



Prof. dr hab. Szymon Cyfert
Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Marty Borkowskiej

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

napisanej pod kierunkiem naukowym promotora dr hab. Tomasza Czapli, prof. UŁ
na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego

1. Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy

Podstawą koncepcji pracy doktorskiej mgr Marty Borkowskiej jest ważne, z punktu widzenia teorii i praktyki zarządzania, pytanie o sposoby powiązania dojrzałości procesowej kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi z satysfakcją klientów wewnętrznych z pracy działów HR. Wskazuje to na utylitaryzm w podejściu Doktorantki, co jest niewątpliwie zasadniczym walorem pracy, jakkolwiek orientując się na efekty praktyczne, Doktorantka nie abstrahuje od celów o charakterze teoretycznym i metodycznym, lecz zakłada, że udzielenie odpowiedzi na postawione pytania badawcze wymaga dogłębnej, systemowej podbudowy teoretycznej, a na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego, odwołującego się do autorskiego modelu dojrzałości dedykowanego procesom zarządzania zasobami ludzkimi, formułuje wartościowe wnioski.

Po zapoznaniu się z treścią rozprawy *Dojrzałość procesów zarządzania zasobami ludzkimi a satysfakcja klientów wewnętrznych z pracy działów HR* z pełnym przekonaniem stwierdzam, że dokonany przez Doktorantkę wybór problemu naukowego spełnia oczekiwania i wymogi stawiane dysertacjom doktorskim. Nie ulega wątpliwości, że wybrana przez mgr Martę Borkowską problematyka jest interesująca i ważna z poznawczego oraz naukowego punktu widzenia. Przedmiotem rozprawy jest istotny problem naukowo-badawczy z obszaru dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, odnoszący się do problematyki na styku zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania procesami, którego rozwiązanie może stanowić podstawę do nadania stopnia naukowego doktora.

Mając na uwadze powyższe spostrzeżenia, wybór problematyki, tematu i celu badawczego dysertacji doktorskiej należy uznać za właściwy, zarówno z punktu widzenia teorii, jak i praktyki zarządzania, co

dobrze świadczy o rozeznaniu Doktorantki w kluczowych wyzwaniach stojących przed naukami o zarządzaniu i jakości.

2. Ocena systemu celów i pytań badawczych

Dążąc do realizacji celu głównego – rozpoznania struktury zależności pomiędzy poziomem dojrzałości procesowej kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi a satysfakcją klientów wewnętrznych z pracy działów HR – mgr Marta Borkowska zaproponowała trzy grupy celów szczegółowych, obejmujące (1) cele opisowe (w tym: (a) *Określenie podstawowych i kluczowych procesów ZZL*; (b) *Weryfikacja struktury związku pomiędzy dojrzałością procesową kluczowych procesów ZZL i jej kategoriami różnicującymi a satysfakcją klientów wewnętrznych z pracy działów HR i jej kategoriami oczekiwanych rezultatów funkcjonowania HR*; (c) *Weryfikacja istnienia standardu dojrzałości kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi*; (d) *Weryfikacja istnienia standardu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR w firmach branży informatycznej*), (2) cele wyjaśniające (w tym: (a) *Stworzenie autorskiego modelu dojrzałości dedykowanego procesom ZZL*; (b) *Stworzenie narzędzia służącego weryfikacji poziomu dojrzałości kluczowych procesów ZZL*; (c) *Stworzenie narzędzia służącego weryfikacji poziomu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR*) oraz (3) cel eksploracyjny (*Zdefiniowanie wymagań stawianych wobec obecnie funkcjonujących działów HR*). System celów doprecyzowany został przez dwanaście pytań badawczych odnoszących się wprost do sformułowanych celów szczegółowych.

