



UMCS

UNIWERSYTET MARIII CURIE-SKŁODOWSKIEJ W LUBLINIE

Wydział Ekonomiczny
Prof. dr hab. Anna Rakowska
Katedra Kapitału Intelektualnego i Jakości

RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

*pt. Dojrzałość procesów zarządzania zasobami ludzkimi a satysfakcja klientów
wewnętrznych z pracy działu w HR*

napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Tomasza Czapl, prof. UŁ

I. Ogólna ocena pracy, trafność wyboru i oryginalność problemu badawczego

Problematyka dojrzałości procesów zarządzania w organizacjach cieszy się zainteresowaniem badaczy od lat 90. Jednakże podjęty przez Doktorantkę problem identyfikacji poziomu dojrzałości procesów zarządzania zasobami ludzkimi oraz ich relacji z satysfakcją klientów wewnętrznych jest obszarem mało rozpoznanym w polskiej literaturze.

Mgr Marta Borkowska w swojej pracy prowadzi rozważania zgodnie z założeniami paradygmatu neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowego, który jest często spotykany w teorii oraz w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. W rozprawie widać wyraźne nastawienie na praktyczne aspekty zarządzania.

Podjęty problem badawczy relacji między poziomem dojrzałości procesowej w obszarze ZZL a satysfakcją klientów wewnętrznych z pracy działów ZZL jest zasadny, oryginalny, wypełnia lukę badawczą w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Badania empiryczne zostały przeprowadzone w firmach z branży informatycznej, która prężnie się rozwija oraz ma doskonałe warunki do doskonalenia zarządzania procesowego. W tej branży często wdrażane systemy zarządzania wydajnością pracowników oparte na technologii wspierającej zarządzanie procesami wydajności pracowników.

Problem jest oryginalny a jego rozwiązanie wnosi wartościowe treści poznawcze do literatury, oraz pozwala na sformułowanie zaleceń dla praktyki zarządzania. Recenzowane dzieło posiada zarówno swoje mocne jak i słabe strony, przy czym mocne strony przeważają nad słabym. Moja ogólna ocena rozprawy jest pozytywna

II. Formalna ocena rozprawy

Praca mieści się w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Opracowanie liczy 317 stron tekstu na co składają się: spis treści, wprowadzenie,

Adres: pl. Marii Curie-Skłodowskiej 5, 20-031 Lublin,

+48 81 537 53 62, e-mail: a.rakowska@umcs.lublin.pl



sześć rozdziałów, zakończenie, bibliografia, spis tabel, rysunków, 10 załączników, streszczenie w języku polskim, oraz streszczenie w języku angielskim.

W literaturze zawarto podstawowe opracowania naukowe w zakresie podejmowanej problematyki, jednakże dostrzegam tu także słabsze strony. O czym będzie więcej przy ocenie poszczególnych rozdziałów.

Mam uwagi dotyczące struktury pracy. Rozdział 2 *Znaczenie działów HR w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw* (s. 28 – s. 36) składa się tylko z 8 stron, Rozdział 3 *Podjęcie procesowe w organizacji* (s. 37 – s. 44) ma tylko 7 1/2 strony. Brak wyraźnego podziału między częścią teoretyczną a empiryczną (rozdział 5 w części jest rozdziałem empirycznym). W części teoretycznej zabrakło przeglądu badań dotyczących percepcji procesów wdrażanych praktyk ZZL. Jest to kluczowe dla zrozumienia i rozpoznania warunków skuteczności strategicznego ZZL. Bowen i Ostroff (2004) wskazali, że o skuteczności procesów HR nie tyle decydują wdrażane procesy (wdrażane praktyk ZZL) ale ich percepcja. W części empirycznej badano percepcję wdrażanych praktyk w obszarze ZZL. We Wstępie na s. 6 napisano „wyniki badań prowadzonych od trzech dekad nie pozwalają dokładnie zrozumieć w jaki sposób aktywność działu HR wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstwa (...), brakuje potwierdzenia dla tego co stanowi że krok pośredni między powyższymi działaniami a wynikami firmowymi”. Dobrze to wyjaśniają badania dotyczące percepcji praktyk przez różne grupy pracowników (Russo i in., 2018). Za mało uwagi poświęcono dyskusji nad wpływem technologii na zarządzanie procesami zarządzania zasobami ludzkimi oraz na dojrzałość procesową. W Zakończeniu nie podjęto dyskusji na temat uzyskanych wyników w odniesieniu do istniejącego stanu wiedzy.

