w Polsce. Szkoda, że analiza zatrzymała się na roku 2015, choć dostępne są raporty bardziej aktualne, np. *Raport TOE: Rynek energii elektrycznej i gazu w Polsce. Stan na 31 marca 2017 r.* lub *Raport roczny innogy 2016 r. o rynku energii elektrycznej i gazu w Polsce*. Dlatego uważam, iż ten element badania został potraktowany zbyt pobieżnie i powinien zostać szerzej opisany. Kolejny podrozdział to typowe ujęcie metodyczne, gdzie wskazano problem badawczy, sformułowano pytania oraz cel główny, w podziale na empiryczny i teoretyczny. Szczegółowo opisano hipotezy badawcze, w których drobne nieprawidłowości wykazałem wcześniej. Autor zdecydował się na dobór celowy próby badawczej, choć nie podano szczegółów na temat metody doboru. Dobór celowy charakteryzuje się wyborem do badań tych jednostek, które spełniają określone kryteria i charakteryzują się pożądanymi cechami, w tym przypadku przedsiębiorstwach z sektora energetycznego, „a w szczególności na korporacjach energetycznych” – tutaj Autor nie zdefiniował

Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji
90-924 Łódź, ul. Piotrkowska 266, budynek D3
tel. 42 631 37 68, e-mail: w-9@adm.p.lodz.pl,
www.wzip.p.lodz.pl, www.p.lodz.pl



HR EXCELLENCE IN RESEARCH

f



POLITECHNIKA ŁÓDZKA
WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I INŻYNIERII PRODUKCJI



Politechnika Łódzka

Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji

pojęcia korporacji. W doborze celowym, badacz wybiera jednostki do próby na podstawie posiadanej wiedzy o interesującej go populacji, jej specyficznych cechach konfrontując je z celem badania. Niestety brak jest w tej części opisu metodycznego, wyjaśnienia wyboru konkretnych podmiotów badania oraz jakiegokolwiek informacji na temat jakie dokładnie przedsiębiorstwa wzięły udział w badaniu. Mimo, iż Doktorant informuje, że niektórzy respondenci nie wyrazili zgody, można było wskazać pozostałe podmioty. W tabeli 4.1 opisano bardzo ogólny profil badanych przedsiębiorstw, w kontekście odpowiedzi kierowników działów personalnych, szkoda że nie załączono podobnego profilu dla drugiej ankiety przeprowadzonej wśród osób na kluczowych stanowiskach.

Ponadto Doktorant pisze, że w drugiej turze, „*podjęto próbę kontaktu osobistego z kierownikami działów personalnych przedsiębiorstw sektora w 10 miastach południowej i centralnej Polski*” ponownie nie wyjaśniając, czemu inne regiony Polski zostały pominięte. W tej części pracy widać brak doświadczenia marketingowego Autora, często myli pojęcia kwestionariusza i ankiety. Prawdłowo wybrano skalę semantyczną (1-10), która wykorzystywana jest do oceny postaw i opinii, jednak najniższa wartość 1 powinna raczej oznaczać brak wpływu, a nie minimalną wartość. Gdyż w takim przypadku respondenci muszą wskazać jakiś wpływ danej cechy, nawet jak uważają że ten element nie wpływa w żadnym stopniu na działalność przedsiębiorstwa.

W głównym pytaniu niepotrzebnie Autor wprowadza dwa określenia, uważając je za tożsame „*znaczenie/wpływ*” (s. 163), jednak ich znaczenie, mimo iż zbliżone, to nie jest jednoznaczne. Szkoda, także że nie wprowadzono w kwestionariuszu kilku pytań weryfikujących wiedzę respondentów w obszarze zarządzania ryzykiem. Gdyż pojęcia ryzyko wydarzeń, płynności czy ryzyko operacyjne nie są powszechnie znane, nawet wśród kierowników działów personalnych. Dobrze, że krótkie wyjaśnienie tych zagadnień, zamieścił Autor w kwestionariuszu przy konkretnych pytaniach.



Politechnika Łódzka

Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji

W analizie wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia różnych form ryzyka (s. 171), być może należało podjąć próbę analizy statystycznej istotności wpływu, co znacząco podniosło by walor naukowy tej części empirycznej. Obecnie Autor, pisze że „można sformułować wniosek, iż dla badanych subiektywny „ciężar gatunkowy” pojęcia ryzyka personalnego jest większy, niż poszczególnych jego subkategorii”, gdzie sformułowanie „ciężar gatunkowy” raczej nie pasuje do pracy doktorskiej. Rozumiem, co w zakończeniu słusznie wyjaśnia Autor, że nie przeprowadzono analizy wykorzystującej zaawansowane metody statystyczne, ze względu na niewielką próbę badawczą. Interesującą częścią jest porównanie uzyskanych wyników z danymi z innych publikacji naukowych w tym obszarze. Ponadto wartościowa jest także analiza wyników badania, gdzie widać własne, logicznie i dobrze sformułowane wnioski Doktoranta, który wykazuje prawidłowości i trendy występujące w zakresie tematyki badania. Wielokrotna próba uzyskania wyników badania wśród trudnodostępnego dla naukowców sektora energetycznego oraz prawidłowe przygotowanie kwestionariusza (stosowanie np. skal Likerta i stopniowania) wskazuje na duże zaangażowanie i rzetelność Doktoranta. Odpowiedzi na każde z pytań podane zostały statystyce opisowej oraz wyprowadzono własne wnioski, które wskazują na dużą wiedzę i profesjonalizm ich opracowania. Dobór odpowiedzi w pytaniach zamkniętych oraz konstrukcja narzędzia pomiarowego wskazuje na szerokie badania literaturowe oraz bogatą wiedzę z zakresu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach.

