

R e c e n z j a

rozprawy doktorskiej mgr **Katarzyny Chudzińskiej** pt.

„HR Business Partner w praktykach dużych przedsiębiorstw w Polsce”.

Promotor: dr hab. Joanna Cewińska, prof. UŁ

Promotor pomocniczy: dr Anna Michałkiewicz

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Łódzki

Przesłanki wyboru tematu, problem badawczy, cel i układ pracy

Problematyka stanowiąca przedmiot recenzowanej rozprawy doktorskiej mgr Katarzyny Chudzińskiej mieści się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, w szczególności zarządzaniu zasobami ludzkimi. Podjęte w rozprawie zagadnienie miejsca i roli działu HR w przedsiębiorstwach działających w Polsce należy do kluczowych kwestii w tej dziedzinie badań i wdrożeń praktycznych. Tytułowy termin *HR Business Partner*¹ wywodzi się z koncepcji D.Ulricha, która powstała w okresie gruntownych zmian w podejściu do sprawowania funkcji personalnej/kadrowej w organizacjach pod koniec XX wieku. Zakładała ona reorientację działu HR w kierunku tworzenia i dostarczania wartości dla interesariuszy poprzez działania na poziomie operacyjnym i strategicznym. Opisany w książce „*Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*” (1997) model czterech ról, które zostały określone jako: “*administrative expert, employee champion, strategic partner, change agent*”, i których pełnienie czyniło z działu HR partnera biznesowego stał się inspiracją do dyskusji, badań naukowych oraz wdrożeń praktycznych. Widoczne to było również w kształtującym się w ramach procesu transformacji systemowej polskim środowisku zajmującym się problematyką zarządzania ludźmi. Ten wyjściowy model był systematycznie modyfikowany przez samego autora i współpracowników, w ramach prowadzonej przez nich działalności badawczej i konsultingowej, w odpowiedzi na pojawiające się wyzwania w otoczeniu przedsiębiorstw, które związane są z globalizacją, rozwojem nowych

¹ Z uwagi na występujące w polskim piśmiennictwie różnice w przekładzie i rozumieniu terminu *HR Business Partner* stosuję w recenzji formę anglojęzyczną.



technologii, kryzysami i ich wpływem na charakter i środowisko pracy. Powyższe procesy doprowadziły m.in. do tworzenia w przedsiębiorstwach stanowisk pracy określanych mianem *HR Business Partner*, niejednoznacznego rozumienia tego terminu w literaturze przedmiotu oraz pewnej dowolności interpretacyjnej w konsultingu i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi.

Przytoczone fakty stanowiły też główną przesłankę podjęcia problematyki *HR Business Partner* w recenzowanej rozprawie doktorskiej. Uzasadniając wybór tematu mgr Katarzyna Chudzińska nawiązuje zarówno do doświadczeń praktycznych jak również do występującej w literaturze przedmiotu luki poznawczej w tym zakresie. Jej szczegółowe omówienie wraz ze wskazaniem przesłanek podjęcia tej kwestii w badaniach przeprowadzonych w ramach pracy doktorskiej oraz określeniem problemu badawczego, celu i zakresu badań w postaci pytań badawczych zostały jasno przedstawione we Wstępie.

Podzielam przedstawioną tam argumentację i uważam wybór tematu recenzowanej rozprawy doktorskiej za trafny, aktualny i uzasadniony z teoretycznego i praktycznego punktu widzenia. Zamiar badawczy doktorantki odzwierciedla główny cel pracy, zawierający aspekt teoretyczny sprowadzający się do usystematyzowania istniejącej wiedzy na temat koncepcji *HR Business Partner* oraz aspekt praktyczny polegający na identyfikacji sposobów jej realizacji w praktyce dużych przedsiębiorstw działających w Polsce.

Całość opracowania składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów i zakończenia. Oceniam układ pracy jako poprawny, podobnie jak i kolejność omawiania poszczególnych kwestii, zaś rozprawa jako całość spełnia wymogi opracowania naukowego. Obejmuje ona 329 stron tekstu. Załączona bibliografia zawiera 282 pozycje. Załączniki do pracy dobrze uzupełniają zawarte w niej treści.

