



UNIwersytet
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE

Dr hab. Bernard Ziębicki, prof. UEK
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Katedra Metod Organizacji i Zarządzania

Kraków, 07 czerwca 2023r.

Recenzja pracy 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-Lili, prof. US oraz dr Ewy Putek-Szeląg - promotora pomocniczego, w Uniwersytecie Szczecińskim.

I. Podstawa opracowania recenzji i ogólna charakterystyka rozprawy

Podstawę formalną przygotowania niniejszej recenzji stanowi pismo **dr hab. Wojciecha Drożdża, prof. US, Przewodniczącego Rady Naukowej Instytutu Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, z dnia 14 kwietnia 2023r.**, informujące o powołaniu mojej osoby na recenzenta w przewodzie doktorskim **mgr Moniki Ruty-Kujawy**.

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska mieści się na 238 stronach i obejmuje wstęp, pięć rozdziałów, zakończenie, streszczenie, bibliografię, spis rysunków, tabel i wykresów oraz pięć załączników.

Postawę prawną recenzji pracy stanowi ustawa z dnia 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). Zgodnie z art. 13 tej ustawy rozprawa doktorska powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz prezentować ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie naukowej, w tym przypadku w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, a także potwierdzać umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Mając to na uwadze, przy ocenie rozprawy doktorskiej mgr Moniki Ruty-Kujawy, przyjęto następujące kryteria:

- ocena problematyki i celów pracy,
- ocena metodyki badań,
- ocena rozwiązania problemu,
- ocena struktury oraz strony formalnej pracy.

Recenzja zakończona została konkluzją.



II. Ocena problematyki i celów pracy

Centra usług wspólnych (*Shared Services Center, SSC*) to podmioty, które świadczą usługi biznesowe na rzecz innych jednostek wewnątrz lub na zewnątrz swojej firmy macierzystej. Głównym celem tworzenia centrów usług wspólnych jest centralizacja i standaryzacja procesów biznesowych, co prowadzi do zwiększenia efektywności operacyjnej oraz redukcji kosztów. Polska jest jednym z wiodących rynków dla centrów usług wspólnych w Europie. Głównymi czynnikami wpływającymi na decyzje o lokalizowaniu centrów usług wspólnych w Polsce są: zasoby wysoko wykwalifikowanych pracowników, niższe koszty operacyjne (w porównaniu do firmy macierzystej), dobra infrastruktura biurowa oraz położenie geograficzne Polski. W wyniku tych czynników wiele miast w Polsce, takich jak: Kraków, Warszawa, Wrocław, Łódź czy Poznań, stało się popularnymi lokalizacjami dla centrów usług wspólnych. Usługi realizowane w polskich centrach najczęściej dotyczą: finansów (księgowość, rozliczenia, zarządzanie płatnościami, fakturowanie, analiza finansowa, raportowanie, windykacja, kontrola kosztów), spraw kadrowo-płacowych (zarządzanie kadrami, rekrutacja, prowadzenie dokumentacji personalnej, rozliczanie wynagrodzeń, obsługa ubezpieczeń społecznych), obsługi klienta i wsparcia technicznego (kontakt z klientem, obsługa zgłoszeń, pomoc techniczna, zarządzanie relacjami z klientami), zarządzania operacjami (analiza danych, zarządzanie danymi, raportowanie, procesowanie transakcji, wsparcie projektów). Rozwój centrów usług wspólnych determinowany jest przede wszystkim poprzez jakość świadczonych usług oraz satysfakcję klientów. Kluczową rolę w tym względzie ograżają kompetencje pracowników, dzięki którym możliwe jest nie tylko świadczenie usług na określonym poziomie merytorycznym, ale także zapewnienie skutecznej komunikacji, elastyczności w działaniu i proaktywnej postawy. Czynniki te decydują o profesjonalizmie centrum. Problematyka zarządzania centrami usług wspólnych nie była dotychczas przedmiotem szerszych badań naukowych. Na krajowym rynku wydawniczym brakuje zwartych opracowań, poświęconych tej tematyce. Dostępne są jedynie opracowania dotyczące centrów usług wspólnych w sektorze publicznym. Badania dotyczące sektora biznesowego prowadzone są najczęściej przez firmy konsultingowe oraz organizacje branżowe i dotyczą rozwoju całego sektora. W kontekście powyższych uwag uważam, że podjęty w pracy problem został trafnie zidentyfikowany i wpisuje się w istniejącą lukę zarówno teoretyczną, jak i empiryczną, w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości.

