

Warszawa, dnia 06. Grudnia 2025 r.

Prof. dr hab. Agnieszka Sopińska
Katedra Zarządzania Strategicznego
Instytut Zarządzania

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr. Mirosława Wójcika
pt. *Kapitał intelektualny funkcji personalnej*
i jego ocena z wykorzystaniem modelu rozmytego,
napisanej pod kierunkiem naukowym
dr hab. Małgorzaty Sidor-Rządkowskiej, prof. uczelni

Podstawę formalną do sporządzenia poniższej recenzji stanowiła uchwała Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Warszawskiej z dnia 23 września 2025 roku. Recenzja składa się z dwóch części: I- konkluzji i rekomendacji dla Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Warszawskiej co do dalszego procedowania oraz części II- Uzasadnienia powyższej konkluzji i rekomendacji.

I. Konkluzja i rekomendacja

W ocenie recenzenta, **przedłożona do recenzji dysertacja mgr. Mirosława Wójcika pt. *Kapitał intelektualny funkcji personalnej i jego ocena z wykorzystaniem modelu rozmytego***, napisana pod kierunkiem naukowym dr hab. Małgorzaty Sidor-Rządkowskiej, prof. uczelni, **spełnia wymagania stawiane pracom na stopień doktora** w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości i jako taka powinna być dalej procedowana przez Radę Naukową Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Warszawskiej.

Zdaniem recenzenta, dysertacja stanowi oryginalne rozwiązanie podjętego problemu badawczego polegającego na wypracowaniu autorskiego modelu oceny funkcji personalnej przez pryzmat jej kapitału intelektualnego. Zaproponowany przez Doktoranta model kapitału intelektualnego funkcji personalnej (KI FP) w istotnym zakresie wypełnia lukę

poznawczą odnośnie braku kompleksowej metodyki oceny kapitału intelektualnego funkcji personalnej (KI FP) oraz umożliwia badanie konfiguracji kapitału intelektualnego na poziomie funkcji organizacyjnych, uwzględniając przy tym wzajemne oddziaływanie składowych tego kapitału. Opracowany i empirycznie zweryfikowany model KI FP prezentuje nowy i bardzo oryginalny sposób oceny funkcji personalnej oparty na ocenie jej kapitału intelektualnego z wykorzystaniem metod rozmytych. Podejście takie pozwala nie tylko na identyfikację zasobów badanej funkcji, ale także na ocenę jej potencjału rozwojowego oraz uchwycenie dynamicznych relacji między elementami jej kapitału intelektualnego.

Dodatkowo, recenzent wnioskuję o wyróżnienie dysertacji mgr. Mirosława Wójcika pt. *Kapitał intelektualny funkcji personalnej i jego ocena z wykorzystaniem modelu rozmytego*. Na wyróżniającą ocenę przedłożonej dysertacji złożyły się następujące przesłanki: po pierwsze- bardzo rzetelne uzasadnienie wyboru tematu pracy w oparciu o pogłębione studia literaturowe oraz prawidłowe sformułowanie problemu badawczego; po drugie- opracowanie własnej siatki pojęciowo-definicyjnej i zaproponowanie adekwatnego do celu pracy podejścia badawczego, bazującego na zastosowaniu triangulacji metod badawczych; po trzecie- brak zastrzeżeń co do układu, struktury i zawartości pracy oraz strony warsztatowej dysertacji. **W ocenie recenzenta, efekt postępowania badawczego w postaci zweryfikowanego empirycznie autorskiego modelu KI FP w istotnym zakresie przyczynia się do rozwoju dyscypliny *nauki o zarządzaniu i jakości* zarówno na gruncie teoretycznym, jak i empirycznym.**

II. Uzasadnienie konkluzji i rekomendacji

1. Rzetelne uzasadnienie wyboru tematu pracy i prawidłowe sformułowanie problemu badawczego

Tematem recenzowanej rozprawy doktorskiej jest zagadnienie kapitału intelektualnego funkcji personalnej w organizacji (KI FP), rozumianego jako *wszelkie zasoby wiedzy osadzone w obszarze FP, które umożliwiają jej generowanie wartości dla organizacji*. Podstawę do sformułowania powyższego tematu pracy stanowiły pogłębione studia literaturowe w zakresie opracowań odnoszących się do zagadnienia kapitału intelektualnego (KI). Przeprowadzony przez Doktoranta przegląd literatury ujawnił wyraźnie lukę poznawczą dotyczącą identyfikacji KI na poziomie poszczególnych funkcji organizacyjnych. Współczesne badania nad KI koncentrują się bowiem głównie na

