

Olsztyn, 02.02.2022

dr hab. Anna Strychalska-Rudzewicz  
Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości  
Wydział Nauk Ekonomicznych  
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

**Recenzja pracy doktorskiej mgr Aleksandry Krawczyk pt. „Kreowanie wizerunku marki pracodawcy z wykorzystaniem instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi”**

Podstawą wydania opinii jest pismo dr Andrzeja Marjańskiego, prodziekana SAN w Łodzi z dnia 20 grudnia 2021 r. z informacją o powołaniu mojej osoby uchwałą Senatu Społecznej Akademii Nauk w Łodzi na posiedzeniu w dniu 14 grudnia 2021 r. na recenzenta ww. rozprawy. Punktem prawnym odniesienia w opracowaniu recenzji są: 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 poz. 1789 z późn. Zm.), Ustawa z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce ( Dz.U. 2018, poz. 1669), Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 19 stycznia 2018 r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzenia czynności w przewodzie doktorskim, postępowaniu habilitacyjnym oraz postępowaniu o nadanie tytułu profesora (Dz.U. poz. 261).

**1. Ocena istotności podjętej problematyki badawczej i struktura pracy**

Problematykę badawczą podjętą przez mgr Aleksandry Krawczyk, dotyczącą kreowania wizerunku marki pracodawcy z wykorzystaniem instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi, oceniam jako interesującą i bez wątpienia wartą pogłębienia w pracach badawczych. Zagadnienia, do których odnosi się Autorka, można umieścić w głównym nurcie dyskusji w naukach o zarządzaniu i jakości. Podjęte rozważania wpisują się w dyscyplinę nauk o zarządzaniu i jakości, w ich nurt praktyczny, poziom operacyjny oraz poziom funkcjonalny (zarządzanie wartościami niematerialnymi).

Współczesne uwarunkowania rynku sprawiają, że działania związane ze świadomym kreowaniem wizerunku pracodawcy coraz częściej należą do zestawu praktyk wspierających zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach. Zmieniające się otoczenie przedsiębiorstw niesie za sobą konieczność modyfikacji sposobu myślenia menedżerów na temat najlepszych i najefektywniejszych koncepcji zarządzania organizacjami, co dotyczy również wyboru metod bezpośrednio skierowanych na zarządzanie zasobami ludzkimi.

Niewątpliwie specjaliści z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi powinni nieustannie poszukiwać możliwości zbudowania pozytywnego i spójnego wizerunku firmy jako atrakcyjnego miejsca pracy, który pozwoli na pozyskanie i utrzymanie wartościowych pracowników. Ponadto szybkie tempo zmian technologicznych wymusza konieczność wykorzystywania zarówno klasycznych, jak również internetowych narzędzi kształtowania wizerunku organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy. Zatem w walce pracodawców o wartościowych pracowników, koncepcja kreowania wizerunku marki zyskuje i w przyszłości zyskiwać będzie coraz bardziej na znaczeniu.

Doktorantka trafnie stwierdza, że „pozyskanie i utrzymanie kompetentnych pracowników staje się kluczową umiejętnością oraz ogromnym wyzwaniem każdego przedsiębiorstwa i nigdy dotąd nie było tak istotne dla jego rozwoju jak obecnie”. Jest to istotny powód uzasadniający podjęcie tematu niniejszej pracy. Jednocześnie zwiększone zapotrzebowanie na specjalistów z zakresu employer branding na rynku pracy oraz fakt, że w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości dostrzega się niedostatek badań poświęconych kreowaniu wizerunku marki pracodawcy z wykorzystaniem odpowiednich instrumentów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, wpływa na istotność podjętej przez Autorkę problematyki badawczej.

Wybór problemu badawczego należy zatem uznać za trafny i znajdujący uzasadnienie w warstwie naukowej, jak i empirycznej. Recenzowana rozprawa, wpisując się w nurt aktualnie prowadzonych analiz, jest cennym uzupełnieniem luki poznawczej dotyczącej wykorzystania instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi w kreowaniu wizerunku marki pracodawcy. Problem badawczy został prawidłowo sformułowany i uzasadniony, a w warstwie metodycznej i empirycznej poprawnie rozwiązany (szczegółowo zostało to omówione w dalszej części recenzji). Wymagania stawiane pracom doktorskim w tym zakresie zostały zatem spełnione.