Dokonując oceny systemu celów pracy należy podkreślić, że po pierwsze, cel główny rozprawy dobrze koresponduje zarówno z celami szczegółowymi, jak i sformułowanymi pytaniami badawczymi (które z kolei bardzo dobrze wpisują się w system celów szczegółowych), po drugie, cel główny cechuje istotność poznawcza, po trzecie w ramach przeprowadzonego w rozprawie postępowania badawczego możliwe jest odniesienie się do treści przyjętych celów. Pod adresem systemu celów oraz pytań badawczych pragnę podnieść trzy drobne uwagi. Po pierwsze, w mojej ocenie system celów jest nadmiernie rozbudowany i o ile podtrzymuję spostrzeżenie, że główny cel rozprawy dobrze koresponduje z celami szczegółowymi, o tyle uważam, że w kontekście celu głównego i tytułu pracy cele 7 (*Weryfikacja istnienia standardu dojrzałości kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi*) i 8 (*Weryfikacja istnienia standardu satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR w firmach branży informatycznej*) są nadmiarowe (jakkolwiek w żadnym przypadku nie neguję ich wartości naukowej i poznawczej). Po drugie, mam pewne wątpliwości odnoszące się do sposobu sformułowania problemu badawczego („Satysfakcja klientów wewnętrznych z pracy działów HR w kontekście budowania dojrzałości procesowej kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi”), który w większym stopniu ma

charakter stwierdzenia a nie problemu. Po trzecie, zastanawiające jest, dlaczego w pracy nie podjęto próby postawienia hipotez (jakkolwiek nie uważam, że w rozprawach doktorskich są one niezbędne). Jednak zarówno sposób sformułowania tytułu rozprawy, jak i wykorzystywane instrumentarium badawcze sugerowałyby celowość postawienia hipotez.

Podsumowując ocenę sposobu sformułowania systemu celów oraz pytań badawczych rozprawy pragnę stwierdzić, że praca doktorska mgr Marty Borkowskiej charakteryzuje się wysokim poziomem dojrzałości naukowej.

3. Ocena zakresu rozprawy, źródeł informacji i metod badawczych

Przyjęty system celów oraz sformułowane problemy badawcze powodują, że przedmiotem rozważań w rozprawie staje się zagadnienie dojrzałości procesowej osadzone w procesach zarządzania zasobami ludzkimi i aktywności działów HR, zakres podmiotowy stanowią przedsiębiorstwa działające w branży informatycznej, a zakres czasowy obejmuje w warstwie teoretycznej okres od pojawienia się w literaturze przedmiotu rozważań poświęconych problematyce zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania projektami, aż po współczesność, natomiast w warstwie empirycznej lata 2018-2021.

Tak zdefiniowany zakres pracy, z punktu odniesienia postawionego celu należy uznać za prawidłowy.

W teoretycznej warstwie rozprawy mgr Marta Borkowska umiejętnie wykorzystwała obszerną bibliografię obejmującą ponad 230 pozycji, ze szczególnym uwzględnieniem publikacji odnoszących się do problematyki zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania procesami. Dokonując oceny wykorzystania literatury w aspekcie jakościowym należy zwrócić uwagę na bardzo dobrą znajomość Doktorantki dorobku z zakresu omawianych zagadnień, jak również umiejętność właściwego jej przywoływania.

Realizacja celu rozprawy wymagała przeprowadzenia badań empirycznych, nakierowanych na udzielenie odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Doktorantka zastosowała pięcioetapową procedurę badawczą opartą na właściwie dobranych metodach ilościowych, którą oceniam jako właściwie dobraną do przyjętych założeń badawczych.

Konkludując ocenę zakresu rozprawy, źródeł informacji oraz metod badawczych należy podkreślić, że Doktorantka wykazała się dojrzałą postawą badawczą przeprowadzając rozbudowane badania empiryczne, stanowiące niewątpliwie silną stronę rozprawy, w przypadku których tok rozumowania, argumentacji i wyciągania wniosków jest właściwy.

4. Ocena układu pracy i ocena merytoryczna pracy

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się ze wprowadzenia, sześciu rozdziałów, zakończenia, wykazu literatury, spisów (tabel, rysunków, załączników) oraz załączników. Całość obejmuje 315 stron (w tym 170 stron tekstu), co oznacza, że mamy do czynienia z opracowaniem, które mieści się w objętości zwyczajowo przyjętej dla rozpraw doktorskich.

Podkreślając wysoce pozytywną ocenę merytoryczną recenzowanej rozprawy, chciałbym skoncentrować się na tych nielicznych zagadnieniach, które budzą moje uwagi i wątpliwości.