A. Sipiński 2

taksonomii KI, pomiarze KI, korzyściach jakie KI generuje dla organizacji oraz innych zagadnieniach takich jak np. digitalizacja, przedsiębiorczość, zielony KI, czy zrównoważony KI. Badania te, choć wartościowe, prowadzone są w odniesieniu do organizacji rozumianej jako niepodzielny, jednorodny byt. W konsekwencji KI traktowany jest jako zbiorczy zasób przedsiębiorstwa, bez uwzględnienia wewnętrznego zróżnicowania struktur, funkcji, logik działania i relacji. Taka perspektywa jest uproszczeniem zjawiska, bowiem pomija nie tylko złożoność organizacji, lecz także dynamikę powstawania i wykorzystywania wiedzy wewnątrz poszczególnych obszarów funkcjonalnych.

W tych okolicznościach, postawiony w pracy problem badawczy, polegający na braku kompleksowej metodyki oceny KI FP która uwzględniałaby zarówno strukturę i konfigurację składowych tego kapitału jak i mechanizmy ich wzajemnych interakcji, należy uznać za uzasadniony. Doktorant słusznie uznał za konieczne przesunięcie punktu odniesienia w dyskusji nad KI z poziomu całej organizacji na poziom jej wewnętrznych struktur i poszczególnych funkcji. Zdaniem recenzenta, takie podejście otwiera nowe pole eksploracji teoretycznej, umożliwiając uchwycenie lokalnych źródeł wiedzy, relacji i praktyk, które współtworzą zdolności organizacji do realizacji jej celów. Ma również znaczenie aplikacyjne, dostarczając praktycznych ram oceny i rozwoju KI, a tym samym stanowi istotne rozszerzenie dotychczasowego paradygmatu badań nad zagadnieniem KI.

Doktorant słusznie twierdzi, iż KI FP należy postrzegać jako zjawisko lokalne, osadzone w specyficznej strukturze organizacyjnej. Tak rozumiany KI FP z jednej strony wpływa na sposób funkcjonowania FP, z drugiej współtworzy KI całej organizacji. KI jako zasób wielowymiarowy, relacyjny i dynamiczny ujawnia swoją rzeczywistą wartość dopiero w kontekście wzajemnych oddziaływań pomiędzy wiedzą, strukturami i relacjami. Ocena tego kapitału powinna uwzględniać zarówno jego poznawczą specyfikę (związaną z percepcją i przetwarzaniem wiedzy), jak i organizacyjną strukturę oraz relacje wewnętrzne. Wymaga to zastosowania narzędzi analitycznych zdolnych do uchwycenia złożonych, dynamicznych i często nieprecyzyjnych (rozmytych) zależności między jego elementami składowymi.

W ocenie recenzenta, mgr Mirosław Wójcik bardzo rzetelnie i logicznie uzasadnił wybór tematu dysertacji oraz prawidłowo sformułował problem badawczy w oparciu o wcześniej zdiagnozowaną lukę poznawczą.