Rozprawa jest obszernym opracowaniem (liczącym łącznie 259 stron) składającym się ze wstępu, pięciu rozdziałów oraz zakończenia. Zamieszczono w niej także spis piśmiennictwa,

rysunków, tabel, wykresów oraz załącznik (kwestionariusz ankiety) i streszczenie (w języku polskim i angielskim). W przedłożonym egzemplarzu rozprawy nie stwierdzono niezgodności między elementami spisu treści a zawartością rozprawy. Numeracje stron poszczególnych rozdziałów i podrozdziałów oraz ich tytuły w spisie treści są zgodne ze stanem faktycznym zawartym w części merytorycznej. Praca zawiera 362 publikacji naukowych, z czego 58 stanowią publikacje zagraniczne. Autorka korzystała również z 43 źródeł internetowych. W tekście wykorzystano zestawione w spisie piśmiennictwa pozycje bibliograficzne.

Zaproponowany zestaw bibliograficzny świadczy o dobrej orientacji Autorki w problematyce badawczej proponowanego zakresu. Niedosyt budzi natomiast podział źródeł bibliografii jedynie na literaturę i opracowania internetowe. Właściwszy w pracy doktorskiej byłby podział na monografie, artykuły, netografię, źródła statystyczne, akty prawne i inne publikacje.

## **2. Ocena konceptualizacji w obszarze celów i hipotez badawczych**

We wstępie Autorka przedstawiła cele pracy i hipotezy badawcze.

Głównym celem pracy była „analiza rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, wprowadzanych przez przedsiębiorstwa zgodnie z długoterminowym planem, jak również wskazanie optymalnych instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście kreowania marki pracodawcy”. Tak sformułowanemu celowi głównemu przyporządkowano następujące cele szczegółowe:

1. Przegląd i klasyfikacja instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi pod kątem ich wpływu na wizerunek marki pracodawcy.
2. Wskazanie czynników decydujących o atrakcyjności marki pracodawcy.
3. Na podstawie krajowych raportów, ocena działań podejmowanych przez polskich pracodawców w zakresie budowania marki pracodawcy oraz analiza korzyści wynikających z posiadania strategii budowania marki pracodawcy.
4. Analiza zależności między działaniami wizerunkowymi, a stosowanymi przez pracodawców praktykami zarządzania zasobami ludzkimi, a na ich podstawie sformułowanie konkluzji dotyczących oceny pracodawców przez pracowników.
5. Identyfikacja przejawów nieefektywnego zarządzania zasobami ludzkimi poprzez wskazanie propozycji, jakie powinni podjąć pracodawcy dążąc do zainicjowania i prowadzenia spójnych i kompleksowych działań wizerunkowych.

Cele te oceniam pozytywnie pod względem formy i ważności. Mam natomiast zastrzeżenie do następującego sformułowania: „...cele cząstkowe określają jednocześnie podstawowe problemy badawcze, którymi są...” po którym Autorka wymienia cele cząstkowe. W mojej opinii utożsamianie, bądź brak wyraźnego rozgraniczenia między celami cząstkowymi a podstawowymi problemami badawczymi jest niewłaściwe.

Wątpliwości budzi również użycie terminu „analiza” w celu głównym. Celem nie powinno być bowiem zbadanie bądź analiza, ale oczekiwany efekt tego badania, a więc np. zidentyfikowanie lub ocena czegoś. Doktorantka nie udzieliła również odpowiedzi na pytanie, czy wszystkie przedsiębiorstwa wprowadzają rozwiązania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi zgodnie z długoterminowym planem? A zatem nie do końca zasadne jest użycie sformułowania „zgodnie z długoterminowym planem” w celu głównym. Zastrzeżenia budzi także sposób sformułowania celów szczegółowych. W celu 3 Autorka powinna dokonać identyfikacji korzyści a nie ich analizy, zaś w celu 4 oceny zależności między działaniami wizerunkowymi, a stosowanymi przez pracodawców praktykami zarządzania zasobami ludzkimi. Ponadto dodanie drugiej części celu 4 jest zbędne, ponieważ w każdym przypadku będą formułowane konkluzje z badań.

W nawiązaniu do celu głównego postawiono następującą hipotezę badawczą:

„Wdrożenie i praktyczne wykorzystanie spójnych instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi wpływa na budowanie pozytywnego wizerunku marki pracodawcy, przekładając się na przyciąganie nowych i utrzymanie najlepszych pracowników”.