Analiza i ocena treści rozprawy

We wstępie omówione zostały przesłanki podjęcia tematyki w pracy doktorskiej, określony został wspomniany wcześniej główny cel pracy i cele szczegółowe oraz pytania badawcze. Przedstawione w nim rozważania pozwalają zorientować się w problematyce badań, zasadności ich podjęcia oraz zamiarach badawczych doktorantki.

Trzy pierwsze rozdziały tworzą teoretyczną część recenzowanej rozprawy doktorskiej i poświęcone zostały w kolejności ewolucji funkcji personalnej w organizacji,

charakterystyce modelu *HR Business Partner* oraz przedstawieniu doświadczeń związanych z wdrażaniem tego modelu w praktyce.

Rozważania zawarte w pierwszym rozdziale pracy przedstawiają rozwój funkcji HR w ujęciu historycznym. Główną osią prezentowanych w tym rozdziale wywodów jest perspektywa występująca w pracach D.Ulricha, uzupełniona poglądami innych autorów, co było świadomym wyborem mgr Katarzyny Chudzińskiej. Zarysowana została wyraźnie perspektywa transformacji funkcji HR od administracyjnej do strategicznej. W tym kontekście za zasadne uważam uwzględnienie problematyki zasobowego i kapitałowego podejścia do zarządzania ludźmi, które stanowią teoretyczną podstawę do analizy ewolucji funkcji HR i powstania idei *HR Business Partner*. Rozdział pierwszy zamykają rozważania na temat tworzenia i dostarczania wartości przez dział HR, w których doktorantka nawiązuje do koncepcji działu HR jako centrum zysku oraz modelu wartości wnoszonych przez dział HR. Jak zauważa sama autorka koncepcje te są znane i opisane w literaturze przedmiotu od ponad dwudziestu lat, tym nie mniej trudno byłoby stwierdzić, iż weszły na stałe do kanonu myślenia o zarządzaniu ludźmi w praktyce. Rozważania zawarte w pierwszym rozdziale pokazują najważniejsze trendy rozwojowe w obszarze funkcji HR, które stanowiły kontekst dla powstania i ewolucji koncepcji *HR Business Partner*. Zdaniem recenzenta można było wyraźniej podkreślić takie elementy tego kontekstu jak wpływ nowoczesnych technologii, również tych o charakterze dysruptywnym oraz kwestię finansjalizacji, które w ostatnich latach wyraźnie wpływają na zmiany w obszarze funkcji HR, w tym również podejście do postrzegania modelu *HR Business Partner*. Model ten stanowi przedmiot rozważań mgr Katarzyny Chudzińskiej w drugim rozdziale rozprawy doktorskiej. Na wstępie należy podkreślić, iż jest to pierwsze całościowe przedstawienie ewolucji myśli D. Ulricha na temat funkcji HR, w literaturze polskojęzycznej. Punktem wyjścia jest podstawowy model ról działu HR, opublikowany w książce *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results* (1997). Przedstawione w nim cztery role w oryginalnym brzmieniu jako: *administrative expert*, *employee champion*, *strategic partner* i *change agent* stały się inspiracją zarówno dla badaczy jak i praktyków zajmujących się zarządzaniem ludźmi. Ich równoczesne pełnienie przez dział HR czyniło z niego, zdaniem D.Ulricha, partnera biznesowego. Należy w tym miejscu przypomnieć, iż model ten powstał w okresie radykalnej zmiany dokonującej się w podejściu postrzegania miejsca ówczesnych działów zajmujących się sprawami pracowniczymi w Stanach Zjednoczonych, by następnie

