

dr hab. inż. Artur J. Kożuch, prof. WAT
Wojskowa Akademia Techniczna im. J. Dąbrowskiego
Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania
Instytut Organizacji i Zarządzania

Warszawa, dn. 31 sierpnia 2025 r.

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Żanety Warzechy

tytuł: „*Narzędzia marketingu personalnego wykorzystywane w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach*”

Promotor: dr hab. Magdalena Bsoul-Kopowska, prof. PCz

Wprowadzenie i przedmiot recenzji

Podstawę wydania recenzji stanowi pismo z dnia 1 lipca 2025 r. Dziekana Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej prof. dra hab. inż. Roberta Ulewicza nr R-WZ.BODN.510.2.2025.

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska *mgr Żanety Warzechy* pod tytułem „*Narzędzia marketingu personalnego wykorzystywane w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach*”. Praca została przygotowana pod kierunkiem dr hab. Magdaleny Bsoul-Kopowskiej, prof. PCz, w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska obejmuje w swej części merytorycznej wstęp, pięć rozdziałów oraz zakończenie, zawarte łącznie na 321 stronach. Część uzupełniająca zawiera bibliografię obejmującą 515 łącznie publikacji książkowych i artykułów naukowych, 22 akty prawne, 52 pozycje sklasyfikowane jako inne źródła, a także spis tabel, rysunków, 3 załączniki (ankieta badawcza, kwestionariusz wywiadu z załącznikami oraz tabela, z wynikami statystyk opisowych) i streszczenie j angielskim. Zaznaczyć należy wykorzystanie w opracowaniu relatywnie dużej liczby publikacji angielskojęzycznych.

Całość rozprawy obejmuje 384 ponumerowane strony.

Zgodnie z przepisem art. 187 ust. 1. ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U.2024.1571 t.j.) rozprawa doktorska powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Wskazane kryteria warunkują zakres oceny rozprawy doktorskiej mgr Żanety Warzechy, który obejmował:

1. oryginalność rozwiązania problemu naukowego,
2. ogólną wiedzę teoretyczną autora,
3. umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej,
4. poprawność sformułowanych celów i hipotez,
5. adekwatność zastosowanej metodyki badawczej,
6. strukturę pracy oraz aspekty formalne.

1) Oryginalność rozwiązania problemu naukowego

Autorka w przedstawionej dysertacji podejmuje się rozwiązania problemu badawczego ujętego w pytaniu: *„w jaki sposób marketing personalny jest wykorzystywany w bankach komercyjnych i spółdzielczych w celu zwiększenia skuteczności w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi?”*. Tematykę tę uznaję za aktualną i odnoszącą się do dynamiki zmian w polityce personalnej sektora bankowego, w szczególności w kontekście wyzwań związanych z konkurencją o pracowników i budowaniem atrakcyjności instytucji finansowych jako pracodawców.

Tematyka marketingu personalnego, employer branding i zarządzania doświadczeniem pracownika (employee experience) była już przedmiotem licznych publikacji, także w odniesieniu do sektora finansowego. Autorka w dysertacji zauważa jednak, że w obszarze polskiego sektora bankowego istnieje luka badawcza dotycząca empirycznych badań nad faktycznym wykorzystaniem narzędzi marketingu personalnego. Wydaje się jednak, że choć w polskim piśmiennictwie marketing personalny w bankowości jest wąsko obecny, to stwierdzenie, że *„kwestie spełniają wymogi metodologiczne luki badawczej”*, należy traktować raczej jako założenie badawcze, a nie twardy dowód. Mam w tym przypadku wątpliwość czy wypełnione są założenia metodologiczne – brak tu bowiem odpowiedniego podejścia (np. w postaci metody bibliometrycznej, PRISMA, itp.), a spostrzeżenie ujęte w luce badawczej wynika raczej z przekonania wynikającego z selekcji publikacji.

