

RECENZJA

Rozprawy doktorskiej mgr Aleksandry KRAWCZYK zatytułowanej „*Kreowanie wizerunku pracodawcy z wykorzystaniem instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi*”
przygotowanej pod kierunkiem Prof. dr. hab. inż. Leszka KIEŁTYKI

Podstawa oceny¹

Podstawą opracowania oceny jest prośba o recenzję Prodziekana Społecznej Akademii Nauk w Łodzi z dnia 20 grudnia 2021 roku, Dr. Andrzeja Marjańskiego², umowa o dzieło sporządzona pomiędzy stronami oraz załączony do dokumentów egzemplarz rozprawy.

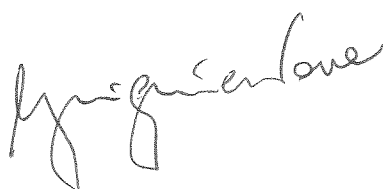
1. *Dysertabilność omawianej problematyki oraz ogólna ocena pracy*

Praca skupia się na aktualnych problemach zarządzania przedsiębiorstwem, co zasadniczo przesadza o ważności tych zagadnień, oceniając zjawisko z perspektywy teorii i praktyki zarządzania organizacją. Współczesne podmioty (organizacje i instytucje), nie zaniebując klasycznych i sprawdzonych sposobów służących przetrwaniu i rozwojowi coraz śmielej sięgają po innowacyjne formy konkurowania na otwartym, dynamicznym i niepredyktywnym rynku. Do takich form należy zaliczyć między innym zarządzanie marką, czy zarządzanie innowacjami.

Problematyka, którą podjęto w pracy także należy wpisać w nurt współczesnych trendów zarządzania, a mianowicie: zasadniczymi przesłankami, dla których Autorka podejmuje wysiłek badawczy i przyjmującymi charakter tezy jest przekonanie, iż (1) **pozyskiwanie i**

¹ Niniejszą ocenę sporządzono w oparciu o kryteria wynikające z zapisów Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniu i tytule naukowym w zakresie sztuki (Dziennik Ustaw nr 65, pozycja 595, z późniejszymi z późniejszymi zmianami).

² Pismo wraz z dokumentacją dotarło do recenzenta w dniu 7 stycznia 2022 roku.

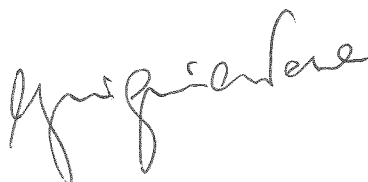


utrzymywanie kompetentnych pracowników staje się (jest) kluczową umiejętnością oraz nie łatwym wyzwaniem współczesnego przedsiębiorstwa, i nigdy nie było ono tak istotne dla jego przetrwania i rozwoju, jak obecnie. Ponadto, (2) każdy świadomy swej wartości pracownik chce pracować w przedsiębiorstwie o uznanej renomie, choćby ze względu na kwestie produktów i/czy usług, ale także ze względu na wysoką jakość zarządzania.

To powoduje, że przedsiębiorstwa podejmują wysiłki świadomego i konsekwentnego budowania wizerunku z wykorzystaniem programów sprzyjających postrzeganiu ich jako uznanych pracodawców na rynku, cenionych wskutek utrzymywania wysokich standardów jakości produktów i usług, przestrzegania norm etycznych w biznesie i obyczajów społecznej odpowiedzialności. Otwartym pytaniem pozostaje kwestia jak to czynić, a odpowiedź na to pytanie nie wydaje się oczywista. Stąd problematyka zarządzania marką (ang. *Employer branding*) jest, jak dotąd, w niewystarczającym stopniu opisywana w literaturze przedmiotu, zwłaszcza w aspekcie praktycznym. Głównym powodem tego stanu rzeczy jest, jak się wydaje, brak rozwiązań sprawdzających się w praktyce, zwłaszcza co do wskazań, towarzyszących implementowaniu postulatów owych rozwiązań w praktyce organizacyjnej przedsiębiorstw. Dobrze się więc stało, że **Autorka dostrzega problem (lukę badawczą) wizerunku pracodawcy na styku pracobiorcy – pracodawcy**, poszukując odpowiedzi na pytania o sposoby osiągania i utrzymywania wizerunku.

Autorka pracy, mgr Agnieszka Krawczyk stawia pytania wpisujące się w opisywany problem badawczy, a mianowicie: (1) *Jakie są możliwości i ograniczenia przedsiębiorstw w zakresie kreowania wizerunku (marki) pracodawcy?* oraz (2) *Jak marka pracodawcy wpływa na zachowanie i utrzymanie najlepszych pracowników?* **Takie podejście do problemu uznaję za zasadne, zarówno z punktu widzenia uwzględnienia potrzeb teorii, jak i oczekiwań praktyki.**

Na potrzeby tak zarysowanego problemu badawczego sformułowano cel główny pracy określający zamiary Autorki, to jest: *Analiza i ocena rozwiązań z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, wykorzystywanych w wymiarze strategicznym oraz wskazanie tych instrumentów, które byłyby użyteczne na potrzeby kreowania marki pracodawcy.* W tak sformułowane zamierzenie główne wpisano pięć celów cząstkowych (autonomicznych i semi-komplementarnych oraz kompletnych z uwagi na potrzeby (ramy) pracy (str. 8-9). Są one sformułowane logicznie i wymuszają sposób postępowania (podejście) oraz strukturę (układ) rozprawy (o czym jeszcze będzie mowa w dalszej części recenzji). Następnie (str. 9), w opar-



ciu o przesłanki i cele pracy przyjęto hipotezy (główną oraz cztery hipotezy pomocnicze). Przyjęły one następującą postać:

Hipoteza główna: *Wdrożenie i praktyczne wykorzystanie spójnych instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi wpływa na budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy, przekładając się na przyciąganie nowych i utrzymanie najlepszych pracowników.*

Hipotezy szczegółowe:

- (1) *Daje się zauważyć zależność między pozytywnym wizerunkiem marki pracodawcy, a efektywnością procesów rekrutacyjnych;*
- (2) *Wizerunek przedsiębiorstwa jako dobrego pracodawcy powoduje wpływ na zmniejszenie rotacji pracowników;*
- (3) *Marka pracodawcy może wpływać na zaangażowanie pracowników;*
- (4) *Proces kształtowania wizerunku marki pracodawcy wymaga spójności pomiędzy informacjami przekazywanymi obecnym pracownikom, a komunikatami skierowanymi do zewnętrznych klientów i potencjalnych pracowników.*

Wprawdzie można mieć zastrzeżenia, co do formy (sposobu ich sformułowania), zwłaszcza w odniesieniu do precyzji (adekwatności) użytych wyrażen, a tym samym niejednoznaczności z punktu widzenia naukowości stwierdzeń, nie mniej – z punktu widzenia oczekiwań praktyki – są one uzasadnione i - jako komunikatywne - zrozumiałe. Wykazują bowiem – z jednej strony – zróżnicowane znaczenie i wpływ na ostateczny sukces (budowany wizerunek), z drugiej zaś – posiadają spójny charakter uwzględniający współzależność losów przedsiębiorstwa, jego wizerunku oraz zasobów ludzkich w nim zatrudnionych.

Jest to ważne i z tego powodu, że przyjęte założenia (cele i hipotezy) wskazują na potrzebę sformułowania paradygmatu, na którym winny opierać się działania przedsiębiorstw zaangażowanych w konstruowanie pozycji rynkowej, a ich adresatem jest realna gospodarka i otoczenie instytucjonalne. Wprawdzie wywołany problem nie jest nowy, lecz oryginalnie ujęty i przedstawiony (rozwiązany), a mianowicie postrzegany z perspektywy pracownika upatrującego potencjalnego pracodawcy, sprowadzający się do poszukiwania koincydencji jako następstwo poszukiwania sposobów (metod) łączenia (godzenia) celów pracodawcy i pracownika (obecnego i potencjalnego) – oczekiwanie *czegoś za coś*, co Autorka określa jako *value proposition*.

Co zaś się tyczy oceny merytorycznej rozprawy mgr Aleksandry Krawczyk, muszę wyraźnie podkreślić, że podjęty przez Doktorantkę temat ma znaczenie nie tylko poznawcze. Jest on ważny również z tego powodu, iż odnosi się do zamiarów opracowania wska-

zań o znaczeniu utylitarnym, co zasadniczo przesądza o dysertabilności podjętego przez Nią wyzwania. Współczesna gospodarka wywołuje bowiem potrzebę identyfikowania czynników sprzyjających rozwojowi tych zwłaszcza przedsiębiorstw, które uczestniczą na rynku w warunkach zmieniającego się szeroko rozumianego otoczenia oraz wynikającego stąd przymusu definiowania wytycznych, w oparciu o które przychodzi im konkurować.

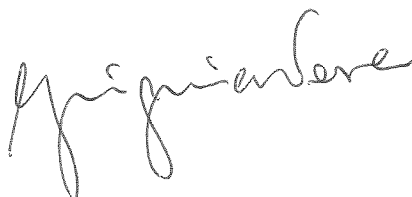
2. Ocena struktury pracy i zawartości rozdziałów

Rozprawa ma charakter teoretyczno – empiryczny, a przyjęty układ pracy wykorzystuje klasyczną formułę (schemat) postępowania badawczego opartego na triadzie: teoria – empiria – wnioskowanie. Obejmuje ono definiowanie i eksplorację problemu badawczego oraz zagadnień z nim związanych, sformułowanie celu i hipotez wraz z eksplikacją, opracowaniem narzędzi badawczych, empirię (pilotaż i określenie próby badawczej) oraz badania właściwe. Następnie analizę i weryfikację uzyskanych wyników oraz testowanie hipotez, a w konsekwencji formułowanie postulatów i uzupełnień o charakterze wskazań metodycznych.

Przyjęte podejście wymusiło układ (strukturę) pracy, którą tworzą trzy umowne części, nie licząc Wstępu i Zakończenia, uformowane w pięć rozdziałów poprzedzonych wstępem i zwieńczonych zakończeniem. Wszystkie części są względnie autonomiczne, to jest, mimo odrębności są ściśle ze sobą powiązane, a liczba rozdziałów pracy wynika wprost z podejścia do omawianych problemów. **Akcenty podkreślające znaczenie treści pracy są rozłożone właściwie, co wedle recenzenta nie oznacza, że przyjęte proporcje są odpowiednie z zastrzeżeniem, o czym nieco dalej.**

W części pierwszej (rozdziały 1-3) zawarto rozważania o charakterze poznawczym i są one efektem kwerendy literatury przedmiotu (polsko- i angielskojęzycznej) oraz piśmiennictwa (czasopism) z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania marką oraz marketingu, a także przeglądu i wykorzystania źródeł internetowych i dokumentów organizacyjnych (raportów) sporządzonych przez polskie i zagraniczne jednostki badawcze.