upowszechnić się w skali międzynarodowej, szczególnie w krajach Zachodu. W następnej kolejności doktorantka przedstawiła ewolucję powyższego modelu w różnych kierunkach, omawiając m.in.: nowe ujęcie ról działu HR zawierające nową rolę *HR Leader* (2005), trójczłonowy model funkcji HR, struktura funkcji HR, modele kompetencyjne, czy też model *HR Business Partner 2.0*. Poszczególne koncepcje powstały w różnych okresach i były próbą redefiniowania roli działu HR w zmieniających się organizacjach i wychodzenia naprzeciw pojawiającym się wyzwaniom. Należy docenić podjęty przez doktorantkę wysiłek przedstawienia tej problematyki w pracy doktorskiej, co było zdaniem niełatwym zważywszy na wielokierunkowość rozwoju wyjściowego modelu jako koncepcji teoretycznej oraz różne formy wdrażania go do praktyki funkcjonowania działów HR w organizacjach. Szkoda, że w rozdziale tym nie znalazło się miejsce na krytyczną refleksję dotyczącą opisanych zmian w kolejnych odsłonach modelu D.Ulricha i współpracowników jako podstawy przyjętego w rozprawie rozumienia kluczowego terminu *HR Business Partner*. Jedynie w przypisie na s.54 mgr Katarzyna Chudzińska wskazuje, że posługuje się tym terminem w szerokim znaczeniu obejmującym koncepcje, modele i stanowiska pracy.

Niezależnie od oceny wartości merytorycznej prac D. Ulricha na temat miejsca i znaczenia funkcji HR w organizacji, nie ulega wątpliwości, iż wpłynęły one w znaczący sposób na teorię i praktykę zarządzania ludźmi w ostatnich trzydziestu latach. Fakt ten został przedstawiony w rozdziale trzecim, w którym doktorantka omówiła różne ujęcia *HR Business Partner* jakie występują w literaturze przedmiotu, obejmującej zarówno opracowania naukowe, jak i raporty firm konsultingowych. Przytoczone sposoby ujmowania i definiowania poszczególnych ról działów HR oraz specjalistów określanych mianem *HR Business Partner* wskazują na występującą dość dużą dowolność jak i brak precyzji w tym zakresie. Podobnie jak w poprzednich rozdziałach zabrakło końcowej refleksji na ten temat, ujmującej syntetycznie aktualny stan wiedzy oraz wskazującej na występujące tu nieścisłości. W związku z powyższym oczekiwałbym, że doktorantka ustosunkuje się do tych kwestii podczas obrony, odpowiadając na pytanie: czy wpisujący się w uniwersalistyczny paradygmat model *HR Business Partner*, bazujący na indywidualistycznych, zorientowanych na osiągnięcia wartościach kultury w Stanach Zjednoczonych może stanowić podstawę kształtowania architektury funkcji HR w krajach o odmiennej charakterystyce społeczno-kulturowej?

Sumując rozważania zawarte w teoretycznej części rozprawy należy podkreślić, iż dobrze ilustrują one aktualny stan wiedzy w zakresie problematyki określanej ogólnie jako *HR Business Partner*. Podniesione wcześniej pewne uwagi dotyczące braku krytycznej refleksji na temat omawianych treści nie wpływają zasadniczo na pozytywną ocenę tej części rozprawy, która potwierdza solidną wiedzę mgr Katarzyny Chudzińskiej w tym zakresie. Na podkreślenie zasługuje rzetelnie przeprowadzona analiza literatury przedmiotu, szczególnie prac D.Ulricha i współpracowników, która pozwoliła na dobre naświetlenie istoty przedmiotu badań. Stanowi to tym samym solidny fundament dla badań empirycznych doktorantki.