Tak skonstruowana hipoteza jest zasadniczo poprawnie sformułowana pod względem merytorycznym. W odniesieniu do przedstawionej hipotezy głównej oraz celów cząstkowych pracy Doktorantka sformułowała następujące hipotezy pomocnicze:

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.

Hipotezy badawcze są interesujące oraz ważne zarówno z naukowego, jak i aplikacyjnego punktu widzenia, ale skłaniają jednocześnie do dyskursu naukowego związanego z ich sformułowaniem przez Doktorantkę. Odnośnie przyjętych hipotez pomocniczych zgłaszam pewne zastrzeżenia w sposobie ich sformułowania, tj.:

1. Pierwsza hipoteza szczegółowa:

- sformułowanie „daje się zauważyć” jest w hipotezie zbędne.

2. Druga hipoteza pomocnicza:

- sformułowanie „powoduje wpływ” należałoby zastąpić słowem „wpływa”, bądź sformułowaniem „istnieje pozytywna zależność między...”.

3. Trzecia hipoteza:

- Użycie partykuły „może” w hipotezie „marka pracodawcy może wpływać na zaangażowanie pracowników” jest zbędne. W zasadzie hipotezy zawsze stanowią pewne przypuszczenie odnośnie przewidywania określonych zależności. Ponadto Doktorantka zajmuje się w pracy wizerunkiem marki pracodawcy, a nie samą marką, jak sugeruje hipoteza. Wprawdzie marka pracodawcy i wizerunek marki pracodawcy są zbliżone pojęciowo, jednak nie są tożsame.

Pomimo dyskusyjnych uwag, cele i hipotezy badawcze oceniam pozytywnie, a podjęcie się przez Doktorantkę ich weryfikacji za uzasadnione. Z kolei moje uwagi należy traktować jako wskazówki do uwzględnienia przy ewentualnej publikacji pracy.

### **3. Ocena merytoryczna treści dysertacji**

We wstępie Autorka uzasadniła wybór tematu, przedstawiła cele pracy i hipotezy badawcze oraz syntetycznie zawartość każdego z rozdziałów. Sformułowała ważne zdanie: „W obecnej rzeczywistości gospodarczej, pełnej niepewności i ryzyka, tracą ważność tradycyjne czynniki wytwórcze, a zyskuje kapitał ludzki”. W mojej opinii zabrakło w tym miejscu źródeł literatury, które wspierałyby tę myśl. Formułując takie myśli w pracy naukowej, co Autorka niejednokrotnie czyni na początku rozdziałów, dobrze byłoby uwiarygadniać je również przypisami literaturowymi.

## Rozdział 1. Rozwój koncepcji kształtowania wizerunku marki pracodawcy

Rozdział pierwszy poświęcony jest kształtowaniu wizerunku marki pracodawcy. Autorka rozpoczęła rozważania w tym rozdziale od przybliżenia pojęć kapitału ludzkiego, wizerunku, employer branding, tożsamości, reputacji, jak również marki i marki pracodawcy. Doktorantka dokonała przeglądu poszczególnych definicji, których założeniem było opracowanie ram referencyjnych do dalszej dyskusji i analizy. Z punktu widzenia przedmiotu badań szczególnie istotne są rozważania dotyczące kształtowania wizerunku marki pracodawcy. Inne zagadnienia, takie jak tożsamość, reputacja czy osobowość marki można uznać za poboczne w pracy. W dalszej części rozdziału Doktorantka wyjaśniła jednak, że ze względu na podobny zakres znaczeniowy pojęcia te są często używane zamiennie. Uzasadniła zatem potrzebę wnikliwej analizy wszystkich pojęć pokrewnych w stosunku do wizerunku przedsiębiorstwa oraz ich merytoryczne rozróżnienie. W mojej opinii tę kwestię należało zaakcentować już na początku rozdziału 1, aby zredukować potencjalne wrażenie, że podejmowane są wątki poboczne, zasadniczo nie przyczyniające się do rozwiązania problemu badawczego.

Rozważania prowadzone są sprawnie w tym rozdziale przez Autorkę i potwierdzają bardzo dobrą znajomość omawianych przez nią zagadnień. Na uwagę zasługuje rysunek 1.2, na którym Doktorantka przedstawiła autorską propozycję wzajemnych relacji między osobowością, tożsamością, wizerunkiem i reputacją przedsiębiorstwa. Dowodzi to dobrej znajomości omawianych zagadnień oraz umiejętności syntetycznego spojrzenia na omawiane kwestie.