III. Ocena realizacji celów i metodyki pracy

„Celem mniejszej rozprawy stało się rozpoznanie struktury zależności pomiędzy poziomem dojrzałości procesowej kluczowych procesów zarządzanie zasobami ludzkimi ZZL) a satysfakcją klientów wewnętrznych z pracy działów HR”. Cel jest prawidłowo sformułowany Dla tak sformułowanego celu głównego opracowano osiem celów szczegółowych, z których pięć jest związanych z przeglądem literatury a trzy z badaniami empirycznymi.

Zaproponowano 12 pytań które mają prowadzić do rozwiązania problemu badawczego jakim jest „satysfakcja klientów wewnętrznych sprawy działu w HR w kontekście budowania dojrzałości procesowej kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi”. Uważam, że problem badawczy został rozwiązany. Cel główny i cele szczegółowe zostały osiągnięte. Generalnie część empiryczną oceniam pozytywnie.

IV. Merytoryczna ocena poszczególnych rozdziałów

R.1. Ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji

Rozprawę otwiera rozdział stanowiący wprowadzenie do podjętych rozważań. Składa się z dwóch podrozdziałów: 1.1. Ewolucja podejścia do człowieka w organizacji; 1.2. Od zarządzania personelem do partnerstwa strategicznego i biznesowego. Zamieszczono tu opisy najważniejszych kierunków teorii i praktyce zarządzania. Zaproponowano przyjętą dla tej rozprawy definicję zarządzania zasobami ludzkimi która jest tu rozumiana jako koncepcja zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstwa. Jednakże mało uwagi poświęcono szkołom i nurtom w zarządzania zasobami ludzkimi, w tym tych bardziej współczesnych, jak zrównoważone ZZZ, szkoła zasobowa, zarządzanie kapitałem ludzkim, kwestiom dotyczących wpływu technologii na ZZZ. Na s. 26 jest komentarz „od roku 1980 aż do dzisiaj w historii rozwoju funkcji personalnej trwa faza strategiczna”, przypis dotyczy publikacji z roku 2000. Sporo się zmieniło przez ostanie 20 lat.

R. 2. Znaczenie działu w HR funkcjonowaniu współczesnych organizacji

Rozdział liczy 8 stron. Opisano tu zakres funkcjonowania działów HR we współczesnych organizacjach, oraz oczekiwania klientów wewnętrznych względem pracy działu HR. Dokonano charakterystyki podstawowych zadań i celów działów HR. Zabrakło odniesienia do postępującej decentralizacji, szczególnie w kontekście roli kierowników liniowych w procesach ZZZ (np. Brewster, Söderström, 2017; López-Cotarelo, 2018). Kierownicy liniowi coraz częściej partycypują w procesach ZZZ wdrażając część praktyk. Już Guest (1987) dostrzegł przenoszenie zadań zarządzania ludźmi ze specjalistów ds. personalnych na kierowników liniowych.

W części dotyczącej oczekiwań klientów wewnętrznych (2.2.) jest odwołanie do satysfakcji konsumentów. Zabrakło syntezy z badań dotyczącej satysfakcji pracowników jako interesariuszy przedsiębiorstwa. Interpretacja wdrażania procesów HRM może różnić się, w zależności od grupy pracowników (Gilbert, De Winne, Sels, 2015, s 613; Rakowska 2021, s. 223-231, Wang, Kim Rafferty, & Sanders, 2020). Procesy wdrażania praktyk ZZZ mogą być postrzegane jako pomocne, w tworzeniu korzyści zarówno dla organizacji, jak i pracowników, lub też jako dowód istnienia frontu kierowniczego skupionego głównie na twardych celach organizacyjnych.

Ponieważ w rozprawie nie znajdują kwestii oceny efektów praktyk przez klientów wewnętrznych chciałabym prosić o udzielenie odpowiedzi na pytanie 1:

Dlaczego te same praktyki zarządzania zasobami ludzkimi mogą dawać różne efekty i dlaczego mogą pojawić się niezamierzone efekty procesów wdrażanych praktyk ZZZ?

R. 3. Podejście procesowe w organizacji

Jest to najkrótszy rozdział w tej pracy (7,5 strony), powinien być połączony z rozdziałem 4. Opisano tu ewolucję podejścia procesowego, scharakteryzowano modele procesu. Zabrakło dyskusji na temat zarządzania procesami w gospodarce cyfrowej oraz w czwartej rewolucji przemysłowej.

W drugiej części opisano korzyści wynikające z implementacji podejścia procesowego.. BPM jest koncepcją stanowiącą zwińczenie trzech dojrzałych koncepcji: zarządzania jakością, zarządzanie przedsiębiorstwem i technologie informacyjne. Robotyczna automatyzacja procesów (RPA) i sztuczna inteligencja (AI), mają wpływ na procesy biznesowe, zabrakło tej kwestii w rozprawie.