Ciekawą analizą była by interpretacja wyników, w podziale na wielkość przedsiębiorstwa lub chociaż płeć czy staż pracy, brak takiej analizy pozwala pod wątpliwość poddać sens wprowadzania części metryczkowej do kwestionariusza. Choć krótka lakoniczna analiza ze względu na płeć, znajduje się w ostatnim rozdziale pracy. Ponadto dość mała próba, tłumaczy brak jeszcze bardziej wyselekcjonowanego podziału uzyskanych wyników, a tym bardziej brak jej



Politechnika Łódzka

Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji

analizy. Na podkreślenie zasługuje fakt, iż badanie tematyki ryzyka personalnego w sektorze energetycznym w Polsce jest dużym elementem nowatorskim tej dysertacji.

W zakończeniu dokonano syntezy całej dysertacji, wskazując zarówno na ważność wybranego sektora jak i podjętego tematu zarządzania ryzykiem personalnym. Zaprezentowane syntetyczne wnioski odnoszą się do weryfikacji poszczególnych hipotez, szkoda że Autor nie wskazał dokładnie na podstawie których wyników (pytań/odpowiedzi) potwierdza poszczególne hipotezy. W obecnej formie należy domyślać się analiza którego pytania jest znacząca pod kątem weryfikacji hipotez. O dojrzałości badawczej Doktoranta świadczy zarówno wykonana analiza i interpretacja wyników przeprowadzonego badania, jak również wskazanie w zakończeniu dalszych kierunków badań w sektorze energetycznym.

Ocena strony formalnej rozprawy

Formalna strona pracy oceniona została pozytywnie, praca zawiera nieliczne błędy literowe, co świadczy o uwadze Doktoranta, podczas pisania pracy. Poprawność językowa oraz opanowane techniki pisania także są prawidłowe, praca napisana językiem komunikatywnym co dowodzi także umiejętności Doktoranta w zakresie konstruowania wniosków, analizy uzyskanych wyników oraz wskazywania trendów i prawidłowości.

Wśród stwierdzonych istotnych błędów edytorskich i formalnych należy wskazać:

- wykres 2.1 niezbyt czytelny, należałoby go przeformatować,
- poniższy wskaźnik jest rezultatem odpowiedzi (s. 163), chyba wartość wskaźnika
- brak spójności w stosowaniu wielkich i małych liter w wypunktowaniach, (np. s. 170.),
- w większości wykresów brak jest skali i należy się domyślać, czy liczby przy odpowiednich pozycjach oznaczają procenty, czy liczbę wskazań,



Politechnika Łódzka

Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji

- czasem zdania wydają się niedokończone, np. „poniżej przedstawiono wyniki dla poszczególnych subkategorii pod kątem wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienie” (s. 171), ale wpływu na co?,
- szkoda, że wśród wprowadzonych odpowiedzi w większości pytań kwestionariusza ankietowego, nie dodano możliwości odpowiedzi neutralnej w formie „nie wiem”, która pozwoliłaby respondentom na bardziej obiektywne ustosunkowanie się do ocenianego obszaru,
- w pytaniu 5, Autor pyta o formę zmian, dotyczących pytania 4, jednak jeżeli w pytaniu 4 respondent wskazał aż 5 możliwych odpowiedzi, to w pytaniu 5 występuje brak korelacji pomiędzy odpowiednimi stanowiskami a występującymi zmianami (nie wiadomo która forma odpowiada któremu ryzyku).

Wnioski końcowe

Recenzowana rozprawa doktorska dotyczy zarządzania ryzykiem personalnym w przedsiębiorstwach sektora energetycznego w Polsce, który to temat silnie osadzony jest w dyscyplinę zarządzania. Doktorant wykazał się samodzielnością przy konstruowaniu wniosków, umiejętnością formułowania oryginalnych celów i hipotez badawczych, a także ich naukowej weryfikacji na podstawie analizy samodzielnie przeprowadzonych badań. Biorąc pod uwagę poziom naukowy pracy oraz moją jednoznacznie pozytywną ocenę merytorycznej i formalnej strony dysertacji, stwierdzam, że rozprawa doktorska Michała Pietruszewskiego pt. „Zarządzania ryzykiem personalnym w przedsiębiorstwach sektora energetycznego” napisaną pod kierunkiem naukowym dr hab. inż. Roberta Kucęby Prof. P.Cz. na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, spełnia warunki określone w Ustawie o stopniach i tytule naukowym. Z przekonaniem rekomenduję dopuszczenie Michała Pietruszewskiego do publicznej obrony pracy doktorskiej.

Łódź, 14.05.2018

Szymaniński

J

Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji
90-924 Łódź, ul. Piotrkowska 266, budynek D3
tel. 42 631 37 68, e-mail: w-9@adm.p.lodz.pl,
www.wzip.p.lodz.pl, www.p.lodz.pl



HR EXCELLENCE IN RESEARCH