We wprowadzeniu, którego konstrukcja i treść odpowiadają wymaganiom warsztatowym, Doktorantka wskazała na przesłanki uzasadniające podjęcie badań, zarysowała problem badawczy, przedstawiła pytania badawcze, zdefiniowała system celów dysertacji, scharakteryzowała zastosowane metody badawcze oraz przedstawiła logikę konstrukcji poszczególnych rozdziałów rozprawy.

Pięć pierwszych rozdziałów recenzowanej rozprawy ma znaczenie teoriopoznawcze, w tym przede wszystkim systematyzujące, odnoszą się bowiem do podstawowych zagadnień związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz zarządzaniem procesami.

Punktem wyjścia w rozdziale pierwszym Doktorantka uczyniła przeprowadzenie dyskusji nad ewolucją podejścia do człowieka w organizacji. W dalszej części rozdziału mgr Marta Borkowska odniosła się do opisu zmian w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, kończąc rozważania wskazaniem bazowej dla rozprawy definicji zarządzania zasobami ludzkimi. Zawartość merytoryczną rozdziału oceniam bardzo wysoko, jakkolwiek wyrażam wątpliwość czy w świetle przyjętego systemu celów i sformułowanych pytań badawczych rozdział ten jest potrzebny w tak rozbudowanej postaci (omawiane zagadnienia nie odnoszą się wprost do problemów analizowanych w części empirycznej) i czy nie można byłoby uczynić go podrozdziałem rozdziału drugiego. Mam też pytanie czy rzeczywiście na przestrzeni ostatnich ponad pięćdziesięciu lat nie zaszły żadne zmiany w obszarze funkcji personalnej i czy „od 1980 roku (aż do dzisiaj) w historii rozwoju funkcji personalnej trwa faza strategiczna (Rybak, 2000, str. 27 – 28)”? Pytanie to formułuję także w kontekście tytułu podrozdziału 1.2 w którym pojawia się sformułowanie „partnerstwo strategiczne i biznesowe”, które nie zostało szerzej opisane w treści rozważań.

Przedmiot zainteresowań rozdziału drugiego stanowią funkcje realizowane przez działy HR. Po przeprowadzeniu dyskusji nad zakresem miejscem i rolą działów HR w funkcjonowaniu organizacji mgr Marta Borkowska podjęła próbę zdefiniowania oczekiwań klientów wewnętrznych organizacji w stosunku do aktywności względem pracy działów HR, a następnie odniosła się do zagadnienia satysfakcji klientów wewnętrznych z pracy działów HR. Rozważania poświęcone wymienionym powyżej

zagadnieniom są bardzo interesujące i wskazują na wysoki poziom erudycji Doktorantki, jakkolwiek zastanawiam się, czy w tytule rozdziału 2 i podrozdziału 1.2 Doktorantka musiała wyeksponować „współczesne organizacje”, tym bardziej że pokazuje ewolucję funkcji działów HR.

W trzecim rozdziale Doktorantka zajęła się koncepcją podejścia procesowego w organizacji. Interesujące zarysowanie natury i istoty podejścia procesowego i procesów jego ewolucji, stanowiło podstawę do omówienia korzyści wynikających z implementacji podejścia procesowego w organizacji. W odniesieniu do zawartości rozdziału mam dwie drobne uwagi. Po pierwsze, wyrażam żal, że w rozdziale Doktorantka, mając na uwadze prowadzone dalej rozważania, nie osadziła procesów ZZL w kontekście wszystkich procesów organizacji. Po drugie, omawiając korzyści wynikające z implementacji podejścia procesowego w organizacji Doktorantka mogła odnieść się także do barier i ograniczeń związanych z wdrożeniem podejścia procesowego (tym bardziej, że większość tych barier i ograniczeń jest powiązanych z czynnikiem ludzkim).

