

Łódź, 01.08.2025

Dr hab. inż. Magdalena Zalewska-Turzyńska, prof. UŁ
Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

Wydział Zarządzania P.Cz.
Sekretariat

Wpł. dn. 01.08.2025r.

Bugaj

Recenzja

Rozprawy doktorskiej mgr Żanety Warzechy pt. „Narzędzia marketingu personalnego wykorzystywane w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach”, napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Magdaleny Bsoul-Kopowskiej, prof. Politechniki Częstochowskiej na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

1. Uwagi ogólne

Recenzję przygotowano w odpowiedzi na pismo z dn. 1.07.2025 r. (R-WZ.BODN.510.2.2025), przesłane przez Zastępcę Przewodniczącego Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o zarządzaniu i jakości dra hab. inż. Waldemara Jędrzejczyka, Prof. Politechniki Częstochowskiej, zgodnie z którym zostałam powołana na recenzenta w przewodzie doktorskim mgr Żanety Warzechy pt. „Narzędzia marketingu personalnego wykorzystywane w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach”. Dodatkowo, na podstawie umowy o dzieło (RN-UC-57/25), zobowiązana zostałam do przedstawienia danych o Kandydatce.

Na podstawie przesłanego życiorysu Doktorantki stwierdzam, że Pani Żaneta Edyta Warzecha ukończyła studia na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu i uzyskała tytuł magistra na kierunku „Finanse i rachunkowość” na specjalności „Finanse, podatki i rachunkowość spółek” w dniu 11 lipca 2019 r. Od 2019 r. jest pracownikiem Nadwarciańskiego Banku Spółdzielczego w Działoszynie. W 2020 r. rozpoczęła studia w Szkole Doktorskiej Politechniki Częstochowskiej. Jest autorką dwóch artykułów naukowych i współautorką czterech, a także uczestniczyła w wielu konferencjach naukowych. Ponadto brała udział w licznych szkoleniach i warsztatach, uzyskując m.in. Certyfikat Głównego Księgowego wydawany przez Stowarzyszenie Księgowych w Polsce (2018 rok). Doktorantka oświadczyła, że nie ubiega się o nadanie stopnia doktora na innej uczelni niż Politechnika Częstochowska.



2. Ogólna charakterystyka recenzowanej pracy

Przedmiotem recenzji jest praca doktorska składająca się z 384 stron, obejmująca następujące elementy: spis treści, wstęp, pięć rozdziałów (teoretyczne i empiryczne), zakończenie, bibliografię, spis tabel i spis rysunków oraz załączniki i streszczenie w języku angielskim.

Rozdziały 1 i 2 mają charakter teoriopoznawczy. W rozdziale pierwszym Autorka opisuje funkcję personalną w zarządzaniu zasobami ludzkimi, skupiając się na składowych funkcji personalnej i jej ewolucji, wyjaśnia pojęcia zarządzania i zasobów ludzkich, marketingu personalnego oraz *employer branding* i *employer experience*. Ten fragment pracy ma walory poznawcze, wprowadza w kwestie ogólne zarządzania, z wyraźnym odniesieniem do historycznej perspektywy naukowej. Uaktualnienie treści o najnowsze odniesienia naukowe, zawierające badania popandemiczne i uwzględniające burzliwie zmieniające się sposoby zarządzania i narzędzia ZZL znacząco podniosłoby wartość teoretyczno-analityczną pracy. Konkretnie, mam na myśli np. Rysunek 1. „Ewolucja funkcji personalnej.”, który – jak twierdzi Doktorantka – jest Jej własnym opracowaniem na podstawie Z. Antczak (2005), w którym Doktorantka kończy analizę na roku 2000. Podobnie w Tabeli 4., w której przedstawia „Wybrane modele zarządzania zasobami ludzkimi”, które kończy się na latach 60-tych XX wieku. Pierwszego ćwierćwiecza XXI wieku doktoranta nie ujęła w opracowaniu (np. e-HRM¹).