W części drugiej (rozdział 4) zawarto przekazy i ustalenia z badań własnych, przeprowadzonych w grupie zróżnicowanych branżowo i wielkościowo przedsiębiorstwach; w oparciu o zebrany materiał badawczy zweryfikowano przyjęte hipotezy oraz ustalono poziom realizacji założonych celów badawczych i sporządzono autorski model (teoretyczny) kreowania wizerunku marki pracodawcy.



Trzecią część pracy tworzy rozdział 5, na który składa się zapis ograniczeń i trudności, które towarzyszą wdrażaniu długookresowemu procesowi kształtowania wizerunku marki pracodawcy. Znajdują się w nim także postulaty służące doskonaleniu i modyfikacji instrumentów oraz procedur użytecznych w zarządzaniu zasobami ludzkimi na potrzeby poprawy wizerunku pracodawcy.

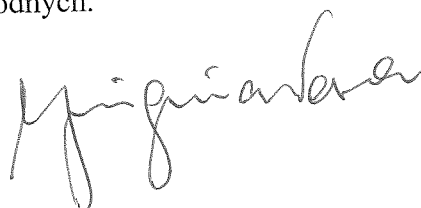
Do pracy załączono bibliografię, spis tabel i rysunków oraz kwestionariusz ankiety użytej w badaniach. Jako całość rozprawa jest obszernym opracowaniem (liczy 260 stron), obejmującym szerokie i głębokie ujęcie omawianej problematyki, wzbogaconym tabelami (2), licznymi rysunkami (56) i załącznikiem (1). Bibliografia zawiera 362 pozycje oraz źródła internetowe (43). Wszystko to, jako całość, umożliwiło osiągnięcie założonych zamierzeń.

Oceniając szczegółowo zawartość poszczególnych rozdziałów stwierdzam, że:

Rozdział 1. Jest ważnym wprowadzeniem i istotną poznawczo częścią rozprawy, interesująco przedstawioną. Ta część poparta jest bogatą literaturą (liczną i wartościową), którą Doktorantka umiejętnie w pracy wykorzystuje. W tym miejscu **poczuję się do miłego obowiązku podkreślenia wysiłku nakierowanego na kwerendę literatury przedmiotu oraz trafną, z uwagi na merytoryczną zgodność i względną aktualność, jej selekcję.**

Rozdział 2. Zawiera interesujące powiązanie problemów rynku pracy z zagadnieniem budowania potencjału pracodawcy, w tym marki w przedsiębiorstwach w Polsce na tle innych krajów europejskich, a w kontekście zjawiska związanego z wchodzącym na rynek pracy pokoleniem Y, omówiono problematykę zarządzania wiekiem oraz instrumenty odnoszące się do funkcji personalnej: rekrutacji i selekcji, adaptacji i przebiegu ścieżki zawodowej, aż po uwalnianie zasobów i rozstanie z pracownikiem (ang. *from hiring to firing*).

Rozdział 3. Niezależnie od uwagi o dyskusyjnym charakterze zamieszczonej w części *Oceny szczegółowe* odnośnie do miejsca, jakie mogłyby (powinny) zajmować w pracy treści tego rozdziału, **stanowi on udane uzupełnienie treści rozważań teoretycznych rozdziałów pierwszego i drugiego, a równocześnie tworzy wprowadzenie do treści związanych z badaniami własnymi Autorki** pracy opisanych w rozdziale 4. Wykorzystano tu raporty z badań realizowanych przez uznane, światowe firmy doradcze zajmujące się badaniami nad budowaniem i utrzymywaniem marki pracodawcy (strony 123-147 rozprawy). Pomieszczenie tych treści uważam za zasadne również z wieloaspektowego, praktycznego punktu widzenia, to jest potrzeb pracodawców, którzy w ten sposób zyskują wiedzę w zakresie korzyści z posiadania korzystnego (atrakcyjnego) wizerunku, zwłaszcza aktualnie – w okresie Pandemii Coronavirus'a Covid-19 i jego pochodnych.

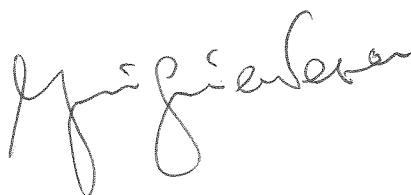


Rozdział 4. Z punktu widzenia zamiarów utylitarnych **rozdział ten jest kluczowy dla dysertacji**, poświęcono go bowiem omówieniu wyników badań własnych prowadzonych wśród reprezentantów różnych grup pracowniczych, zatrudnionych w zróżnicowanych branżowo przedsiębiorstwach w Polsce. W postępowaniu uwzględniono zasady utrwalone w metodyce badań przyjęte na potrzeby procesu badawczego z zamiarem uzyskania odpowiedzi na pytanie: *Jak pracownicy oceniają politykę personalną w wybranych aspektach, realizowaną w ich przedsiębiorstwach oraz wynikające z tego faktu reprezentowane postawy, które w połączeniu z instrumentami zarządzania zasobami ludzkimi wpływają na wizerunek marki pracodawcy?* Założono przy tym, że wyłącznie zapewnienie spójnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi może przynieść skutki pozytywne (korzystne), to jest dodatkowo wpłynąć na wizerunek sprzyjający wzrostowi i rozwojowi zasobów ludzkich. Na potrzeby eksploracji przyjętego założenia **poddano weryfikacji sformułowane hipotezy** (główną i pomocnicze). Uzyskane odpowiedzi były podstawą do wnioskowania i sformułowania w rozdziale 5. propozycji o charakterze uzupełnień metodycznych służących praktyce organizacyjnej przedsiębiorstw.

