



UNIwersytet
Warszawski

Wydział Zarządzania

dr hab. Elwira Gross–Gołacka, prof. ucz.
Katedra Teorii i Organizacji Zarządzania
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Warszawski

Warszawa, 1 września 2022 r.

Recenzja rozprawy doktorskiej

mgr. Anny Rychwalskiej

pt. Kształtowanie marki pracodawcy w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej

przedsiębiorstwa na rynku pracy

napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Aleksego Pochtowskiego

Podstawą formalną sporządzenia recenzji jest pismo Dyrektora Szkoły Doktorskiej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie - prof. dr hab. inż. Stanisława Popka z dnia 25 maja 2022 r. informujące o wyznaczeniu mnie przez Radę Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie na recenzenta rozprawy doktorskiej autorstwa Pani mgr Anny Rychwalskiej napisanej pod kierunkiem naukowym Pana prof. dr hab. Aleksego Pochtowskiego.

1. Opinia ogólna

Przedłożona mi do recenzji rozprawa doktorska przygotowana przez Panią mgr. Annę Rychwalską jest wnikliwym studium opisowo–analitycznym, a temat kształtowania marki pracodawcy w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej na rynku pracy jest aktualny i istotny dla teorii i praktyki. Wyzwanie, jakie Doktorantka podjęła w pracy doktorskiej – rozpoznanie procesu kształtowania marki pracodawcy i określenie możliwości jego wykorzystania w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku pracy, a także opracowanie teoretycznego modelu współzależności między kształtowaniem marki pracodawcy a osiągnięciem przewagi konkurencyjnej na rynku pracy wraz z przeglądem stosowanych praktyk

w tym zakresie – uważam za uzasadnione i przyczyniające się do rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości.

2. Ocena merytoryczna

Znaczenie problematyki podjętej w recenzowanej rozprawie

W piśmiennictwie, zarówno w opracowaniach o charakterze naukowym, jak i pozycjach popularno–naukowych istotne miejsce w ostatnich latach zajmują rozważania dotyczące kształtowania marki pracodawcy w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej na rynku pracy. Wspólnym mianownikiem budowania sukcesu przedsiębiorstw w XXI w. stają się ludzie – pracownicy. W następstwie czego, strategicznego charakteru nabiera rosnąca rola pracowników i problemy związane z pozyskaniem najlepszych talentów – co jest zjawiskiem dostrzeganym również na gruncie praktycznym. Jak wynika z raportu „Employer Branding w Polsce 2018” to niedobór talentów jest czynnikiem, który ma największy wpływ na zahamowanie rozwoju biznesu. Ponadto, raport ManpowerGroup „Niedobór talentów 2020” wskazuje, że aż 70% polskich firm ma trudności z pozyskaniem właściwych pracowników i jest to najwyższy poziom niedoboru talentów od 10 lat. Współczesne firmy coraz częściej borykają się z trudnościami dotyczącymi pozyskiwania odpowiednich pracowników do pracy. Jest to związane przede wszystkim z różnymi oczekiwaniami zarówno wśród pracodawców, jak i pracowników. Natomiast odpowiedni dobór pracowników to jeden z głównych czynników budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Bez wątplenia z punktu widzenia konkurujących przedsiębiorstw przedmiotem rywalizacji są pracownicy i związane z nimi kompetencje użyczane pracodawcy (s. 8). Na kwestie konkurencyjności przedsiębiorstwa i jej intensywności można patrzeć z wielu perspektyw. Wąska perspektywa proponuje obserwowanie postępowania konkurentów i siły ich wzajemnych oddziaływań. Natomiast szersza perspektywa – którą z resztą słusznie proponuje Doktorantka – daje spojrzenie na intensywność konkurowania rozumiane jako relacje pomiędzy pracodawcą i jego otoczeniem, które oddziałuje na zachowania pracodawców, czyli na sam rynek pracy i zachodzące na nim zmiany (s. 8).

Wybór przez Panią mgr. Annę Rychwalską problematyki opracowania dotyczącego kształtowania marki pracodawcy rozumianej jako determinanty budowania przewagi konkurencyjnej na rynku pracy uważam za trafny. Podjęta problematyka wydaje się niezmiernie aktualna, wyniki badań mogą być użyteczne dla praktyki zarządzania.

