

R e c e n z j a

rozprawy doktorskiej mgr **Ewy Szkudlarek** pt.

„Uwarunkowania zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT funkcjonujących w Polsce”.

Promotor: dr hab. Elwira Gross-Gołacka, prof. uczelni

Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej

Podstawa sporządzenia recenzji

Recenzję sporządzono na podstawie pisma Pani Dziekan dr hab. Katarzyny Szczepańskiej-Woszczyzna, prof. AWSB z dnia 12.12.2022 roku oraz załączonej do pisma rozprawy doktorskiej.

Przesłanki wyboru tematu, problem badawczy, cel i układ pracy

Problematyka stanowiąca przedmiot recenzowanej rozprawy doktorskiej mgr Ewy Szkudlarek mieści się w dziedzinie nauk społecznych, dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Podjęte w rozprawie zagadnienie uwarunkowań zarządzania wizerunkiem pracodawcy należy do istotnych kwestii zarówno w obszarze badań naukowych jak i wdrożeń praktycznych. W tym miejscu warto przypomnieć, iż problematyka kształtowania marki pracodawcy (ang. *employer branding*) stanowi przedmiot wzmożonego zainteresowania badaczy i praktyków od przełomu XX i XXI wieku, będąc reakcją na zmiany zachodzące w gospodarce, przedsiębiorstwach i w zarządzaniu. Doktorantka nawiązuje do tych zmian uzasadniając podjęcie w ramach pracy doktorskiej problemu zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT. Podzielam przedstawioną argumentację i uważam wybór tematu recenzowanej rozprawy doktorskiej za trafny, aktualny i uzasadniony z teoretycznego i praktycznego punktu widzenia. Zamiar badawczy doktorantki odzwierciedla główny cel pracy, który sprowadza się do identyfikacji i analizy uwarunkowań zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT. W ramach celu głównego określone zostały cele szczegółowe. Z celem pracy koresponduje problem badawczy,

zawierający się w pytaniu cyt. „Jakie uwarunkowania determinują strategiczną rolę zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT funkcjonujących w Polsce?”. Przesłanki podjęcia tematu, cel pracy, problem badawczy zostały przedstawione we Wstępie, podobnie jak szczegółowe pytania badawcze i hipotezy. W przypadku tych dwóch ostatnich jest to powtórzenie z rozdziału metodycznego badań. Mgr Ewa Szkudlarek wyjaśniła również we Wstępie dwie kluczowe z punktu widzenia tematu pracy kwestie, a mianowicie jakie uwarunkowania zostały uwzględnione w badaniach oraz co rozumie pod pojęciem zarządzania wizerunkiem pracodawcy. Przyjęte w pracy rozumienie zarządzania wizerunkiem pracodawcy jako synonimu terminu *employer branding* nie uważam za najlepszy wybór. Faktem jest, że w literaturze przedmiotu spotyka się różne propozycje przekładu na język polski terminu *employer branding*, jednak w większości ujęć występuje pojęcie marki pracodawcy, którego wizerunek można oczywiście budować, kształtować, czy też zarządzać nim. Nie należy jednak stawiać znaku równości między wizerunkiem a marką. Widać to również w rozważaniach zawartych w rozdziale pierwszym, w którym przedstawiono istotę marki i jej elementów składowych jakie występują w literaturze z zakresu marketingu. Szkoda, że nie zostało to odpowiednio zaadaptowane w recenzowanej pracy i przeniesione na grunt marki pracodawcy. Posługiwanie się bowiem w tekście rozprawy terminem zarządzanie wizerunkiem pracodawcy w znaczeniu wszystkich aspektów zarządzania marką pracodawcy prowadzi do wątpliwości natury terminologicznej i pewnych nieścisłości w niektórych fragmentach pracy. Przykładem może być powołanie się na stwierdzenie pochodzące z mojej publikacji przy użyciu określenia „zarządzanie wizerunkiem pracodawcy”, które w niej nie występuje, bowiem mowa jest tam o budowaniu marki pracodawcy w zmieniającym się kontekście zarządzania zasobami ludzkimi (s.19). Podobnie w przypadku tytułów niektórych rozdziałów, podrozdziałów czy też rysunków występują niejednoznaczne określenia wynikające z używania terminu zarządzanie wizerunkiem pracodawcy w znaczeniu *employer branding*. Nawet w badaniach empirycznych zdecydowano się posługiwać tym ostatnim terminem zamiast wizerunku pracodawcy. Stąd też w recenzji posługuję się zarówno określeniem zarządzanie wizerunkiem pracodawcy jak i terminem *employer branding* nie jako synonimami ale pojęciami o różnym desygnatach.

