

Wrocław, 9 maj 2023 r.

Prof. dr hab. Czesław Zajac

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ**

**Mgr Marty Borkowskiej**

**pt.: „Dojrzałość procesów zarządzania zasobami ludzkimi a satysfakcja klientów wewnętrznych z pracy działów HR”, napisanej pod kierunkiem naukowym dr. hab. Tomasza Czapl, prof. UŁ**

### **I. Ogólna charakterystyka rozprawy**

Przedmiotem badań przeprowadzonych przez mgr Martę Borkowską, autorkę rozprawy doktorskiej pod wyżej wymienionym tytułem, jest zagadnienie dojrzałości procesów zarządzania zasobami ludzkimi, rozpatrywane w kontekście satysfakcji pracowników (klientów wewnętrznych) z pracy działów HR.

Doktorantka poddała wyżej wymienione zagadnienie analizie i ocenie w wymiarze teoretycznym i wymiarze empirycznym, poprzez pryzmat zależności pomiędzy powodzeniem organizacji a implementacją przez nie podejścia procesowego w zakresie realizowanej funkcji personalnej.

Jest to złożony i wielowymiarowy problem badawczy, niełatwy do naukowej eksploracji, ważny dla teorii i praktyki zarządzania. Jest on również interesujący poznawczo.

Autorka recenzowanej rozprawy już na początku swoich rozważań we Wstępie rozprawy podkreśla, że „badacze przedstawiają dowody na istnienie zależności pomiędzy osiąganiem całościowego sukcesu przez organizację a implementacją podejścia procesowego. (...) Jednakże implementacja podejścia procesowego w przedsiębiorstwie, sama w sobie nie zawsze gwarantuje osiągnięcie oczekiwanych rezultatów, zarówno w aspekcie ekonomicznym, jak

i rynkowym. („,„) Aby zapewnić odpowiedni zwrot z inwestycji, tj. wprowadzenia procesów do organizacji, powinny podlegać one nieustannemu doskonaleniu” (s. 7). Zaznacza Ona dalej, że „w osiągnięciu tego wymagającego celu pomocne mogą okazać się modele dojrzałości procesowej, służące nie tylko umiejscowieniu danego procesu na odpowiednim poziomie dojrzałości procesowej, ale także stanowiące podstawę do opracowania zbioru aktywności, pozwalających ową dojrzałość rozwijać i wchodzić na jej wyższe poziomy” (s. 7). Stąd, wybór problematyki rozprawy i przedmiotu badań, jakiego dokonała mgr Marta Borkowska, według mojej oceny, jest w pełni trafny.

Praca składa się z 317 stron tekstu i obejmuje: spis treści, wprowadzenie, 6 rozdziałów, wykaz literatury, spisy: tabel, wykresów i rysunków, 10 załączników w języku polskim i języku angielskim i ich spis, streszczenie w języku polskim i języku angielskim. Opatrzona została 21 tabelami, 6 wykresami i 24 rysunkami.

Wykorzystana w pracy bibliografia obejmuje łącznie 236 pozycji zwartych (monografie i artykuły z czasopism naukowych), opublikowanych w języku polskim i w języku angielskim oraz 38 źródeł internetowych (łącznie 393 pozycje bibliograficzne). Struktura oraz aktualność publikacji, na które powołuje się Doktorantka, nie budzą zastrzeżeń, a ich liczba znacznie wykracza poza obowiązujące w tym zakresie, niepisane standardy. Można by z powodzeniem „obdzielić” nimi nawet 2 prace doktorskie.

## **II. Ocena warstwy merytorycznej i metodycznej rozprawy**

We Wstępie Doktorantka sformułowała: przesłanki podjęcia na warsztat badawczy zagadnienia stanowiącego przedmiot rozważań w swojej dysertacji, określiła lukę badawczą, problem badawczy, cel główny, osiem celów szczegółowych oraz dwanaście pytań badawczych. Przedstawiła syntetycznie proces i metodykę własnych badań empirycznych, przeprowadzonych na potrzeby przygotowania recenzowanej pracy. Zaprezentowała również układ strukturalny rozprawy wskazując, co zawierają poszczególne jej rozdziały.

Przed sformułowaniem problemu badawczego, Autorka recenzowanej pracy doktorskiej wyjaśniła istotę luki badawczej, stwierdzając m.in., że „literatura dostarcza opisu wielu ogólnych modeli dojrzałości procesowej, pomijając jednocześnie obszar zarządzania zasobami ludzkimi. Brakuje bowiem modelu, który byłby dedykowany jedynie procesom, za które w organizacji odpowiedzialne są działy HR” (s. 7).