Moje zastrzeżenia budzą natomiast tytuły podrozdziałów, które wydają się być dość luźno powiązane z tytułem rozdziału. Przykładowo, w przypadku punktu 1.1.1. zatytułowanego "Kapitał ludzki źródłem przewagi konkurencyjnej w gospodarce opartej na wiedzy" trudno określić jego bezpośredni związek z tytułem rozdziału. Podobnie sytuacja przedstawia się w przypadku tytułów podrozdziałów 1.1.2 i 1.1.3, które nie podkreślają związku z tytułem rozdziału pierwszego i utrudniają percepcję jego treści.

## Rozdział 2. Zewnętrzne i wewnętrzne determinanty kreowania marki pracodawcy

Rozdział, jak zaznaczono w jego tytule, miał za zadanie nakreślić zewnętrzne i wewnętrzne determinanty kreowania marki pracodawcy. Autorka przybliżyła w nim tematykę problemów pojawiających się na współczesnym rynku pracy, uwypuklając szczególnie zmianę

demograficzną związaną ze starzeniem się społeczeństw europejskich, czego skutkiem jest zachwianie relacji pomiędzy ludnością w wieku produkcyjnym, a osobami nieaktywnymi zawodowo. Autorka w ciekawy sposób przedstawiła trendy współczesnego rynku pracy zauważając, że niekorzystne zmiany demograficzne generują nowe wyzwania dla rynku pracy. Doktorantka dostrzega, że dużą barierą w rozwoju przedsiębiorstw staje się niedobór odpowiednich kandydatów. Swoje rozważania popiera dogłębną kwerendą źródłową, co świadczy o dobrej orientacji w opisywanych zagadnieniach.

Główna moja uwaga odnosi się do sformułowanych na początku rozdziału tez, które powinny zostać uwiarygodnione przypisami. Podobnie w przypadku sformułowania: „...eksperci do spraw zarządzania zasobami ludzkimi zgodnie stwierdzają, że w przeciągu najbliższych 20 lat kompetencje pracowników staną się najważniejszym kapitałem każdego przedsiębiorstwa...” brakuje powołania na piśmiennictwo.

Kolejnym trendem współczesnego rynku pracy, który omawia Autorka w rozdziale 2 są migracje zarobkowe pracowników. W tym miejscu znajduje się także odniesienie do kwestii efektywności pracy, której wzrost w przedsiębiorstwach może być możliwy dzięki sprzyjającej kulturze organizacji mającej związek z właściwie dobranymi instrumentami zarządzania zasobami ludzkimi oraz automatyzacją, robotyzacją procesów pracy i nowymi technologiami komunikacyjnymi. Na pozytywny odbiór zasługuje omówienie przez Autorkę różnorodności generacji pracowników, z której wynika potrzeba zarządzania różnorodnym zespołem. Zatem rolą menedżerów jest m.in. opracowanie polityki zarządzania różnorodnością pokoleniową, w taki sposób, aby usatysfakcjonować pracowników w różnym wieku, na co wskazała Autorka.

W dalszej części rozdziału - w podrozdziale 2. 2. Doktorantka skoncentrowała się na przybliżeniu instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście ich wpływu na kształtowanie wizerunku marki pracodawcy. Jego treści są wystarczające i dobrze opisują tematykę zaproponowaną w tytułach. Elementem wzmacniającym jakość tego rozdziału powinno być jednakże mocniejsze uwypuklenie potencjalnego wpływu instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi na wizerunek marki pracodawcy i zilustrowanie go w tabeli, syntetyzującej omawiane kwestie.

### Rozdział 3: Ocena działań podejmowanych przez pracodawców w zakresie kreowania wizerunku marki pracodawcy

W rozdziale trzecim Autorka przedstawiła wybrane wyniki badań realizowanych i publikowanych cyklicznie w formie raportów przez uznanych światowych liderów branży doradczej. Na pozytywny odbiór zasługuje syntetyczne przedstawienie globalnych tendencji odnoszących się do wizerunku marki pracodawcy i jego potencjalnego wpływu na pozyskiwanie i utrzymanie najlepszych pracowników. Rozważania prowadzone są w sposób ciekawy i sprawny. Zaproponowany i omawiany zestaw raportów świadczy o dobrej orientacji Autorki w problematyce badawczej z tego zakresu.