A. Sapiński, 3

2. Zastosowanie prawidłowego podejścia badawczego i metody badań

Podstawę teoretyczną dysertacji stanowią dwie koncepcje teoretyczne: teoria zasobowa (RBV) oraz teoria kapitału intelektualnego (ICbV). Teorie te zakładają, że wyniki osiągane przez organizację zależą od zdolności do tworzenia, utrzymywania i konfiguracji zasobów niematerialnych w trzech kluczowych obszarach: ludzkim, strukturalnym i relacyjnym. Powyższe podejście teoretyczne Doktorant osadził w szerszym kontekście podejścia prakseologicznego, wzbogaconego o koncepcję równowagi organizacyjnej. W tym ujęciu organizacja jest traktowana jako dynamiczny układ napięć, kompromisów i współzależności między różnymi logikami działania, interesami aktorów organizacyjnych oraz warunkami otoczenia. Zastosowanie powyższej ramy teoretycznej pozwoliło na ujęcie organizacji jako struktury, w której funkcje organizacyjne nie działają w izolacji. Są one połączone siecią przepływów wiedzy, wzajemnych wpływów i negocjacji znaczeń. Kapitał intelektualny funkcji personalnej (KI FP) może zatem bezpośrednio i pośrednio wpływać na kapitał intelektualny pozostałych obszarów organizacyjnych jak i całej organizacji.

Przyjęte ramy teoretyczne stanowiły podstawę dla sformułowania celu głównego dysertacji. Celem głównym było: *opracowania modelu KI FP oraz jego empiryczna weryfikacja. Model ten miał umożliwić ocenę funkcji personalnej przez pryzmat jej kapitału intelektualnego oraz uchwycenie dynamicznych relacji między jego elementami.*

Na potrzeby dysertacji Doktorant opracował model badawczy, obejmujący trzy komponenty. Centralny komponent modelu badawczego stanowił model KI FP oparty na rozmytej mapie kognitywnej. Drugi komponent obejmował determinanty KI FP (cechy wewnętrzne organizacji). Natomiast, trzeci komponent modelu badawczego odnosił się do efektów dla organizacji wynikających z rozwoju KI FP. Doktorant założył w modelu badawczym, że determinanty organizacyjne wpływają na strukturę KI FP, a ta z kolei przekłada się na konkretne efekty dla organizacji, zarówno w wymiarze strategicznym, jak i operacyjnym. Na tej podstawie, w pracy sformułowane zostały cele szczegółowe (poznawcze i metodyczne), a także pytania badawcze:

Cele poznawcze:

1. *Zdefiniowanie pojęcia KI FP.*
2. *Opracowanie modelu rozmytego KI FP.*
3. *Identyfikacja cech organizacji, determinant KI FP.*
4. *Ustalenie istnienia związku pomiędzy KI FP a KL organizacji i jej wynikami.*

Cel metodyczny:

A. Sapiński 4

1. Weryfikacja poprawności modelu rozmytego KI FP w praktyce organizacyjnej.

Pytania badawcze:

P1. Jakie są elementy składowe KI FP?

P2. Jakie relacje występują pomiędzy składowymi KI FP?

P3. Które cechy organizacji wpływają na KI FP?

P4. Czy poziom KI FP wpływa na KL organizacji?

P5. Czy poziom KI FP wpływa na wyniki organizacyjne?

Sposób sformułowania celów szczegółowych i pytań badawczych nie budzi zastrzeżeń recenzenta. Są one adekwatne do postawionego celu głównego dysertacji i zaproponowanego modelu badawczego. Co warto zaznaczyć, zostały wyprowadzone w oparciu o pogłębione studia literaturowe zawarte w części teoretycznej dysertacji i zaproponowaną siatkę pojęciową.

Kolejnym kryterium podlegającym ocenie był sposób opracowania metodyki badań i sposób ich przeprowadzenia. Zastosowana przez Doktoranta procedura badawcza obejmowała trzy etapy. Etap pierwszy obejmował zdefiniowanie pojęcia KI FP oraz systematyczny przegląd literatury mający na celu identyfikację wartości niematerialnych wpływających na funkcjonowanie tej funkcji. Identyfikacja ich była punktem wyjścia w procesie ustalenia taksonomii KI FP. Celem etapu drugiego była identyfikacja elementów składowych KI FP oraz relacji występujących między nimi oparciu o zastosowanie metody delfickiej. Na podstawie tak zdefiniowanej taksonomii KI FP został skonstruowany model rozmyty KI FP wykorzystujący metodę rozmytych map kognitywnych (FCM). Poprawność modelu była zweryfikowana poprzez analizę porównawczą danych uzyskanych w modelu z danymi jakościowymi pozyskanymi metodą studium przypadku. Ostatni, trzeci etap procesu badawczego polegał na ustaleniu wpływu KI FP na kapitał ludzki organizacji oraz na uzyskiwane przez organizację wyniki. W tym celu wykorzystano analizę wskaźnikową opartą na danych pochodzących z dokumentacji oraz sprawozdań finansowych badanych przedsiębiorstw.