Metodyka badawcza (założenia, cele, metody)

Doktorantka określiła ambitny cel główny rozprawy jakim było rozpoznanie procesu kształtowania marki pracodawcy i określenie możliwości jego wykorzystania w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku pracy (s. 116). W interesującym ujęciu sformułowała także cele badawcze, które koncentrowały się na:

1. Zidentyfikowaniu głównych czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw na rynku pracy;
2. Wskazaniu działań podejmowanych w zakresie kształtowania struktury marki pracodawcy;
3. Określeniu wpływów działań w zakresie kształtowania marki pracodawcy na zdolność przedsiębiorstw do konkurencyjności na rynku pracy;
4. Zidentyfikowaniu głównych wartości i właściwości wyróżniających markę pracodawcy;
5. Ustaleniu stanu praktyk w zakresie kształtowania marki pracodawcy;
6. Identyfikacji wyzwań w obszarze kształtowania marki pracodawcy.

Pani mgr Anna Rychwalska zaproponowała hipotezy badawcze, które zostały sformułowane w odpowiedzi na pytania problemowe jakie Doktorantka sformułowała na podstawie analizy literatury krajowej i zagranicznej z zakresu dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości oraz analizy źródeł wtórnych (raportów, rankingów). Hipoteza główna przyjęła formę tezy empirycznej dotyczącej występowania zależności pomiędzy określonymi zmiennymi i odzwierciedla założenia zjawiska kształtowania marki pracodawcy i jego wpływu na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Rozwinięciem postawionej przez Doktorantkę hipotezy głównej – w brzmieniu – *Kształtowanie marki pracodawcy wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku pracy* – jest pięć hipotez cząstkowych. Przyjęły one następującą postać:

H1. Przyjęcie marki pracodawcy prowadzi do zwiększenia obecności przedsiębiorstwa na rynku pracy;

H2. Zastosowanie określonego zestawu wartości tworzących markę pracodawcy w podejściu do personelu oddziałuje pozytywnie na postrzeganie pracodawcy na rynku pracy;

H3. Wykorzystanie skonfigurowanych właściwości marki pracodawcy wpływa pozytywnie na przywiązanie pracowników do pracodawcy;

H4. Komunikowanie głównych założeń marki pracodawcy prowadzi do zwiększenia obecności pracodawcy na rynku pracy;

H5. Rozwijanie propozycji marki pracodawcy oddziałuje na zwiększanie przywiązania pracowników do pracodawcy;

Przed przystąpieniem do badań Doktorantka szczegółowo zaplanował swój proces badawczy (s. 120-125) co jest zaletą przedłożonej mi do recenzji dysertacji doktorskiej. Można uznać, iż opisana w rozdziale trzecim metodyka badawcza jest poprawna. Należy stwierdzić, iż została ona podporządkowana celom i przyjętym założeniom badawczym przez Autorkę dysertacji. Po lekturze rozprawy, można uznać, że zakładany cel główny, jaki cele szczegółowych zostały osiągnięte przez Panią mgr Annę Rychwalską. W świetle wyżej wspomnianego procesu badawczego należy zauważyć, że Doktorantka wykazała się znajomością metodyki badań. Przede wszystkim ich poprawne przygotowanie i opracowanie jest istotną zaletą przedłożonej mi do recenzji dysertacji doktorskiej.

Pani mgr Anna Rychwalska zastosowała triangulację metod, danych, badaczy i teorii. Chcąc osiągnąć założone cele i założenia badawcze Doktorantka dokonał intensywnej kwerendy literatury krajowej jak i zagranicznej, a także zrealizował badania empiryczne. W swej rozprawie wskazuje, że wykorzystana wiele metod badawczych w tym m.in.: sondaż

ankietowy (diagnostyczny), metodę analizy i krytyki piśmiennictwa, metodę badania dokumentów, analizę treści, metodę analizy i konstrukcji logicznej. Ponadto w celu weryfikacji hipotez mgr Anna Rychwalska przeprowadziła badania z wykorzystaniem źródeł wtórnych, jak i pierwotnych. Badanie źródeł wtórnych polegało na przeprowadzeniu analizy i syntezy wyników badań, pochodzących z raportów i rankingów pracodawców. Takie podejście pozwoliło na identyfikowanie najbardziej cenionych – i deklarowanych – przez pracowników wartości i właściwości silnej marki oraz umożliwiło wskazanie praktyk w zakresie jej kształtowania.