Niezależnie od powyższej uwagi krytycznej dotyczącej aparatu pojęciowego przyjęta koncepcja pracy jest poprawna, zaś podkreślenie, że badana problematyka

zarządzania wizerunkiem pracodawcy stanowiąca problem/wyzwanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi posiada również wymiar strategiczny, marketingowy oraz socjologiczny i psychologiczny, co stanowi o jej interdyscyplinarności.

Całość opracowania składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów i zakończenia. Oceniam układ pracy jako poprawny, podobnie jak i kolejność omawiania poszczególnych kwestii, zaś rozprawa jako całość spełnia wymogi opracowania naukowego. Obejmuje ona 191 stron tekstu. Załączona bibliografia zawiera 276 pozycji.

Analiza i ocena treści rozprawy

Jak już wcześniej wspomniano we wstępie omówione zostały przesłanki podjęcia tematyki zarządzania wizerunkiem pracodawcy w pracy doktorskiej, określony został główny cel pracy i cele szczegółowe oraz pytania badawcze i hipotezy. Przedstawione w nim rozważania pozwalają zorientować się w problematyce badań, zasadności ich podjęcia oraz zamiarach badawczych doktorantki.

Teoretyczną część pracy doktorskiej stanowią dwa rozdziały, z których pierwszy poświęcono wyjaśnieniu koncepcji zarządzania wizerunkiem pracodawcy, w drugim zaś omówiono kwestie umiejscowienia zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwie. Punktem wyjścia w pierwszym rozdziale jest przedstawienie genezy *employer branding*, co stanowi rozwinięcie przesłanek podjęcia tematu, które zostały omówione we wstępie. Doktorantka podkreśliła rosnącą rolę kapitału ludzkiego w zmieniającej się gospodarce i związane z tym zmieniające się podejście do zarządzania ludźmi, widoczne chociażby w dyskusji nad paradygmatami zarządzania. Trafnie wskazuje przy tym na trzy subdyscypliny nauk o zarządzaniu, obecnie nauk o zarządzaniu i jakości, z dorobku których czerpie koncepcja marki pracodawcy i zarządzania jej wizerunkiem. Chodzi tu o zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie marketingiem i zarządzanie strategiczne. W następnej kolejności przedstawione zostały kwestie terminologiczne związane z kategorią *employer branding* jako wynik przeglądu literatury przedmiotu. Jak już wcześniej wskazano, doktorantka przyjęła tłumaczenie tego terminu na język polski jako zarządzanie wizerunkiem pracodawcy, co jest pewnym zaskoczeniem bowiem zawarte w tej części rozważania wyraźnie pokazują, że wizerunek pracodawcy jest częścią marki pracodawcy, zaś jego odpowiednikiem w j. angielskim jest raczej *employer image* a nie *employer brand*. Potwierdzają to również rozważania poświęcone związkom między marką przedsiębiorstwa a marką pracodawcy (podrozdział 1.3), jak i

te w kolejnym podrozdziale. Wynika z nich utrwalony w literaturze przedmiotu sposób rozróżniania marki i wizerunku marki, w szczególności marki pracodawcy i wizerunku marki pracodawcy. Marka pracodawcy jest sumą korzyści czerpanych z racji zatrudnienia w danej organizacji, zaś wizerunek jest jej obrazem u odbiorców/interesariuszy. Należy w tym miejscu podkreślić, iż doktorantka powyższe różnice przedstawiła w świetle literatury przedmiotu, pokazując różnice między takimi pojęciami jak marka, tożsamość, wizerunek czy reputacja, zarówno w odniesieniu do przedsiębiorstwa jako całości i przedsiębiorstwa jako pracodawcy.

