

Kraków, 29.09.2022

dr hab. inż. Ewa Beck-Krala, prof. AGH

Katedra Zarządzania Organizacjami i Kapitałem Społecznym
Wydział Zarządzania
Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

Recenzja pracy doktorskiej

mgr Natalii Dernowskiej

pt. „Determinanty ról i kompetencje HR Business Partnera”

napisanej pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Marii Wandy Kopertyńskiej

Formalne i prawne podstawy wykonania recenzji

Formalną podstawę opracowania niniejszej recenzji stanowi Uchwała Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu z dnia 23.06.2022r. a w zakresie merytorycznym Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce zgodnie z art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce (Dz.U. z 2018r. poz.1668 ze zm.).

1. Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy

Problematyka pracy dotyczy interesującego i stosunkowo rzadko eksplorowanego zagadnienia w literaturze polskiej. Dynamiczne zmiany w otoczeniu biznesowym i społecznym, jak również ostatnie wyzwania, z jakimi przyszło się zmierzyć pracodawcom (pandemia Covid-19) silnie zdeterminowały sposób realizacji działań w obszarze zarządzania ludźmi (z j. ang. *Human Resource* - HR). Przyspieszyło to transformację funkcji personalnej w organizacjach eksponując rolę HR Business Partnerów (HRBP). W tym kontekście podjęty temat pracy

oceniam jako ważny i aktualny w dzisiejszym zarządzaniu kapitałem ludzkim w organizacjach Polsce.

Temat pracy „Determinanty ról i kompetencje HR Business Partnera” określony jest prawidłowo i odpowiada zawartej treści. Autorka analizuje główne czynniki wpływające na role HR Business Partnera wyróżnione w klasycznym modelu D. Urlicha, a także bada kluczowe kompetencje niezbędne dla realizacji tych ról. Przedmiot i podmiot badań jest interesujący a we wspomnianym kontekście dotychczas niezbadany w literaturze polskiej. Zakres przedmiotowy pracy mieści się w obszarze Nauki o Zarządzaniu i Jakości stanowiąc wypełnienie luki literaturowej i poznawczej w nauce polskiej.

2. Ocena formalnej strony pracy

Struktura rozprawy

Przedstawiona do oceny rozprawa doktorska liczy 239 stron. Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny. Układ pracy obejmuje: spis treści (str. 2-4), wstęp (str. 4-10), cztery rozdziały pracy, z czego trzy pierwsze to rozdziały teoretyczne (str. 11-113) natomiast czwarty to rozdział badawczy (str. 114-172), zakończenie (str. 173-176), bibliografię (str. 177-197), spis rysunków i tabel (str. 198-199) a także załączniki do pracy (str. 200). Wymienione części pracy stanowią spójną całość. Przedstawiona struktura pracy jest prawidłowa i wynika z realizacji przyjętych celów pracy.

Wykorzystana literatura rozprawy

Wykorzystana bibliografia, łącznie z netografią, liczy 277 pozycji. Autorka odwołuje się do adekwatnych źródeł literaturowych, zarówno pozycji polskojęzycznych (które stanowią ok. 66% pozycji) jak i anglojęzycznych (stanowiących ponad 33% pozycji). Niemal 20% wykorzystanych źródeł stanowią pozycje opublikowane w ciągu ostatnich 5 lat. Większość z przywołanych źródeł to ważne i uznane pozycje literaturowe wspierające eksplorację tematu oraz realizację celu pracy. Autorka poddała analizie również raporty rynkowe przygotowane przez instytucje publiczne i firmy doradcze.

Analiza wykorzystanych źródeł pozwala stwierdzić, że Autorka wykorzystwała trafną i wartościową pod względem jakościowym literaturę przedmiotu umożliwiającą realizację celów pracy.