Badania własne Doktorantki obejmowały dwa etapy: pilotażowy i właściwy. Badania pilotażowe przeprowadzono za pomocą wywiadu telefonicznego z wykorzystaniem ankiety elektronicznej. Doktorantka nie podaje informacji, kiedy badanie miało miejsca i na jakiej próbie zostało przeprowadzone. Zaś badanie właściwe przeprowadzono z zastosowaniem ankiety elektronicznej, która została skierowana do przedsiębiorstw o zróżnicowanej strukturze branżowej – jak to Doktorantka pisze – pretendujących do bycia „pracodawcą z wyboru” (s. 124). Na tej podstawie do badania wytypowano grupę 230 przedsiębiorstw, a ostatecznie w badaniu udział wzięło 50 przedsiębiorstw. Termin badań przez Doktorantkę nie został wskazany. Należy podkreślić, że celowy dobór próby wynikał z poznawczego charakteru pracy i jednocześnie miał gwarantować pozyskanie specjalistycznej wiedzy na temat procesu kształtowania i budowania marki pracodawcy i jej oddziaływań na konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku pracy. Wyżej wspomniane podejście – jednakowoż słusznie przyjęte przez Doktorantkę – zdeterminowało o charakterze badań jakościowych z uwagi na chęć poznania jak najpełniejszego procesu budowania marki pracodawcy i jego wpływu na konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Doktorantka wykazała się wyjątkowo dobrą znajomością technik opracowywania materiału statystycznego, co jest nie lada wyzwaniem. Przede wszystkim ich poprawne zaprezentowanie w ujęciu przekrojowym, oczekiwanych rezultatów, występujących oddziaływań wraz z opisem statystyczny, wnioskami i rekomendacjami w zakresie kształtowania marki pracodawcy jest istotną zaletą przedłożonej mi do recenzji dysertacji doktorskiej. Tę część stanowi rozdział piąty pracy – najobszerniejszy z rozdziałów (ok. 100 stron).

Niewątpliwie istotną wartością dodaną przedłożonej mi do recenzji rozprawy doktorskiej jest zaproponowane przez Doktorantkę modelowe ujęcie mechanizmu oddziaływań procesu budowania marki pracodawcy na składowe przewagi konkurencyjne na rynku pracy – co niewątpliwie – może stanowić wkład w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Zaproponowane modelowe podejście do kształtowania marki pracodawcy zorientowanego na wzrost konkurencyjności na rynku pracy – poparte badaniami ukierunkowanymi na zweryfikowanie przyjętego podejścia badawczego – pozwoliły na określenie zależności pomiędzy kształtowaniem marki pracodawcy a zdolnością przedsiębiorstwa do konkurowania na rynku pracy. Zabrakło jednak odniesienia do autorskiego modelu, które można było sformułować po przeprowadzeniu badań empirycznych, proponując ewentualne modyfikacje wyjściowego modelu.

Podsumowując należy uznać, iż opisana w rozdziale trzecim metodyka badawcza nie budzi zastrzeżeń. Należy stwierdzić, iż została ona podporządkowana celom i przyjętym założeniom badawczym przez Autorkę dysertacji. Po lekturze rozprawy, jestem przekonana, że zakładany cel główny, jaki i sześć celów badawczych zostały osiągnięte przez Panią mgr Annę

Rychwalską. Wykorzystanie triangulacji metod jest niezwykle istotne w kontekście prowadzonych przed Doktorantką interdyscyplinarnych badań nad kształtowanie wizerunku pracodawcy a budowaniem przewagi konkurencyjnej na rynku pracy. Połączenie metod ilościowych i jakościowych pozwoliło przeanalizować problem badawczy z różnych perspektyw, na różnych poziomach organizacyjnych. Dzięki triangulacji podejść metodologicznych możliwe jest gromadzenie danych, które pozwalają kształtować wiedzę szeroką i głęboką zarazem. Takie podejście minimalizuje niedoskonałości podejścia interpretacyjnego, a także pozytywistycznego – wszak nie ma idealnej metodologii” (Chlipała, 2014).

Struktura rozprawy

Recenzowana rozprawa łącznie z załącznikami liczy 335 stron. Struktura pracy obejmuje 5 rozdziałów merytorycznych, poprzedzonych wstępem oraz zamkniętych podsumowaniem i wnioskami końcowymi (s. 288–302). Końcowa część rozprawy zawiera elementy techniczne w postaci spisu rysunków, spisu tabel, załącznika zawierającego kwestionariusz ankiety oraz bibliografii. Praca zawiera bardzo dużo rysunków (w liczbie 44) i tabel (w liczbie 80) ilustrujących dane oraz schematy obrazujące zależności czy wyjaśniane zjawiska. Doktorantka wykorzystwała bogatą literaturę liczącą zdecydowanie ponad 220 pozycji książkowych, artykułów naukowych, aktów prawnych i raportów tematycznych, w języku polskim i angielskim.