Zidentyfikowana luka badawcza została wyrażona w formie głównego problemu pracy, którym było udzielenie odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób rozwijać kompetencje pracowników, aby skutecznie wpływać na satysfakcję odbiorców wsparcia, czyli klientów centrów usług wspólnych? Problem ten został uszczegółowiony w postaci trzech dodatkowych pytań badawczych:

- Jakie są najistotniejsze determinanty satysfakcji klientów w centrach usług wspólnych?



- Jakie standardy organizacyjne oraz praktyki zarządzania w SSC pomagają w realizacji oczekiwań różnych typów odbiorców usług?
- Jakie kompetencje, w szczególności miękkie, pracowników centrów usług wspólnych wpływają najbardziej na satysfakcję ze wsparcia?

W oparciu o postawione pytania badawcze sformułowano cel główny pracy, którym było: opracowanie koncepcji rozwoju kompetencji pracowników wpływających na satysfakcję klientów w centrum usług wspólnych.

Cel ten został uzupełniony o cele szczegółowe, podzielone na cele poznawcze i praktyczne. Cele poznawcze pracy to:

- 1) identyfikacja determinant satysfakcji klientów centrów usług wspólnych;
- 2) identyfikacja standardów organizacyjnych i praktyk zarządzania stosowanych w centrach usług wspólnych istotnych z punktu widzenia obsługi klienta;
- 3) identyfikacja istotnych typów odbiorców usług SSC spośród klientów;
- 4) eksploracja związków kompetencji miękkich pracowników z satysfakcją klientów centrów usług wspólnych.

Natomiast w ramach celów praktycznych wskazano:

- 1) ocenę skuteczności wybranych działań organizacyjnych SSC w kontekście satysfakcji klientów;
- 2) opracowanie klasyfikacji kompetencji pracowników istotnych dla satysfakcji klientów SSC;
- 3) opracowanie zaleceń dotyczących działań związanych z rozwojem kompetencji oraz podniesieniem satysfakcji klientów.

Stwierdzam, że główny problem pracy wpisuje się w zidentyfikowaną lukę badawczą i jest spójny z tytułem pracy. Poprawnie zostały również sformułowane cele szczegółowe pracy. Korespondują one ze wskazaną luką badawczą, a także wyraźnie określają kierunki badań.

III. Ocena metodyki badań

Cele badawcze pracy realizowane były w oparciu o badania przeprowadzone w centrum usług wspólnych duńskiej grupy kapitałowej, zlokalizowanej w Polsce. Grupa ta działa w branży medycznej, dostarczając zaawansowane rozwiązania dla osób z problemami słuchu. Podejmując próbę realizacji przyjętych celów pracy oraz udzielenia odpowiedzi na postawione pytania, zaprojektowano wieloetapowe postępowanie badawcze, wykorzystujące podejście jakościowe. Wiodącą metodą badań była analiza *case study*. W gromadzeniu materiału empirycznego zastosowano triangulację metodyczną. Wykorzystano następujące metody badań jakościowych:

- wywiady indywidualne nieskategoryzowane o charakterze wstępnym,
- ustrukturyzowany pogłębiony wywiad indywidualny wśród klientów organizacji,



- analizę dokumentacji organizacji, w szczególności istotnych w kontekście kompetencji pracowników oraz odnoszących się do stosowanego w badanym przedsiębiorstwie programu ICE (*Improving Customer Experience*),
- wywiad fokusowy z ankietą uzupełniającą wśród liderów organizacji.

Dobór respondentów do wywiadów miał charakter celowy. Proces pozyskiwania materiału empirycznego składał się z następujących etapów:

- 1) wstępne wywiady w celu identyfikacji czynników satysfakcji klienta w SSC,
- 2) analiza informacji i dokumentów dotyczących opracowania i wdrożenia programu działań na rzecz wzmocnienia obszarów satysfakcji klientów (ICE),
- 3) analiza kierunku i dynamiki zmian w obszarze satysfakcji klienta,
- 4) analiza wyników badań empirycznych,
- 5) opracowanie koncepcji rozwoju kompetencji pracowników SSC wpływających na satysfakcję klientów.