Ocena pracy pod względem formalno-redakcyjnym

Tekst pracy został dobrze ustrukturyzowany a sposób prezentacji jej treści jest czytelny dla odbiorcy. Elementy graficzne takie jak tabele i rysunki są przejrzyste, wspierają treść pracy i ułatwiają jej zrozumienie a każdy z nich został stosownie omówiony w pracy. Strona formalno-redakcyjna jest bardzo staranna. Zapis bibliograficzny źródeł jest poprawny i kompletny.

Język rozprawy jest zwięzły i klarowny - Autorka stosuje właściwe słownictwo z zakresu Nauki o Zarządzaniu i Jakości. Czytelnik z łatwością podąża za spójną narracją Autorki. Praca charakteryzuje się wysoką jakością tekstu, pomimo wykorzystania wielu anglojęzycznych źródeł i terminów.

W pracy zdarzają się nieliczne powtórzenia, przykładowo zdanie dotyczące wprowadzenia sześciu ról zmodyfikowanego modelu HR Business Partnera D. Urlicha (powtórzone zostało trzykrotnie, str. 41, 45 i 107) czy charakterystyka próby badawczej (która została powtórzona w tabelach nr 11-15 i 17, pomimo wyraźnego oznaczenia poszczególnych przedsiębiorstw numerami). Prawdopodobnie intencją Autorki była dbałość o przejrzystość prowadzonego wywodu stąd nie wpływają one na moją ocenę pracy.

Formalną stronę pracy oceniam bardzo wysoko. Praca została przygotowana z należytą starannością.

Metodyka badawcza

W dysertacji Autorka zaimplementowała badania empiryczne o charakterze jakościowym. Postępowanie badawcze zastosowane przez Autorkę pracy obejmowało następujące etapy:

- analizę literatury przedmiotu i analizę treści stron internetowych dotyczących studiów podyplomowych HR Business Partner,
- wielokrotne studia przypadków wybranych przedsiębiorstw przeprowadzone w oparciu o częściowo ustrukturyzowany, autorski kwestionariusz wywiadu (załącznik nr 2 – str. 230),
- sondaż diagnostyczny wykorzystujący badanie ankietowe oraz zogniskowany wywiad grupowy przeprowadzony w oparciu o częściowo ustrukturyzowany, autorski kwestionariusz wywiadu (załącznik nr 3 – str. 237).

Na podstawie analizy literatury przedmiotu Autorka zidentyfikowała czynniki określające role HR Business Partnera. Autorka wskazała koncepcje i modele teoretyczne, takie jak model wartości konkurujących K. Camerona i R. Quinna oraz model cyklu życia organizacji

L. Greineira, które zostały wykorzystane w procesie konstruowania narzędzi badawczych (Autorka zastosowała w kwestionariuszu formularz OCAI *Organizational Culture Assessment Instrument* do diagnozy kultury organizacyjnej).

Jednostką badawczą w pierwszym etapie badań empirycznych (wielokrotna analiza przypadków) były celowo wybrane przedsiębiorstwa. Badaniami objęto próbę dwudziestu przedsiębiorstw, co przy zastosowaniu wybranej metody badawczej jest próbą wystarczającą. Zastosowane kryterium doboru przedsiębiorstw miało zapewnić „maksymalną różnorodność” analizowanych przypadków. Drugi etap badań obejmował zogniskowany wywiad grupowy przeprowadzony wśród profesjonalistów HR skupionych w Polskim Stowarzyszeniu Zarządzania Kadrami. Wyłonione na bazie analizy literatury przedmiotu oraz analizy treści kompetencje Autorka zestawiała z określonymi w modelu D. Urlicha rolami HRBP. Uzyskane dane w trakcie zogniskowanego wywiadu grupowego pozwoliły na określenie składowych kompetencji przyporządkowanych do poszczególnych ról a także przygotowanie odpowiednich profili kompetencyjnych w ramach realizacji wspomnianych ról „klasycznego modelu” HRBP D. Urlicha.