Rozdział 5. Jest skromnym pod względem objętości (liczba stron to 10), lecz ważkim z punktu widzenia znaczenia ustaleń, jakie poczyniono w badaniach. Zawarto w nim bowiem propozycje zmian jakie winny być uwzględnione w obszarze kreowania wizerunku marki pracodawcy w świetle wyników uzyskanych w badaniach i opisanych w rozdziale 4. Owe **propozycje mają charakter postulatów służących wzmocnieniu efektów prac nad wizerunkiem marki pracodawcy** - jest ich łącznie szesnaście (5+11, zapisanych na stronie 210 rozprawy).

3. Ocena metod i postępowania badawczego

Do potrzeb osiągnięcia zamierzeń w rozprawie wykorzystano dwie kategorie informacji: (1.) to pochodne kwerendy literatury przedmiotu, zaś (2.) są wynikiem badań ankietowych (28 pytań zawartych w kwestionariuszu, w tym 6 metryczkowych) zrealizowanych przez Autorkę rozprawy. Zebrane informacje (drogą elektroniczną) wykorzystano następnie: (1) na potrzeby części teoretycznej pracy oraz (2) w części empirycznej rozprawy. W tej części pracy zebrane informacje (wyniki) poddano analizie statystycznej. W konsekwencji, **przyjęte postępowanie posłużyło opracowaniu autorskiego, teoretycznego modelu kreowania wizerunku marki pracodawcy, z uwzględnieniem porządku jego składowych (struktury)**



oraz łączących je zależności (relacji). W założeniu Autorki uwzględnia on wzorce postępowania (wskazówki), które powinny posłużyć sprawnemu zarządzaniu wizerunkiem marki pracodawcy. Wypada zwrócić uwagę na istotne ograniczenia będące pochodną skutków Pandemii wirusa Covid – 19, co skutecznie uniemożliwiło przeprowadzenie badań metodą tradycyjną (bezpośrednią).

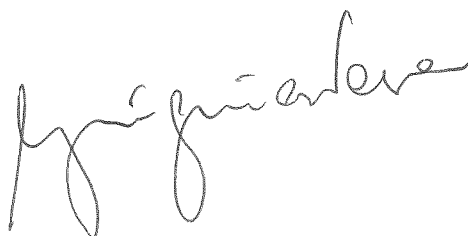
Przy wszelkich, znanych z teorii i praktyki ograniczeniach, **uznają wybór elektronicznej ścieżki badawczej za właściwy**, mimo wad, na przykład niższy wskaźnik zwrotu ankiet, czy zrozumiałość zawartych w ankiecie pytań, właściwie skonstruowany kwestionariusz (kompletny i komplementarny ze względu na przyjęte zamierzenia) posiada wszak i zalety (brak ograniczeń w czasie i przestrzeni, niższy od tradycyjnego koszt badań, czy wiarygodność wynikająca z zapewnienia anonimowości respondentom), które to cechy zapewniają wyższą reprezentatywność wyników w obrębie próby.

Badania właściwe przeprowadzono w roku 2021 (162 respondentów) a poprzedzono je badaniami w obrębie próby badawczej skonstruowanej w oparciu o efekt tzw. *kuli śnieżnej* (10 respondentów). Na potrzeby analizy uzyskanych wyników skorzystano ze standardowych testów: (1) Kołmogorowa-Smirnowa – w celu uzyskania odpowiedzi na pytanie o normalność rozkładu wyników oraz (2) testów U Manna_Whitneya – w przypadku porównywania dwóch grup i (3) Kruskalla – Wallisa – w przypadku porównywania wyników dla większej liczby grup (więcej, niż dwóch). **Szczegółowy przebieg badań opisano na stronach 152 – 182 przeto nie wymagają one dodatkowego komentarza poza stwierdzeniem, że przyjętą w rozprawie metodykę eksploracji danych (wyników) uznają za poprawną.**

Skupię się zatem na wynikających z analizy (1) ustaleniach i sformułowanych na ich podstawie (2) wnioskach.

(1)

- Większość ankietowanych to kobiety w średnim wieku, z wyższym wykształceniem, o znacznym doświadczeniu, reprezentujące średnie i duże przedsiębiorstwa;
- Atmosferę w przedsiębiorstwach respondenci w większości oceniają jako życzliwą, a sposób (styl) postępowania wobec pracowników jako kulturalny;
- Zdecydowana większość przedsiębiorstw to organizacje odpowiedzialne, wypełniające obietnice złożone w procesie rekrutacji;



- Zarządzanie zasobami ludzkimi uznaje się jako zgodne z oczekiwaniami respondentów - około połowa respondentów ocenia, że postępowanie organizacji w tym zakresie sprzyja budowaniu pozytywnego wizerunku pracodawcy;
 - Zarządzanie zasobami ludzkimi odbierane jest jako okazjonalne, chociaż wpisane w strategię organizacji;
 - Zdecydowana większość ankietowanych ocenia swoją sytuację w przedsiębiorstwie jako stabilną, co sprawia, że nie zmieniałyby pracodawcy;
 - Respondenci w większości deklarują, że czują się doceniani, przez co, wykazują zadowolenie z miejsca pracy, uważając przy tym, że sprzyja on innowacjom i podtrzymywaniu stanowi gotowości (motywacji);
 - Ankietowani postrzegają pracodawcę jako zapewniającego samodzielność (zdecydowana większość) i zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym (większość);
 - Respondenci uważają, że przełożeni są sprawiedliwi (zdecydowana większość) oraz, że poleciliby swojego pracodawcę innym kandydatom.
- (2) W oparciu o poczynione ustalenia możliwe było stworzenie (subiektywnego, acz pozytywnego) obrazu ukazującego ścisły związek pomiędzy wizerunkiem pracodawcy, a poziomem zaawansowania (profesjonalizacji i adekwatności) wykorzystywania środków i metod (narzędzi) w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi.