Przedmiotem rozważań w drugim rozdziale rozprawy jest zarządzanie wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwie. Rozdział ten tworzą trzy podrozdziały, w którym omówiono w kolejności umiejscowienie tej problematyki w systemie zarządzania przedsiębiorstwem, różne modelowe ujęcia *employer branding* oraz wybrane obszary praktyki zarządzania wspierające zarządzanie wizerunkiem pracodawcy. Doktorantka nawiązując do literatury przedmiotu wskazuje, iż zarządzanie wizerunkiem pracodawcy wymaga integracji działań na poziomie strategicznym, operacyjnym oraz międzydziałowym. W uzasadnieniu powyższego stwierdzenia mgr Ewa Szkudlarek przedstawia *employer branding ecosystem*, jego wewnętrzny i zewnętrzny wymiar, propozycje wartości marki pracodawcy oraz obszary ich doświadczania przez odbiorców. Oceniam dobór tych treści i ich umiejscowienie w części teoretycznej pracy za uzasadnione i mieszczące się w zakresie określonym tytułem pracy doktorskiej. Pewne wątki zostały jedynie zasygnalizowane, jak chociażby kwestie tworzenia wartości przez dział HR, która to koncepcja jest systematycznie rozwijana w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi co najmniej od czasu publikacji książki D. Ulricha, *Human Resource Champions. The next Agenda for Adding Value and Delivery Results*, HBS Press, 1997. Z obowiązku recenzenckiego dodam, że rys. 14 (s.56) pochodzi z książki mojego autorstwa, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, 2003, s.93. W drugim podrozdziale omówione zostały różne modelowe ujęcia *employer branding*, które identyfikują jego elementy składowe, powiązania z innymi obszarami HR jak i szerzej z budowaniem marki przedsiębiorstwa, pokazując złożoność procesu zarządzania marką pracodawcy. Zawarte w tej części rozdziału drugiego rozważania dostarczają kolejnych argumentów na rzecz strategicznego znaczenia zarządzania wizerunkiem pracodawcy oraz jego interdyscyplinarności. Doktorantka słusznie konstatuje, że owo zarządzanie należy

postrzegać w szerszej perspektywie komunikowania wartości różnym grupom interesariuszy w celu budowania przewagi konkurencyjnej i rozwoju przedsiębiorstwa. Mgr Ewa Szkudlarek wielokrotnie podkreśla w różnych częściach recenzowanej rozprawy doktorskiej strategiczne i interdyscyplinarne aspekty zarządzania wizerunkiem pracodawcy oraz jego powiązania z różnymi koncepcjami zarządzania, z których czerpie lub może czerpać w dalszym rozwoju. Cztery takie koncepcje zostały omówione w podrozdziale 2.3 zamykającym teoretyczną część rozprawy. W kolejności przedstawiono: zarządzanie talentami, przywództwo transformacyjne, zarządzanie różnorodnością oraz tzw. turkusowe zarządzanie. Kwestia wyboru tych koncepcji jest prawem autorki, w mojej ocenie wszystkie one są niewątpliwie powiązane, choć w różny sposób, z problematyką zarządzania wizerunkiem pracodawcy. Zabrakło szerszego wyjaśnienia istoty tych powiązań, co jest kluczowym aspektem uzasadniającym ich uwzględnienie w treści recenzowanej rozprawy doktorskiej. Jedynie w przypadku zarządzania różnorodnością takie powiązanie zostało przedstawione. Z kolei w charakterystyce zarządzania talentami pominięte zostały liczne publikacje polskich autorów na ten temat, obejmujące zarówno rozważania teoretyczne jak i badania empiryczne, a nawet odnoszące się do kwestii wizerunku pracodawcy. Powyższe uwagi nie wpływają na końcową ocenę, że uwzględnienie wspomnianych powyżej obszarów zarządzania było zasadne z punktu widzenia tematu rozprawy doktorskiej.

Sumując rozważania zawarte w teoretycznej części rozprawy należy podkreślić, iż poprawnie, choć wyrywkowo ilustrują one aktualny stan wiedzy w zakresie problematyki kształtowania marki pracodawcy i jej wizerunku. Podniesione wcześniej pewne uwagi krytyczne dotyczące kwestii definicji zarządzania wizerunkiem pracodawcy jako synonimu *employer branding* oraz pewnego niedostatku w zakresie krytycznej refleksji na temat omawianych treści nie wpływają zasadniczo na pozytywną ocenę tej części rozprawy, która potwierdza solidną wiedzę mgr Ewy Szkudlarek w tym zakresie.

