

dr hab. Maria Węgrzyn prof. UE
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Nauk Ekonomicznych
Katedra Finansów

Wrocław, 29 września 2025

**RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ PT.
„Narzędzia marketingu personalnego wykorzystywane
w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach”**

AUTORKA: MGR ŻANETA WARZECHA

PROMOTOR: DR HAB. MAGDALENA BSOUŁ- KOPOWSKA, PROF. PCZ

Zakres (specjalność): Nauki o zarządzaniu i jakości

1. Część ogólna

Recenzji poddana została dysertacja doktorska, licząca łącznie 384 strony wydruku komputerowego, obejmująca: spis treści, wstęp, pięć rozdziałów merytorycznych, zakończenie, bibliografię, spis tabel, spis rysunków, załączniki oraz podsumowanie w języku angielskim. Praca zilustrowana jest pokaźną liczbą grafik, obejmując 43 rysunki i 80 tabel, zawiera 3 załączniki (ankietę badawczą, kwestionariusz wywiadu oraz załącznikami do wywiadu, i opatrzona jest licznymi przypisami źródłowymi. Bibliografia zawiera bogaty zbiór pozycji piśmiennictwa specjalistycznego, polsko- i anglojęzycznego.

W trakcie przygotowywania recenzji ww. pracy doktorskiej zostały zastosowane następujące kryteria oceny:

- trafność wyboru obszaru i oryginalność problemu badawczego podjętego w rozprawie;
- ocena poprawności i kompletności celów oraz hipotez badawczych;
- oryginalność tez naukowych, sekwencja w strukturze rozprawy,

- stopień zaawansowania zawartej w rozprawie wiedzy teoretycznej z zakresu nauk ekonomicznych i nauk pokrewnych,
- realizacji założonego celu badawczego,
- skala uwag metodycznych i formalnych,
- praktyczna przydatność rozprawy.

2. Część szczegółowa

Na podstawie uważnej lektury tekstu należy stwierdzić, że:

1. Praca mieści się w kręgu problematyki zarządzania zasobami ludzkimi .
2. Podjęta tematyka zarządzania zasobami ludzkimi dotyczy wykorzystania narzędzi marketingu personalnego w polskich bankach. Tematyka ta jest bardzo ważna i potrzebna z uwagi na długofalowe oraz bardzo różnorodne konsekwencje podejmowanych decyzji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.
3. 2. Praca obejmuje i łączy ze sobą trzy obszary:
 - obszar marketing personalnego,
 - obszar uwarunkowań zarządzania zasobami ludzkimi w działalności prowadzonej przez banki spółdzielcze i komercyjne,
 - obszar efektów działań banków w zakresie marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi (badana własne) wraz z opisem tych efektów w ujęciu badań ilościowych i jakościowych.

Oś rozważań, wokół której te trzy zagadnienia się koncentrują, stanowi dążenie do poprawy jakości i skuteczności zarządzania zasobami ludzkimi w bankach (spółdzielczych i komercyjnych) poprzez odpowiednie wykorzystanie narzędzi marketingu personalnego.

4.Ocena poprawności i kompletności celów oraz hipotez badawczych

Podstawą do oceny poprawności i kompletności celów i hipotez badawczych jest ocena istoty problemu badawczego. Autorka pisze „ Osoby zatrudnione w znacznym stopniu przyczyniają się do rozwoju organizacji poprzez jakość wykonywanej pracy, w tym obsługi klientów, co w konsekwencji oddziałuje na osiągnięte wyniki sprzedażowe. Dlatego tak ważnym jest, aby banki świadomie podejmowały działania zarządcze ukierunkowane na kształtowanie i budowanie swojego atrakcyjnego wizerunku jako

pracodawcy, a także tworzyły atrybut przewagi konkurencyjnej na rynku pracodawców”. Stąd rozważania Autorki ukierunkowane są na zarządzanie personelem w bankach.

Jednakże problem badawczy nie został sformułowany wprost przez Autorkę, ale ustaliła go poprzez szereg pytań badawczych, gdzie pytanie badawcze nr 1 stawiane jest jako najistotniejsze (wielokrotnie powtarzane w pracy).