Pewne zastrzeżenia budzi natomiast tytuł podrozdziału 3.2 „Pomiar działań kreowania wizerunku marki pracodawców”, który w moim przekonaniu nie jest do końca spójny z jego treścią. Pisząc o pomiarze należałoby dokonać omówienia wskaźników efektywności działań z zakresu kreowania wizerunku marki pracodawcy. Istnieje bowiem możliwość dokonywania pomiaru efektywności i skuteczności kampanii employer branding, lecz o tym Autorka w rozdziale nie wspomina.

### Rozdział 4: Wpływ zarządzania zasobami ludzkimi na wizerunek marki pracodawcy w świetle badań własnych

W rozdziale czwartym, mającym charakter empiryczny, zaprezentowano metodykę badań wraz z uzyskanymi wynikami odnoszącymi się do oceny wpływu zarządzania zasobami ludzkimi na wizerunek marki pracodawcy. Prezentowane w tym rozdziale wyniki badań są bardzo ciekawe i stanowią o wkładzie Doktorantki w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Owocem starań Doktorantki jest bogaty materiał empiryczny dający podstawę do prowadzenia dyskusji. Na wyróżnienie zasługuje propozycja teoretycznego modelu porządkującego wiedzę na temat uwarunkowań i efektów kształtowania wizerunku marki pracodawcy. Niestety, autorka nie ustrzegła się pewnych błędów, stąd wnoszę kilka zastrzeżeń i sugestii, które warto, aby Autorka ponownie przemyślała, co w przypadku ewentualnej publikacji pracy powinno podnieść jej walor merytoryczny.

W podrozdziale 4.1. zatytułowanym „Koncepcja badań i metodologia badawcza” Autorka zamieściła punkt 4.1.5. „Analiza zmiennych dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi”, w którym omówiła wyniki własnych badań empirycznych. Taka struktura jest niewłaściwa, gdyż podrozdział dotyczący metodyki badań nie powinien zawierać wyników



badania. Ponadto termin „metodologia” odnosi się do nauki zajmującej się czynnościami poznawczymi, a Doktorantka opisuje wyłącznie metodykę badawczą.

Kolejny podrozdział 4. 2. zatytułowano „Problemy badawcze, hipotezy, przedmiot i cel badań”, co sugeruje, że już po przedstawieniu i analizie wyników badań Autorka zapoznaje czytelnika z problemami badawczymi, hipotezami i celami badań. Z uwagi na fakt, że we wspomnianym podrozdziale Doktorantka odnosi się do weryfikacji hipotez badawczych i realizacji celów, powinno to zostać wyraźnie wyeksponowane.

Poniżej zamieszczam kilka uwag bardziej szczegółowych.

Po pierwsze mam wątpliwości, czy analiza literatury jest techniką badawczą (s. 149).

Po drugie Autorka odnotowała (na s. 149), że „...badanie przeprowadzono w przedsiębiorstwach wielu branż i różnej wielkości...”. I tutaj brakuje szczegółowych informacji, w jakich branżach i jaka była struktura badanych podmiotów pod względem ich wielkości.

Po trzecie moje zastrzeżenia budzi stwierdzenie na stronie 149, że użyteczność modelu teoretycznego (przedstawionego na stronie 201), została zweryfikowana empirycznie na podstawie badań. W mojej opinii teoretyczny model graficzny kreowania wizerunku marki pracodawcy, który zbudowała Autorka, powstał w oparciu o wiedzę uzyskaną ze studiów literaturowych oraz analizy własnych badań empirycznych. Umożliwił on usystematyzowanie poszczególnych elementów, jak również występujących pomiędzy nimi współzależności, lecz nie został on zweryfikowany empirycznie.

Po czwarte mam wątpliwość, czy Autorka na pewno badała „siłę zależności” (s. 200) między zmiennymi? Siła związku bądź zależności może być badana z wykorzystaniem współczynnika korelacji lub determinacji, których w dysertacji nie pokazano. Natomiast w pracy zastosowano test U Manna-Whitneya, który jest wykorzystywany do porównania dwóch niezależnych wobec siebie grup. Zastosowano również test Kruskala-Wallisa, który znajduje zastosowanie do porównywania rozkładów kilku zmiennych. Nie mam zastrzeżeń do zastosowania wymienionych testów statystycznych, jednak w części metodycznej pracy zdecydowanie brakuje uzasadnienia wykorzystania tych testów. Jednocześnie w punkcie omawiającym wyniki badania, dla czytelniejszego obrazu powinny się znaleźć wartości statystyki Z według testu U Manna-Whitneya i rezultaty analizy *post hoc* w przypadku zastosowania testu Kruskala-Wallisa.