Ze względu na wyznaczony cel pracy i eksplorację nierozpoznanego zagadnienia w warunkach polskich uważam, że pozyskanie danych jakościowych pomogło Autorce zebrać bogaty materiał empiryczny i zrealizować poznawczy cel pracy. Takie postępowanie umożliwiło pokazanie szerszego kontekstu analizowanego zagadnienia. Wybór wskazanych metod badawczych oraz przeprowadzone postępowanie badawcze uważam za poprawne metodycznie i zgodne z powszechnym trendem w Nauce o Zarządzaniu i Jakości.

3. Szczegółowa ocena merytoryczna zawartości rozprawy

We wstępie pracy Autorka syntetycznie wprowadza w istotę podejmowanej problematyki badawczej wskazując na wyzwania jakie pojawiają się przed specjalistami z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim – HR Business Partnerami w dzisiejszych organizacjach i wynikającymi z tych wyzwań rolami w organizacji. Wskazując na lukę literaturową Autorka formułuje problem badawczy i cel pracy, a także dwa cele szczegółowe pracy, które doprecyzowują cel główny.

Głównym celem pracy jest: „ocena wpływu czynników z otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego przedsiębiorstwa na role HRBP oraz wskazanie jakie kompetencje są niezbędne dla realizacji ról HRBP” (str. 8). Cel jest klarowny i prawidłowo określony.

Autorka nie stawia hipotez badawczych, lecz uszczegółowia dwa cele badawcze. Pierwszy z nich „dotyczy wpływu na rolę HR Business Partnera konkretnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych takich jak strategia biznesowa, umiejscowienie obszaru HR w strukturze organizacyjnej, kultura organizacyjna, faza rozwoju organizacji, aktualna sytuacja na rynku pracy, oczekiwania interesariuszy, działania konkurencji, charakter działalności czy sektor przedsiębiorstw” (str. 8-9 oraz 115). Drugi szczegółowy cel pracy zakłada „analizę znaczenia konkretnych kompetencji dla realizacji poszczególnych ról HRBP” (str. 9 oraz 115). Cele te wynikają z celu głównego pracy. W dalszej części wstępu Autorka omawia strukturę pracy.

W rozdziale pierwszym pt. „HR Business Partner w kontekście zarządzania kapitałem ludzkim” (str. 11-47), Autorka umiejscawia problematykę badawczą w zarządzaniu kapitałem ludzkim pokazując istotę, obecne wyzwania i kierunki rozwoju koncepcji HRBP. Autorka definiuje „kapitał ludzki” w organizacji, prezentuje dotychczasowe modele teoretyczne i podkreśla kluczową rolę tego kapitału w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej. Rozważając perspektywę strategicznego zarządzania wskazuje na konieczność fundamentalnych zmian w sposobie realizacji działań HR by następnie pokazać poszczególne procesy zarządzania kapitałem ludzkim w kontekście wyzwań jakie dzisiaj pojawiają się przed pracodawcami. Na tym tle Autorka wprowadza koncepcję HRBP analizując jej genezę i obecne role HR Business Partnera. Rozdział jest syntetycznym wprowadzeniem w problematykę badawczą i stanowi niejako tło dla dalszych rozważań Autorki.

Rozdział drugi, pt. „Determinanty ról HR Business Partnera” (str. 48-78) dotyczy analizy wyszczególnionych na podstawie literatury przedmiotu czynników określających rolę HRBP. Autorka omawia kolejno wpływ czynników otoczenia wewnętrznego organizacji (strategii personalnej, umiejscowienia obszaru HR w strukturze organizacji, kultury organizacyjnej, fazy rozwoju organizacji) a następnie zewnętrznego (sytuacji na rynku pracy, oczekiwań interesariuszy, działań konkurencji) na rolę HR Business Partnera. Przytoczone modele i prowadzone rozważania są ważne z punktu widzenia prowadzonych badań empirycznych i konstrukcji narzędzi badawczych.