W związku z tym chciałaby zadać pytanie 2: W jakim kierunku Pani zdaniem zmierza kształtowanie dojrzałości zarządzania procesami ZZL w organizacjach w kontekście zmian w każdej z ww. koncepcji?

R. 4. Procesy zarządzania zasobami ludzkimi

Omówiono tutaj podstawowe procesy zarządzania zasobami ludzkimi oraz kluczowe procesy zarzucenia z punktu widzenia satysfakcji klientów wewnętrznych.

W zakończeniu rozdziału 3, poprzedzającego rozdział 4 jest napisane (s. 36) „W kolejnym rozdziale zaprezentowano procesy zarządzania zasobami ludzkimi - analizę literaturową podstawowych procesów, jak i szczegółowy opis tych, które zostały przez *badanych* uznane za kluczowe z punktu widzenia satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR”. We wprowadzeniu do rozdziału 4 (s. 45) jest napisane: ” literatura dostarcza opisu wielu procesów które zdaniem badaczy powinny być realizowane przez działy zarządzania zasobami ludzkimi, na podstawie tej analizy wymieniono 30 podstawowych procesów”. Czy ta część nie powinna znaleźć się w rozdziale empirycznym? Dalej (s. 53) „w ramach przyjętego postępowania badawczego spośród 30 opisanych powyżej procesów podstawowych wybrane zostały kluczowe. Zgodnie z logiką zasady Pareto do dalszych analiz wybrano 6 z nich” . Mam wątpliwość czy do analizy praktyk można zastosować zasadę Pareto, która odnosi się do praktyki. W związku z tym proszę o dodatkowe wyjaśnienia.

Pytanie 3: Proszę o wyjaśnienie jak przebiegała analiza literatury. Jakie były kryteria doboru 30 procesów?

R. 5. Dojrzałość procesowa

W rozdziale piątym zaprezentowano wnioski z przeglądu literatury dotyczącej koncepcji dojrzałości procesowej. Autorka na bazie modelu Cyferta (2009) zaproponowała model dojrzałości procesowej dedykowany zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Zamieszczono (s. 70) przyjętą dla celów tej rozprawy definicję dojrzałości procesowej (za: McCormick i Johnson, 2001), podkreślając także iż (s.770, szósty wiersz od góry) „jej poziom stanowi o poziomie świadomości pracowników w zakresie ich udziału procesach”. Potwierdza to potrzebę analizy percepcji wdrażanych praktyk ZZL przez różne grupy pracowników.

W rozdziale mało jest najnowszych publikacji na temat dojrzałości procesowej. Na s. 71 jest wniosek Doktorantki wniosek, iż z przeglądu literatury wynika iż większość organizacji działających na polskim rynku nadal znajduje się na jednym z niższych choć maksymalnie średnim poziomie dojrzałości procesowej, i odwołuje się do publikacji z 2013 roku.

Mając na uwadze zachodzące zmiany w branży warto skomentować ewolucję dojrzałości procesowej w kontekście „dojrzałości cyfrowej” (Chanias i Hess, 2016).

Mając to na uwadze proszę o odpowiedź na pytanie 3: Jak Pani postrzega relacje dojrzałości cyfrowej z dojrzałością procesową w kontekście podjętego problemu badawczego rozprawy?

R.6. Wyniki badań własnych

W tej części zaprezentowano wyniki związane z realizacją głównego celu badań. Głównym celem badawczym (s. 100) „było rozpoznanie struktury zależności pomiędzy poziomem dojrzałości kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi a poziomem satysfakcji z pracy działów HR wyrażanym przez klientów wewnętrznych w danej organizacji”. Realizacja celu głównego była poprzedzona badani empirycznymi związanymi z przygotowaniem narzędzi badawczych.

Były tu także badania pilotażowe. Opis metodyki wymaga lepszego uprządkowania. Na stronie s.107 jest napisane iż „odpowiedzi łącznie udzieliło 78 osób”, a dalej s. 115 „weryfikacja narzędzia w której brało udział 14 respondentów”, s. 123 – badaniem objęto 487 pracowników firm informatycznych. Mam pytanie dotyczące grupy respondentów na s. 107 (78 osób): założenia doboru próby, wyjaśnienie, czy te 78 osób reprezentowało 78 firm? W tej próbie 72% (tj.56 osób) to kadra zarządzająca. Na przykład s. 106 napisano „stworzono kwestionariusz w języku angielskim do którego link zamieszczono na kilku forach branżowych, w mediach społecznościowych, oraz na platformach służących poszukiwaniu pracy LinkedIn”.