Nie wystarczająco mocno wybrzmiewa zatem w pracy założenie Autorki o przyjęciu XX-wiecznej perspektywy ZZL i porównywanie marketingu personalnego do tej postaci ZZL. Dlatego niepokój może budzić stanowczo wyrażana przez Doktorantkę opinia, że „Zarządzanie zasobami ludzkimi skupia się na zasobach osobowych, stymulując ich zaangażowanie w rozwój przedsiębiorstwa. Koncepcja marketingu personalnego natomiast wykracza swoimi założeniami poza takie podejście.” To założenie Doktorantki jest widoczne także później w pracy (np. w tab. 9. s.72), nie nazwane w pracy *expressis verbis*. Jednak od pewnego czasu² podejście do ZZL znacznie się poszerzyło i zmieniło.

Doktorantka w kilku miejscach w pracy (we wstępie, s. 74, s. 157) podkreśla braki i niejasne odniesienie marketingu personalnego „do innych zbliżonych koncepcji”, czyli do *employer branding* i *employer experience*. Cennym elementem analitycznym wzbogacającym opracowanie jest zatem tabela 12, zawierająca porównanie „Podstawowych różnic pomiędzy koncepcją marketingu personalnego a koncepcją marketingu wewnętrznego, employer branding i employee experience”.

Rozdział drugi rozpoczyna historia powstania i rozwoju banków światowych oraz banków na terenach Polski. Autorka omówia ich miejsce i rolę w polskim systemie bankowym, przedstawia klasyfikację banków według listy wybranych przez Nią kryteriów i ich charakterystykę. Na uwagę

¹ Np. Adisa, T. A. (2024). *HRM 5.0*. Springer.

Elementy takie jak: wpływ cyfrowego HRM na dobre samopoczucie pracowników, równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, zaangażowanie pracowników itp.

² Kaur, S. (2013). HRM in 21 st Century: Challenges of future. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, 9359(26), 2278-9359.

do Vale, L. L., Filho, A. L. V., Simões, M. T., Piacentini, A. L. S. P., de Souza, V. L., & Fabre, R. R. Personal Marketing in the Exercise of the Profession Lawyers in Cacoal City, Rondônia/Brazil. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science (IJAERS)* Vol-6, Issue-9, September 2019. [10.22161/ijaers.69.25](https://doi.org/10.22161/ijaers.69.25)

zasługuje rysunek 7 (s. 102), który dla potrzeb pracy porządkuje podobieństwa i różnice między bankami komercyjnymi a spółdzielczymi, wyznaczając tym samym granice pojęciowe dla tych typów i dalej w toku pracy Doktorantka się ich konsekwentnie trzyma.

W podrozdziale 2.3 zatytułowanym „Marketing personalny w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach” Autorka przedstawia kilka raportów z badań przeprowadzonych wśród osób zatrudnionych w polskich przedsiębiorstwach biznesowych (nie w bankach) dotyczących oczekiwań i potrzeb zarówno pracowników i pracodawców. W opinii recenzenta ten fragment powinien zostać umieszczony w rozdziale pierwszym, w którym Doktorantka omawia kolejne elementy ZZL i marketingu personalnego na poziomie ogólnym, informacje zawarte w raportach są cenne z punktu widzenia konstrukcji badań, wskazują obszary zainteresowania pracowników (s.128-130 i tabela 15 s.134-137). Podobnie rzecz się ma z badaniami przemysłowymi międzynarodowymi niekoncentrującymi się na branży bankowej, pokazanymi na kolejnych stronach.

