

dr hab. inż. Dominika Bąk-Grabowska, prof. UE

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

mgr Iwony Biernat-Staweckiej

pt.: „*Uwarunkowania i wykorzystanie audytu personalnego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*”, napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Beaty Skowron-Mielnik, prof. nadzw. UEP

I. Ogólna charakterystyka rozprawy

Autorka wyżej wymienionej, recenzowanej przeze mnie rozprawy doktorskiej, mgr Iwona Biernat-Stawecka wybrała do analizy aktualny, ważny dla teorii i praktyki zarządzania problem badawczy. Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny i dotyczy uwarunkowań oraz zakresu stosowania audytu personalnego w organizacjach z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Słusznie uzasadnia się w rozprawie, że to obecna sytuacja na rynku pracy, charakteryzująca się zaostrzeniem konkurencji o pracownika, sprzyja zwiększonemu zainteresowaniu wdrażaniem nowoczesnych metod i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), w tym audytu personalnego. Jednocześnie dostrzec można lukę w zakresie rozpoznania procesów wdrażania i identyfikacji zakresu stosowania audytu personalnego przez przedsiębiorstwa z sektora MŚP oraz uwarunkowań jego wykorzystania w tych organizacjach. Wskazuje się ponadto, że badania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (np. badania przeprowadzane przez firmy konsultingowe) uwzględniają niemal wyłącznie potrzeby dużych przedsiębiorstw, czy wręcz międzynarodowych korporacji. Jak stwierdza Autorka, do wyboru tematu dysertacji przyczynił się także stosunkowo niewielki dorobek w literaturze dotyczący uwarunkowań stosowania audytu personalnego (s. 6). Wybór problematyki dysertacji należy zatem uznać jako trafny.

Praca składa się z 242 stron, obejmujących wstęp, 4 rozdziały, zakończenie, bibliografię, spisy: tabel, rysunków i wykresów oraz 7 załączników. Wzbogacona została 14 tabelami, 30 rysunkami i 19 wykresami. Wykorzystana w pracy bibliografia obejmuje 193

pozycje w języku polskim i języku angielskim. Składają się na nie monografie i artykuły w czasopismach naukowych oraz źródła internetowe. Liczba, struktura oraz aktualność publikacji, na które powołuje się mgr Iwona Biernat-Stawecka jest właściwa i pozwala na realizację celu rozprawy.

We wstępie Doktorantka sformułowała problem badawczy w formie pytania „*Jakie są potrzeby i możliwości wykorzystania audytu personalnego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw?*” (s. 6), a następnie postawiła 5 pytań badawczych (ss. 6-7). W dalszej kolejności Autorka postawiła pięć hipotez, które częściowo stanowią uprawdopodobnione odpowiedzi na postawione wcześniej pytania badawcze. Krok ten wydaje się właściwy z punktu widzenia podzielanego przez istotną część środowiska naukowego stanowiska, że w pracy naukowej powinny zostać postawione hipotezy. Skłaniałabym się jednak ku stwierdzeniu, że takiej konieczności nie ma i że w tym przypadku można było pozostać przy pytaniach badawczych. Tym bardziej, że część z postawionych hipotez opiera się na tzw. terminach nieostrych i stanowi przykład hipotez nieukierunkowanych, np. H2: *Organizacje mają różne potrzeby w zakresie stosowania audytu personalnego w zależności od ich wielkości* (s.7).

We wstępie pracy sformułowano główny cel rozprawy, określony jako identyfikacja uwarunkowań wykorzystywania audytu personalnego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw oraz zaproponowanie metodyki jego zastosowania w organizacjach z tego sektora (s.7). Celowi głównemu podporządkowano cele szczegółowe rozprawy o charakterze teoriopoznawczym i poznawczo-wyjaśniającym (ss. 7-8). Określono zakres przedmiotowy badań oraz ich zakres podmiotowy. Ponadto precyzyjnie wskazano zakres przestrzenny i czasowy.

Badaniem objęto mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa. Wyróżnienie sektora MŚP w zakresie podmiotowym badań wydaje się poprawne, sektor ten jako odrębny od grupy dużych przedsiębiorstw, niejednokrotnie był już uprzednio wybierany do prowadzenia badań empirycznych. Niemniej należy zauważyć, że jest to grupa heterogeniczna. Różnice pomiędzy funkcjonowaniem mikro a średnich przedsiębiorstw są znaczące. Sytuacja w zakresie uwarunkowań i sposobów realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwie zatrudniającym 5 i 205 osób są odmienne. Komentarz ten ma jednakże charakter ogólnej uwagi. Struktura prezentacji założeń metodycznych jak i same założenia opisywanego projektu badawczego są według mnie właściwe.