Na s. 113 napisano „na etapie projektowania badań własnych podjęto decyzję o stworzeniu autorskiego narzędzia służącego badaniu poziomu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działu w HR. Decyzja tak podyktowana jest brakiem ogólnodostępnego kwestionariusza który zostałby stworzony stricte w tym celu na ten temat zabrakło przeglądu literatury w części teoretycznej”. Tego typu wyjaśnienia powinny być wnioskiem z przeglądu literatury w części teoretycznej.

Autorka pisze iż w badaniu wzięło udział 487 pracowników z 5 województw. Większość to osoby pełniące stanowiska kierownicze (83,77%), oraz specjaliści ds.HR. Rodzi to pytanie dlaczego badano tylko kierowników i specjalistów HR? Najpierw znaleziono respondentów a identyfikowano do badania firmy informatyczne, a powinno być odwrotnie.

Mimo krytycznych uwag pozytywnie oceniam przeprowadzone analizy i wynikające z niej wnioski dla nauki i praktyki zarządzania. Zasadniczym osiągnięciem są wnioski z analiz zależności między wdrażanymi praktykami poziomem dojrzałości a satysfakcją pracowników z procesów wdrażania praktyk ZZL w branży IT.

Na stronie s. 115 jest napisane „do badania zgłosiło się 14 uczestników”, co znaczy zgłosiło się, ponadto przy takiej liczebności nie ma podstaw do weryfikacji narzędzia metodą badań ilościowych.

W związku z tym proszę wyjaśnić jak powstał kwestionariusz badania satysfakcji? Jakie są założenia teoretyczne dla kwestionariusza? Oraz dlaczego badaniem nie objęto pozostałych pracowników?

Uwagi formalne, styl pisania

Praca nie jest wolna od pewnych błędów formalnych, które wprawdzie istotnie nie rzutują na jakość pracy ale warto je skorygować, wyjaśnić.

- s. 9 cel 7 „weryfikacja istnienia standardu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR w firmach w branży informatycznej”, podobnie cel 8. „weryfikacja istnienia standardu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR firmach w branży informatycznej”. Może lepiej identyfikacja poziomu satysfakcji?

- s. 12 na str. „co więcej w powyższym rozdziale zawarto statystyki opisowe i analizy pytań badawczych”. Powinno być do analizę danych uzyskanych z pytań badawczych do której wykorzystano statystyki opisowe;

- w bibliografii nie ma co cytowanego na stronie 35 opracowania (Szultz 2019)

- s. 83 Styl “strona 83 efektem jest zapewnianie jakości oraz doskonalenie działań, a także wzrost znaczenia procesów rekrutacji i szkolenia w oczach kierownictwa”

- s. 87 - 4 wiersz od dołu, „model jest spójny z modelem Cyferta” trzeba by podać rok;
- rozdział 6 zaczyna się od lewej strony.

- s. 167 literówka wiersz 3 od góry jest „satisfakcji” powinno być „satisfakcją”;
- s. 167 – jaka jest naukowa definicja „kryterium życia pracownika w organizacji”.

Jak wcześniej zaznaczono praca ma swoje mocne i słabe strony.

Mocne strony:

- oryginalność problemu badawczego;
- model badawczego identyfikacji poziomu dojrzałości procesorowej w obszarze ZZL
- narzędzie pomiaru poziomu satysfakcji klientów z procesów ZZL wdrażanych przez dział HR;
- weryfikacja modelu badawczego, modelu związków między poziomem satysfakcji pracowników z procesów ZZL a poziomem dojrzałości procesowej;
- zalecenia dla praktyki ZZL.

Słabe strony:

- struktura rozprawy (objętość rozdziałów);
- brak części dotyczącej percepcji procesów wdrażanych praktyk ZZL;
- brak części dotyczącej wpływu technologii na zarządzanie procesami i dojrzałość procesową;
- brak dyskusji nad wynikami badań empirycznych w odniesieniu do stanu badań,

Mimo wskazanych w recenzji słabości pracy uważam, silne strony przeważają nad słabymi. Zebrano bogaty materiał badawczy a podjęty kierunek badań jest interesujący.

Wnioski końcowe

Po zapoznaniu się z treścią rozprawy stwierdzam, że przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Postawiony problem badaczy jest aktualny i został rozwiązany w sposób poprawny. Pani mgr Marta Borkowska wykazała się ogólną wiedzą teoretyczną w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Doktorantka zaprezentowała umiejętności samodzielnego prowadzenia badań naukowych.

Konkludując, przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska stanowi oryginalne dzieło naukowe i spełnia warunki i wymagania niezbędne do nadania stopnia doktora, stawiane w ustawie z Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. (art. 187). W związku z tym, wnoszę o dopuszczenie rozprawy do publicznej obrony.

Lublin 18 czerwca 2023 r.

