WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA
Uniwersytet Łódzki

Łódź, dnia 10.07.2022 r.

RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

mgr Anny Rychwalskiej pt.: „Kształtowanie marki pracodawcy w osiąganiu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku pracy”

napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Aleksego Pocztowskiego

Układ treści

1. **Podstawa i cel recenzji ....s. 2**
2. **Przedmiot recenzji ....s. 2**
3. **Problem badawczy, cel pracy i hipotezy ....s. 2**
4. **Metody badań i analizy danych..... .....s. 4**
5. **Struktura pracy i aspekty formalne ....s. 5**
6. **Ocena merytoryczna i uwagi..... .....s. 6**
7. **Podsumowanie i wniosek końcowy..... .....s. 9**

Wydział Zarządzania UŁ
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi

ul. Matejki 22/26, 90-237 Łódź

www.wz.uni.lodz.pl

1. Podstawa i cel recenzji

Podstawą niniejszej opinii jest pismo, które podpisał prof. dr hab. inż. Stanisław Popek, Dyrektor Szkoły Doktorskiej UE w Krakowie, z dnia 25.05.2022 roku, informujące, że Rada Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie powołała mnie na recenzentkę w przewodzie doktorskim mgr Anny Rychwalskiej, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. We wskazanym piśmie zawarto prośbę o dokonanie oceny rozprawy doktorskiej mgr Anny Rychwalskiej pt.: „Kształtowanie marki pracodawcy w osiąganiu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku pracy".

Celem recenzji jest stwierdzenie, czy rozprawa doktorska spełnia warunki ustawowe i uzasadnia dopuszczenie Pani mgr Anny Rychwalskiej do publicznej obrony – podstawa: Rozporządzenie w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora (Dz. U. z 2018r, poz. 261 z późn. zm.).

2. Przedmiot recenzji

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska mgr Anny Rychwalskiej pt.: „Kształtowanie marki pracodawcy w osiąganiu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku pracy", napisana pod kierunkiem prof. dr hab. Aleksego Pocztowskiego.

Praca liczy 337 stron i zawiera: stronę tytułową (bez numeru), stronę z dedykacją (bez numeru), spis treści – 2 strony (s. 1-2), wstęp – 4 strony (s. 3-6) część zasadniczą – 281 stron (s. 7-287), podsumowanie i wnioski końcowe – 14 stron (s. 288-301), literaturę – 11 stron (s. 302-312), spis rysunków – 2 strony (s. 313-314), spis tabel – 3 strony (s. 315-317), załącznik - Kwestionariusz ankiety główny – 18 stron (s. 318-335). W spisie bibliografii ujęto 212 pozycji (1/5 stanowią źródła anglojęzyczne). W wykazie form graficznych zawarto tytuły 80 tabel i 48 rysunków. Część zasadnicza pracy składa się z pięciu rozdziałów, które liczą: pierwszy – 50 stron, drugi – 52 strony, trzeci – 20 stron, czwarty – 62 strony, piąty – 97 stron.

3. Problem badawczy, cel pracy i hipotezy

Problem badawczy dotyczy kształtowania marki pracodawcy w kontekście konkurowania przedsiębiorstw na rynku pracy (s. 3). Doktorantka, uzasadniając wybór problemu badawczego,

stwierdziła, iż „w opracowaniach teoretycznych jak i prowadzonych badaniach w zakresie podejścia do budowania marki pracodawcy brakuje odniesień do jej struktury i powiązań prowadzonych działań z efektami w postaci oddziaływań na poszczególne składowe przewagi konkurencyjnej na rynku pracy" (s. 4). Sformułowana w ten sposób luka poznawcza stała się asumptem do pracy naukowej, której efektem jest opiniowana dysertacja.

Celem głównym pracy jest „rozpoznanie procesu kształtowania marki pracodawcy i określenie możliwości jego wykorzystania w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku pracy (s. 4).