Problem badawczy został określony przez kandydatkę do stopnia naukowego doktora następująco: „satisfakcja klientów wewnętrznych z pracy działów HR w kontekście budowania dojrzałości procesowej kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi”.

Celem głównym opracowania jest „rozpoznanie struktury zależności pomiędzy poziomem dojrzałości procesowej kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi a satysfakcją klientów wewnętrznych z pracy działów HR”.

Cele szczegółowe, obejmują:

- „określenie podstawowych i kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi”;
- „stworzenie autorskiego modelu dojrzałości dedykowanego zarządzaniu zasobami ludzkimi”;
- „stworzenie narzędzia służącego weryfikacji poziomu dojrzałości kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi”;
- „zdefiniowanie wymagań stawianych wobec obecnie funkcjonujących działów HR”;
- „stworzenie narzędzia służącego weryfikacji poziomu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR”;
- „weryfikacja struktury związku pomiędzy dojrzałością procesową kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi i jej kategoriami różnicującymi a satysfakcją klientów wewnętrznych z pracy działów HR i jej kategoriami oczekiwanych rezultatów funkcjonowania HR”;

- „weryfikacja istnienia standardu dojrzałości kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi”;
- „weryfikacja istnienia standardu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR w firmach branży informatycznej”.

Mgr Marta Borkowska sformułowała następujące pytania badawcze:

- „Jakie procesy zarządzania zasobami ludzkimi są podstawowe z punktu widzenia zakresu zadań realizowanych przez działy HR?”;
- „Jakie procesy zarządzania zasobami ludzkimi są kluczowe z punktu widzenia satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR?”;
- „Jaki model dojrzałości procesowej odzwierciedla logikę procesów zarządzania zasobami ludzkimi?;
- „Jakie miary sprawności działania pozwalają dokonać pomiaru dojrzałości procesów zarządzania zasobami ludzkimi dla wyłonionych w toku badań własnych kluczowych procesów HR?”;
- „Jakie jest znaczenie zarządzania relacjami z interesariuszami w publicznych szkołach podstawowych?”;
- „Jakie są wymagania klientów wewnętrznych wobec funkcjonujących działów HR?;
- „Jakie są kluczowe czynniki satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR?”;
- „Jakie czynniki są właściwe do pomiaru poziomu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR?”;
- „Jak silna jest korelacja pomiędzy dojrzałością procesową kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi i jej kategoriami różnicującymi a satysfakcją klientów wewnętrznych z pracy działów HR i jej kategoriami oczekiwanych rezultatów funkcjonowania HR?”;
- „Jak silna jest korelacja pomiędzy dojrzałością procesową poszczególnych procesów zarządzania zasobami ludzkimi i jej kategoriami różnicującymi

w zakresie tych procesów a satysfakcją klientów wewnętrznych z pracy działów HR i jej kategoriami oczekiwanych rezultatów funkcjonowania działów HR?”

- „W jakim stopniu poszczególne kategorie oczekiwanych rezultatów funkcjonowania HR (kategorie satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR) są determinowane kategoriami różnicującymi (kategorie dojrzałości procesowej kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi)?”;
- „Czy i w jakim zakresie istnieje podobieństwo pomiędzy badanymi firmami w zakresie oceny dojrzałości procesowej kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi?”;
- „Czy i w jakim zakresie istnieje podobieństwo pomiędzy badanymi firmami w aspekcie satysfakcji z pracy działów HR?”.

Doktorantka, według mojej oceny, powinna nieco inaczej sformułować, np. w postaci pytania, problem badawczy, tak by był on bardziej czytelny (skonkretyzowany). Zwraca także uwagę to, że wszystkie pytania badawcze zorientowane są na identyfikację, rozpoznanie szeroko pojmowanego przedmiotu badań, a brakuje pytań, na które odpowiedzi pozwoliły by wyjaśniać jego aspekty. Uważam również, biorąc pod uwagę ilościowy wymiar przeprowadzonych przez mgr Martę Borkowską badań empirycznych i wykorzystane do opracowania ich wyników, bogate, profesjonalne instrumentarium statystyczne, że powinna ona pokusić się także o sformułowanie hipotez badawczych.

Recenzowana praca ma charakter teoretyczno–empiryczny. Badania empiryczne przeprowadzone przez Autorkę bazowały na podejściu jakościowym oraz podejściu ilościowym. Dlatego też zasadna byłaby obecność w warstwie koncepcyjno-metodycznej rozprawy zarówno pytań jak i hipotez badawczych. Jakościowy wymiar tych badań nawiązuje do paradygmatów: interpretatywno–symbolicznego oraz neopozytywistycznego, wpisujących się w nurt

metaforyczny oraz nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu. Natomiast ich wymiar ilościowy odzwierciedla paradygmat funkcjonalno-systemowy.

