



Łódź, 24.06.2023r.

dr hab. Ilona Świątek-Barylska, prof. UŁ

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Łódzki

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr Moniki Ruty-Kujawy

pt.: „Rozwój kompetencji pracowników jako czynnik wzrostu satysfakcji klientów w centrach usług wspólnych”

napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Katarzyny Gadomskiej-Lila, prof. US oraz

promotor pomocniczej dr Ewy Putek-Szeląg

w Instytucie Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego

Podstawa formalna sporządzenia recenzji

Podstawą formalną sporządzenia niniejszej recenzji jest pismo Przewodniczącego Rady Naukowej Instytutu Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego z dnia 14 kwietnia 2023 r., wnoszące o przyjęcie obowiązków recenzentki rozprawy doktorskiej mgr Moniki Ruty-Kujawy w postępowaniu o nadanie stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości na podstawie dysertacji „Rozwój kompetencji pracowników jako czynnik wzrostu satysfakcji klientów w centrach usług wspólnych” napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Katarzyny Gadomskiej-Lila, prof. US oraz promotor pomocniczej dr Ewy Putek-Szeląg.

Recenzji dokonano na podstawie otrzymanego maszynopisu pracy. Celem sporządzenia recenzji jest ocena, czy rozprawa doktorska spełnia warunki określone w **Ustawie z 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2017 r. poz. 1789)**.

W recenzji dokonano oceny następujących elementów rozprawy:

- dobór problematyki badawczej i temat rozprawy,
- konstrukcja rozprawy,
- zawartość merytoryczna i zastosowane podejście badawcze.

1. Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy

Na wstępie należy stwierdzić, że problem badawczy podjęty w pracy doktorskiej mgr Moniki Ruty-Kujawy kształtowania satysfakcji klientów usług wspólnych w oparciu o rozwój kompetencji pracowników, mieści się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

Przedłożona do recenzji rozprawa poświęcona została ważnemu i aktualnemu zagadnieniu kształtowania satysfakcji klientów. Mimo iż samo pojęcie satysfakcji klientów oraz jej uwarunkowania są przedmiotem dociekań naukowych od wielu lat, to kontekst, w którym Autorka postawiła pytania badawcze i sformułowała cel pracy, pozwala ocenić badane zagadnienie jako nadal aktualne oraz istotne dla praktyki zarządzania. Znaczenie oraz dynamiczny rozwój sektora nowoczesnych usług, do którego należą centra usług wspólnych, znajdujący odzwierciedlenie w systematycznym wzroście zatrudnienia oraz w planach rozwojowych (s.58), skłania do podejmowania badań i eksploracji uwarunkowań ich funkcjonowania. Zgadzam się z Autorką, która twierdzi iż *„Kompetencjom pracowników oraz ich rozwojowi poświęca się dużo uwagi, jednakże niewiele dotąd było prowadzonych badań wprost łączących zagadnienia kompetencji pracowników z satysfakcją klientów wewnętrznych, którzy występują w centrach usług wspólnych. Trudno jest także znaleźć w literaturze przykłady badań w odniesieniu do samej obsługi klienta przez centra usług wspólnych”*(s.7).

Zakres tematyczny rozprawy został jasno określony, a jej tytuł sformułowany prawidłowo i odpowiada treści pracy.

2. Konstrukcja rozprawy

Recenzowana rozprawa liczy 238 stron i obejmuje wstęp, pięć rozdziałów, zakończenie, streszczenie, spis literatury (201 pozycji bibliograficznych, 7 źródeł internetowych), spis rysunków (12 rysunków), tabel (25 tabel,) i wykresów (12 wykresów) oraz 5 załączników. Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny i wyodrębnić w niej można dwie części o analogicznym charakterze (rozdziały I-III) o charakterze teoretyczno-deskryptywnym oraz rozdziały IV–V o charakterze empiryczno-konkluzywnym). Praca ma klasyczny, logiczny układ, rozdziały są ściśle ze sobą powiązane, a ich tytuły odpowiadają zawartej w nich treści. Sekwencja omawianych zagadnień jest poprawna, a układ treści przejrzysty.