Po przedstawieniu założeń metodycznych Autorka określiła wykorzystane w projekcie metody badawcze w tym: metodę analizy logicznej; metodę dedukcji; syntezę, której celem była generalizacja i sformułowanie wniosków; analizę przyczynowo-skutkową opisującą zależności między badanymi zjawiskami i indukcję, zastosowaną w celu wysnuwania wniosków na podstawie przesłanek. Z kolei w celu weryfikacji przyjętych w dysertacji hipotez badawczych wykorzystano dane zgromadzone metodą wywiadu realizowanego techniką CATI (ang. *computer assisted telephone interview*, wywiad telefoniczny wspomagany komputerowo) oraz wywiadów bezpośrednich IDI (ang. *individual in-depth interview*, wywiad indywidualny pogłębiony). W pracy przeprowadzono ponadto badania jakościowe w postaci indywidualnych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami małych i średnich przedsiębiorstw. Na podstawie jednostkowego studium przypadku dokonano sprawdzenia, zaprojektowanej dla małych i średnich przedsiębiorstw, metodyki audytu personalnego poprzez jej wdrożenie w badanym przedsiębiorstwie.

Autorka dla realizacji celu pracy wykorzystała w istocie dwa podejścia badawcze: (1) nomotetyczne, wpisujące się w paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy, co przejawiało się w prowadzeniu badań ilościowych i podjęciu próby weryfikacji hipotez oraz (2) ideograficzne, wpisujące w paradygmat interpretacyjno-symboliczny, co przejawiało się w prowadzeniu badań jakościowych metodą wywiadu oraz w przeprowadzeniu pogłębionego studium przypadku. Wydaje się, że zastosowana tym samym triangulacja w zakresie przyjętych podejść i metod badawczych jest atutem pracy. Pozwoliło to na rozpoznanie prawidłowości, ale także na pogłębione rozpatrzenie kontekstu analizowanego zjawiska. Na duże uznanie zasługuje realizacja celu postulatywnego, co uwidoczniło się w pracy poprzez zaproponowanie metodyki audytu personalnego w przedsiębiorstwach sektora MŚP, w szczególności ze względu na fakt wdrożenia owej metodyki w funkcjonującym przedsiębiorstwie. Niejako domknięta została tym samym pętla procesu badawczego, w ramach którego Autorka od identyfikacji problemu, poprzez pogłębione studia literaturowe, badania empiryczne o charakterze ilościowym i jakościowym, doprowadziła do zaproponowania rozwiązania i zweryfikowała jego użyteczność.

II. Uwagi szczegółowe o charakterze merytorycznym

Lektura pracy skłania do następujących ocen i uwag.

W rozdziale pierwszym pracy na pozytywną ocenę zasługuje dbałość o doprecyzowanie istotnych dla pracy pojęć. Wyraża się to między innymi w wykazaniu cech audytu w odniesieniu do definicyjnych ujęć controllingu (s. 12-13). Przedstawiono ponadto genezę audytu. W rozdziale Autorka ustosunkowuje się do przedstawianych treści, jak również przedstawia część z nich w formie autorskich opracowań np. rys. 2 (s. 16), w podsumowaniach proponując własne ujęcia poszczególnych rodzajów audytu, np. audytu wewnętrznego (s. 17 i s. 20). Rozważania dotyczą zarówno ujęcia przedmiotowego jak i podmiotowego i procesowego. Omówiony został szereg rodzajów audytu, wyodrębnionych z punktu widzenia różnych kryteriów. Na tak nakreślonym tle Autorka przechodzi do próby analizy pojęcia audytu personalnego (podrozdział 1.2). Również w ramach tego opracowania Doktorantka właściwie wykorzystuje materiały źródłowe, nie tylko przytaczając poszczególne ujęcia, ale również ustosunkowując się do nich, syntetyzując, wprowadzając opracowania własne w postaci rysunków (np. rys. 4, s. 23).