Rozdział trzeci rozpoczyna się długim opisem naukowego podejścia do prowadzenia badań. Jest to fragment ważny z punktu widzenia wiedzy, jaką powinna posiadać Doktorantka zanim przystąpi do badań. W mojej opinii nie jest konieczne umieszczanie ich w treści pracy, dla czytelnika fragment ten winien zawierać już opis konkretnie wybranego i zastosowanego warsztatu wraz z uzasadnieniem decyzji, które podjęła Badaczka. Dla przykładu Rysunek 16. „Cele badawcze na różnych etapach realizacji badań” – oczekiwałam w tym miejscu wypełnienia rysunku treścią właściwą dla zagadnień podejmowanych w pracy. Natomiast na uwagę zasługuje Tabela 19. „Zestawienie przyjętych celów, pytań i hipotez badawczych”, która stanowi wizualne ustrukturyzowanie konstrukcji kolejnych, następujących po sobie, etapów pracy Autorki.

W dalszej części tego rozdziału Autorka przedstawia cele główne i szczegółowe, określa hipotezy badawcze oraz wskazuje metody i narzędzia wykorzystane do przeprowadzenia badań empirycznych. W ostatnim podrozdziale przedstawia charakterystykę opisową próby badawczej obu części – badań ilościowych i jakościowych.

Rozdziały 4 i 5 obejmują omówienie wyników badań ilościowych i jakościowych przeprowadzonych wśród pracowników banków polskiego sektora bankowego. Autorka rozpoznaje poziom znajomości narzędzi marketingu personalnego, wskazuje także jak pracownicy banków na różnych szczeblach postrzegają wpływ tych narzędzi na ich własne zadowolenie, przedstawia rekomendacje do wykorzystania wyników pracy w bankach oraz model marketingu personalnego dla tych instytucji, przedstawia analizę SWOT-TOWS. Rozdział ten zakończyła opisem występujących ograniczeń badawczych i kierunku dalszych badań. Część badawcza pracy zostanie omówiona w osobnej sekcji.

3. Ocena oryginalności podjętego problemu naukowego, oryginalności

3.1 Ocena zasadności podjęcia tematu i zdefiniowania problemu badawczego

Praca doktorska dotyczy wykorzystania marketingu personalnego w bankach. Zagadnienia te, mimo, że nie stanowią najnowszego i najmodniejszego obszaru zainteresowań badaczy, są nadal aktualne, dlatego, że poziom zadowolenia klientów wewnętrznych organizacji wpływa bezpośrednio na zdolność do utrzymania i pozyskiwania nowych klientów, co jest jednym z mierników wydajności organizacji. Obecnie wielu badaczy³ interesuje się problematyką marketingu personalnego, zwłaszcza w organizacjach usługowych – jak banki, dlatego, że zawiera ona elementy wspomagające osiąganie sukcesu dla tych grup organizacji z dwóch powodów: po pierwsze, poprzez zapewnienie, że każda osoba świadczy i otrzymuje najwyższej jakości usługi oraz ponieważ każdy pracownik współpracuje z pozostałymi członkami zespołu w sposób, który służy misji, strategiom i celom organizacji.

Doktorantka definiuje lukę badawczą poprzez postawienie kilku pytań, to jest: „Co można (...) uczynić, aby banki były pozytywnie postrzegane przez aktualnych i potencjalnych pracowników? Jakie działania podjąć, aby ograniczyć rotację kadr i w jaki sposób wspierać osiąganie przez zatrudnionych zadowolenia z pracy? Jak efektywnie przeprowadzić proces pozyskania najlepszych kandydatów z rynku pracy?” – zadane pytania dotyczą istoty problemu.

Na tej podstawie Doktorantka określa problem badawczy (s. 5): „w jaki sposób marketing personalny jest wykorzystywany w bankach komercyjnych i spółdzielczych w celu zwiększenia skuteczności w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi?” Następnie wskazuje pytania badawcze (s. 5-6):

P1: W jaki sposób narzędzia marketingu personalnego opisywane w literaturze przedmiotu znajdują zastosowanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach spółdzielczych i komercyjnych?

P2: Jakie są główne cele wykorzystywania narzędzi marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach spółdzielczych i komercyjnych?

P3: W jaki sposób znajomość narzędzi marketingu personalnego przez kadrę kierowniczą i zarządzającą wpływa na budowanie przewagi konkurencyjnej banku na rynku pracodawców?