Rozdział trzeci, pt. „Kompetencje HR Business Partnera” (str. 79-113) poświęcony jest w całości problematyce kompetencji. Autorka rozpoczyna od kwestii definicyjnych dotyczących rozumienia terminu kompetencji skupiając swoją uwagę na procesie zarządzania kompetencjami w organizacji i jego celach. Szkoda, że Autorka zestawiając różne ujęcia definicyjne i wątpliwości badaczy nie wskazała własnego ujęcia definicyjnego kompetencji przyjętego w realizacji niniejszej pracy. W dalszej części tego rozdziału Autorka klasyfikuje a

następnie definiuje wyselekcjonowane kompetencje. Interesujące jest zestawienie stosowanych obecnie stylów kierowania na bazie modelu przywództwa sytuacyjnego oraz kompetencje kadry zarządzającej wg PARP, brakuje jednak dalszego wyводу wynikającego z zaprezentowanych treści wskazującego na wybór odpowiednich kompetencji czy wskaźników behawioralnych do dalszych rozważań. Autorka zestawia kluczowe kompetencje w obszarze HR omawiając funkcjonujące modele kompetencyjne HRBP. Dużym wsparciem przy analizie tych treści byłoby zestawienie tabelaryczne ujmujące dotychczasowe modele kompetencyjne. Pozytywnie oceniam analizę treści programów studiów podyplomowych HRBP, jaką w tym rozdziale przeprowadziła Autorka, zastanawia jednak porównanie głównie przedmiotów doskonalących kompetencje społeczne HRBP wobec dalszego zestawienia wszystkich ról HRBP.

Rozdział czwarty pt. „Determinanty ról HR Business Partnera oraz kompetencje w odniesieniu do ról – w badaniach własnych” (str. 114-172), to rozdział empiryczny. W pierwszej części rozdziału Autorka przytacza cele pracy, opisuje metodę i proces badawczy a także sposób konstrukcji wykorzystanych narzędzi badawczych. Prowadzony wywód jest logiczny i spójny, poparty odpowiednią literaturą przedmiotu, co oceniam bardzo wysoko. W dalszej części rozdziału Autorka charakteryzuje próbę badawczą dwudziestu celowo dobranych do badania przedsiębiorstw a następnie analizuje zebrane dane dotyczące realizacji ról HR BP w badanych przedsiębiorstwach zestawiając je z rolami ujętymi w klasycznym modelu HRBP D. Urlicha. Ta część procesu badawczego i jego wyniki jest ważna poznawczo, pozwala bowiem uporządkować pojawiające się nieścisłości dotyczące rozumienia i definiowania roli HRBP. Prezentując wyniki uzyskane w pierwszym etapie badań Autorka kategoryzuje je według wyznaczonych czynników, aby na bazie uzyskanych średnich z ocen respondentów wyznaczyć siłę ich wpływu na kształtowanie ról HRBP. Dane pozyskane w trakcie drugiego etapu badań umożliwiły Autorce wskazać listy najważniejszych składowych kompetencji a także stworzyć profile kompetencyjne dla wskazanych wcześniej ról HRBP. Proces analizy danych jest uporządkowany i klarowny. Uzyskane wyniki badań Autorka interpretuje w kontekście dotychczasowych wyników badań literaturowych, co oceniam pozytywnie. W końcowej części rozdziału znajdują się rozważania dotyczące dalszego rozwoju ról i kompetencji HRBP a także wskazanie przyszłych kierunków badań w tym obszarze.

Pracę wieńczy syntetyczne Zakończenie pracy (str. 173-176), w którym Autorka nawiązuje do zrealizowanych celów pracy, pokazuje najważniejsze wnioski płynące z uzyskanych wyników badań a także implikacje praktyczne dla menedżerów i ograniczenia prowadzonych badań.