W celu analizy zgromadzonego materiału empirycznego zastosowano kodowanie i kategoryzację z wykorzystaniem oprogramowania „Atlas.ti”. Przeprowadzona analiza pozwoliła na uporządkowanie i interpretację wyników badań, dotyczących:

- kompetencji pracowników,
- doświadczenia klientów,
- potrzeb i oczekiwań klientów,
- barier w uzyskaniu satysfakcji,
- innych aspektów.

Scenariusze wywiadów oraz ankiety badawcze mają charakter opracowań autorskich.

Zastosowane podejście badawcze oceniam jako poprawne. Etapy badania oraz metody badań zostały właściwie dobrane oraz opracowane. Autorka potwierdziła również umiejętność prowadzenia badań z wykorzystaniem metod jakościowych. Wysoko oceniam także sposób analizy wyników badań, z zastosowaniem oprogramowania „Atlas.ti”. Analiza ta doprowadziła do sformułowania cennych wniosków. Zastosowane podejście badawcze uważam za bardziej pracochłonne i zarazem bardziej wnikliwe w porównaniu do badań ilościowych. Ograniczeniem przedstawionych badań jest analiza przypadku jednego przedsiębiorstwa. Na podstawie uzyskanych wyników nie można formułować tez odnoszących się do całego rynku centrów usług wspólnych. Również uniwersalność opracowanego modelu kompetencyjnego może być kwestionowana. Należy jednak podkreślić, że dzięki metodom jakościowym możliwe jest zidentyfikowanie nowych aspektów badanych zjawisk, które wcześniej nie były rozpoznane. Wyniki badań zrealizowanych w ramach tego postępowania mogą także stanowić punkt wyjścia do realizacji badań ilościowych, służących weryfikacji określonych zależności między kompetencjami pracowników a satysfakcją klientów.



IV. Ocena rozwiązania problemu

W strukturze pracy można wyróżnić trzy zasadnicze części: teoretyczną, metodyczną oraz empiryczno-koncepcyjną. Część teoretyczna pracy prezentuje aktualny stan wiedzy w zakresie analizowanego problemu i powstała na podstawie przeprowadzonej analizy literatury i innych źródeł. Obejmuje ona trzy pierwsze rozdziały.

Rozdział pierwszy skupia się na zagadnieniach dotyczących satysfakcji klientów. W rozdziale przedstawiono źródła satysfakcji klientów w sektorze usług. Przedstawiono typologię klientów usług wraz z próbą określenia ich oczekiwań. Dokonano także przeglądu stosowanych w praktyce metod pomiaru i oceny satysfakcji klientów.

Rozdział drugi poświęcono uwarunkowaniom związanym z obsługą klientów w sektorze centrów usług wspólnych. Przedstawiono genezę i rozwój rynku centrów usług wspólnych. Omówiono główne korzyści wynikające z tworzenia centrów usług wspólnych. Scharakteryzowano także oczekiwania i źródła satysfakcji klientów centrów usług wspólnych.

Rozdział trzeci dotyczy kompetencji pracowników w sektorze usług. W rozdziale tym szczegółowo omówione zostało pojęcie kompetencji pracowników. Na podstawie zgromadzonych raportów i analiz przedstawiono przegląd badań dotyczących rozwoju kompetencji. Analiza uwzględniła również przewidywane trendy związane z kompetencjami w sektorze SSC.