Metodyczne zagadnienia badań zostały przedstawione w trzecim rozdziale pracy. Zawierają one charakterystykę zastosowanego podejścia w badaniach empirycznych. Za podstawę metodyki badań empirycznych przyjęto paradygmat funkcjonalno-systemowy w badaniach ilościowych oraz paradygmat interpretatywno-symboliczny w badaniach jakościowych. Badania zostały przeprowadzone przy użyciu metod ilościowych w formie badań ankietowych, których założenia znajdują odzwierciedlenie w hipotezach oraz metod jakościowych realizowanych w formie wywiadów, których założenia

odzwierciedlają sformułowane pytania badawcze. Całość postępowania badawczego została jasno przedstawiona na rys. 31 (s.87). Podstawą określenia zakresu badań, wyrażającego się w pytaniach badawczych i hipotezach była zidentyfikowana luka badawcza określona na podstawie analizy literatury przedmiotu. Doktorantka zaproponowała teoretyczny model badawczy (rys.33), który ujmuje wszystkie elementy składowe przyjętego w rozprawie podejścia do badania zarządzania wizerunkiem pracodawcy. W odniesieniu do tego modelu nasuwają się dwa pytania. Pierwsze dotyczy przyjętego podziału uwarunkowań na trzy grupy. Dlaczego uwzględniono akurat te, a nie inne uwarunkowania? Co stanowiło kryterium ich doboru? Drugie pytanie dotyczy powiązania hipotez i pytań badawczych z zależnościami przedstawionymi w modelu teoretycznym. W odniesieniu do treści hipotezy głównej prosiłbym o wyjaśnienie dlaczego akurat „świadomość strategicznej roli zarządzania wizerunkiem pracodawcy” została wyróżniona w hipotezie głównej? Dodatkowo pojawia się tu pytanie o czyją „świadomość ...” chodzi? Z kwestionariusza ankiety wynika, że o świadomość respondentów. Jeśli tak, to badana była zależność między poziomem świadomości strategicznej roli zarządzania wizerunkiem pracodawcy u respondentów a ich oceną pozycji konkurencyjnej danej organizacji. Prosiłbym o wyjaśnienie powyższych kwestii podczas obrony.

W kolejności omówione zostały metody badawcze, dobór próby oraz przebieg badań. Oceniając zastosowane podejście metodyczne należy podkreślić, iż zawiera ono wszystkie niezbędne elementy i potwierdza umiejętności doktorantki w zakresie planowania badań empirycznych i ich skutecznej realizacji. Wśród uwag krytycznych chciałbym podnieść kwestie powtórzenia celów, pytań i hipotez, zawarcie w tym rozdziale przesłanek wyboru tematu, które powinny być raczej we wstępie, powtórzenie celu głównego pracy oraz prezentację części wyników badań przy okazji charakterystyki metod badawczych. Poszczególne kwestie wymagały jednoznacznego przyporządkowania do poszczególnych części pracy, tj. wstępu, metodyki badań oraz analizy wyników badań.

Rozdział czwarty zawiera omówienie wyników badań doktorantki. Rozpoczyna go charakterystyka branży informatycznej, w szczególności zatrudnienia oraz percepcji i preferencji pracowników tej branży w odniesieniu do takich aspektów jak najważniejsze cechy pracy, zachowania menedżerów, oczekiwania wobec podwyżki wynagrodzeń, czy też preferencje wobec formy świadczenia pracy. W kolejnym podrozdziale przedstawione

zostały opinie badanych pracowników na temat pozyskiwania i utrzymywania pracowników w ostatnich latach oraz wpływu *employer branding* na te procesy. Wyniki badań potwierdziły znany fakt, że pozyskiwanie i retencja pracowników stanowią istotny problem w badanej branży, wynikający z sytuacji braków podaży na rynku pracy. W części poświęconej strategicznym aspektom zarządzania wizerunkiem pracodawcy przedstawiono wyniki badań dotyczących m.in. podmiotów koordynujących działania w ramach *employer branding*, strategii w tym obszarze zarządzania oraz czynników wspierających rozwijanie takich strategii. Przedstawiono również czynniki, które są stosowane do oceny efektów działań w zakresie *employer branding* (wykres 27). Należy w tym miejscu zwrócić uwagę, że użyte w tekście i tytule wykresu określenie „wskaźniki pomiaru zwrotu z inwestycji” jest nieadekwatne do tych wskaźników bowiem zwrot z inwestycji w kapitał ludzki i związane z tym działania mierzy się w inny sposób. W kolejnej części omówione zostały wyniki badań ilustrujące interdyscyplinarny charakter zarządzania wizerunkiem pracodawcy. Jego wyrazem były różne kompetencje osób zajmujących się problematyką *employer branding*, udział różnych jednostek organizacyjnych w realizowanych działaniach oraz zróżnicowane narzędzia stosowane w tych działaniach. Na koniec przedstawiono atrybuty marki pracodawcy, które komunikowane są odbiorcom w ramach zarządzania wizerunkiem pracodawcy. Zaprezentowane wyniki badań potwierdzają wspomnianą wcześniej interdyscyplinarność problematyki marki pracodawcy i zarządzania jej wizerunkiem. Analiza wyników badań dotyczących uwarunkowań zarządzania wizerunkiem pracodawcy wraz z odniesieniem się do przyjętych hipotez stanowi ostatnią część podrozdziału 4.2. W celu weryfikacji hipotez wykorzystano skonstruowane wcześniej indeksy opisujące następujące zmienne: pozycję firmy, świadomość strategiczną, interdyscyplinarne podejście. Wyniki badań zostały jasno opisane stanowiąc podstawę do weryfikacji hipotez na podstawie przeprowadzonej analizy statystycznej.