P4: Czy i w jaki sposób wykorzystanie narzędzi marketingu personalnego wpływa na atrakcyjność banku jako pracodawcy?

P5: Czy i w jaki sposób narzędzia marketingu personalnego mogą kształtować pozycję rynkową banku spółdzielczego i banku komercyjnego?

³ Brown, D. M. (2025). How internal marketing can increase the satisfaction and retention of Generation Z employees in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 43(5), 1122-1145.

Brahimi, A., & Kadri, D. (2024). The role of internal marketing in improving service quality: a case study of the Algerian Foreign Bank. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(29), 113-129.

Problematyka marketingu personalnego jest eksplorowana przez badaczy od wielu lat (patrz bogata bibliografia do recenzowanej pracy), jednak – podkreślam – temat nie został wyczerpany. Powodem są dokonujące się zmiany metod pracy w bankach, inspirowane m.in. zmieniającą się technologią, i związana z nimi zmiana potrzeb i kompetencji, zmiana sposobów komunikowania wewnętrznego i przedstawicieli banku z klientami, co wpływa na sposoby i metody zarządzania pracownikami, a w konsekwencji także na marketing personalny. Dlatego też przedłożona do oceny praca doktorska wpisuje się w aktualne potrzeby naukowe (badanie związków między dostępnymi a wykorzystywanymi narzędziami marketingu personalnego do kreowania wizerunku banku jako atrakcyjnego pracodawcy) i praktyczne (jak wykorzystać te narzędzia w procesie rekrutacji i selekcji).

3.2 Ocena celów i hipotez badawczych

Jako główny cel badawczy rozprawy wskazano: „diagnozę i ocenę wykorzystania narzędzi marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach w celu podjęcia opracowania założeń dla budowy modelu marketingu personalnego opartego na wyspecjalizowanych narzędziach dedykowanym do implementacji zarówno w bankach komercyjnych, jak i spółdzielczych.” (s. 6). W niniejszej pracy Doktorantka wyznacza 4 cele szczegółowe w podziale na 3 typy (s. 6, 161):

Typ 1 - teoretyczno-poznawczy:

C1: 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.

Typ 2 - diagnostyczny:

C2: Porównanie narzędzi marketingu personalnego wykorzystywanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach spółdzielczych i w bankach komercyjnych.

C3: Identyfikacja poziomu świadomości i umiejętności w obszarze narzędzi marketingu personalnego wśród kadry kierowniczej i zarządzającej w bankach.

Typ 3 - praktyczny:

C4: Opracowanie założeń dla budowy modelu marketingu personalnego dla banku spółdzielczego i banku komercyjnego.

Uważam, że cel główny i cele szczegółowe zostały poprawnie sformułowane i są wartościowe z naukowego punktu widzenia.

Doktorantka stawia następującą główną hipotezę badawczą: „potrzeba doskonalenia procesu zarządzania zasobami ludzkimi stanowi kluczową przesłankę do wdrożenia w bankach spółdzielczych i komercyjnych indywidualnie dobranych i zmodyfikowanych narzędzi marketingu personalnego”, oraz aż 11 hipotez szczegółowych:

- H1: Banki spółdzielcze koncentrują się przede wszystkim na zastosowaniu narzędzi wewnętrznego marketingu personalnego – w opinii recenzenta tak sformułowana hipoteza jest zrozumiała. Drobna wątpliwość budzi sformułowanie „przede wszystkim”, co sugeruje hierarchię lub porównanie i oznacza brak konkretyzacji „przed czym”, np. przed wspomnianymi w niniejszej pracy marketingiem zewnętrznym, *employer brandingiem*, czy innymi czynnikami.
- H2: Banki komercyjne wykorzystują narzędzia zewnętrznego, jak i wewnętrznego marketingu personalnego – hipoteza jest sformułowana poprawnie, jednak odnoszę wrażenie, że jest oczywista.
- H3: Banki komercyjne wykorzystują *employer branding* jako narzędzie marketingu personalnego w celu promowania swojej marki jako pracodawcy – badania w recenzowanej pracy dotyczą marketingu personalnego, nie *employer branding*, jest to niekonsekwencja, do której odnoszę się w dalszej części recenzji (pkt 4.1).
- H4: Wykorzystanie narzędzi marketingu personalnego w bankach kształtuje relacje pomiędzy przełożonymi i podwładnymi – hipoteza jest zrozumiała i poprawna.
- H5: Wykorzystanie narzędzi marketingu personalnego jest zróżnicowane w zależności od wielkości zatrudnienia w placówce banku. – hipoteza jest zrozumiała i poprawna (w treści tej hipotezy sugeruję użycie słowa „zależy”, dla czystości formy).
- H6: Komunikacja dwustronna jako jedno z narzędzi marketingu personalnego ma wpływ na zadowolenie pracowników z pracy w banku – hipoteza jest zrozumiała i poprawna.
- H7: Niezależnie od rodzaju banku stosowanie narzędzi marketingu personalnego przyczynia się do budowania relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi – hipoteza jest zrozumiała, jednak zawiera jednocześnie dwa warunki, tzn. jeśli wyniki banków komercyjnych będą odmienne od wyników banków społecznych, to taką hipotezę trzeba będzie odrzucić, mimo iż jedna z grup spełnia kryteria, lub przyjąć, ale tylko częściowo.
- H8: W bankach komercyjnych stosuje się wystandaryzowane, wynikające z zaleceń teoretyków i praktyków narzędzia marketingu personalnego – hipoteza jest zrozumiała i poprawna (sugeruję usunięcie „wynikające z zaleceń teoretyków”, pośród prac cytowanych w rozprawie dla uzasadnienia tej hipotezy znajdują się również raporty z badań innych autorów).
- H9: W bankach spółdzielczych zarządzający wykorzystują własne doświadczenia i umiejętności będące rezultatem praktyki zawodowej – hipoteza jest zrozumiała i poprawna.
- H10: Niezależnie od rodzaju banku pracodawcy powinni koncentrować się przede wszystkim na identyfikacji i zaspokajaniu indywidualnych potrzeb pracowników – ponownie hipoteza z podwójnym warunkiem, jak H7.
- H11: Specyfika działania wymusza opracowanie odrębnych wytycznych dostosowania i wdrażania narzędzi marketingu personalnego w bankach spółdzielczych i komercyjnych – hipoteza jest zrozumiała i poprawna.

3.3 Oryginalność rozwiązania problemu badawczego

Badania przedstawione w recenzowanej pracy doktorskiej umożliwiły domknięcie luki polegającej na określeniu wykorzystywanych narzędzi marketingu personalnego w bankach. Wyniki, na które należy zwrócić uwagę, to:

- Zebranie i usystematyzowanie raportów na temat rynku pracy w Polsce (s. 134-136);
- Ocena poziomu wiedzy pracowników banków na temat marketingu personalnego, który jest (według skali zaproponowanej w pracy): dostateczny (50-75%), niski (25-50%) lub niedostateczny (0-25%), a średnia poziomu wiedzy to 3,9 na 8 możliwych punktów (s. 209-213);
- Uhierarchizowanie narzędzi marketingu wewnętrznego i zewnętrznego ze względu na ich użyteczność postrzeganą przez respondentów (s.261-264);
- Opracowanie rankingu narzędzi marketingu personalnego w oparciu o przeprowadzone badania własne (s. 300-301);
- Opracowanie modelu marketingu personalnego dla banków (komercyjnych i spółdzielczych – s.303);
- Przeprowadzenie analizy SWOT-TOWS i przedstawienie propozycji strategii dla banków.