Metodyczne zagadnienia badań zostały przedstawione w czwartym rozdziale pracy. Za podstawę metodyki badań empirycznych przyjęto paradygmat interpretacyjny jako ten, który stwarza korzystne warunki do osiągnięcia celów badań związanych z oceną realizacji założeń koncepcji *HR Business Partner* w praktyce. Badania zostały przeprowadzone przy użyciu metod jakościowych, których założenia odzwierciedlają sformułowane pytania badawcze jako podstawa w realizowanych wywiadach. Zostały one przeprowadzone z osobami posiadającymi wiedzę wynikającą z doświadczenia na temat praktycznego wymiaru funkcjonowania *HR Business Partner*. Uzupełniając wykorzystano również źródła zastane w postaci różnych dokumentów organizacyjnych, takich jak schematy struktury organizacyjnych czy też opisy stanowiska pracy. Zebrany w trakcie wywiadów materiał był analizowany i odpowiednio kodowany w celu uchwycenia wzorców funkcjonowania *HR Business Partner* a w praktyce. Wywiady zostały przeprowadzone na grupie składającej się z 10 osób specjalistów zatrudnionych na tych stanowiskach oraz 10 osób na stanowiskach kierowniczych, którym podlegali *HR Business Partner*. Z obowiązku recenzenckiego należy zwrócić uwagę na pewną nieścisłość w tym zakresie występującą w tekście i tabeli 30 (s.136). Otóż z danych zawartych w tabeli wynika, że w próbie było 9 *HR Business Partnerów* i 11 kierowników. Należy podkreślić, że samodzielne przeprowadzenie wywiadów i następnie ich transkrypcja przyczyniły się do uzyskania głębszego wglądu w istotę badanego zagadnienia. Oceniając przyjętą metodykę badań uważam, że została ona trafnie dobrana z punktu widzenia problemu badawczego i celu badań. Zastosowanie podejścia jakościowego było zasadne zważywszy na różnice występujące w teorii i praktyce jeśli chodzi o ujmowanie istoty *HR Business Partner*.

Wyniki przeprowadzonych badań zostały szczegółowo przedstawione w piątym rozdziale recenzowanej rozprawy doktorskiej. Mgr Katarzyna Chudzińska omówiła w kolejności: genezę i motywy powstania roli *HR Business Partner* w badanych organizacjach, zakres zadań realizowanych w ramach tej roli oraz wyzwania stojące przed osobami zatrudnionymi na tych stanowiskach, kompetencje wymagane do efektywnego pełnienia roli *HR Business Partner*, wpływ na wyniki oraz kierunki rozwoju. Dobór omawianych kwestii jak i ich kolejność oceniam pozytywnie, podobnie jak sposób prowadzenia wywodów, umiejętnie łączący przywoływane wypowiedzi respondentów z komentarzami doktorantki. Mgr Katarzyna Chudzińska wskazuje na cztery główne przesłanki powstania *HR Business Partner* w Polsce, a mianowicie wpływ przedsiębiorstw międzynarodowych, potrzeba standaryzacji procesów HR w rozproszonych organizacjach, optymalizację kosztów oraz niezadowolenie klientów wewnętrznych z istniejących rozwiązań w zakresie funkcji personalnej/kadrowej. Źródłami wiedzy w budowaniu modelu *HR Business Partner* najczęściej były publikacje D.Ulricha, know-how firm konsultingowych oraz doświadczenie i kompetencje menedżerów. Ów model składał się najczęściej z trzech komponentów tj. roli *HR Business Partner*, centrum usług wspólnych i centrum eksperckiego. Sam zakres zadań na stanowisku *HR Business Partner* określany był tak by odpowiadał potrzebom organizacji, tym nie mniej na podstawie przeprowadzonych badań doktorantka wskazała siedem obszarów zadaniowych związanych z koordynacją procesów HR, doradztwem, pozyskiwaniem pracowników, rozwijaniem przywództwa, wspieraniem biznesu, współpracą z centrum usług wspólnych i centrum eksperckim oraz controllingiem personalnym (s.195). Badania pozwoliły też na poznanie opinii respondentów na temat istotnych kompetencji niezbędnych do pełnienia roli *HR Business Partner*. Zaliczono do nich specjalistyczną wiedzę z zakresu zarządzania ludźmi, orientację na potrzeby biznesu, orientację na wyniki, myślenie strategiczne, wywieranie wpływu, odwagę osobistą i budowanie relacji. Zaś wśród ścieżek kariery w kierunku zostania *HR Business Partner* wskazywano zarówno na ścieżkę biznesową oraz HR-ową. Ważną kwestią przedstawioną przez doktorantkę jest wnoszenie przez funkcję HR wkładu w sukces organizacji poprzez tworzenie wartości dla odbiorców, pomiar efektów, śledzenie trendów w obszarze HR, czy też realizację procesów i projektów z zakresu zarządzania ludźmi. Przeprowadzone badania stały się też podstawą do określenia kierunków rozwoju w badanym modelu *HR Business Partner*, wśród których wyróżniono: ograniczenie czynności transakcyjnych, outsourcing,