Na potrzeby prowadzonych badań Doktorantka wyodrębniła problemy szczegółowe, które ujęła w następujących pytaniach (s. 109-110):

- ✓ Czy i jak wizja marki pracodawcy oddziałuje na przewagę konkurencyjną pracodawców i poszczególne elementy ją tworzące?
- ✓ Czy i jak wartości, którymi kieruje się pracodawca wobec pracowników oddziałują na przewagę konkurencyjną pracodawców i poszczególne elementy ją tworzące?
- ✓ Czy i jak właściwości (atrybuty) marki pracodawcy oddziałują na przewagę konkurencyjną pracodawców i poszczególne elementy ją tworzące?
- ✓ Jakie działania podejmowane są w celu kształtowania struktury marki pracodawcy i jaki mają udział w konkurowaniu przedsiębiorstw na rynku pracy?
- ✓ Czy i jak forma własności, wielkość, zasięg działania oraz branża wpływają na kształtowanie marki pracodawcy, w tym zakres prowadzonych działań oraz konkurowanie na rynku pracy?

Dla „zilustrowania" założeń badawczych Autorka opracowała model zależności między kształtowaniem marki pracodawcy a osiąganiem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku pracy (s. 110). Sformułowała także hipotezy odzwierciedlające „przyjęte założenia atrybutywno-relacyjne, tj. uwzględniające występowanie określonych zjawisk i ich cech a także zachodzących między nimi oddziaływań" (s. 117):

- ✓ Hipoteza główna (s. 118): kształtowanie marki pracodawcy wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku pracy

- ✓ Hipotezy cząstkowe (s. 118):
  - ➢ H1: Przyjęcie wizji marki pracodawcy prowadzi do zwiększenia obecności przedsiębiorstwa na rynku pracy
  - ➢ H2: Zastosowanie określonego zestawu wartości tworzących markę pracodawcy 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 zwiększenie przywiązania pracowników do pracodawcy.

Problematyka rozprawy mieści się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Wskazana luka badawcza uzasadnia działania Autorki, których zwieńczenie stanowi opiniowana rozprawa. Cele pracy, pytania badawcze i hipotezy zostały sformułowane poprawnie. Treści dysertacji świadczą u umiejętnym przedstawienia kontekstu problemu badawczego. Dobór literatury jest poprawny. Rozważania mają satysfakcjonującą podstawę teoretyczną - 212 pozycji.

4. Metody badań i analizy danych

W celu realizacji celów pracy i weryfikacji postawionych hipotez badawczych Pani mgr A. Rychwalska przeprowadziła badania „z wykorzystaniem źródeł wtórnych i pierwotnych". Te pierwsze polegały na analizie publikowanych raportów i rankingów pracodawców, pomogły w identyfikacji próby badawczej oraz zaplanowaniu badań bazujących na danych pierwotnych.

Badania zasadnicze poprzedzono pilotażem, który zrealizowano przy pomocy wywiadów telefonicznych (nie napisano, ile osób brało udział w pilotażu, jak długo trwały wywiady i kto był rozmówcą).

W badaniach właściwych wykorzystano ankietę elektroniczną (CAWI). Dobór próby miał charakter celowy (s. 115). Zastosowanie doboru celowego umożliwiło dotarcie do określonej grupy przedsiębiorstw, tj. takich, które deklarowały realizację działań związanych z budowaniem marki pracodawcy oraz wyróżniały się ze względu na dbałość o warunki pracy.

W badaniu uczestniczyli przedstawiciele 50 przedsiębiorstw (s. 127). Nie mogę jednoznacznie stwierdzić, kim byli ankietowani, ponieważ najpierw napisano, że byli to eksperci działów personalnych (s. 124) zajmujący się wdrażaniem marki pracodawcy (s. 126) a dalej, że „respondentami byli w głównej mierze: kadra kierownicza działów HR oraz w jednostkowych przypadkach specjaliści HR" (s. 127).

„Do przetworzenia danych wykorzystano program Lime Survey wraz ze statystyczną analizą opisową, formuły statystyczne Excel oraz program Statistica" (s. 125).

Nie mam większych zastrzeżeń do opisu badań, sposobu ich przeprowadzenia i analizy danych.

Podsumowując, założenia i sposób prowadzenia badań zaprezentowane zostały w sposób przekonujący. Charakterystyka aspektów metodycznych świadczy o umiejętności doboru sposobów gromadzenia i analizowania danych, co pozwala pozytywnie ocenić przygotowanie Doktorantki do samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Pani A. Rychwalska jest świadoma ograniczeń związanych z przyjętą metodyką badania (s. 300) i potrafi wskazać kierunki dalszych poszukiwań (s. 300-301).