Na potrzeby weryfikacji tak utrwalonego obrazu weryfikacji poddano hipotezy przyjęte przez Autorkę – główną i cztery pomocnicze (częstkowe) – przywołuję je na stronie 2. Recenzji. Z uwagi na fakt, że trzy z nich (2.,3. i 4.) zostały potwierdzone – w przypadku 1. nie znalazła ona potwierdzenia – przyjęto, że fakt ten przemawia za uznaniem hipotezy głównej za prawdziwą. Tym samym, **postępowanie opisane w rozprawie (strony 190 – 198) weryfikujące prawdziwość hipotez przeprowadzone z użyciem narzędzi statystycznych uznają zarówno za zasadne jak i odpowiadające wymaganiom i potrzebom pracy.** Wykazano bowiem, że *przyjęte w przedsiębiorstwach systemy zarządzania zasobami ludzkimi można uznać za spójne i służące wzmocnieniu wizerunku pracodawcy.*

Oznacza to, że zarówno **cel główny rozprawy**, to jest: *Analiza i ocena rozwiązań z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, wykorzystywanych w wymiarze strategicznym oraz wskazanie tych instrumentów, które byłyby użyteczne na potrzeby kreowania marki*

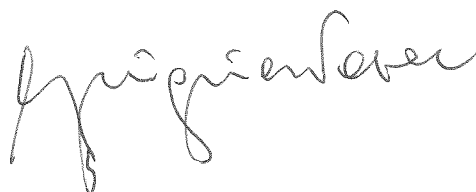
pracodawcy oraz 5 cząstkowych (strona 8-9 rozprawy) zostało zasadniczo osiągniętych z zastrzeżeniami, o których mowa w punkcie czwartym Recenzji.

4. *Wnioski ogólne i oceny szczegółowe*

Wprawdzie temat rozprawy doktorskiej brzmi „*Kreowanie wizerunku pracodawcy z wykorzystaniem instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi*”, lecz przy bliższym zapoznaniu się z pracą odnosi się nieodparte wrażenie, że zagadnienie wpisuje się w problematykę zarządzania talentami – pozyskiwania i utrzymywania zasobów ludzkich. **Z tej perspektywy ujawnia się widoczny w pracy brak odpowiedzi na pytanie: jak pracodawca wykorzystałby rolę zasobów ludzkich (już pozyskanych i przyszłych) na potrzeby kreowania wizerunku marki? Czyżby miały się oprzeć na przekonaniu, że problem rozwiąże się organicznie (samoistnie) i rozwiążą go sami pracownicy z użyciem marketingu wirusowego (*viral marketing*) i szeptanego (*buzz marketing*). W związku z tym, że rozwiązanie tego problemu nie było wpisane w zamierzenia Autorki pracy, **rad bym poznać Jej opinię w trakcie publicznej obrony rozprawy.****

Obraz wewnętrzny utworzony wskutek wewnętrznych oddziaływań pracodawcy i pracowników winien posłużyć (służyć) pośrednio tworzeniu wizerunku. Petrifikacją tej konstatacji jest autorski teoretyczny model kreowania wizerunku marki pracodawcy uwzględniający elementy (składowe) oraz wzajemne zależności (relacje) – Rysunek 4.29, strona 202. Przyjmując to z uznaniem, **nie dostrzegłem wszak w modelu i jego interpretacji działań bezpośrednich ze strony pracodawcy, który wykorzystując narzędzia komunikacji marketingowej, budowałby z ich pomocą swój wizerunek.** Tutaj również **prosiłbym Autorkę rozprawy o odniesienie się do tego wątku.** Jako recenzent jestem świadom, że w większości przedsiębiorstw jest to zadanie trudne w realizacji, wymaga bowiem zatrudniania specjalistów z obszaru marketingu, w tym public relations. Przedsiębiorcy, zwłaszcza przedstawiciele małych i średnich, korzystają najczęściej z możliwości budowania wizerunku w oparciu o wzrost wewnętrzny, to jest rozwijanie potencjału w oparciu o szkolenia, elementy kultury organizacyjnej (przykłady kultury osobistej i upowszechnianie życzliwych zachowań), działania etyczne oraz prawidłowe (sprawiedliwe) oceny okresowe.

Wartością dodaną rozprawy i ważnym osiągnięciem z praktycznego punktu widzenia, jest autorski model kreowania wizerunku pracodawcy z zastrzeżeniem, że nie może być (nie jest) to model uniwersalny. Uwarunkowany jest bowiem czynnikami (wewnętrz-



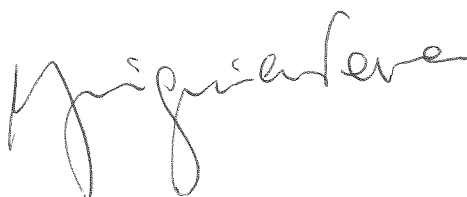
nymi i zewnętrznymi), wynikającymi ze specyfiki funkcjonowania danego (konkretnego) przedsiębiorstwa (technicznymi, ekonomicznymi, organizacyjnymi, politycznymi, społecznymi...). Nie mniej, pomimo ograniczeń, może on posłużyć przedsiębiorstwu jako uogólniony schemat do działań służących wypracowaniu własnej ścieżki zmierzającej do osiągnięcia wizerunku pracodawcy zbliżonego do oczekiwań pracowników – tych zatrudnionych, ale i kandydatów do pracy. Wypada przy tej okazji zwrócić uwagę, że pozytywny wizerunek pracodawcy nie jest celem – jest środkiem do celu, którym jest wysoka pozycja rynkowa, swoisty wyścig o miano pierwszego wśród równych (łac. *Primus inter Pares*) i należy go traktować jako wynik złożonych działań przekładających się na osiągnięcia ekonomiczne przedsiębiorstwa.