cyfryzacja i automatyzacja prostych i powtarzalnych zadań, rozwijanie współpracy z centrami ekspertyz w ramach wspierania biznesu, ujednolicanie procesów dla wszystkich jednostek biznesowych, wzmacnianie strategicznej roli poprzez umocowanie strukturalne i udział w podejmowaniu decyzji oraz budowanie tożsamości.

Zasygnalizowane powyżej zagadnienia, które zostały szczegółowo omówione w piątym rozdziale rozprawy w istotny sposób wzbogacają istniejącą wiedzę na temat realizacji koncepcji *HR Business Partner* w polskich realiach funkcjonowania dużych przedsiębiorstw. Stanowiły też podstawę do oceny tej koncepcji, co jest przedmiotem rozważań w szóstym rozdziale pracy. Punktem wyjścia jest syntetyczne zestawienie uzyskanych wyników badań empirycznych (tabela 33), następnie doktorantka ustosunkowała się do trzech głównych pytań badawczych. W odpowiedzi na pytanie o sposób realizacji koncepcji *HR Business Partner*, doktorantka stwierdziła, że odbywa się to w formie wdrożenia nowej architektury funkcji HR, obejmującej centrum usług wspólnych, centrum eksperckie i komórkę *HR Business Partner*. Osoba pełniąca tę funkcję jest reprezentantem działu HR pracującym na rzecz wspierania jednostek biznesowych. Zwróciła też uwagę na występujące różnice w praktyce działania tych osób, uwarunkowane specyfiką danej organizacji, które sprowadzają się do tego, że w jednych organizacjach stanowisko to ma charakter bardziej operacyjny, w innych zaś bardziej strategiczny.

Z kolei w odpowiedzi na pytanie o zgodność realizowanych w praktyce rozwiązań *HR Business Partner* z koncepcją D.Ulricha, mgr Katarzyna Chudzińska stwierdziła zgodność w odniesieniu do całościowego ujęcia architektury funkcji HR w formie tzw. „stołka na trzech nogach”, którymi są: centra eksperckie, centra usług wspólnych i stanowiska *HR Business Partner*. Natomiast odnosząc praktyki funkcjonowania działu HR do najnowszych ujęć D.Ulricha, doktorantka wskazuje na występujące tu odmienności polegające na nierealizowaniu działań przewidzianych w fazie „outside in”, czyli uwzględnienia kontekstu zewnętrznego. W tym miejscu nasuwa się szersza refleksja na temat potrzeby uwzględniania kontekstu w zarządzaniu zasobami ludzkimi, na co wielu autorów od dłuższego czasu zwraca uwagę prezentując swoje koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi. W odniesieniu do aspektu kompetencyjnego, stwierdzono częściową zgodność. Doktorantka podkreśliła przy tym, że nie było możliwe dokonanie oceny kompetencji respondentów w ramach przeprowadzonej procedury badawczej.

Poszukując odpowiedzi na pytanie trzecie dotyczące przyczyn rozbieżności między rozwiązaniami w praktyce badanych organizacji a modelem D.Ulricha, doktorantka stwierdziła, iż jedną z przyczyn jest nierozwijanie wdrożonych rozwiązań, które były oparte na pierwotnym modelu z 1997 roku. Podkreśla w tym kontekście, że koncepcja *HR Business Partner* nie powinna ograniczać się do stanowiska pracy lub roli organizacyjnej lecz stanowić swoistą filozofię realizacji funkcji HR. W tym miejscu warto podnieść kwestię fragmentaryzacji funkcji HR, polegającej na dyslokacji określonych zadań i procesów HR do różnych podmiotów wewnątrz i na zewnątrz organizacji oraz skutki jakie niesie ona dla efektywnego zarządzania ludźmi. W tym kontekście pojawia się pytanie: jaki wpływ na fragmentaryzację funkcji HR wywarł model *HR Business Partner*?