Na podstawie przeglądu definicji dostępnych w literaturze przedmiotu Doktorantka definiuje audyt personalny jako *„narzędzie kontroli i doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji poprzez analizę pracy, kompetencji i motywacji zatrudnionego personelu oraz efektywności realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwie”* (s.25). Audyt personalny został też przedstawiony w podziale na audyt prawny, audyt funkcjonalny oraz audyt strategiczny (ss. 25-28). Opisano ponadto audyt menedżerski (ss. 28-30). Ujęcie procesowe audytu personalnego również zostało zobrazowane autorskim rysunkiem, prezentującym schematyczne ujęcie przygotowane w oparciu o ujęcia teoretyczne (rys. 5, s. 34).

Podpunkt 1.3. został z kolei poświęcony omówieniu narzędzi audytu personalnego. Dużo miejsca poświęcono tu metodom analizy zatrudnienia, a także analizie realizacji funkcji personalnej. Zwieńczeniem rozważań jest autorska propozycja klasyfikacji narzędzi audytu personalnego (tabela 2, ss. 48-49). Kolejny podrozdział (1.4) dotyczy przesłanek wykorzystywania audytu personalnego. Wskazano przy tym na jego rosnące znaczenie w praktyce gospodarczej.

W odniesieniu do przedstawionych rozważań, sformułować można uwagę dotyczącą użycia w zaproponowanej przez Autorkę definicji audytu personalnego określenia „narzędzie”. Dlaczego narzędzie, a nie koncepcja, metoda czy technika? Chociażby w pierwszym pytaniu badawczym Doktorantka pyta o narzędzia audytu personalnego. Mamy zatem sytuację w

której narzędzie realizowane ma być za pomocą innych narzędzi. Należy przy tym podkreślić, że problem przyporządkowywania poszczególnych rozwiązań do koncepcji, metod, technik czy narzędzi jest problemem trudnym. Niemniej pewnym drogowskazem może tu być np. hierarchia rozwiązań w naukach o zarządzaniu zaproponowana przez prof. Jana Lichtarskiego w książce „*Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*” (2015).

Rozdział drugi poświęcono uwarunkowaniom przeprowadzania audytu personalnego w przedsiębiorstwie. Przy czym podrozdział 2.1. dotyczy ujęć teoretycznych, ewolucji koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Wydaje się, że ta część rozważań mogłaby być przedstawiona bardziej syntetycznie i być może zostać umiejscowiona w rozdziale pierwszym. Niemniej przeprowadzona analiza prowadzi do wartościowego ujęcia ewolucji audytu personalnego na tle ewolucji koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi (rys. 16, s. 77).

Podrozdział 2.2. dotyczy znaczenie pomiaru kapitału ludzkiego jako przesłanki do stosowania audytu personalnego. Duża część rozważań poświęcona jest znaczeniu i metodyce pomiaru kapitału ludzkiego. To ważne rozważania, niemniej nie do końca jasne jest ich ujęcie w rozdziale dotyczącym uwarunkowań, szczególnie gdy przesłankom stosowania audytu poświęcono uprzednio podrozdział 1.4. zatytułowany „*Przesłanki stosowania audytu personalnego w przedsiębiorstwie*”. Chyba dopiero w punkcie 2.3. opisane jest to, co czytelnik intuicyjnie traktuje jako uwarunkowania przeprowadzania audytu w przedsiębiorstwie. Choć należy dodać, że we wstępie do rozdziału drugiego autorka przygotowuje czytelnika na jego zawartość, stwierdzając, że „*w poniższym rozdziale przedstawiono, w jaki sposób ewoluował audyt personalny i jego zakres wraz z rozwojem funkcji personalnej i wprowadzaniem w przedsiębiorstwach nowych rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi na przestrzeni lat. W dalszej części zaprezentowano również wpływ pomiaru kapitału ludzkiego, który nabiera coraz większego znaczenia, na stosowanie audytu personalnego*” (s. 58).

Układ podpunktu 2.3. podyktowany jest kategoryzacją uwarunkowań audytu personalnego dokonaną przez Autorkę i obejmuje uwarunkowania prawne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne i organizacyjne (rys. 20, s. 96). Analizując uwarunkowania prawne Autorka posiłkowała się źródłami wtórnymi, nie powołując się przy tym bezpośrednio na żaden akt prawny. Analiza uwarunkowań ekonomicznych doprowadziła z kolei do konstatacji o potwierdzeniu jednej z hipotez: „*potwierdzając 3 hipotezę postawioną w pracy, na stosowanie audytu personalnego mogą sobie pozwolić przede wszystkim duże organizacje, mające dostęp*”

do kapitału oraz świadomie stosujące narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi” (ss. 101-102). Pewien niedosyt budzi ujęcie punktów poświęconych uwarunkowaniom społeczno-kulturowym i technologicznym. Wydaje się, że są to obszary podlegające w ostatnich latach szczególnie ważnym przemianom, a jednocześnie należy je uznać za te, które w istotnym stopniu warunkują stosowanie audytu personalnego w praktyce gospodarczej.