4. Ocena umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej

4.1 Ocena projektowania badań i zapewnienia metodycznego rygoru badawczego

W pracy wykorzystano triangulację metod badawczych (analiza literatury, *desk research*, badanie ankietowe, analizy i wnioskowanie statystyczne), co świadczy o kompetencjach i ambicjach naukowych Doktorantki. Do silnych stron pracy pod względem metodologicznym zaliczam:

- dobór właściwych metod badawczych do zdefiniowanego problemu badawczego (przede wszystkim badania ankietowego na potrzeby diagnozy znajomości narzędzi marketingu personalnego oraz narzędzi wykorzystywanych w jego ramach techniką – PAPI i CAWI), co umożliwiło uzyskanie ciekawego i wartościowego materiału badawczego w podejmowanej tematyce,
- zapewnienie odpowiedniej liczby respondentów N=399, a zatem spełnienie wymagania związanego z właściwą liczebnością próby badawczej, co może być podstawą do próby generalizacji wniosków na populację, z zastrzeżeniem ograniczeń wynikających z zastosowanej metody badawczej,

- przeprowadzenie dwóch badań empirycznych (ilościowego i jakościowego), poznanie opinii zarówno pracowników jak i kierowników w bankach komercyjnych i spółdzielczych, co umożliwiło zebranie interesującego i wartościowego materiału badawczego,
- obliczenie podstawowych statystyk opisowych wskaźników zmiennych testowanych i zweryfikowanie rzetelności kwestionariusza ankiety przeprowadzonej wśród respondentów za pomocą miernika Alfa Cronbacha,
- przeprowadzenie badań jakościowych za pomocą kwestionariusza wywiadu i opracowanie wyników.

Do kwestii dyskusyjnych w kontekście metodologicznym zaliczam:

- brak określenia metod badawczych wykorzystywanych w analizie literatury, wskazano tylko przeszukiwane bazy (Google Scholar, Dimensions, Web of Science, Scopus, Academia.edu i ResearchGate – s.7),
- Autorka wskazuje, że „Problematyka marketingu personalnego w bankach w dalszym ciągu pozostaje niedostatecznie zbadana, co potwierdza relatywnie niewielka liczba publikacji i badań” (s. 5) – sugeruję skorzystanie z dowolnego programu do konstruowania i wizualizacji sieci bibliometrycznych (np. VOSviewer, Gephi lub inne dowolne narzędzie) do wskazywania niedostatków tego rodzaju,
- rozbieżne w treści pracy zakresy znaczeniowe (brak konsekwencji) „marketingu personalnego”:
 - w stosunku do *employer branding*: „koncepcja marketingu personalnego ma elementy wspólne z koncepcją marketingu wewnętrznego, employer branding oraz Employee experience, natomiast ich nadrzędne cele są rozbieżne.” (s. 83) „Jednym z narzędzi marketingu personalnego jest employer branding.” (s. 265),
 - do ZZL: Tabela 9. „Porównanie zarządzania zasobami ludzkimi i marketingu personalnego” – gdzie zasięg oddziaływania ZZL jest określony jako węższy niż marketingu personalnego (s. 72) oraz „oceny stosowania wymienionych narzędzi marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach” (s. 216),
- zasadność przeprowadzania badań jakościowych z 16 osobami, w tym z 4 kierownikami banków komercyjnych, 4 kierownikami banków spółdzielczych oraz z 4 pracownikami banków komercyjnych i spółdzielczych (tabela 67, s. 270). Nie posłużyły one weryfikacji hipotez ze względu na brak reprezentatywności.

4.2 Ocena wyciągania wniosków, w tym dyskusji uzyskanych wyników badań literaturowych i empirycznych

Głównymi częściami pracy doktorskiej zawierającymi dyskusję wyników badań oraz wnioski są rozdział czwarty w całości, rozdziały 5.1, 5.2 oraz zakończenie. Ponadto Autorka w oparciu o wyniki badań własnych przedstawiła „Ranking narzędzi marketingu personalnego według średnich ocen ich

wpływu na zadowolenie pracowników” (s. 300-301) oraz „Schemat doboru narzędzi marketingu personalnego do zarządzania zasobami ludzkimi w bankach” (s. 298), którego ranking jest częścią. Dodatkowymi elementami wzbogacającymi pracę są „Model marketingu personalnego dla banków spółdzielczych i komercyjnych” (s. 303), przeprowadzenie analizy SWOT-TOWS i przedstawienie propozycji strategii dla banków (s. 305-312).