Sumując ocenę treści podrozdziału 4.2 należy zwrócić uwagę na pewną nieścisłość polegającą na tym, że tytuł tej części prezentującej wyniki badań ilościowych nie jest w pełni adekwatny do jej zawartości, eksponuje bowiem operacyjny wymiar zarządzania wizerunkiem pracodawcy, podczas gdy w tekście omawiane są również kwestie strategiczne i uwarunkowania. Mimo powyższych uwag krytycznych należy podkreślić, iż doktorantka przedstawiając wyniki własnych badań ilościowych postępowała

konsekwentnie z przyjętym modelem teoretycznym, w szczególności założeniami dotyczącymi badań ilościowych.

Uzupełnieniem badań ilościowych były badania jakościowe przeprowadzone w formie wywiadów na próbie 9 respondentów, którymi byli prezesi, członkowie zarządów oraz dyrektorzy najwyższego szczebla zarządzania. Przedstawione wyniki badań dotyczą m.in. przesłanek prowadzenia działań z zakresu zarządzania wizerunkiem pracodawcy, ich powiązania ze strategią firmy, korzyści związanych z tymi działaniami, barier, czy też roli liderów w procesie *employer branding*. Potwierdzają one różnice jakie występują w postrzeganiu tej problematyki oraz podejściu do zarządzania wizerunkiem pracodawcy przez respondentów reprezentujących małe, średnie i duże przedsiębiorstwa.

Rozdział piąty stanowi podsumowanie rozważań przedstawionych w rozprawie doktorskiej, zawiera wynikające z nich wnioski oraz propozycję modelowego ujęcia zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT. W pierwszej kolejności przedstawione zostały wnioski odnoszące się do rozważań zawartych w teoretycznej części pracy. Następnie zaprezentowane zostały wnioski wynikające z badań empirycznych doktorantki oraz źródeł wtórych zawierających wyniki innych badań na temat branży IT i *employer branding*. W części poświęconej wynikom badań własnych przedstawiono wnioski wynikające z analizy zawartej w rozdziale czwartym wraz z odniesieniem się do hipotez. W podobny sposób przedstawione zostały wnioski wynikające z badań jakościowych, choć w tym wypadku nie mamy *explicite* odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Sumując wyniki badań mgr Ewa Szkudlarek podkreśliła potrzebę zaangażowania zarządzających w działania na rzecz zarządzania wizerunkiem pracodawcy, wskazała że interdyscyplinarne podejście do tego procesu wspiera realizację celów strategicznych przedsiębiorstw. Prezentując modelowe ujęcie zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT doktorantka nawiązała do modelu teoretycznego z metodycznej części pracy, uzupełniając go o cele i narzędzia, które zostały przyporządkowane do poziomów zarządzania i grup odbiorców. Zdaniem recenzenta zaproponowany model zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach branży IT stanowi wkład doktorantki do poszerzenia wiedzy na temat budowania marki pracodawcy i zarządzania jej wizerunkiem. Może on być podstawą do refleksji na ten temat oraz inspiracją do dalszych badań. Uważam też, że istnieją obszary, które należałoby rozwinąć, jak chociażby cele i narzędzia. Przykładowo *Employer branding ecosystem* ujmuje całość elementów i uwarunkowań, stąd też

określanie go mianem narzędzia i do tego przyporządkowanego tylko do poziomu operacyjnego budzi moje wątpliwości. Ponadto należałoby w modelu uwidocznić specyfikę branży, w tym wypadku IT. Kończący rozdział piąty punkt 5.3 „Ograniczenia i kierunki dalszych badań naukowych” został potraktowany dość ogólnie. Zabrakło jasnego określenia ograniczeń we wnioskowaniu wynikających m.in. z zastosowanej procedury badawczej.