W mojej ocenie, odbiór treści prezentowanych w rozprawie, byłby ułatwiony gdyby zastosowano w niej podział podrozdziałów na mniejsze części. Przykładowo rozdział I.1. zawiera 24 strony tekstu bez podziału na zagadnienia, których dotyczy. W przypadku wskazanej części, korzystne byłoby podzielenie go na część definicyjną oraz źródła satysfakcji klientów. Podobne uwagi dotyczą rozdziału II.1.

Na pozytywną ocenę zasługuje liczba i różnorodność tematyczna wykorzystanych źródeł. Do przygotowania rozprawy Autorka posłużyła się literaturą przedmiotu liczącą łącznie 288 pozycji, w tym 13 raportów i opracowań oraz 14 źródeł internetowych. Wykorzystane w pracy źródła bibliograficzne, których pozycje anglojęzyczne stanowią ok. 36% materiału, zostały dobrane poprawnie (większość wydana po 2015 r.). Wiele z przywołanych pozycji literaturowych to ważne opracowania wspierające eksplorację tematu oraz realizację celu pracy. Źródła stanowiące pozycje opublikowane w ciągu ostatnich 5 lat stanowią ok. 10% wykorzystanych źródeł, co biorąc pod uwagę znacznie aplikacyjnych celów rozprawy, stanowi niski wynik.

Praca napisana jest bardzo starannie, komunikatywnym i rzeczowym językiem. Poziom edytorski rozprawy uważam za bardzo dobry.

Podsumowując, **konstrukcję rozprawy oceniam jako poprawną.**

3. Ocena merytoryczna rozprawy

Cel pracy

Jako punkt wyjścia dla rozważań zawartych w rozprawie, przyjęto założenie, że istnieje związek pomiędzy poziomem kompetencji pracowników a poziomem satysfakcji klientów. Założenie to, choć nie wskazano na nie wprost, stało się podstawą dla określenia kluczowego problemu badawczego jakim jest **sposób rozwijania kompetencji pracowników dla podniesienia satysfakcji** klientów centrów usług wspólnych (s. 141). Konsekwentnie, główny **cel rozprawy** Autorka określiła jako *"opracowanie koncepcji rozwoju kompetencji pracowników wpływających na satysfakcję klientów w centrach usług wspólnych"* (s.8). Postawiony cel główny oraz cele szczegółowe (poznawcze i praktyczne) zostały sformułowane poprawnie. Są one spójne i wyczerpują podjęty problem badawczy. Pewną wątpliwość budzi jedynie ograniczenie przyjęte w celu poznawczym określonym jako *"eksploracja związków*

kompetencji miękkich pracowników z satysfakcją klientów centrów usług wspólnych” (s.8).

Rodzi się pytanie, czy kompetencje twarde nie są przedmiotem zainteresowania w pracy?

Z uwagi na eksploracyjny charakter badań, w pracy nie postawiono hipotez badawczych.

Według D. Jemielniaka, formułowanie hipotez badawczych oraz ich testowanie: *sprawdza się w badaniach społecznych z zastosowaniem metod ilościowych, lecz nie sprawdza się dla znacznej części projektów jakościowych, w których rozpoczęcie procesu badawczego z założoną hipotezą jest po prostu błędem: zaletą badań jakościowych jest ich eksploracyjny charakter, tj. docieranie do prawdy o ludziach w sposób często wykraczający poza to, co osoba opracowująca projekt badawczy sobie wyobraża, a także w sposób zorientowany raczej na rozumienie percepcji świata przez badanych, a nie poprzez abstrakcyjne kategorie pojęciowe¹.*

Zgodnie z tym podejściem, Autorka rozprawy opartej o badania o charakterze jakościowym, odstąpiła od prekonceptualizacji hipotez badawczych na rzecz sformułowania trzech pytań badawczych. Uważam, że z uwagi na postawiony cel pracy, warto byłoby uzupełnić listę pytań badawczych o pytanie dotyczące metod rozwoju kompetencji kluczowych dla satysfakcji pracowniczej.