(P1): w jaki sposób marketing personalny jest wykorzystywany w bankach komercyjnych i spółdzielczych w celu zwiększenia efektywności w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi?

P2: W jaki sposób narzędzia marketingu personalnego opisywane w literaturze przedmiotu znajdują zastosowanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach spółdzielczych i komercyjnych?

P3: Jakie są główne cele wykorzystywania narzędzi marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach spółdzielczych i komercyjnych?

P4: W jaki sposób znajomość narzędzi marketingu personalnego przez kadrę kierowniczą i zarządzającą wpływa na budowanie przewagi konkurencyjnej banku na rynku pracodawców?

P5: Czy i w jaki sposób wykorzystanie narzędzi marketingu personalnego wpływa na atrakcyjność banku jako pracodawcy?

P6: Czy i w jaki sposób narzędzia marketingu personalnego mogą kształtować pozycję rynkową banku spółdzielczego i banku komercyjnego?

Tak sformułowane pytania mają charakter pytań badawczych, choć niekoniecznie każde z nich można uznać za problem badawczy będący inspiracją do napisania dysertacji doktorskiej.

Niemniej jednak, bez wątpienia tak opisany problem badawczy jest ważny przede wszystkim dla skuteczności zarządzania personelem w bankach, ale także dla zadowolenia klientów korzystających z usług bankowych. Trafność wyboru obszaru i oryginalność problemu badawczego podjętego w rozprawie uważam za właściwe.

Trafność wyboru obszaru badawczego i problemu badawczego popiera także ocena luki badawczej. Jak wykazała Doktorantka, problem ten dotychczas nie został wyraźnie zaakcentowany i rozwiązany ani na gruncie nauki (częściowo) ani praktyki gospodarczej. „W wyniku przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu oraz doniesień naukowych zawierających wyniki badań krajowych i zagranicznych stwierdzono, że brakuje wśród nich badań prowadzonych w bankach, a także zauważono deficyt lub niejasne odniesienia marketingu personalnego do innych zbliżonych koncepcji takich jak np. employer

branding i employer experience. Dlatego też uznano, że kwestie te spełniają wymogi metodologiczne luki badawczej i wymagają zbadania”. Z tego też powodu, stwierdzona przez Autorkę luka badawcza stała się, poprawnie, główną przesłankę wyboru tematu i problematyki rozprawy doktorskiej.

Rozwiązanie problemu badawczego sformułowanego jak powyżej wymagało podjęcia przez Doktorantkę ogromnego wysiłku badawczego w zakresie:

a/ przygotowania wartościowego podłoża teoretyczno-poznawczego w każdym z trzech (wcześniej wskazanych) obszarów z osobna,

b/ ich kompilacji w spójną i logicznie powiązaną całość teoretyczną,

c/ opracowania zestawu metod badawczych w celu sprawdzenia postawionej hipotezy głównej i hipotez częściowych.

4. Autorka sformułowała wszystkie wymagane elementy pracy badawczej, czyli: cel badawczy, hipotezę główną, zestaw częściowych hipotez badawczych oraz metody badawcze. Przedstawiła także tok postępowania badawczego odzwierciedlony w strukturze treści pracy, który nie budzi zastrzeżeń.

Struktura podziału na rozdziały i ich uszczegółowienie została poprawnie podporządkowana celowi badawczemu. W nie budzi ona zastrzeżeń, jest logiczna i spójna. Zasadniczo praca podzielona jest na dwie części. Część pierwszą teoretyczno- poznawczą obejmującą trzy pierwsze rozdziały oraz drugą, część praktyczną umieszczoną w dwóch kolejnych rozdziałach obejmującą badanie własne przeprowadzone przez Doktorantkę. Poszczególne rozdziały zawierają treści adekwatne do tytułów rozdziałów, a podejmowane treści dobrze odzwierciedlają opisywane zagadnienia. Jednakże całość opracowania jest stanowczo zbyt długa. Niektóre podstawowe treści nie muszą (nie powinny wręcz) znajdować się w pracach tej rangi (np. s. 152 Funkcje nauki, i inne).