Zamykające rozprawę doktorską Zakończenie zawiera syntezę najważniejszych ustaleń poczynionych w trakcie analizy literatury przedmiotu oraz badań empirycznych. Doktorantka raz jeszcze ustosunkowała się do postawionych hipotez stwierdzając, że hipoteza główna oraz hipoteza nr 4 nie zostały potwierdzone, natomiast hipotezy nr 1, 2 i 3 zostały pozytywnie zweryfikowane. Następnie mgr Ewa Szkudlarek odniosła się do celów pracy podkreślając, że wszystkie cele zostały osiągnięte i wskazując te części rozprawy gdzie to nastąpiło. Zabrakło końcowej refleksji podsumowującej na temat badanego zagadnienia, ograniczeń i kierunków dalszych badań, które wprawdzie zostały zasygnalizowane w podrozdziale 5.2 ale dość ogólnie.

Ocena końcowa i konkluzja

Analiza treści recenzowanej rozprawy doktorskiej pozwala na stwierdzenie, że stanowi ona teoretyczno-empiryczne studium na temat zarządzania wizerunkiem pracodawcy w branży IT. Rozprawa jako całość jest spójna i stanowi przyczynek do poszerzenia istniejącej wiedzy w dziedzinie budowania marki pracodawcy oraz jej wizerunku. Podniesione wcześniej wątpliwości i sformułowane uwagi krytyczne miały na celu zwrócenie uwagi na te kwestie, które zdaniem recenzenta nie zostały precyzyjnie zdefiniowane lub dostatecznie wyjaśnione, jak również na występujące w tekście powtórzenia. Należałoby je uporządkować, gdyby miały być w przyszłości przedmiotem publikacji. Analiza treści rozprawy dowodzi, że *employer branding* jest złożonym zagadnieniem, szczególnie wtedy gdy podejmuje się próbę naukowego zgłębienia jego istoty z perspektywy różnych dyscyplin i subdyscyplin naukowych takich jak: zarządzanie zasobami ludzkimi, marketing, zarządzanie strategiczne, a także z perspektywy nauki o komunikacji społecznej i mediach. Występujące różnice w aparacie pojęciowym czy też stosowanych podejściach badawczych stanowią wyzwanie dla każdego badacza. Mgr Ewa Szkudlarek poradziła sobie z tym wyzwaniem konsekwentnie

realizując procedurę badawczą. Do pozytywnych stron recenzowanej rozprawy doktorskiej należy zaliczyć:

- trafny wybór tematu pracy z uwagi na aktualność problematyki badań dotyczącej marki pracodawcy i jej wizerunku;
- naświetlenie badanego zagadnienia od strony teoretycznej na podstawie właściwie dobranej i wykorzystanej w pracy literatury z różnych dyscyplin naukowych;
- poprawne przygotowanie badań empirycznych od strony metodycznej obejmujące określenie celów, pytań badawczych i hipotez, dobór odpowiedniej metody badań oraz opracowanie narzędzi badawczych;
- skuteczne przeprowadzenie badań empirycznych, ich szczegółowe omówienie z odniesieniem się do literatury przedmiotu;
- wniesienie wkładu w poszerzanie wiedzy z zakresu zarządzania poprzez opracowanie modelu zarządzania wizerunkiem pracodawcy;
- wskazanie kierunków dalszych badań i implikacji dla praktyki zarządzania.

Bilansując poszczególne elementy oceny, pragnę wyrazić opinię, że recenzowana rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, wskazuje na posiadanie przez doktorantkę interdyscyplinarnej wiedzy teoretycznej z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, w szczególności zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu i zarządzania strategicznego oraz nauk o komunikacji i mediach, jak i umiejętności samodzielnego prowadzenia przez nią pracy naukowej. Tym samym spełnione zostały wymagania określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Za w pełni zasadne uważam więc nadanie mgr Ewie Szkudlarek stopnia naukowego doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. W związku z powyższym stawiam wniosek o przyjęcie recenzowanej pracy mgr Ewy Szkudlarek jako rozprawy doktorskiej i dopuszczenie jej do publicznej obrony.