Podejście badawcze Doktorantki, moim zdaniem, jest adekwatne do istoty, charakteru oraz zakresu przedmiotu badań i obiektów badawczych.

W mojej ocenie cała warstwa koncepcyjno-metodyczna rozprawy, została zaprojektowana prawidłowo przez jej Autorkę. Pozwoliła ona w pełni zrealizować cele oraz udzielić odpowiedzi na wszystkie pytania badawcze, które zostały określone we Wstępie. Za wartościowe elementy recenzowanej pracy uznaję zarówno rezultaty studiów nad literaturą przedmiotu, jak i wyniki własnych badań empirycznych, przeprowadzonych przez Kandydatkę do stopnia naukowego doktora. Należy do nich zaliczyć:

- usystematyzowanie oraz autorską konceptualizację pojęć i zagadnień związanych z zagadnieniami: ewolucji zarządzania zasobami ludzkimi oraz funkcjonowania działów HR we współczesnych organizacjach, rozpatrywanego w kontekście oczekiwań klientów wewnętrznych wobec pracy tych działów;
- solidne przedstawienie podejścia procesowego w organizacji przez pryzmat jego istoty i ewolucji oraz korzyści jakich dostarcza implementacja takiego podejścia w organizacjach, podstawowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi oraz kluczowych procesów tego zarządzania z punktu widzenia satysfakcji klientów wewnętrznych;
- wartościową oraz interesującą poznawczo prezentację modeli dojrzałości procesowej, dotyczy to zwłaszcza autorskiego modelu dojrzałości dedykowanemu procesom zarządzania zasobami ludzkimi (s. 88-94 oraz tab. nr 3 na s. 95-99);
- rzetelne pod względem warsztatowym przedstawienie rezultatów jakościowych własnych badań empirycznych, odnośnie różnych poziomów wątków i wymiarów satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR w badanych organizacjach;

- rzetelną pod względem warsztatowym, profesjonalną weryfikację własnego modelu badawczego, przeprowadzoną przy wykorzystaniu zaawansowanych narzędzi statystycznych;
- wysoką wartość utylitarną wniosków oraz rekomendacji dla praktyki, wynikających z analizy i oceny wyników własnych badań;

### **III. Uwagi szczególne odnośnie językowej i redakcyjnej strony pracy**

Praca napisana została w sposób komunikatywny. Jest staranna pod względem redakcyjnym. Tekst został opatrzony licznymi tabelami, wykresami i rysunkami, co czyni go „przyjaznym” dla czytelnika i ułatwia jego percepcję. W tekście dostrzegłem nieliczne usterki interpunkcyjne i językowe. Np. brakuje przecinków: na s. 5 w 11 wierszu od góry, po słowie czynnik; na s. 109 w pierwszym wierszu od dołu po słowie Następnie; na s. 110 w pierwszym wierszu od góry po słowie grupowego; na s. 113 w 3 wierszu od góry po słowie literatury oraz na s. 143 w 16 wierszu od góry po słowie zmiany.

Na s. 7 w 11 wierszu od góry jest: „gwarantuje osiągnięcie oczekiwanych rezultatów...”, a powinno być: „gwarantuje osiągnięcia oczekiwanych rezultatów...”; na s. 29 w 6 wierszu od góry jest: „... również na istotę istotę umiejętności i kompetencji...”, a powinno być: „... również na istotę umiejętności i kompetencji...”.

### **IV. Konkluzja**

Nieliczne uwagi krytyczne i polemiczne nie pomniejszają ogólnej, pozytywnej oceny pracy. Mgr Marta Borkowska sformułowała i samodzielnie rozwiązała problem naukowy, wykazała ogólną wiedzę teoretyczną w obszarze tematycznym rozprawy oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Jej rozprawa może być uznana jako przyczynek badawczy dla teorii i praktyki zarządzania.

W konkluzji stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska pt. „Dojrzałość procesów zarządzania zasobami ludzkimi a satysfakcja klientów wewnętrznych z pracy działów HR” spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim, określone w *Ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2020 roku (art.187 oraz art. 190 ust. 2-4)*.

W związku z powyższym wnoszę o jej przyjęcie i stawiam wniosek o dopuszczenie mgr Marty Borkowskiej do dalszych etapów postępowania doktorskiego.

Czesław Zając

Handwritten signature of Czesław Zając in cursive script.