W dyskusji końcowej należałoby wyraźniej zaakcentować, co nowego wnoszą badania Autorki w odniesieniu do prac innych badaczy, jak również do przywołanych w rozdziale 3 raportów.

#### Rozdział 5: Propozycje zmian w obszarze kreowania wizerunku marki pracodawcy

W rozdziale piątym Autorka dokonała identyfikacji ograniczeń i trudności związanych z wdrożeniem długofalowej strategii kreowania wizerunku marki pracodawcy. Przedstawiła również zalecenia i rekomendacje w zakresie wykorzystania instrumentów zarządzania zasobami ludzkim. W tym rozdziale można zatem dostrzec walory aplikacyjne. Doktorantka dokonała syntetycznego podsumowania działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, które wpływają na atrakcyjność wizerunku marki pracodawcy.

#### Zakończenie

W zakończeniu Autorka dokonała syntetycznego podsumowania zawartości rozdziałów, co stanowi niejako powtórzenie zagadnień zawartych we wstępie. Doktorantka określiła ograniczenia postępowania badawczego i płynące z nich kierunki dalszych badań. Istotnym mankamentem w mojej opinii jest brak w zakończeniu podkreślenia wkładu własnego Autorki do teorii i praktyki nauk o zarządzaniu i jakości.

#### 4. Ocena formalno-technicznych aspektów pracy

Praca została napisana starannie i komunikatywnym językiem. Autorka wykazuje się dużą erudycją i stosuje bogate słownictwo. Jest bardzo czytana i sprawnie porusza się w omawianej problematyce. Tym niemniej występują w niej następujące sformułowania niedopracowane językowo:

- S. 138: „...polskie przedsiębiorstwa mają jeszcze wiele do zrobienia...” (s. 138) - potoczne sformułowanie;
- S. 149: „...działań pielęgnowania wartości marki pracodawcy...”;
- S. 149: „... wyników badań obrazujących stan zależności...”.

W pracy doktorskiej nie należy korzystać z nierecenzowanych bądź niepochodzących z raportów uznanych organizacji źródeł literatury pochodzących z Internetu, przykładowo *Zawody przyszłości. Potrzebnych umiejętności nie nauczysz się na studiach*, <https://praca.money.pl/wiadomosci/artikel/zawody-przyszlosci,216,0,2379992.html>.

Ponadto, Autorka wielokrotnie tytułuje rysunki w sposób mało czytelny:

- Przykładowo: Rysunek 2.2. Wykres przedstawiający medianę wieku populacji Europy w 1990 r., w 2018r. i prognozę na 2050 r.

Można to zrobić bardziej czytelnie: „Mediana wieku populacji Europy w 1990 r., w 2018r. i prognoza na 2050 r.”

Wykres przedstawiający strukturę respondentów według płci jest w mojej opinii zbędny.

Brakuje tytułów tabel w punkcie 4.2.1.

#### 5. Konkluzja

Przedłożona do oceny rozprawa doktorska mgr Aleksandry Krawczyk pt. „Kreowanie wizerunku marki pracodawcy z wykorzystaniem instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi” przygotowana pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Leszka Kiełtyki, pomimo przedstawionych uwag krytycznych, spełnia wymogi naukowe i formalne stawiane rozprawom doktorskim.

Recenzowane opracowanie stanowi niewątpliwie oryginalne opracowanie naukowe, które można uznać za wkład Doktorantki w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości. Twórcze osiągnięcia naukowe Autorki pracy, będące wyrazem jej wkładu do dorobku nauki można zauważyć zarówno w empirycznej warstwie monografii, jak i teoretycznej. Na wyróżnienie zasługuje bardzo dobra znajomość omawianej problematyki w ujęciu praktycznym. Doktorantka dokumentuje także w pracy znajomość problematyki badawczej i umiejętność

samodzielnego prowadzenia badań naukowych. Spełnia zatem ustawowe wymogi stawiane pracom doktorskim.

Reasumując, wnoszę o dopuszczenie mgr Aleksandry Krawczyk do publicznej obrony rozprawy doktorskiej na temat: „Kreowanie wizerunku marki pracodawcy z wykorzystaniem instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi”.

*Anna Strychańska-Rudzewicz*