Za szczególnie wartościowe recenzent uznaje zastosowanie triangulacji metod badawczych. W części badań teoretycznych Doktorant zastosował metodę systematycznego przeglądu literatury oraz metodę analizy, analogii i syntezy. Natomiast, badania empiryczne oparł na następujących metodach: metodzie delfickiej; modelowaniu z wykorzystaniem rozmytych map kognitywnych FCM; oraz metodzie studium przypadku. Warto podkreślić fakt wykorzystania w dysertacji metody rozmytych map kognitywnych (Fuzzy Cognitive Maps – FCM) jako narzędzia modelowania KI. Metoda ta pozwala na integrowanie danych

Ch. Szpiński 5

ilościowych i jakościowych, uwzględnianie percepcji interesariuszy oraz odwzorowanie rzeczywistych struktur decyzyjnych i relacyjnych w organizacji.

Efektom zrealizowanych badań jest autorska definicja KI FP oraz zweryfikowany empirycznie model rozmyty KI FP. Model ten prezentuje nowy oryginalny sposób oceny funkcji personalnej oparty na ocenie jej kapitału intelektualnego z wykorzystaniem metod rozmytych. Podejście to pozwala nie tylko na identyfikację zasobów badanej funkcji, ale także na ocenę jej potencjału rozwojowego oraz uchwycenie dynamicznych relacji między elementami jej kapitału intelektualnego.

W ocenie recenzenta, zastosowane w pracy podejście badawcze było prawidłowe. Mgr Mirosław Wójcik wykazał się rozbudowanym warsztatem metodycznym, wymagany do samodzielnego zaprojektowania i przeprowadzenia prac badawczych, co jest wymagane przy nadaniu stopnia doktora. Sposób opracowania metodyki badań, sama procedura ich przeprowadzenia, dobór metod i narzędzi badawczych oraz sposób wnioskowania były bez zarzutu. Uzyskane wyniki pozwoliły Doktorantowi udzielić odpowiedzi na wszystkie postawione w dysertacji pytania badawcze oraz zrealizować wszystkie szczegółowe cele badawcze. Na podkreślenie zasługuje też fakt krytycznej analizy uzyskanych wyników poprzez opis ograniczeń przeprowadzonych badań. Na tej podstawie Doktorant nakreślił kierunki przyszłych badań.

3. Brak zastrzeżeń co do układu, struktury i zawartości pracy oraz jej strony warsztatowej

Recenzent nie zgłasza żadnych krytycznych uwag do układu i zawartości merytorycznej dysertacji. Kompozycja strukturalna pracy jest bardzo przejrzysta i logiczna. Zawartość poszczególnych rozdziałów jest zgodna z ich tytułami i dobrze ustrukturalizowana, a znajdujące się na końcu każdego rozdziału podsumowania znacząco ułatwiają odbiór treści.

Dysertacja składa się z sześciu rozdziałów, a ich układ wyraźnie nawiązuje do teoretyczno-empirycznego charakteru pracy. Podbudowę teoretyczną dysertacji stanowią pierwsze trzy rozdziały. I tak, w rozdziale pierwszym Doktorant przedstawia koncepcje kapitału intelektualnego (KI) jako kluczowego źródła tworzenia wartości i przewagi konkurencyjnej organizacji. Szczególną uwagę zwraca na kwestie pomiaru KI oraz na użyteczność metod rozmytych, pozwalających uchwycić relacje między elementami zasobów niematerialnych. W rozdziale drugim, Autor omawia pojęcie i istotę funkcji personalnej (FP), definiując ją jako złożony zbiór elementów obejmujących strukturę,

procesy, praktyki, role i efekty działań związanych z ludźmi. Wskazuje także na ograniczenia tradycyjnych, wskaźnikowych metod pomiaru FP oraz potrzebę uwzględniania wartości niematerialnych w procesie pomiaru i oceny. Z kolei, w rozdziale trzecim-koncentruje się na konfiguracji elementów KI, identyfikując 22 podkategorie zasobów niematerialnych FP, przypisanych do kapitału ludzkiego, strukturalnego i relacyjnego. Rozdział kończy autorska definicja KI FP, według której pojęcie to obejmuje *wszelkie zasoby wiedzy osadzone w obszarze FP, które umożliwiają jej generowanie wartości dla organizacji*. Zdaniem Doktoranta, *wartość ta wynika z synergii między tymi zasobami oraz z ich konfiguracji, nadającej KI FP cechy unikatowości i trudnej do skopiowania tożsamości*.