Jako główny cel badawczy rozprawy (C1) wskazano: diagnozę i ocenę wykorzystania narzędzi marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach. Tak sformułowany cel jest właściwy. Jest to poprawne sformułowanie celu o charakterze naukowym.

Realizacja celu głównego dysertacji wymagała sprecyzowania również celów szczegółowych. Celem teoretyczno – poznawczym było pogłębienie wiedzy z zakresu marketingu personalnego jako narzędzia

wykorzystywanego w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz określenie w jaki sposób stosowany jest on w bankach spółdzielczych i komercyjnych (C2). Dla celów pracy doktorskiej szczególnie istotna jest druga część tego celu.

C3: Porównanie narzędzi marketingu personalnego wykorzystywanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach spółdzielczych i w bankach komercyjnych.

C4: Zdiagnozowanie znajomości narzędzi marketingu personalnego wśród kadry kierowniczej i zarządzającej w bankach.

C5: Podjęcie próby opracowania założeń optymalnego modelu marketingu personalnego dla banku spółdzielczego i banku komercyjnego – cel praktyczny.

Tak sformułowane cele wpisują się w całość dysertacji i opis głównego problemu badawczego pracy.

6. Cel główny pracy dobrze koresponduje z hipotezą badawczą przyjętą w pracy, która brzmi „potrzeba doskonalenia procesu zarządzania zasobami ludzkimi stanowi kluczową potrzebę do wdrożenia w bankach spółdzielczych i komercyjnych indywidualnie dobranych i zmodyfikowanych narzędzi marketingu personalnego”.

Zaprezentowane wcześniej pytania badawcze znajdują swoje odzwierciedlenie w hipotezach częściowych, zgodnie z etapami postępowania naukowego, i są sformułowane w następujący sposób:

H1: Banki spółdzielcze koncentrują się przede wszystkim na zastosowaniu narzędzi wewnętrznego marketingu personalnego.

H2: Banki komercyjne wykorzystują narzędzia zewnętrznego, jak i wewnętrznego marketingu personalnego.

H3: Banki komercyjne wykorzystują employer branding jako narzędzie marketingu personalnego w celu promowania swojej marki jako pracodawcy.

H4: Wykorzystanie narzędzi marketingu personalnego w bankach kształtuje pozytywne relacje pomiędzy przełożonymi i podwładnymi.

H5: Wykorzystanie narzędzi marketingu personalnego jest zróżnicowane w zależności od wielkości zatrudnienia w placówce banku.

H6: Komunikacja dwustronna jako jedno z narzędzi marketingu personalnego ma wpływ na zadowolenie pracowników z pracy w banku.

H7: Niezależnie od rodzaju banku stosowanie narzędzi marketingu personalnego przyczynia się do budowania pozytywnych relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi.

H8: W bankach komercyjnych stosuje się wystandaryzowane, wynikające z zaleceń teoretyków i praktyków narzędzia marketingu personalnego.

H9: W bankach spółdzielczych zarządzający wykorzystują własne doświadczenia i umiejętności będące rezultatem praktyki zawodowej.

H10: Niezależnie od rodzaju banku pracodawcy powinni koncentrować się przede wszystkim na identyfikacji i zaspokajaniu indywidualnych potrzeb pracowników.

H11: Specyfika działania wymusza opracowanie odrębnych wytycznych dostosowania i wdrażania narzędzi marketingu personalnego w bankach spółdzielczych i komercyjnych.

Ilość postawionych hipotez szczegółowych jest stanowczo zbyt duża. Tym bardziej, że niektóre z nich nie mają charakteru hipotez badawczych. Ich udowodnienie nie wymaga bowiem jakiś szczególnych badań gdyż wystarczy prosta analiza dokumentów i danych. Jednak pozostałe hipotezy sformułowane są prawidłowo i korespondują z hipotezą główną (H4, H6, H7).

.
W recenzowanej pracy posłużono się kilkoma metodami badawczymi, wymienionymi jako:

- badanie jakościowo- ilościowe i opisowe,
- badanie dokumentów,
- badania ankietowe
- analiza wielokryterialna.