Omawiana część pracy (teoretyczna) ma przede wszystkim charakter sprawozdawczy i stanowi rezultat przeprowadzonych studiów literaturowych. Oceniając wartość merytoryczną tej części, należy podkreślić, że cechuje ją logiczność oraz spójność treści. Poszczególne rozdziały oraz punkty w ramach rozdziałów są ze sobą powiązane i tworzą poprawny układ wyводу naukowego związany z celem rozprawy. Głównym rezultatem tej części pracy było usystematyzowanie wiedzy dotyczącej pojęć i form organizacyjnych na rynku centrów usług wspólnych, genezy i rozwoju sektora oraz uwarunkowań. Kluczowe w tym kontekście są poglądy na temat rosnącego znaczenia satysfakcji klientów jako czynnika rozwoju centrów usług wspólnych, źródeł satysfakcji klientów oraz kierunków rozwoju kompetencji pracowników, determinujących satysfakcję klientów. Do przygotowania tej części rozprawy wykorzystano szerokie źródła literaturowe oraz pierwotne (raporty branżowe). Należy również podkreślić, że Doktorantka nie ograniczyła się do przytaczania opinii innych badaczy, ale poddała je krytyce i zaproponowała własne ujęcia analizowanych zagadnień.

Część metodyczną pracy stanowi rozdział czwarty. W rozdziale tym szczegółowo opisano metodykę badań. Zawarto w nim charakterystykę przedmiotu i podmiotu badań, a także opis postępowania badawczego. Zaprezentowano również metody wykorzystane do pozyskiwania danych empirycznych oraz do analizy materiału badawczego, w tym zastosowane oprogramowanie Atlas.ti.



Ostatni rozdział pracy, piąty, stanowi część empiryczno-koncepcyjną. W rozdziale tym przedstawione zostały wyniki badań empirycznych oraz wnioski. Główne konkluzje sformułowane zostały w odniesieniu do postawionych w pracy pytań badawczych. Realizując główny cel rozprawy zaproponowano koncepcję rozwoju kompetencji pracowników centrum usług wspólnych, zawierającą praktyczne rekomendacje wdrożenia działań na rzecz wzrostu satysfakcji klientów.

Rezultatem przeprowadzonych badań było określenie zależności pomiędzy kompetencjami pracowników a satysfakcją klientów centrów usług wspólnych, a następnie zaproponowanie koncepcji rozwoju kompetencji pracowników wpływających na satysfakcję klientów centrów. Potwierdzono również, że kompetencje pracowników stanowią najważniejszą determinantę kształtowania satysfakcji klientów centrów usług wspólnych. Najistotniejszą z punktu widzenia satysfakcji klienta kategorią kompetencji okazały się kompetencje związane z komunikacją, w tym przede wszystkim jej efektywnością i otwartością. Określono również czynniki związane z profilem klientów SSC, wpływające na zakres i poziom oczekiwań wobec obsługi. Rezultatem badań było także wskazanie dwóch mechanizmów tworzenia satysfakcji klientów przez zespół SSC, z których pierwszy opiera się w większym stopniu o sferę emocjonalną, związaną z silną relacją pomiędzy pracownikiem centrum a klientem, z partnerstwem i współpracą. Drugi natomiast odnosi się zasadniczo do przebiegu procesu, oczekiwanych rezultatów i jakości. W obu przypadkach określono, kluczowe dla tych mechanizmów, kompetencje pracowników SSC.

Przedstawione wyniki badań wskazują na dominującą rolę „miękkich” kompetencji pracowników z perspektywy satysfakcji klientów centrów usług wspólnych. W części teoretycznej pracy Autorka podkreśla również znaczenie kompetencji „twardych” z perspektywy badanej kategorii organizacji. W mojej ocenie kompetencjom tym w badaniach poświęcono zbyt mało uwagi. Zostały one sprowadzone do trzech ogólnie i nie do końca zrozumiale wyrażonych kategorii: biegłość w języku angielskim, wiedza księgową i ekspertyza kierunkowa oraz znajomość procesów globalnych i systemów. W tym kontekście, analizując wyniki przeprowadzonych badań, można odnieść wrażenie, że wiedza zdobywana przez studentów uczelni wyższych, w szczególności uczelni (kierunków) ekonomicznych (biznesowych) nie tworzy istotnej wartości.

Przedstawiona koncepcja rozwoju kompetencji pracowników centrów usług wspólnych jako czynników satysfakcji klientów centrów usług wspólnych powstała na podstawie analizy wybranego przedsiębiorstwa, cechującego się określonymi uwarunkowaniami funkcjonalno-kulturowymi. Ograniczenie to nasuwa wątpliwość dotyczącą uniwersalności zaproponowanego rozwiązania i jego odpowiedności w przypadku innych rodzajów centrów usług wspólnych, czy będących w innej fazie rozwoju.