Kolejne trzy rozdziały mają charakter metodyczno-empiryczny. W rozdziale czwartym mgr Mirosław Wójcik przedstawia model badawczy, cele i pytania badawcze oraz zastosowane metody badawcze, podkreślając znaczenie rygoru metodologicznego i triangulacji metod oraz źródeł danych, słusznie uważając, iż takie postępowanie zwiększa wiarygodność i interpretacyjną wartość wyników. W rozdziale piątym- prezentuje etapy budowy rozmytego modelu KI FP w oparciu o rozmytą mapę kognitywną (Fuzzy Cognitive Map- FCM). Powyższe działanie pozwala Doktorantowi zaprezentować koncepcyjny model KI FP w postaci sieci elementów i powiązań, gotowy do zasilenia danymi empirycznymi. Natomiast, w rozdziale szóstym, Autor dysertacji prezentuje wyniki empirycznej weryfikacji zaprojektowanego przez siebie modelu KI FP w postaci studium przypadku. Na tej podstawie dowodzi poprawności koncepcji KI FP i jej wartości analityczno-empirycznej. Potwierdza także istnienie wpływu kontekstu organizacyjnego na kształt KI FP oraz fakt pozytywnego związku między KI FP, a kapitałem ludzkim organizacji i uzyskiwanymi przez nią wynikami.

Dysertację kończy podsumowanie, w którym to Doktorant porządkuje uzyskane wyniki pod kątem odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz potwierdza realizację celów badawczych. Dodatkowo, proponuje też implikacje dla nauki i praktyki wynikające z dysertacji oraz wskazuje samokrytycznie na ograniczenia prowadzonych rozważań.

Także strona warsztatowa pracy jest bez zarzutu. Sposób prowadzenia wywodu myślowego, zarówno w części teoretycznej, jak i metodyczno-empirycznej jest konsekwentny i logiczny. Przedstawiona do recenzji praca napisana jest komunikatywnym językiem, a omawiane w niej kwestie i pojęcia są prawidłowo wyjaśnione. Percepcję zawartych w pracy treści w znacznym stopniu ułatwiają liczne zestawienia tabelaryczne (43 tabele), rysunki (28 rysunków), wykresy (16 wykresów) oraz 9 załączników, zawierających kwestionariusze ankiet, taksonomie oraz inne materiały prezentacyjne.

A. Szpiński

Praca oparta jest na bardzo obszernej i aktualnej literaturze przedmiotu, zarówno polskiej jak i obcojęzycznej (s. 236-275). Dobór oraz sposób wykorzystania źródeł bibliograficznych ze względu na podjęty temat badawczy jest prawidłowy. Doktorant swobodnie porusza się w obszarze wiedzy odnoszącej się do zagadnienia kapitału intelektualnego i jego oceny, funkcji personalnej (HR), kapitału intelektualnego funkcji personalnej (KI FP) i jego składowych oraz rozmytych map kognitywnych. Nie tylko prezentuje stan dotychczasowej wiedzy, ale dzieli się własnymi poglądami i przemyśleniami, co świadczy o Jego dojrzałości naukowej. Proponuje własną siatkę pojęciową oraz nowy, oryginalny sposób oceny funkcji personalnej w oparciu o jej kapitał intelektualny w postaci modelu rozmytego KI FP, który następnie weryfikuje empirycznie.

Reasumując, ocena recenzenta przedłożonej rozprawy doktorskiej mgr. Mirosława Wójcika ze względu na wszystkie składowe trzeciego kryterium jest pozytywna.

Z poważaniem,