4. Wnioski

Szczegółowa analiza zawartości poszczególnych rozdziałów pracy wskazuje, że do walorów merytorycznych i osiągnięć Doktorantki należy:

- wybór oryginalnego i aktualnego tematu dysertacji;
- wypełnienie luki teoriopoznawczej i badawczej dotyczącej HR Business Partnera w literaturze polskiej;
- uporządkowanie kwestii terminologicznych i dookreślenie ról HR Business Partnera, co jest ważne dla spójnego rozumienia roli i stanowiska HRBP w Polsce;
- zastosowanie postępowania badawczego pozwalającego na realizację wytyczonych celów pracy, pozyskanie bogatego materiału empirycznego bazującego na danych jakościowych oraz przeprowadzenie poprawnego wnioskowania;
- określenie profili kompetencyjnych dla poszczególnych ról HRBP;
- zaproponowanie rekomendacji praktycznych dla menedżerów.

Podjęta problematyka badawcza ma duże znaczenie dla praktyki zarządzania pozwala bowiem zrozumieć role niezbędne do skutecznej realizacji działań w ramach zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji. Wyniki pracy mogą zostać wykorzystane do projektowania programów kształcenia na studiach z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim oraz w praktyce zarządzania w procesie doboru i rozwoju specjalistów z obszaru HR. Walory aplikacyjne pracy wiążą się również z pogłębieniem świadomości partnerstwa strategicznego w obszarze HR i przyspieszenia koniecznej w tym względzie transformacji w przedsiębiorstwach w Polsce.

W treści recenzji sformułowano również uwagi krytyczne, wobec czego proszę Autorkę:

- o uszczegółowienie techniki wykorzystanej do przeprowadzenia analizy literatury przedmiotu;
- wyjaśnienie, dlaczego dokonując analizy treści programowych wybranych studiów podyplomowych HRBP i klasyfikując kompetencje HRBP, Autorka odnosi się tylko do przedmiotów doskonalących kompetencje społeczne HRBP?
- wskazanie, czy w toku analizy literatury przedmiotu zostały wyłonione jeszcze inne determinanty ról HRBP, które nie zostały uwzględnione w badaniu, np. dojrzałość kadry kierowniczej?

- odpowiedź na pytanie, czy zastosowane kryterium doboru respondentów w pierwszym etapie badań dotyczące minimum 3-letniego doświadczenia w HR i półrocznego doświadczenia na stanowisku HRBP (str. 124) pozwoliło Autorce na dotarcie do respondentów posiadających odpowiednią świadomość i wiedzę z badanego obszaru w badanych przedsiębiorstwach?
- odpowiedź na pytanie, dlaczego do prowadzonych badań Autorka wybrała klasyczny model czterech ról HRBP a nie zmodyfikowany model sześciu ról?

5. Konkluzja końcowa

Przedstawiona do recenzji praca jest przykładem autorskiego opracowania o charakterze naukowym opartego na wiedzy Doktorantki, źródłach literaturowych oraz wykorzystaniu właściwych dla omawianych zagadnień metod badawczych. Wysoko oceniam zarówno wybór problemu badawczego jak i oryginalność jego rozwiązania. Uwagi krytyczne zawarte w recenzji nie zmieniają mojej pozytywnej oceny pracy. Biorąc pod uwagę walory naukowe i aplikacyjne rozprawy, postępowanie badawcze i bogaty materiał empiryczny uważam, że przedstawiona do recenzji praca doktorska spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim i stanowi podstawę do nadania stopnia naukowego doktora w Dziedzinie Nauk Społecznych, w Dyscyplinie Nauki o Zarządzaniu i Jakości zgodnie z art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce (Dz.U. z 2018r. poz.1668 ze zm.).

W związku z powyższym wnoszę o dopuszczenie recenzowanej rozprawy doktorskiej Pani mgr Natalii Dernowskiej do dalszych etapów postępowania.

Ewa Bede-Kocalska