Efektem analizy literatury oraz wyników badań empirycznych mgr Katarzyna Chudzińska zaproponowała narzędzie do oceny poziomu rozwoju koncepcji *HR Business Partner* w postaci macierzy, uwzględniającej dwa wymiary: efektywności i potencjału rozwojowego modelu *HRBP*. Następnie dokonała oceny badanych organizacji. Jest to wartościowa propozycja stanowiąca wkład doktorantki w badania modelu *HR Business Partner* i szerzej zarządzanie zasobami ludzkimi.

Zamykające rozprawę doktorską Zakończenie zawiera syntezę najważniejszych ustaleń poczynionych w trakcie analizy literatury przedmiotu oraz badań empirycznych. Określa wkład tej rozprawy w poszerzenie wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności funkcji HR, jak również implikacje dla praktyki zarządzania. Doktorantka wskazuje też na ograniczenia związane głównie z ograniczoną próbą badanych przedsiębiorstw oraz źródłem informacji, którym byli respondenci wywodzący się z działów HR.

Ocena końcowa i konkluzja

Analiza treści recenzowanej rozprawy doktorskiej pozwala na stwierdzenie, że stanowi ona wartościowe studium na temat koncepcji *HR Business Partner* i jej wdrożenia w Polsce. Jest to moim zdaniem pierwsza i jedyna zarazem publikacja całościowo ujmująca koncepcję D.Ulricha w toku jej ewolucji na przestrzeni 25 lat, licząc od daty wydania książki *Human Resource Champions* w 1997 roku. Mgr Katarzyna Chudzińska przedstawiła, na podstawie studiów literatury przedmiotu oraz przeprowadzonych badań empirycznych, złożoność kategorii *HR Business Partner*, jej ewolucję od wyjściowego modelu do aktualnej wersji oraz różne podejście do jej realizacji w praktyce

wybranych dużych przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce. Rozprawa jako całość jest spójna i stanowi przyczynek do poszerzenia istniejącej wiedzy na temat sprawowania funkcji HR. Do walorów recenzowanej rozprawy doktorskiej zaliczam:

- wybór tematu pracy z uwagi na aktualność problematyki badań dotyczące koncepcji *HR Business Partner*;
- wyczerpujące naświetlenie badanego zagadnienia od strony teoretycznej na podstawie właściwie dobranej i wykorzystanej w pracy literatury przedmiotu;
- poprawne przygotowanie badań empirycznych od strony metodycznej obejmujące określenie celów, pytań badawczych, dobór odpowiedniej metody badań oraz opracowanie narzędzi badawczych;
- skuteczne przeprowadzenie badań empirycznych, ich szczegółowe omówienie, a następnie odniesienie uzyskanych wyników do stanu literatury przedmiotu;
- wniesienie wkładu w poszerzanie wiedzy z zakresu zarządzania ludźmi, w szczególności funkcji HR poprzez przedstawienie aktualnej wersji modelu *HR Business Partner*;
- określenie aktualnego stanu w dziedzinie praktycznych rozwiązań dotyczących wspomnianej koncepcji *HRBP* wraz z identyfikacją występujących tu różnic w odniesieniu do modelowego ujęcia;
- wskazanie ograniczeń wynikających z badań własnych doktorantki oraz określenie kierunków dalszych badań, jak i wskazanie implikacji dla praktyki zarządzania.

Bilansując poszczególne elementy oceny, pragnę wyrazić jednoznaczną opinię, że recenzowana rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, wskazuje na posiadanie przez doktorantkę wiedzy teoretycznej z zakresu zarządzania oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia przez nią badań naukowych. Tym samym spełnione zostały wymogi określone w art.13 Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 roku. Za w pełni zasadne uważam więc nadanie mgr Katarzynie Chudzińskiej stopnia naukowego doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. W związku z powyższym stawiam wniosek o przyjęcie recenzowanej pracy mgr Katarzyny Chudzińskiej jako rozprawy doktorskiej i dopuszczenie jej do publicznej obrony.