Postawiony cel główny, cele cząstkowe oraz pytania badawcze zostały sformułowane poprawnie.

Treść pracy

W rozprawie doktorskiej mgr Moniki Ruty-Kujawy można wyodrębnić dwie części:

1. rozważania oparte na źródłach wtórnych, 2. badania empiryczne. Każda z części współprzyczynia się do osiągnięcia postawionego celu pracy.

W części teoretycznej (rozdziały I-III), zaprezentowano wyniki przeglądu literatury dotyczącego badanych zmiennych (satysfakcja klientów i kompetencje pracowników w sektorze usług) oraz charakterystykę centrów usług wspólnych (SSC) jako przestrzeni, w której realizowane są badane zjawiska. Na pozytywną ocenę zasługuje przejrzystość oraz pogłębione podejście do prezentowanych zagadnień. W rozdziale I (*Satysfakcja klientów w sektorze usług i jej główne determinanty w literaturze przedmiotu*), prezentując przegląd definicji pojęcia satysfakcja klienta, Autorka nie tylko je przytacza, ale także interpretuje i określa ich znaczenie dla celu pracy (s.10-14). W pracy wskazuje się także na kryteria doboru prezentowanych

¹ D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, PWN, Warszawa 2012, s. X.

zagadnień, co nie jest powszechnie spotykane w dysertacjach doktorskich i zasługuje na pozytywną ocenę. Podobny charakter mają kolejne dwa rozdziały teoretyczne.

Przegląd literatury pozwolił Autorce na wskazanie kompletnej definicji pojęcia *satysfakcja klienta* (s. 18), niestety w pracy zabrakło jednoznacznego wskazania, jakie rozumienie, kluczowego dla dysertacji, pojęcia *kompetencji pracowników*, przyjęto w rozprawie. Autorka poświęciła dużo uwagi takim zagadnieniom jak klasyfikacja kompetencji pracowniczych, kierunki ich rozwoju oraz znaczenie kompetencji dla funkcjonowania centrów usług wspólnych i satysfakcji klienta, nie przedstawiła jednak przeglądu metod/koncepcji rozwoju kompetencji pracowników. W mojej opinii, jest to istotny element przeglądu literatury, który mógłby stanowić teoretyczną podstawę dla opracowanej przez Autorkę koncepcji rozwoju kompetencji pracowników centrów usług wspólnych.

Warto podkreślić, że z uwagi na obszerną literaturę w zakresie badanych zagadnień, Autorka zmuszona była do dokonania selekcji, syntezy i uporządkowania prezentowanych treści (definicji, metod badania/kształtowania, znaczenia itp.). Wywiązała się z tego zadania bardzo dobrze, wskazując na istotne i aktualne sposoby rozumienia i kształtowania omawianych zjawisk.

Można stwierdzić, że **rozważania zawarte w rozdziałach teoretycznych rozprawy doktorskiej są całościowe, porządkują dotychczasowe dociekania naukowe w tym obszarze i stanowią właściwy fundament dla badań empirycznych.**

Na część empiryczną pracy doktorskiej składają się kolejne dwa rozdziały. W rozdziale czwartym (*Metodyka badania satysfakcji klientów w kontekście kompetencji pracowników SSC*), zaprezentowano przebieg procesu badawczego opartego o studium przypadku, które zakłada „szczegółowe, holistyczne prace empiryczne prowadzone na złożonych obiektach, w ramach których kładzie się szczególny nacisk na pogłębione analizy jednostkowe prowadzone bez stosowania kontroli manipulacyjnej, w określonym kontekście sytuacyjnym, w ramach których wykorzystuje się różnorodne źródła danych i szczegółowe metody badawcze”². Biorąc pod uwagę postawiony cel rozprawy, metoda ta jest właściwa dla całościowego zbadania problemu rozwoju kompetencji pracowniczych w kontekście satysfakcji klientów centrów

² H. Ridder, Ch. Hoon, A. McCandless, *The Theoretical Contribution of Case Study Research to the Field of Strategy and Management*, [w:] Bergh D.D., Ketchen D.J. (red.), *Research Methodology in Strategy and Management*, Vol 5, Emerald Group Publishing, Bingley 2009, s. 138.

usług wspólnych. Należy pamiętać, że jednokrotne studium przypadku ma ograniczenia w postaci ograniczonych możliwości wnioskowania ogólnego, jest ono jednak bardzo wartościowe dla praktyki gospodarczej.