Oczywiście nie każde oczekiwanie czytelnika może być w tym zakresie spełnione, gdyż precyzyjne opisanie choćby części istotnych w tym obszarze trendów prawdopodobnie doprowadziłoby do zbytniego rozrostu dysertacji. Niemniej chciałabym zapytać o znaczenie rozwoju koncepcji przemysłu 4.0, w tym postępującej automatyzacji, dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, w tym w szczególności dla istotności i sposobów realizacji audytu personalnego.

W rozdziale 3 odniesiono zagadnienie audytu personalnego do specyfiki sektora małych i średnich przedsiębiorstw. W podpunkcie 3.1. scharakteryzowano sektor MŚP głównie w oparciu o dostępne dane makroekonomiczne. W podpunkcie 3.2. Autorka przechodzi do opisu metodyki badawczej. W pierwszym rzędzie scharakteryzowano zastosowane w pracy podejście ilościowe. Badania przeprowadzono na 103 przedsiębiorstwach z Wielkopolski. Autorka właściwie wiąże brak reprezentatywności próby z brakiem możliwości generalizacji statycznej. Należy przy tym zgodzić się z Autorką, że nie uniemożliwia to identyfikowania prawidłowości w badanej grupie przedsiębiorstw. Należy dodać, że w praktyce badań ilościowych, prowadzonych na grupie przedsiębiorstw, zapewnienie reprezentatywności jest niezwykle trudne, nawet w ramach badań wysokobudżetowych. Potrzebne jest tu bowiem spełnienie warunku doboru losowego, co nawet jeśli możliwe jest do zapewnienia w fazie projektowania doboru przedsiębiorstw do badań, to bardzo trudne jest do zapewnienia na wyjściu procesu, ze względu na niestuprocentową zwrotność ankiet.

Po scharakteryzowaniu próby badawczej w ramach badań ilościowych, Doktorantka przechodzi do charakterystyki badań jakościowych, w ramach których indywidualny wywiad pogłębiony przeprowadzono z reprezentantami 4 przedsiębiorstw. Autorka stwierdza, że „kryterium doboru uczestników badania opierało się na wielkości przedsiębiorstwa, wykorzystywania audytu personalnego oraz dostępności respondentów” (s. 118), przy czym wśród badanych mamy reprezentantów 3 przedsiębiorstw średnich i jednego małego (tylko jedno przedsiębiorstwo zatrudnia poniżej 50 pracowników zgodnie z danymi z tabeli 5, s.119). W badaniu zastosowano wywiad swobodny (niestandardyzowany i nieustrukturyzowany), aby

– jak stwierdza Autorka - „w sposób najbardziej dogłębny zbadać uwarunkowania wykorzystania audytu personalnego”. W wywiadzie wykorzystano podzielony na 4 moduły scenariusz, stanowiący załącznik do pracy. Jest to dobrze opracowane narzędzie, które na pewno było pomocne w przeprowadzaniu wywiadów. Opis zastosowanych metod jest precyzyjny i wieloaspektowy. Autorka przedstawia w pracy wykorzystane narzędzia, ale też dzieli się własnymi doświadczeniami w obszarze organizacji wywiadów, w tym w zakresie czasu, miejsca wywiadu, użytego sprzętu. Przejawia się w tym - w moim przekonaniu - rzetelność i uczciwość badawcza. Dzielenie się doświadczeniami przez badaczy pozwala na doskonalenie warsztatu badań jakościowych w ramach nauk o zarządzaniu.