Reasumując tę część recenzji stwierdzam, że Doktorantka wykazała się umiejętnością samodzielnego planowania badań na poziomie odpowiadającym rozprawie doktorskiej. Przedstawione uwagi i wątpliwości nie wpływają na pozytywną ocenę dotyczącą umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez Doktorantkę. Moje komentarze mają na celu doskonalenie warsztatu badawczego w przyszłości.

5. Ocena struktury pracy, strony językowej i technicznej

Struktura pracy jest poprawna, konsekwentna, stworzona z dbałością o wewnętrzny podział rozdziałów – każdy rozdział został podzielony na cztery podrozdziały. Rozdziały są spójne i tematycznie związane z celem i zakresem pracy.

Oceniając stronę językową stwierdzam nieprecyzyjność i niedokładność w kilku przypadkach – tj. np. we wstępie Autorka pisze „W wyniku przeprowadzonej analizy literatury (...) 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.” W nauce mogą występować metody identyfikacji luk badawczych, luka może również wynikać z ograniczeń metodologicznych innych badań (lub badań innych autorów).

Dalej, we wstępie Autorka opisując procedurę części teoretycznej rozprawy wskazuje „Procedurę tę zaprezentowano w postaci następujących po sobie, kolejnych działań takich, jak: • przegląd podstawowej literatury z badanego obszaru i dobór słów kluczowych, (...)”, co w postępowaniu badawczym odbywa się w odwrotnej kolejności i w takiej też, poprawnej kolejności Doktorantka czynności przeprowadziła.

Przedstawiając wyniki badań Autorka wskazuje, że „Duża rozbieżność pomiędzy płcią respondentów wynika z (...)” (s.196) – jak rozumiem Doktorantka miała na myśli nierówną liczbę respondentów według kryterium płci.

Niedokładność jest również widoczna w odniesieniach do niektórych, cytowanych autorów, np. w podrozdziale 1.4 znajduje się fragment (podkreślenia recenzenta): „*employer branding* (EB), czyli idei powstałej w latach 90. XX wieku, zapoczątkowanej przez S. Barrowa²⁶⁰. Tematyka ta była również analizowana m. in. przez: M. Jo Hatcha, (...) a także polskich naukowców: A.I. Baruk, U. Gołaszewską-Kaczan i K. Wojtaszczyka i innych” Pragnę zwrócić uwagę, że nazwiska autorek: Mary Jo Hatch i Katarzyny Wojtaszczyk należy odmieniać poprawnie.

Strona techniczna pracy – formatowanie stron, odwołania, formatowanie przypisów bibliograficznych, rysunków i tabel jest jednolite i poprawne. W pracy wykorzystano prawie 20% piśmiennictwa obcojęzycznego (102/515 pozycji literaturowych). Oprócz źródeł anglojęzycznych Autorka odwołuje się także do kilku opracowań niemieckojęzycznych. W opracowaniach analitycznych w rozdziałach teoretycznych 1 i 2 Autorka nie skorzystała z możliwości rozszerzenia analizy o szersze odniesienia do piśmiennictwa obcojęzycznego, np. opracowanie w tabeli numer 5 obejmuje „Proces zarządzania zasobami ludzkimi w ujęciu różnych autorów” – w zestawieniu występują wyłącznie autorzy polscy, a w tytule nie ma zawężenia do procesu ZZL realizowanego w polskich bankach, wtedy zawężenie do polskich autorów byłoby uzasadnione. Co więcej, najświeższa praca będąca podstawą tego i opracowania wydana została w 2011 r.