5. Struktura pracy i aspekty formalne

Treści „zasadnicze" pracy ujęto w pięciu rozdziałach; opatrzono je wstępem i podsumowaniem. Dwa pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny, trzeci zawiera opis aspektów metodycznych badań własnych a dwa ostatnie – stanowią część empiryczną. Rozdziały liczą: pierwszy – 50 stron, drugi – 52 strony, trzeci – 20 stron, czwarty – 62 strony, piąty – 97 stron.

We wstępie Autorka uzasadniła powody podjęcia tematu, wskazała lukę badawczą, przedstawiła cel pracy oraz scharakteryzowała strukturę dysertacji, opisała syntetycznie sposób realizacji badań oraz scharakteryzowała strukturę dysertacji.

Dwa pierwsze rozdziały pracy zawierają rozważania teoretyczne; powstały na podstawie analizy treści literatury przedmiotu. Omówiono w nich kwestie dotyczące konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku pracy (rozdział I) oraz wybrane aspekty kształtowania marki pracodawcy. W rozdziale trzecim opisano aspekty metodyczne badania oraz zaprezentowano model teoretyczny zależności między kształtowaniem marki pracodawcy a osiąganiem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku pracy i jego „składowe". Rozdziały czwarty

i piąty mają charakter empiryczny – przedstawiono w nich wyniki badań własnych Autorki oraz ich omówienie. W zakończeniu podsumowano rozważania ujęte w dysertacji.

Według mnie spis treści jest zbyt rozbudowany. Mam również wątpliwości do podziału treści na poszczególne fragmenty. Jestem zwolenniczką zachowania proporcji rozdziałów pod względem objętości. Rozumiem intencje Autorki w kwestii przyjętej struktury treści, jednak rozdziały III i V nieco „odstają" pod względem ilości stron od pozostałych.

Podsumowując, układ treści opracowania odpowiada wymogom stawianym pracom doktorskim (wprowadzenie, część zasadnicza, podsumowanie). Kolejność treści jest uzasadniona i nie budzi zastrzeżeń. Tok rozważań jest logiczny, „uporządkowany". Całej pracy oraz poszczególnym jej fragmentom nadano tytuły adekwatne do zawartych w nich treści. W opracowaniu wykorzystano liczne formy graficzne, ilustrujące, podsumowujące bądź wyjaśniające opisy słowne. Uważam, że nie ma potrzeby robić wykresów dla dwóch zmiennych (s. 279); wystarczyło napisać" 2/3 badanych uważa, że… . Przypisy zredagowano prawidłowo. Praca napisana jest zrozumiałym językiem, właściwym dla reprezentowanej przez Doktorantkę dyscypliny. W opracowaniu występują błędy interpunkcyjne (na przykład brakuje przecinków przed słowem „jakie" – np. w kwestionariuszu ankiety). W wielu miejscach tekst niewłaściwie podzielono na akapity (np. : s. 99, 107, 119, 126, 196. 200, 258, 290). Mimo tych błędów uważam, że strona edytorska jest wyjątkowo staranna.

6. Ocena merytoryczna i uwagi

Pracę Pani A. Rychwalskiej przeczytałam z przyjemnością. Problematyka rozprawy jest aktualna, interesująca i dość trudna. Doktorantka prawidłowo uzasadniła wybór tematyki dysertacji, poprawnie sformułowała lukę poznawczą, pytania badawcze, cele opracowania i hipotezy. Charakteryzując problematykę pracy, podstawy teoretyczne sposób prowadzenia badań, odwołała się do poglądów innych autorów polskich i zagranicznych.

Jak napisała Kandydatka: „Przeprowadzone studia literaturowe oraz badania empiryczne umożliwiły osiągnięcie celów cząstkowych i cel głównego pracy. Potwierdzono pozytywny wpływ procesu kształtowania marki pracodawcy na podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstwa prowadzącej do osiągania przewagi konkurencyjnej na rynku pracy" (s. 300).