Rozdział czwarty poświęcony został charakterystyce procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Doktorantka, na podstawie analizy literatury przedmiotu, dokonała identyfikacji 30 procesów zarządzania zasobami ludzkimi, które zostały przez Nią scharakteryzowane. W dalszej części rozdziału, opierając się o zasadę Pareto, dokonała wyboru 6 procesów zarządzania zasobami ludzkimi, kluczowych z punktu widzenia satysfakcji klientów wewnętrznych. Oceniając przeprowadzoną charakterystykę procesów jako interesującą i wartościową, wyrażam żal, że Doktorantka opisując procesy ZZL nie zobrazowała powiązań i zależności istniejących pomiędzy procesami na mapie procesów.

W rozdziale piątym mgr Marta Borkowska podjęła (udaną) próbę odniesienia się do zagadnienia dojrzałości procesowej w kontekście procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Omówienie koncepcji dojrzałości procesowej oraz pokazanie jej znaczenia dla działalności operacyjnej, a także przeprowadzony przegląd przedstawionych w literaturze przedmiotu modeli dojrzałości procesowej pozwoliły Doktorantce na zaproponowanie wartościowego modelu dojrzałości dedykowanego procesom zarządzania zasobami ludzkimi.

Kształt pierwszych pięciu rozdziałów jest funkcją zarówno ugruntowanej wiedzy mgr Marty Borkowskiej, jak i właściwie wykorzystanej literatury przedmiotu. Jakkolwiek niezwykle wysoko oceniam przeprowadzoną dyskusję, która doprowadziła Doktorantkę do zaproponowania autorskiego modelu dojrzałości dedykowanego procesom zarządzania zasobami ludzkimi, to w mojej ocenie najbardziej wartościową część dysertacji stanowią omówione w rozdziale szóstym wyniki postępowania badawczego.

W rozdziale szóstym, o charakterze metodyczno-empirycznym, Doktorantka przedstawiła metodykę zastosowanego podejścia badawczego, omówiła charakterystykę grupy badawczej i dokonała statystycznej weryfikacji przyjętego modelu badawczego. Odnosząc się do zawartości rozdziału chciałbym wysoko ocenić przyjętą procedurę badawczą, która charakteryzuje się przejrzystością i adekwatnością do założonego celu i sformułowanych problemów badawczych, a także sposób omówienia wyników, które w mojej ocenie są poznawczo interesujące i mają dużą wartość dla teorii i praktyki zarządzania. Owa wysoka ocena (odnosząca się zarówno do wieloetapowej koncepcji postępowania badawczego, wysiłku włożonego w jego przeprowadzenie, jak i przeprowadzonej dyskusji), nie oznacza jednak, że w odniesieniu do omawianych w rozdziale szóstym treści nie pojawiają się żadne uwagi i wątpliwości. Po pierwsze zastanawiające jest, dlaczego wykorzystując metodę oceny ekspertów odnoszącą się do wyboru kluczowych procesów, czy też przejawów dobrze funkcjonującego i spełniającego swoje cele działu HR, Doktorantka pominęła całkowicie świat nauki i skoncentrowała się tylko na perspektywie świata praktyki gospodarczej. Po drugie, w mojej ocenie Doktorantka dysponując tak imponującym materiałem mogła pokusić się nie tylko o pokazanie „jak jest”, ale mogła podjąć próbę odpowiedzi na pytanie „dlaczego tak jest”, dokonując pogłębionej dyskusji nad dostrzeżonymi związkami przyczynowo-skutkowymi.

Pozytywnie należy ocenić ostatni fragment rozprawy doktorskiej, który stanowi zakończenie. Doktorantka dokonała w nim rekapitulacji dociekań i wskazała na kierunki dalszych badań, a także zdefiniowała dostrzeżone ograniczenia postępowania badawczego. Zawarte w podsumowaniu wnioski oceniam jako należycie umotywowane oraz ostrożnie i jednocześnie trafnie sformułowane.

5. Ocena merytoryczna pracy

W moim przekonaniu rezultaty, osiągnięte w teoretycznej i metodycznej warstwie recenzowanej rozprawy mogą stanowić podstawę do nadania mgr Marcie Borkowskiej stopnia doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Przeprowadzone postępowanie badawcze pozwoliło Doktorantce na osiągnięciu zarówno głównego celu rozprawy, celów szczegółowych a także na udzielenie odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze. Cele zostały osiągnięte w wyniku przeprowadzenia postępowania badawczego, osadzonego na właściwie opisanych i ugruntowanych podstawach teoretycznych.