Wszelkie wskazane tutaj niedociągnięcia pozostają bez wpływu na ogólne zrozumienie treści pracy, a także na jasność czytelność wyводу prowadzonego przez Doktorantkę.

6. Ocena ogólnej wiedzy teoretycznej kandydata w dyscyplinie Nauki o zarządzaniu i jakości oraz obszarze podjętych badań

Stwierdzam, że Doktorantka w stopniu wystarczającym wykazała się ogólną wiedzą teoretyczną w zakresie dziedziny nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości (z perspektywy spełnienia wymagań ustawowych), w szczególności w zakresie:

- Wyjaśnienia funkcji personalnej w organizacjach, rozróżnienia zarządzania zasobami ludzkimi oraz marketingu personalnego (wewnętrznego), porządkując *definiens* wskazanych terminów;
- Opisanie istotnych z perspektywy podejmowanej tematyki definicji i modeli ZZL oraz kategorii marketingu wewnętrznego;
- Określenia koncepcji *employer branding*, wskazania elementów różniących go od marketingu personalnego i tych dwóch od *employee experience*;
- Analizowania historii „banków” – od koncepcji do instytucji, uwzględniając instytucje systemu bankowego w Polsce oraz porównując banki komercyjne i spółdzielcze;
- wykorzystania aparatu naukowego do prowadzenia badań w wybranej dyscyplinie, w szczególności teoretycznych podstaw z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety oraz do prowadzenia wywiadów.

7. Pytania

W związku z zidentyfikowanymi niejasnościami i niespójnościami występującymi w pracy chciałabym sformułować następujące pytania do Doktorantki. Pytania te mają charakter dyskusyjny:

1. Pisze Pani „W niniejszej pracy problemy badawcze, zgodnie z przytoczonymi teoretycznymi zaleceniami metodologii, zostały zawarte (...)” albo „kwestie te spełniają wymogi

metodologiczne luki badawczej” – jak w nauce powinno się używać określeń: metodologia, metodyka i metoda? Proszę podać przykłady.

2. Jaki był klucz opracowania tych odpowiedzi, które w opracowaniu ankiety uznawała Pani jako nieprawidłowe; dlaczego takie elementy uznawała Pani za właściwe, by w ankiecie pełniły funkcję odpowiedzi negatywnych (cz. I – pytania 1.2 i 1.3 dotyczące ustalenia poziomu wiedzy respondentów na temat marketingu personalnego)?
3. Hipoteza H6: „Komunikacja dwustronna jako jedno z narzędzi marketingu personalnego ma wpływ na zadowolenie pracowników z pracy w banku” – w wyniku przeprowadzonych badań została odrzucona (s. 321). Jak Pani myśli, co mogło być przyczyną tego, że mimo szerokiej literatury potwierdzającej tę zależność, w Pani badaniach ta hipoteza nie została potwierdzona? Czy może sposób zadania pytania w ankiecie mógł mieć wpływ na uzyskane wyniki?

8. Konkluzja

Stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska Pani Żanety Warzechy pt. „Narzędzia marketingu personalnego wykorzystywane w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach” stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, a jej Autorka prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości w dziedzinie nauk społeczne oraz posiada umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. **Niniejsza rozprawa doktorska spełnia zatem wymogi stawiane pracy na stopień naukowy doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. W związku z tym wnioskuję do Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o zarządzaniu i jakości Politechniki Częstochowskiej (wymogi określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2018 r. poz. 1669, z późn. zm.).**

Przedstawione w recenzji uwagi i wątpliwości mają charakter polemiczny lub wskazujący kierunki doskonalenia warsztatu naukowego. Należy je traktować jako przyczynek do dyskusji podczas obrony doktorskiej, a także jako materiał do przemyśleń w kierunku samodoskonalenia w przyszłości i inspirację dla dalszych badań realizowanych przez Doktorantkę.

Magdalena Zaleska-Turczyńska