Wyniki badania zaprezentowane zostały przejrzyście. Dały podstawę do udzielenia odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Moim zdaniem treści rozprawy dowodzą jej

zainteresowania poruszoną problematyką. Zgadzam się z Doktorantką, że „praca wnosi wkład w wymiarze teoretycznym, metodologicznym oraz empirycznym w poszerzenie i wzbogacenie wiedzy z zakresu dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, w szczególności w zarządzanie zasobami ludzkimi" (s. 300).

Podoba mi się, że część empiryczna rozprawy jest pod względem objętości przeważająca. W rozdziałach empirycznych Doktorantka zarysowała tło problemu, uniknęła nadmiaru treści i „praktyk odtwórczych".

Wprawdzie ogólna ocena pracy jest pozytywna, jednak mam pewne uwagi i sugestie. Proszę je potraktować jako zaproszenie do dyskusji („Krytyk zawsze wraża osobistą opinię i wcale nie jest dla autora wyrocznią" - Gustave Flaubert) oraz zachętę do doskonalenia warsztatu badacza („…mądry człowiek skłonny jest uczyć się od tych, którzy go ocenili, zwrócili mu uwagę i przedyskutowali z nim ten ustęp" - Dale Carnegie). Sformułowałam też kilka pytań („Ważne jest, by nigdy nie przestać pytać. Ciekawość nie istnieje bez przyczyny … - Albert Einstein):

- ✓ Dlaczego w kwestionariuszu ankiety zadano pytanie nr 6 o to, czy przedsiębiorstwo podejmuje działania w zakresie kształtowania marki pracodawcy, skoro, opisując dobór próby, napisano, że badaniami objęto firmy, które deklarowały realizację działań związanych z budowaniem marki pracodawcy?
- ✓ W kwestionariusz ankiety zapytano o wartości firmy (kwestionariusz ankiety, pytanie 30), którą reprezentowała badana osoba. Nie bardzo rozumiem, czemu „konkurencyjność" znalazła się w tym zestawie. Otóż wartości są bazą kultury organizacyjnej, wyznaczają sposoby postępowania, style komunikacji, pomagają tworzyć zespoły, kreować warunki sprzyjające współpracy, odzwierciedlają to, jak traktowani są pracownicy, klienci, jaki jest klimat w miejscu pracy. Wartości mają odróżniać organizacje od siebie. Konkurencja rozumiana jest na ogół jako współzawodnictwo i rywalizacja między osobami, grupami, organizacjami a konkurencyjność definiowana jest jako zdolność do konkurowania, budowania przewagi konkurencyjnej, osiągania korzyści. Po pierwsze, czy z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi zasadne jest zachęcanie do rywalizowania przez ujmowanie konkurencyjności w zbiorze wartości? Po drugie, wiele firm uzna, że stara się budować

przewagę konkurencyjną, co z kolei nie czyni konkurencyjności jako wartości definiującej tożsamość przedsiębiorstwa (konkurencyjność jest istotą „bycia" na rynku). Nie spotkałam się do tej pory z firmą, która w zestawie wartości uwzględniła konkurencyjność (co nie znaczy, że nie ma takich podmiotów). Może Doktorantka zna taką firmę? Z badań wynika (s. 154-156), że ankietowani zadeklarowali konkurencyjność jako wartość. Czy analiza na przykład stron internetowych firm lub ich dokumentacji potwierdziła, że faktycznie konkurencyjność ujęta jest w zbiorze wartości badanych podmiotów?