W badaniach pominięto również perspektywę klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Usługi świadczone przez centra usług wspólnych skierowane są z reguły do obu wymienionych kategorii klientów. Aspekt ten był przedmiotem analizy w części teoretycznej pracy. W części empirycznej przyjęta perspektywa zdefiniowanych kompetencji nie uwzględnia tego aspektu.

Niezależnie od sformułowanych uwag, które w znacznym stopniu mają charakter dyskusyjny, chcę podkreślić, że zarówno charakterystyka omawianej problematyki w części teoretycznej, jak i wyniki badań, zostały zaprezentowane w sposób poprawny. Zastosowane metody analizy są adekwatne do charakteru materiału empirycznego oraz zakresu badania. Przedstawione wyniki badań dostarczają cennej wiedzy, dotyczącej kompetencji pracowników centrów usług wspólnych, a także ich wpływu na satysfakcję klientów. Stwierdzam, że Autorka rozwiązała postawiony w pracy problem badawczy oraz potwierdziła umiejętność prowadzenia badań naukowych.

V. Ocena struktury oraz strony formalnej pracy

Rozprawa doktorska mgr Moniki Ruty-Kujawy spełnia wymogi formalne stawiane tego typu pracom i jest bardzo dobrze przygotowana pod względem edytorskim. Pracę charakteryzuje poprawna i spójna struktura. Objętość rozdziałów jest porównywalna. Treść rozdziałów jest adekwatna do ich tytułów. Praca napisana jest zrozumiałym i poprawnym językiem. Używana w pracy terminologia jest zgodna z obowiązującą w literaturze przedmiotu. Bibliografia została przygotowana zgodnie z obowiązującymi standardami. Obejmuje ona 261 pozycji literaturowych, 13 raportów i opracowań branżowych oraz 14 źródeł internetowych. Źródła bibliograficzne są aktualne i powiązane z problematyką pracy. Wszystkie źródła bibliograficzne były powoływane w tekście. Powołania właściwie zamieszczano w pracy.

Rozprawa zawiera także 12 rysunków, 25 tabel i 12 wykresów. Schematy te są powiązane z tekstem i zwiększają przejrzystość prezentowanych treści. Warto także podkreślić dużą liczbę autorskich rysunków, tabel i wykresów, występujących zarówno w części empirycznej, jak i teoretycznej pracy.

VI. Konkluzja

Podsumowując recenzję rozprawy doktorskiej mgr Moniki Ruty-Kujawy stwierdzam, że jest ona opracowaniem naukowym o znacznych walorach zarówno poznawczych, jak i użytkowych, przedstawiającym wyniki badań dotyczących rozwoju kompetencji pracowników jako czynnika wzrostu satysfakcji klientów w centrach usług wspólnych. Praca i przeprowadzone w jej ramach badania wskazują na:

- oryginalność rozwiązania problemu naukowego, opartego na zaprojektowanych samodzielnie badaniach;
- umiejętność prowadzenia pracy naukowej,



- posiadanie przez Autorkę rozprawy ogólnej wiedzy teoretycznej w zakresie dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

Biorąc powyższe pod uwagę stwierdzam, że recenzowana przeze mnie praca doktorska mgr Moniki Ruty-Kujawy pt: *Rozwój kompetencji pracowników jako czynnik wzrostu satysfakcji klientów w centrach usług wspólnych*, spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim określone w ustawie z dnia z dnia 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) i wnoszę do Rady Naukowej Instytutu Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego o jej dopuszczenie do publicznej obrony. Nawiązując jednocześnie do uwag przedstawionych w niniejszej recenzji formułuję następujące zagadnienia do dyskusji w trakcie publicznej obrony:

- 1) Rodzaje oraz znaczenie kompetencji „twardych” pracowników z perspektywy satysfakcji klientów centrów usług wspólnych.
- 2) Uniwersalność opracowanej koncepcji rozwoju kompetencji pracowników centrów usług wspólnych ukierunkowanych na wzrost satysfakcji klientów.