Godne podkreślenia jest, iż na potrzeby zapewnienia poprawności funkcjonowania modelu zidentyfikowano także wskazania (ograniczenia (3), które zdaniem Autorki, towarzyszą wdrażaniu działań wizerunkowych w długim horyzoncie (strategicznym):

- 1. Ze względu na ich niedostatek, zwrócono uwagę na potrzebę wprowadzenia uporządkowanych działań składających się na spójny system zarządzania zasobami ludzkimi. W przeciwnym bowiem razie wszelkie działania na rzecz tworzenia wizerunku marki, mogą okazać się nieskuteczne;*
- 2. Podkreślono występowanie okazjonalnych (nieplanowanych i po części zaskakujących) działań związanych z kreowaniem wizerunku marki, podejmowanych przez pracodawców w tym zakresie;*
- 3. Zauważono brak wypracowanych i konsekwentnie stosowanych systemów komunikacji, które zapewniałyby zrozumienie celów i podejmowanych na ich rzecz działań oraz budowałyby świadomość i postawy pracowników odnośnie do sposobów osiągnięcia zamierzeń związanych z kreowaniem wizerunku marki swojego pracodawcy.*

W konsekwencji sformułowano również zalecenia i rekomendacje o charakterze postulatów (5+11=16 – por. str. 210) w zakresie wykorzystania instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi, wśród których główne (5) to:

- 1. Należy podjąć działania na rzecz budowania pozytywnych relacji z i pomiędzy pracownikami, prowadzone przez służby HR (ang. human resources);*
- 2. Potrzebne jest rozwijanie potencjału intelektualnego z wykorzystaniem mechanizmów zarządzania wiedzą*
- 3. Wymagane jest również budowanie kreatywności i samodzielności (odpowiedzialności) w oparciu o wykorzystywanie mechanizmów pracy zespołowej;*



4. *Potrzebne jest budowanie kultury organizacyjnej, a w tym zaufania;*

5. *Jest silna potrzeba zarządzania talentami (należy je identyfikować i rozwijać).*

Miałyby one, wedle propozycji autorki rozprawy, przyczynić się do prawidłowego realizowania funkcji personalnych, którym (dodatkowo) powinny towarzyszyć inicjatywy na rzecz poprawy produktywności i innowacyjności. **Należy jedynie żałować, że prócz wymienionych wyżej zaleceń i *dobrych rad* o wydźwięku postulatycznym, adresowanych do pracodawcy, nie poparto ich sugestiami, w jaki sposób owe postulaty zoperacjonalizować.** Słowem, nie zaproponowano narzędzi, z pomocą których owe propozycje winny być skutecznie zaimplementowane. Oznacza to, że **z perspektywy recenzenta dostrzegam również potrzebę sformułowania postulatów obliczonych na wzmacnianie zachowań i postaw, dedykowanych do pracowników oraz ich roli w tym procesie. Tego Autorka nie czyni.** A szkoda, bowiem wykorzystując zasadę *up and down stream* – zasadę przeciwnych strumieni, mogłoby okazać się korzystne połączenie wysiłków pracodawcy i pracowników w celu wzmacniania pozytywnego wizerunku – wówczas efekty mogłyby być bardziej znaczące.

5. *Uwagi końcowe*

W pracy „*Kreowanie wizerunku pracodawcy z wykorzystaniem instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi*” Autorka wykorzystuje tak zwaną starą, czyli klasyczną szkołę rozwiązywania problemów w obszarze nauki, co przejawia się, między innymi w przyjętym porządku postępowania badawczego (podejście dedukcyjne), weryfikowaniu ustaleń z pomocą narzędzi statystycznych oraz powściągliwości w przedkładaniu formy nad treścią. Doktorantka umiejętnie przy tym korzysta z aparatu pojęciowego i narzędzi temu towarzyszących, nie sięgając po obcojęzyczne (żargonowe) pojęcia, tam gdzie nie jest to podyktowane potrzebami pracy (do takich określeń należy np. pojęcie *employer branding*, stosowane w nadmiarze w literaturze przedmiotu, odnoszącej się do zagadnień wizerunku pracodawcy), przez co zgłoszone refleksje, opisy i rozważania są klarowne i oparte na transparentnych wywodach, zrozumiałych dla Czytającego rozprawę. Wprawdzie można mieć w kilku przypadkach zastrzeżenia do nienaukowej formy wynikającej z wykorzystywanych określeń, lecz ich stosowanie wydaje się o tyle niewłaściwe, co i zrozumiałe bo podyktowane względami praktycznymi. Dotyczy to przykładowo rozdziału, w którym oddano ocenie prawdziwość przyjętych hipotez. Autorka stwierdza mianowicie, że „*hipoteza została zweryfikowana pozytywnie*”, w innym zaś (jednym), że „*hipoteza został zweryfikowana negatywnie*”. Pozwolę sobie na dwie

uwagi krytyczne. Otóż z naukowego punktu widzenia można mówić wyłącznie o potwierdzeniu hipotezy, bądź jej niepotwierdzeniu – nie zaś o jej weryfikacji. I słusznie, bowiem logicznie rzecz oceniając, łatwo dojść do wniosku, iż w praktyce organizacyjnej weryfikacja pozytywna (ocena pozytywna) oznacza czasem wynik negatywny (i przeciwnie). Dotyczy to zwłaszcza przypadków, gdy wymagana jest weryfikacja (ocena) ilościowa.