- ✓ Dlaczego Autorka zdecydowała się zapytać (kwestionariusz ankiety, pytanie 30) o te a nie inne wartości? Dlaczego zbiór wartości w kwestionariuszu ankiety jest zbiorem zamkniętym i badani nie mieli możliwości wpisania innych wartości?
- ✓ Na czym polega wykorzystanie profilu kandydata w doborze wartości, którymi kieruje się firma (kwestionariusz ankiety, pytanie 32)? Rezultaty badania wskazują, że niewiele firm stosuje profil kandydata jako sposób formułowania wartości (s. 156).
- ✓ Wartość powszechnie kojarzona jest z czymś cennym, pożądanym, etycznym, z cechą czegoś dobrego. Na czym zatem polega doskonalenie wartości, którymi kieruje się przedsiębiorstwo kwestionariusz ankiety, pytanie 34)?
- ✓ W związku ze sformułowanymi hipotezami i w kontekście badań interesuje mnie, co Doktorantka uważa za przejaw zwiększonej obecności pracodawcy na rynku pracy
- ✓ W rozprawie zabrakło odniesienia wyników badań Doktorantki do rezultatów badań innych autorów, czyli fragmentu nazywanego często „dyskusją wyników". Takie „nawiązanie" uczyniłoby wnioski bardzie wartościowymi „naukowo".
- ✓ Autorka użyła sformułowań „realizacja badań (…) miała na celu dogłębne wyjaśnienie zagadnienia" (np. s. 4-5); „dzięki szczegółowo przeprowadzonym badaniom" (s. 6). Byłabym ostrożna w używaniu tego rodzaju określeń, ponieważ badacza powinna cechować pokora. Jak powiedział Isaac Newton: „Co wiemy to tylko kropelka. Czego nie wiemy, to cały ocean".
- ✓ Doceniam rzetelność i staranność Kandydatki w uzasadnianiu toku rozważań, jednak w niektórych miejscach doprowadziło to do powtórzeń, które, według mnie, nie są konieczne.
- ✓ Myślę, że można rozszerzyć listę ograniczeń przyjętej metodyki.

- ✓ Jakie rekomendacje dla praktyków zarządzania można sformułować na podstawie wyników badań?

Mam nadzieję, że odpowiedzi na postawione wyżej pytania uzyskam podczas obrony dysertacji, w części przewidzianej na dyskusję. Jest ich sporo. Świadczą one, moim zdaniem, o walorach opracowania i umiejętności wzbudzenia przez Autorkę zainteresowania czytelnika podjętą problematyką.

7. Podsumowanie i wniosek końcowy

Ogólna ocena rozprawy (tzn. poprawności treści, formuły problemu badawczego i sposobu jego rozwiązania, podstawy źródłowej rozważań oraz aspektów formalnych) **jest bardzo pozytywna.** Rozprawa doktorska mgr Anny Rychwalskiej:

- ✓ świadczy o ogólnej wiedzy teoretycznej Kandydatki - dokonano w niej analizy literatury (przypisy, bibliografia), co umożliwiło uzasadnić podjętą problematykę, wykazać lukę badawczą, sformułować cele, pytania badawcze, hipotezy, model teoretyczny, pytania do kwestionariusza ankiety i wyciągnąć wnioski
- ✓ jest wynikiem działań metodycznych
- ✓ pozwala wnioskować o umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej
- ✓ stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego
- ✓ może być podstawą przynajmniej dwóch artykułów naukowych, które warto skierować do recenzji w międzynarodowych czasopismach naukowych
- ✓ świadczy o odwadze Autorki w podejmowaniu niełatwych, złożonych problemów.

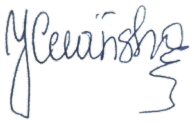
Dodam, że Doktorantka wykazała się, dociekliwością oraz wnikliwością a są to cechy charakteryzujące rzetelnego badacza. Myślę, że rozumie, na czym polega praca naukowa. Życzę Jej powodzenia w dalszych działaniach oraz interesujących spostrzeżeń, które będą inspiracją kolejnych badań.

W mojej opinii **rozprawa**, napisana pod kierunkiem prof. dr hab. Aleksego Pocztowskiego, **spełnia warunki ustawowe i uzasadnia dopuszczenie Pani mgr Anny Rychwalskiej do**

publicznej obrony – podstawa: Rozporządzenie w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora (Dz. U. z 2018r, poz. 261 z późn. zm.). W związku z powyższym wnioskuję o dopuszczenie rozprawy do publicznej obrony.

Ze względu na bardzo pozytywną ocenę rozprawy i jej walory naukowe wnioskuję, w przypadku pomyślnej obrony oraz pozytywnej opinii Komisji, o przedstawienie pracy do **nagrody za pracę doktorską.**

Joanna Cewińska



Wydział Zarządzania UŁ
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi

ul. Matejki 22/26, 90-237 Łódź

www.wz.uni.lodz.pl