Metodyczna warstwa przeprowadzonego postępowania badawczego nie budzi uwag i zastrzeżeń. Dokonany przez mgr Martę Borkowską wybór metod został w należyty sposób uargumentowany, zaś same badania zostały przeprowadzone we właściwy sposób. Pragnę podkreślić, że sformułowane przez

Doktorantkę wnioski i spostrzeżenia, wynikające z przeprowadzonych badań posiadają istotną wartość dla rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości, zarówno w wymiarze teorii, jak i praktyki.

6. Ocena zagadnień terminologicznych rozprawy

Podstawą każdej rozprawy naukowej jest spójny system pojęć, przy pomocy którego Autor opisuje badaną rzeczywistość. Zapewnienie spójności bazy pojęciowej ma bowiem istotne znaczenie dla oceny jakości naukowej dysertacji doktorskiej. Podstawowymi pojęciami dla recenzowanego opracowania są kategorie „zarządzanie zasobami ludzkimi”, „podejście procesowe” oraz „dojrzałość procesowa”, które zostały opisane przez mgr Martę Borkowską w sposób właściwy.

7. Ocena strony formalnej pracy


Strona formalna stanowi silną stronę recenzowanej rozprawy. Rozprawa jest napisana klarownym językiem, zaś całe opracowanie jest niezwykle starannie dopracowane pod względem edycyjnym, co powoduje, że dysertację czyta się z przyjemnością. W rozważaniach Doktorantka zachowuje logiczny ciąg wywodów, wykazując się umiejętnością prezentacji zjawisk oraz poprawnością zarówno w odniesieniu do wyprowadzanego wnioskowania, jak i do interpretacji wyników. Starannie, pod względem formalnym, są umieszczone w rozprawie tabele i rysunki.

8. Konkluzje recenzji

Opiniowana rozprawa doktorska stanowi interesujące i wartościowe poznawczo studium badawcze odnoszące koncepcję dojrzałości procesowej do działań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Przeprowadzona ocena pozwala na sformułowanie wniosku, że rozprawa doktorska autorstwa mgr Marty Borkowskiej pt. *Dojrzałość procesów zarządzania zasobami ludzkimi a satysfakcja klientów wewnętrznych z pracy działów HR* została oparta na szerokiej wiedzy teoretycznej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz oryginalnych wynikach badań własnych. Wyprowadzone na podstawie studiów literaturowych oraz przeprowadzonego postępowania badawczego wnioski potwierdzają predyspozycje i umiejętności mgr Marty Borkowskiej do samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, a w treści rozprawy przedstawiono oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych (w tym niezwykle wartościowy model dojrzałości w obszarze procesów ZZL) w sferze społecznej, co pozwala mi uznać pracę za nowatorskie rozwiązanie istotnego problemu naukowego z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości o istotnych walorach teoretycznych, metodycznych i utylitarnych. Wartość pracy

polega na pogłębionej, mającej miejscami charakter teorii twórczy, krytycznej analizie literatury przedmiotu, bardzo dobrym doborze metod badawczych właściwie dostosowanych do sformułowanych celów oraz na przeprowadzeniu pogłębionego postępowania badawczego, które pozwoliło odnieść się do zaproponowanych pytań badawczych.

W świetle poczynionych ustaleń stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska mgr Marty Borkowskiej pt. *Dojrzałość procesów zarządzania zasobami ludzkimi a satysfakcja klientów wewnętrznych z pracy działów HR*, napisana pod kierunkiem naukowym promotora dr hab. Tomasza Czapli, prof. UŁ, spełnia wymagania określone w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, co upoważnia mnie do wystąpienia z wnioskiem do Komisji UŁ do Spraw Stopni Naukowych w Dyscyplinie Nauki o Zarządzaniu i Jakości o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony. Jednocześnie mając na uwadze wysoki poziom naukowy rozprawy, pragnę zgłosić wniosek o wyróżnienie jej stosowną nagrodą.


Zakrzewo, dnia 24 kwietnia 2023r.