Rozprawa pod względem technicznym i redakcyjnym została przygotowana z dużą starannością i widocznym nakładem pracy. Pierwsze dwa rozdziały są wynikiem przeglądu literatury (109 stron), rozdział trzeci ma charakter metodyczny (17 stron), a rozdział czwarty i piąty mają charakter empiryczny (159 stron). Struktura pracy jest w zasadzie tradycyjna (teoria – metoda – empiria – dyskusja i wnioski), odpowiednia dla tego typu opracowania. Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny, proporcje między obiema częściami są zachowane – część teoretyczna (łącznie rozdział pierwszy, drugi) stanowi około 50% całości i część empiryczna (łącznie rozdział trzeci, czwarty i piąty) stanowi pozostałą część rozprawy.

Szczegółowa ocena merytoryczna poszczególnych części rozprawy

W rozdziale pierwszym Pani mgr Anna Rychwalska na podstawie przeglądu literatury przedmiotu dokonała ustaleń terminologicznych dotyczących konkurowania przedsiębiorstw na rynku pracy. Następnie w interesujący sposób zaproponowała schemat konkurowania przedsiębiorstw na rynku pracy. W dalszej części podjęła próbę przedstawienia strategii konkurowania przedsiębiorstw na rynku pracy.

W kolejnym rozdziale Pani mgr Anna Rychwalska w teoretycznym ujęciu opisała koncepcję kształtowania marki pracodawcy. Szczególną uwagę poświęciła analizie terminologicznej pojęcia marki pracodawcy wraz pojęciami pokrewnymi. Za bardzo cenne dla tematyki rozprawy w tej jej części są charakterystyki etapów i działań podejmowanych w ramach kształtowania marki pracodawcy oraz rozważania na temat celowości jej pomiaru w kontekście konkurowania przedsiębiorstw na rynku pracy.

Rozdział trzeci poświęcony został metodyce procesu naukowo-badawczego. Pani mgr Anna Rychwalska szeroko zaprezentował w nim problem badawczy, jednocześnie proponując opracowany model zależności między kształtowaniem się marki pracodawcy, a osiągnięciem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku pracy oraz przypisano im odpowiednie wskaźniki. Następnie Doktorantka omówiła precyzyjnie cel główny i cele badawcze oraz hipotezę główną i hipotezy cząstkowe. Opisała proces doboru próby i ją scharakteryzowała. Wydaje się, że tak szczegółowa i rozbudowana prezentacja aspektów metodycznych procesu badawczego podnosi wartość poznawczą pracy i świadczy o dużym profesjonalizmie Doktorantki.

Kolejny czwarty rozdział przedstawia wyniki badań empirycznych. W niniejszym rozdziale Pani mgr Anna Rychwalska zaprezentowała wyniki analizy kształtowania poszczególnych elementów marki pracodawcy w konkurowaniu przedsiębiorstw na rynku pracy. Wskazała również najważniejsze motywy, dla których przedsiębiorstwa podejmują działania w zakresie kształtowania marki pracodawcy. Doktorantka przedstawiła również jakie działania są podejmowane przez przedsiębiorstwa w ramach kształtowania marki wg m.in. wielkości, zasięgu działania i branży przedsiębiorstwa. Kwestie związane z przygotowaniem się do kształtowania marki (badanie rynku, planowanie działań) zostały również zaprezentowane w omawianej części opracowania. Szczególnie interesujące są wyniki badań na temat kształtowania wizji marki pracodawcy w praktyce przedsiębiorstwa oraz kształtowania wartości i właściwości marki pracodawcy. Na uwagę zasługuje również wątek dotyczący głównych wyzwań w kształtowaniu marki pracodawcy.

Rozdział piąty – najobszerniejszy (ok. 100 stron) - jest kolejnym rozdziałem prezentującym wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez Doktorantkę. Zawiera szeroką ocenę kierunku wpływu poszczególnych etapów kształtowania marki pracodawcy na zmiany obserwowane we wskaźnikach wyrażających składowe przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku pracy. Zaprezentowane w niniejszym rozdziale analizy pozwoliły Doktorantce na weryfikację poprawności przyjętych w procesie badawczym hipotez jak również zaprezentowania występujących powiązań w przekrojowym ujęciu zebranych danych.