Charakter postawionych pytań badawczych daje podstawę i jednocześnie uzasadnienie dla zastosowania metodyki badań jakościowych. W procesie pozyskiwania informacji Autorka wykorzystowała triangulację metod zbierania informacji (wywiady fokusowe połączone z ankietą, wywiady indywidualne, analiza dokumentacji) oraz triangulację źródeł (klienci, pracownicy, dokumentacja), co pozwoliło na zobiektywizowanie uzyskanych danych, a tym samym zapewniło wiarygodność wniosków. Pozytywnie oceniam przeprowadzenie badań w dwóch odrębnych grupach respondentów, co pozwoliło na analizę badanego zjawiska z dwóch perspektyw: usługobiorcy oraz dostawcy usługi.

Postępowanie badawcze składa się z kilku etapów i rozpoczyna od wywiadów indywidualnych nieskategoryzowanych o charakterze wstępnym, które, wraz z przeglądem literatury, stanowiły podstawę dla ustrukturyzowanych pogłębionych wywiadów indywidualnych wśród klientów organizacji. Dobór próby badawczej był celowy oparty na dwóch kryteriach: 1. zróżnicowane narodowe/kulturowe środowiska oraz 2) zakres współpracy bezpośrednio z centrum usług wspólnych.

Kolejną zastosowaną techniką badawczą są zogniskowane wywiady grupowe przeprowadzone z przedstawicielami uzupełnione sondażem z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety.

Analiza dokumentacji dotyczącej prowadzonych działań badawczych (załączniki) wskazuje, że Autorka w postępowaniu badawczym skoncentrowała się na pozyskaniu informacji służących zidentyfikowaniu kompetencji pracowników, które są kluczowe dla satysfakcji klientów, w ograniczonym stopniu poświęcając uwagę problemowi ich rozwoju. Szkoda, ponieważ mogłoby to prowadzić do zidentyfikowania specyficznych (nieoczywistych/innovacyjnych) form rozwoju kluczowych kompetencji.

Niestety, w pracy nie zostały zamieszczone informacje dotyczące liczby wywiadów indywidualnych i zogniskowanych wywiadów grupowych oraz charakterystyki respondentów. To uchybienie jest zapewne wynikiem przeoczenia, ponieważ, jak wskazuje Autorka na 152 stronie rozprawy, dane te powinny być zawarte w Tabeli 4.3. Niestety tabela ta nie została zamieszczona w pracy doktorskiej, co utrudnia ocenę postępowania badawczego. Wyrażam nadzieję, że informacje te zostaną przedstawione podczas obrony rozprawy. W kontekście

zaprezentowanych i poprawnie dobranych metod pozyskiwania informacji, dyskusyjne jest wskazanie obserwacji uczestniczącej jako jednej z nich. Rodzi się pytanie, czy obserwacja ta została przeprowadzona zgodnie z rygorami metodologicznymi. Skłonność doktorantów do odwoływania się w postępowaniu badawczym do własnego doświadczenia zawodowego jest często spotykana, należy jednak pamiętać, że korzystanie z tego rodzaju doświadczeń musi być również poddane rygorowi metodologicznemu.

Na pozytywną ocenę zasługują natomiast starania Autorki w zakresie zachowania standardów etyki podczas całego procesu badawczego.