Tak zwane *mieszane uczucia* budzą we mnie przyjęte proporcje poszczególnych rozdziałów rozprawy (obiecałem powrócić do tego wątku na stronie 4. Recenzji). Jest to wprawdzie zastrzeżenie dyskusyjne, nie mniej uważam, że treści pomieszczone w rozdziale trzecim można by włączyć do rozdziału drugiego jako zwieńczenie zawartych w nim rozważań. Za takim rozwiązaniem przemawia liczba stron rozdziału drugiego (20), co w zestawieniu z objętością poszczególnych rozdziałów (1-70, 2-50, 3-20, 4-60, 5-10) wywołuje swoisty dysonans.

Mankamentem o wymowie semantycznej są zastrzeżenia dotyczące użytych pojęć i sformułowań. Przykładowo tytuł podrozdziału 4.1 *Koncepcja badań i metodologia badawcza* zawiera niewłaściwie użyte pojęcie *metodologia*. Wiadomo wszak, że *metodologia to nauka o metodach*. Zdaniem recenzenta użyte pojęcie winno być więc zastąpione określeniem *metodyka*. *Metodyka* odnosi się bowiem do metod użytych w badaniach (jedna lub więcej metod), i to (jak wynika z kontekstu) miała na uwadze Autorka rozprawy. To samo pojęcie napotkałem także na stronie 148 rozprawy.

Na marginesie tego zastrzeżenia **wyłania się również wątpliwość**, czy Doktorantka słusznie łączy pojęcie *wizerunku pracodawcy* z pojęciem *wizerunku marki pracodawcy*? Moim zdaniem, zasadniczy powód takiego rozróżniania tkwi w samych narzędziach, które są wykorzystywane w obu przypadkach, a mianowicie: do potrzeb kształtowania wizerunku pracodawcy wykorzystywane są narzędzia *miękkie* (jakościowe, na przykład marketingowe), na użytek zaś kreowania marki pracodawcy sięga się po narzędzia z grupy instrumentów *twardych* (ilościowych, na przykład techniczne).

W pracy zdarzają się również lapsusy (nie do uniknięcia w każdym obszernym opracowaniu), na przykład w kilku miejscach, *vide* strona 189 użyto określenia *dla potrzeb* zamiast *do potrzeb*, *ciekawe* zamiast *pożądane* – strona 214, *lepszych* zamiast *wyższych* – strona 258.

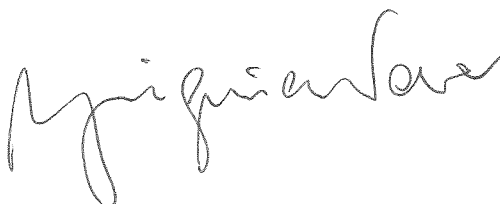
Lapsus nieco większej wagi uwidocznił się także w tytule podrozdziału 5.1 *Identyfikacja ograniczeń i trudności związanych z wdrażaniem długofalowej strategii kreowania wizerunku marki pracodawcy*. Rzecz dotyczy sformułowania *...długofalowej strategii*. Jest to o tyle niefortunne, że jest przykładem tautologii – wszak strategia może być wyłącznie długofa-

lowa, realizowana w horyzoncie minimum roku lub dłuższym. Zwrotu tego Autorka użyła także na stronie 10. pracy i powtórzyła w tekście.

Jako recenzent **muszę zgłosić zastrzeżenie odnośnie do podpisów pod rysunkami** (na przykład Rysunek 1, chociaż nie jedynie). Mianowicie zapis: *Opracowanie własne na podstawie*, jest sformułowaniem, które z punktu widzenia logiki, nie jest do zaakceptowania. Próbuje ono bowiem łączyć dwa zdania: *Opracowanie własne* oraz zdanie: *Opracowano na podstawie*. W pierwszym przypadku chodzi o opracowanie oryginalne, twórczość własną - opartą na przemyśleniach i dokonaniach. W przypadku drugim, chodzi o rozwiązanie, do którego autorka) dochodzi wskutek łączenia osiągnięć innych autorów. Zdaniem recenzenta (moim) najwłaściwszym byłby kompromis, a mianowicie: *Opracowanie na podstawie* (i tu należy podać źródła). Taki sam zapis (niewłaściwy) znajduje się również na przykład na stronie 159.