Klamrą spinającą część teoretyczną i empiryczną pracy jest tzw. podsumowanie i wnioski końcowe, gdzie Doktorantka zaproponowała syntezę wyników badań oraz odniosła się do postawionych hipotez. Dokonała również krótkiej oceny realizacji zakładanych celów pracy (głównego i cząstkowych) oraz podjęła próbę określenia wkładu - prowadzonych analiz i badań – w rozwój dyscypliny wraz z ograniczeniami badań i kierunkami ich kontynuacji.

Istotą oryginalności rozwiązania zaproponowanego przez Doktorantkę w sferach poznawczej (teoretycznej i empirycznej) oraz metodycznej, w mojej ocenie, są:

1. Usystematyzowanie różnorodnych ujęć i interpretacji definiowania koncepcji marki pracodawcy, etapów jej kształtowania oraz interpretacji jej elementów w kontekście konkurowania na rynku pracy.
2. Podjęcie badań empirycznych w zasadzie w mało eksplorowanym obszarze, tj. budowanie marki pracodawcy wraz z odniesieniami do jej struktury, jak i powiązań prowadzonych działań w jej obrębie z uwzględnieniem oddziaływań na poszczególne składowe przewagi konkurencyjnej na rynku pracy.

3. Zaproponowanie modelowego ujęcia mechanizmu oddziaływań procesu budowania marki pracodawcy na składowe przewagi konkurencyjne na rynku pracy i określenia możliwości jego wykorzystania w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku pracy.
4. Opracowanie reguł planowania i prowadzenia badań (w tym przygotowanie narzędzia badawczego) dotyczących procesu kształtowania marki pracodawcy.
5. Ustalenie stanu praktyki i identyfikację wyzwań w obszarze kształtowania marki pracodawcy.

Wymienione przeze mnie zastrzeżenia w niniejszej recenzji mają charakter głównie techniczny i nie wpływają na generalną opinię, a mianowicie, że Pani mgr Anna Rychwalska dowiodła umiejętności prowadzenia samodzielnej pracy naukowej.

3. *Konkluzje i ocena końcowa*

Reasumując, stwierdzam, iż rozprawa doktorska Pani mgr Anny Rychwalskiej pt. *Kształtowanie marki pracodawcy w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku pracy* napisana pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Aleksego Pochtowskiego stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, dowodzi ogólnej wiedzy Autorki w analizowanym obszarze oraz potwierdza umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Do najważniejszych walorów recenzowanej pracy należy zaliczyć:

- ważność i aktualność podjętego tematu, w tym uzupełnienie luki badawczej w Polsce w podjętym temacie badawczym,
- duża przejrzystość pracy,
- logiczny i uporządkowany proces badawczy,
- solidne ramy metodologiczne i prawidłowo przeprowadzone badania empiryczne,
- rzetelnie opracowane wyniki badań empirycznych,
- dobry warsztat pisarski, praca łatwa w odbiorze,
- umiejętność samodzielnego formułowania wniosków.

Z przekonaniem, wyrażam pogląd, iż praca odpowiada wymaganiom dotyczącym rozpraw doktorskich, spełnia wymagania dotyczące rozpraw doktorskich i spełnia wymagania Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2022 r. poz. 574) i wnioskuję o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.

Po dopuszczeniu rozprawy do publicznej obrony i jej przyjęciu, przychyliam się do wniosku o nadanie Pani mgr Annie Rychwalskiej stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk społecznych w zakresie dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

W związku z faktem, że Doktorantkę wyróżnia rzetelność badawcza, doskonała redakcja pracy, wykraczający poza zwyczajowe normy zakres procesu badawczego oraz równie

wyjatkowa znajomość tematu, warsztatu badawczego i literatury przedmiotu wnioskuje do Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie o wyróżnienie rozprawy doktorskiej Pani mgr Anny Rychwalskiej.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'I. Kie' followed by a stylized flourish.

Chlipała P., Triangulacja podejść metodologicznych w badaniach naukowych z dziedziny marketingu, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, (336) 2014

HRM Institute, Employer Branding w Polsce 2018, HRM Institute, 2018.

ManpowerGroup, Rozwiązanie problemu niedoboru talentów, ManpowerGroup, 2020.