I choć wykorzystane w pracy metody badawcze są prawidłowe to powyższy sposób ich określenia w dysertacji doktorskiej uważam za zbyt słabo oparty na kwerendzie literatury z tego zakresu (dotyczy porównawczej analizy wielokryterialnej).

Zbędna jest również teoretyczna część pracy przedstawiająca organizację badań własnych przez Autorkę w rozdziale 3. Do części praktycznej organizacji pracy badań własnych uwag nie mam, bo jest ono dobrze, rzetelnie przygotowane i przeprowadzone.

6. Skala uwag metodycznych i formalnych

Autorka poprawnie przygotowała podłoże teoretyczno-poznawcze w zakresie funkcji personalnej w zarządzaniu zasobami ludzkimi, w obszarze modeli zarządzania zasobami ludzkimi, w obszarze marketingu personalnego, employer branding, employee experience.

Ciekawie i poprawnie wykonała porównania różnych koncepcji marketingu, które wykorzystuje się w zarządzaniu personelem. Wnioski z porównań znalazły swoje miejsce w „Modelu postępowania w marketingu personalnym” zaproponowanym przez Autorkę.

Takie porównania znajdujące się w rozdziale pierwszym są jak najbardziej potrzebne. Niemniej jednak Doktorantka opisała ich wykonanie jako wielokryterialną analizę porównawczą (s. 8). Nie jest to prawdziwe/ poprawne stwierdzenie bowiem porównanie kilku elementów nie jest analizą wielokryterialną. Analiza wielokryterialna to metoda podejmowania decyzji, która pomaga w wyborze najlepszego rozwiązania spośród wielu opcji, bazując na ocenie ich pod kątem różnych, często sprzecznych kryteriów. Zwykle nadawane są wagi poszczególnym kryteriom, a następnie ocenia się je, analizuje warunki, .. itd. W porównaniu zastosowanym przez Autorkę takich elementów nie ma. Nie jest to więc analiza wielokryterialna i nie bardzo rozumiem dlaczego taka metoda została dodana do tych porównań.

Kolejna uwaga wobec ocenianej dysertacji doktorskiej dotyczy stwierdzenia Autorki (kilkukrotnie powtórnego w całej pracy), że dokonana zostanie próba stworzenia modelu marketingu personalnego opartego na wyspecjalizowanych narzędziach dedykowanych do jego implementacji zarówno w bankach komercyjnych jak i spółdzielczych. Przedstawiony w pracy na stronie nr 303 „Model marketingu personalnego dla banków spółdzielczych i komercyjnych” jest w zasadzie koncepcją postępowania, takim schematem postępowania, a nie modelem widzianym przez pryzmat nauki, gdzie wszystkie jego elementy należy udowodnić. Szkoda, że Doktorantka nie zdefiniowała tego zapisu „model/ schemat/ koncepcja” w części opisowej pracy, ani nawet w niewielkim fragmencie wniosków, w celu złagodzenia naukowej definicji „modelu”. Warto zwrócić również uwagę, że jako cel C5 doktorantka wskazała: Podjęcie próby opracowania założeń optymalnego modelu marketingu personalnego dla banku spółdzielczego i banku komercyjnego, a przygotowała Model marketingu personalnego (schemat postępowania), a nie założenia do niego.

Niemniej jednak nie mam uwag merytorycznych co do zawartości informacyjnej przedstawionego przez Doktorantkę w Modelu marketingu personalnego (schemacie postępowania) i uważam, że stworzenie takiego schematu jest bardzo ważną i potrzebną rekomendacją do działania dla menedżerów w bankach spółdzielczych i komercyjnych.