I uwaga o charakterze refleksji. Dotyczy kwestionariusza użytego w badaniach. Wprawdzie udacie wpisuje się on w sedno problemów, które są przedmiotem dociekań, lecz nieodparcie nasuwają się dwa pytania: *Dlaczego Autorka nie wykorzystuje na potrzeby budowy kwestionariusza, ścisłego odwzorowania modelu Abrahama Maslow'a (piramidy potrzeb Maslow'a oraz jej pięciu poziomów zhierarchizowanych potrzeb), rozbudowując następnie ankietę o dodatkowe interpretacje, odwzorowane w pytaniach o samorealizację w odniesieniu do kreatywności, spełnienia zawodowego, stabilizacji zawodowej (bezpieczeństwa), odpowiedzialności i samodzielności ?* I pytanie drugie: *Czy narzędzia wymienione w pkt. 4. Kwestionariusza, są działaniami wystarczającymi i tworzącymi spójny* (kompletny i komplementarny) system instrumentów, służący rozwiązaniu wszelkich problemów związanych z kreowaniem wizerunku pracodawcy? **Byłbym rad, gdyby Autorka skomentowała ten wątek w trakcie publicznej rozprawy.** Na marginesie uzupełnię, że zamiast określenia *spójny system* [instrumentów] – zdanie na stronie 257, znacznie bardziej odpowiednim sformułowaniem, oddającym istotę rzeczy wydaje się zapis: *odpowiednio dobrane i umiejętnie zastosowane instrumenty* [zarządzania zasobami ludzkimi].

Na koniec wreszcie: na stronie 11. Doktorantka zapowiada wskazanie obszarów do przyszłej analizy jako następstwo prowadzonych badań. Tak się istotnie stało, przy czym Autorka pracy ogranicza się do jednego zdania (strona 214), wskazując trzy kryteria (obszary), które winny być rozpatrywane w przyszłych dociekaniach: wielkość przedsiębiorstwa, źródło pochodzenia kapitału oraz branże. **Czyżby to były wszystkie problemy związane z wizerunkiem pracodawcy?**



W pracy umieszczono również tabele oraz rysunki, które (omówione, co podkreślam) są wartościową confirmacją zgłoszonych poglądów i czynią je wiarygodnymi oraz lokują je bliżej rzeczywistości organizacyjnej. Oznacza to, że **Doktorantka zadbała o gruntowne udokumentowanie swoich rozważań oraz wyrażanych postulatów**. Ponadto, Autorka pracy skromnie, acz w miejscach, gdzie jest to konieczne, zaznacza swój indywidualny wkład pracy w rozpatrywane zagadnienie.

Lektura monografii utwierdza w przekonaniu, że **jest to opracowanie rzetelne**, wieloaspektowe i interdyscyplinarne, a z tego powodu trudne w realizacji - ugruntowane solidnymi badaniami i konstruktywnymi wnioskami³.

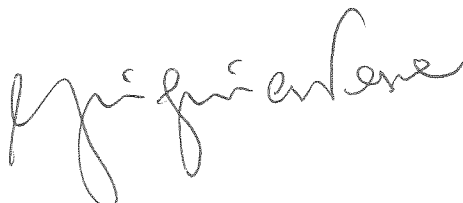
Biorąc pod uwagę ostatnią konkluzję oraz oceny cząstkowe dotąd sformułowane, wyrażam pogląd, że **rozprawa jest oryginalnym opracowaniem i samodzielnie rozwiązany problemem badawczym** Doktorantki i – oceniając dzieło z tej perspektywy – stanowi istotny wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości.

Konkluzje

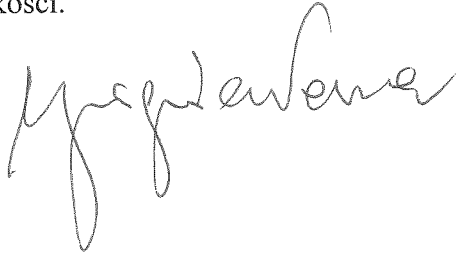
Powyższą recenzję sporządzono, wykorzystując postępowanie wpisane w pięciostopniowy schemat: Dysertabilność omawianej problematyki oraz ogólna ocena pracy; Ocena struktury pracy i zawartości rozdziałów; Ocena metod i postępowania badawczego; Wnioski ogólne i oceny szczegółowe; Uwagi końcowe oraz Konkluzje.

Wziąwszy pod uwagę opinie cząstkowe (także uwagi krytyczne) składające się na ocenę całościową stwierdzam, że praca mgr Aleksandry Krawczyk spełnia w stopniu wystarczającym wymagania określone w artykule 16. Ustęp 2. Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku, o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniu i tytule naukowym w zakresie sztuki (Dz. U nr 65, poz. 595 z późn. zm.) oraz Rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 1 września 2011 roku w sprawie kryteriów oceny osiągnięć osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora naukowego (Dz. U. Nr 196. poz. 1165).

³ Badania dostarczają bogatego materiału i interesujących poznawczo i użytkowo wyników. Pewien niedosyt budzi brak pełniejszej analizy i interpretacji zgromadzonych w wyniku badań informacji. Badania warstwowe oraz podejście dedukcyjno-indukcyjne są wprawdzie odpowiednim narzędziem wykorzystywanym na potrzeby analizy tak zwanych przypadków krytycznych, w wyniku których otrzymuje się komplementarne wyniki, lecz przecież są one nie do końca kompletne. Stąd, jako recenzent wyrażam pogląd, że dla pełniejszego obrazu rzeczywistości organizacyjnej zasadne byłoby uczynić dodatkowy krok i przeprowadzić tak zwaną *analizę czynnikową*, pozwalającą na odzwierciedlenie nie tylko hierarchii i znaczenia badanych determinant, ale również ich wartości (odległości pomiędzy czynnikami).



Powyższe stwierdzenie oznacza, że rozprawa może być poddana dalszemu procedowaniu i przedmiotem publicznej obrony w dziedzinie ekonomii, dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. G. W. W.' or similar, written in a cursive style.

Wrocław, Cieplice Zdrój, 6 lutego 2022 roku