W dalszej części pracy Autorka przedstawia i analizuje wyniki badań ankietowych. Jest to analiza bardzo dojrzała, w ramach której uwidacznia się duże znanstwo problematyki audytu personalnego, ale również szerzej: zarządzania zasobami ludzkimi, czy też w ogóle zarządzania organizacjami. Doktorantka wykazuje się tutaj dociekliwością badawczą, trafnie interpretuje wyniki, odnosząc się do uwarunkowań ekonomicznych, ale też psychospołecznych i kulturowych. Tak opracowany i przedstawiony „raport z badań ilościowych” wydaje się być bardzo dobrą podstawą dla dalszej oceny zjawiska i realizacji celów o charakterze postulatycznym. W podrozdziale 3.4. opisano wyniki badań jakościowych. Przedstawiony materiał jest wartościowy. Można jednakże było wprowadzić bardziej przejrzystą formułę prezentacji informacji uzyskanych w badaniu, np. poprzez wprowadzenie zestawień tabelarycznych.

W ostatnim, czwartym rozdziale rozprawy zaprezentowano autorską metodykę audytu personalnego dedykowaną organizacjom z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Modelowe ujęcie zaprezentowano na rys. 22 (s. 150). W ramach przedstawianej metodyki uwzględniono analizę działalności przedsiębiorstw i identyfikację interesariuszy wewnętrznych. W ujęciu podmiotowym analizie podlegają osoby będące właścicielami, menedżerami i pracownikami organizacji. W podrozdziale 4.2 scharakteryzowano rekomendowane w metodyce narzędzia a w podrozdziale 4.3. odniesiono się do przewidywanych rezultatów stosowania metodyki audytu personalnego, zaproponowano przy tym wskaźniki pomiaru efektów.

Zaproponowana metodyka została wdrożona w przedsiębiorstwie średniej wielkości. Audyt personalny został przeprowadzony w organizacji w lutym 2019 roku. Wykorzystano przy tym rekomendowane wcześniej narzędzia. Jak stwierdza Autorka „udało się przeprowadzić

audyt personalny według zaproponowanej (...) metodyki w badanym przedsiębiorstwie, realizując wszystkie jej etapy, oprócz osiągnięcia rezultatów” (s. 182). Rozważania nad wdrożeniowym aspektem pracy kończy konstatacja „Audyt personalny przeprowadzony za pomocą zaprojektowanej metodyki nie był skomplikowany. Nie wymagał również wysokich nakładów finansowych oraz zaangażowania specjalistów, w związku z czym narzędzie to może być wykorzystane w mniejszych podmiotach, które nie dysponują znacznym kapitałem oraz dużymi zespołami HR-owymi. Dodatkowo analiza procesów zarządzania zasobami ludzkimi umożliwiła ich dokładną weryfikację oraz wskazała elementy wymagające poprawy. Jednak tylko od specjalistów działu personalnego i zarządu firmy zależy zwiększenie ich efektywności, a także systematyczne przeprowadzanie całej procedury audytu personalnego” (s. 183). Należy podkreślić wysoką wartość podjęcia próby weryfikacji zaproponowanej uprzednio metodyki w rzeczywistych warunkach. Wzbogaca to znacząco rozważania zaprezentowane w rozprawie, wpisując się jednocześnie w to, co z perspektywy środowiska naukowego, które reprezentuję, nazywane jest praktycznym wymiarem nauk o zarządzaniu i co prof. Ber Haus rozwijał jako empiryczną szkołę zarządzania.

III. Inne uwagi szczegółowe

Praca napisana została w sposób komunikatywny. Tekst został opatrzony dużą ilością tabel i wykresów, co ułatwia czytelnikowi jego percepcję. Język pracy jest poprawny, choć zdarzają się drobne potknięcia, głównie błędy interpunkcyjne.

IV. Konkluzja

Nieliczne uwagi krytyczne i polemiczne nie pomniejszają ogólnej, pozytywnej oceny pracy. Mgr Iwona Biernat-Stawecka rozwiązała postawiony w pracy problem, wykazała się wiedzę teoretyczną w obszarze tematycznym rozprawy oraz umiejętnością realizacji projektu badawczego. Jej rozprawa wzbogaca wiedzę w obszarze teorii i praktyki zarządzania w zakresie uwarunkowań i wykorzystania audytu personalnego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw.

W konkluzji stwierdzam, że recenzowana rozprawa pt. *„Uwarunkowania i wykorzystanie audytu personalnego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw”*, spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim, określone w *Ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym*

oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 roku (art.13.1.). W związku z powyższym wnoszę o jej przyjęcie i stawiam wniosek o dopuszczenie mgr Iwony Biernat-Staweckiej do dalszych etapów przewodu doktorskiego.

Wrocław, 30.10.2019r.

Dominika Bąk-Grabowska

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, sweeping initial 'D' followed by a stylized, cursive name.