Część badawcza pracy nie budzi moich zastrzeżeń, jest ładna i poprawna. Przyjęta metoda badawcza – ankieta (CAWI, PAPI) jest prawidłowo wykonana. Dobór grupy badawczej również nie budzi zastrzeżeń i jest dobrze opisany w pracy. Wyniki prowadzonych badań zostały w bardzo dobry i czytelny sposób przedstawione zarówno na rysunkach jak i w tabelach, a także zostały opatrzone właściwymi opisami wywodzącymi się z prezentowanych na danych. Niemniej jednak opisów tych nie można traktować równoważnie z wnioskami. Wnioski należałoby sformułować odrębnie jako myśli powstałe na bazie opisów. Tak skonstruowane wnioski oczywiście są, ale mogłoby być ich znacznie więcej.

Na zakończenie uwag metodycznych muszę napisać, że również niektóre duże fragmenty dysertacji, choć dobrze przedstawione w części podłoża teoretyczno- poznawczego mają dość podstawowy charakter i są zbędne w pracach tej rangi.

7. Wysoko natomiast należy ocenić wysiłek badawczy Doktorantki w zakresie opracowania zestawu metod badawczych na potrzeby naukowej analizy i oceny zastosowania marketingu personalnego w bankach spółdzielczych i komercyjnych (w tym ankiety badawcze CAWI PAPI, analiza SWOT oraz TOWS).

8. Rzetelnie i umiejętnie został dokonany przegląd i ocena podejmowanych działań i ograniczeń poznawczych marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach przy wykorzystaniu różnych narzędzi tego marketingu. Tę część opracowania należy uznać za wartościowy wkład własny do poznania naukowego przygotowany przez Doktorantkę.

9. Praca zawiera także walor praktyczny, jakim jest opracowanie schematu postępowania w zakresie marketingu personalnego dla banków spółdzielczych i komercyjnych, schematu powstałego na bazie

przeprowadzonego badania własnego przez Doktorantkę. Jest to element pracy, który szczególnie należy docenić.

10. Doktorantka poprawnie posługuje się metodami badawczymi wykorzystanymi w pracy, choć niektóre z nich pomimo ich wymienienia, nie mają zastosowania w tej dysertacji (wielokryterialna analiza porównawcza).

Język pracy jest poprawny specjalistyczny, styl pisarski ładny, przyjazny dla czytelnika. Umiejętnie wykorzystano, i w różnych formach graficznych przedstawiono, dość bogaty materiał faktograficzny oraz badawczy. Strona redakcyjno-techniczna pracy nie budzi zastrzeżeń.

W sumie w dysertacji Autorka podejmuje próbę utworzenia naukowego obrazu wykorzystania narzędzi marketingu personalnego w odniesieniu do banków spółdzielczych i banków komercyjnych. Jest to działanie bardzo ważne dla polskiego systemu bankowego, dla poprawy jego efektywności i jakości działania, ale także, a może przede wszystkim, istotne dla zatrudnianych tam ludzi.

Zachęcam Doktorantkę do podjęcia trudu dalszych badań w tym zawiłym obszarze. Przedstawiona dysertacja doktorska jest bowiem inspirująca i ciekawa.

3. Wniosek końcowy

Na podstawie tekstu przedstawionego w punkcie 2 recenzji stwierdzam, że pomimo pewnych ograniczeń w warstwie merytorycznej rozprawy, mgr Żaneta Warzecha :

a/ rozwiązała w znacznym stopniu problem badawczy w sposób naukowy,

b/ przedstawiła oryginalne jego rozwiązanie, w szczególności poprzez rzetelnie i umiejętnie przeprowadzony przegląd podejmowanych działań oraz ich ocenę, a także poprzez analizę ograniczeń poznawczych marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach przy wykorzystaniu różnych narzędzi tego marketingu,

c/ przygotowała i rekomenduje do zastosowania schemat postępowania w zakresie marketingu personalnego w bankach spółdzielczych i komercyjnych

d/ wykazała się odpowiednim warsztatem naukowo-badawczym.

Praca kwalifikuje się do dziedziny nauk społecznych w dyscyplinie Nauki o Zarządzaniu i Jakości.

Stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr Żanety Warzechy spełnia wymogi określone w ustawie o tytule naukowym i stopniach naukowych.

Na tej podstawie **wnoszę o przyjęcie pracy i dopuszczenie Doktorantki do jej publicznej obrony.**

dr hab. Maria Węgrzyn prof. UE