W zakresie wykorzystanych metod i interpretacji danych, warto podkreślić uporządkowane i kompleksowe podejście Badaczki. Autorka wykorzystwała w procesie kodowania oprogramowanie Atlas.ti i zadbała o spójność kodów pochodzących ze zróżnicowanego materiału empirycznego, dokonując dwukrotnego przeglądu poprawności przypisania kodów. Materiał pozyskany w wyniku kodowania został poddany analizie i interpretacji przy wykorzystaniu zróżnicowanych, poprawnie dobranych i zastosowanych podejść (s. 159-160). Proces został przygotowany i opisany starannie, zawiera oprócz charakterystyki, także uzasadnienie zastosowanych podejść. Poprawne udokumentowanie i przedstawienie przeprowadzonych czynności badawczych skutkuje wysoką rzetelnością badania (*reliability*) i pozwala na ponowne przeprowadzenie takiego samego badania dzięki powtórzeniu tych samych procedur dla innych podmiotów, eliminując ograniczenia wynikające z jednokrotnego studium przypadku.

Przeprowadzone badania pozwoliły Badaczce na zidentyfikowanie kompetencji kluczowych dla satysfakcji klientów oraz ich zróżnicowanie z uwagi na cechy społeczno-demograficzne klientów. Autorka przejęła, że głównym kryterium identyfikacji kluczowych kompetencji pracowników jest częstość występowania zidentyfikowanych kategorii kodów. W tym miejscu chciałabym zadać Badaczce pytanie: na ile częstość występowania kodów można uznać za odzwierciedlenie wagi/znaczenia wskazanej kompetencji, a nie odwzorowanie słabości kompetencyjnych pracowników, tj. wskazywania w wywiadach czynników, które obiektywnie można uznać za istotne, a nie te, które realizowane są na niskim poziomie i tym samym postrzegane jako istotne?

Wyniki badań zostały zaprezentowane w sposób przejrzysty i umożliwiający czytelnikowi pogłębioną analizę (różne rodzaje rysunków i wykresów). Podsumowaniem

przeprowadzonych badań jest autorska koncepcja rozwoju kompetencji pracowników centrów usług wspólnych ukierunkowanych na wzrost satysfakcji klientów. Jest to wartościowa i ważna aplikacyjnie propozycja Autorki. Interesujące jest zbudowanie mechanizmów tworzenia satysfakcji klientów wokół dwóch osi: emocje/relacje/ współpraca oraz proces/rezultat/jakość. Autorka zaproponowała szereg różnorodnych narzędzi rozwoju kompetencji w kilku obszarach działań. Ich zróżnicowanie pozwala na holistyczne podejście do rozwoju kompetencji pracowników ukierunkowanych na satysfakcję klienta. Zważywszy na walory poznawcze rozprawy, proponuję rozważenie opublikowania rezultatów przeprowadzonych badań empirycznych.

Podsumowując uwagi dotyczące części empirycznej, stwierdzam, że **proces badawczy został poprawnie przygotowany i przeprowadzony. Cechuje się on kompleksowością i jednocześnie dużą starannością na każdym etapie badań.**

4. Konkluzja

Reasumując, sugestie i uwagi krytyczne przedstawione w recenzji, nie zmieniają mojej wysokiej oceny dysertacji doktorskiej Pani mgr Moniki Ruty-Kujawy. Dysertacja jest udaną, dojrzałą metodologicznie i bardzo przydatną próbą rozwiązania oryginalnego problemu naukowego.

Doktorantka wykazała się umiejętnością formułowania problemów naukowych i prowadzenia procesu badawczego. Postawione cele pracy zostały zrealizowane. Praca stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną Kandydatki w naukach o zarządzaniu i jakości.

Uważam, że rozprawa doktorska pt. „Rozwój kompetencji pracowników jako czynnik wzrostu satysfakcji klientów w centrach usług wspólnych” spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim określonych w Ustawie z 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2017 r. poz. 1789).

Tym samym wnoszę o dopuszczenie rozprawy do publicznej obrony.

Jednocześnie wnioskuję o wyróżnienie dysertacji ze względu na jej wysoki poziom merytoryczny.