Problem badawczy wskazany przez Autorkę osadzony został w kontekście współczesnych wyzwań sektora bankowego, w szczególności nasilającej się konkurencji o pracownika, konieczności kształtowania atrakcyjnego wizerunku pracodawcy oraz adaptacji do zmian technologicznych i kulturowych. W tym ujęciu za oryginalny należy uznać przede wszystkim wybór obszaru badań. O ile – jak wspomniano – marketing personalny był już analizowany w literaturze zarządzania, to w polskim piśmiennictwie naukowym stosunkowo rzadko

zestawiano go bezpośrednio z praktyką zarządzania zasobami ludzkimi w bankach. Autorka pokazuje, że narzędzia marketingu personalnego nie funkcjonują w oderwaniu, lecz są integralnym elementem polityki personalnej instytucji finansowych. Takie połączenie perspektywy HR z perspektywą marketingową pozwala spojrzeć na procesy kadrowe bardziej holistycznie i odpowiada aktualnym tendencjom w badaniach naukowych.

Na podkreślenie zasługuje również podjęta próba opracowania modelu marketingu personalnego dedykowanego bankom. Choć model ten ma charakter syntetyzujący i raczej porządkuje znane elementy niż wprowadza całkowicie nowe konstrukty teoretyczne, to stanowi istotną wartość aplikacyjną. Może on być użyteczny zarówno w dalszych badaniach, jak i w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi w bankach.

Oryginalność rozprawy przejawia się także w doborze i skali materiału empirycznego. Autorka przeprowadziła badania ilościowe na próbie 399 pracowników banków oraz jakościowe w postaci 16 wywiadów pogłębionych z kadrą menedżerską. Tak duża baza danych w połączeniu z triangulacją metod badawczych (ankieta, wywiad, analiza dokumentów) stanowi solidną podstawę do wnioskowania i świadczy o samodzielności badawczej.

Na uwagę zasługuje również wprowadzenie do analizy porównawczej dwóch typów instytucji – banków komercyjnych i spółdzielczych. Zestawienie to pozwoliło wykazać różnice w zakresie stosowania narzędzi marketingu personalnego oraz w podejściu do kształtowania polityki personalnej. Dzięki temu autorka nie ograniczyła się do jednorodnej próby, lecz ukazała zróżnicowanie praktyk w obrębie sektora bankowego, co niewątpliwie podnosi wartość poznawczą dysertacji.

Reasumując, oryginalność rozprawy wyraża się przede wszystkim w osadzeniu marketingu personalnego w kontekście sektora bankowego, w próbie opracowania autorskiego modelu jego wykorzystania, w szeroko zakrojonym materiale empirycznym oraz w porównaniu dwóch typów banków. Elementy te uznać należy za wartościowe i wzbogacające dorobek badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w sektorze finansowym. W podsumowaniu oryginalności rozwiązania problemu zwrócić jednak należy uwagę na fakt, że opracowany model marketingu personalnego ma charakter przede wszystkim syntetyzujący – porządkuje istniejące wątki i elementy znane z literatury oraz praktyki. Nie stanowi on jakościowo nowego podejścia teoretycznego, nie dokonano tu redefinicji podstawowych kategorii, ani nie wprowadzono nowych konstrukcji pojęciowych. To wskazuje na relatywnie wysokie ograniczenie wkładu do teorii zarządzania.

Dodatkowo, choć zebranie dużego materiału empirycznego jest wartością pracy, to wnioski formułowane na jego podstawie pozostają częściowo oczywiste, np. potwierdzają intuicyjne twierdzenia o większych możliwościach banków komercyjnych w zakresie wdrażania narzędzi marketingu personalnego. Analiza porównawcza, mimo że cenna, nie została pogłębiona o bardziej zaawansowane metody (np. modele regresyjne, analiza czynnikowa), które mogłyby lepiej uchwycić różnice i zależności.

Na osobne podkreślenie zasługuje propozycja modelu marketingu personalnego w sektorze bankowym, którą Autorka przedstawiła w końcowej części rozprawy (rozdz. 5). Model ten jest rezultatem przeprowadzonych badań empirycznych i stanowi próbę syntezy zarówno analizy literaturowej, jak i wyników badań ilościowych oraz jakościowych. W zaproponowanym ujęciu marketing personalny został potraktowany jako integralny element zarządzania zasobami ludzkimi, osadzony w szerszej strategii organizacyjnej banku. Autorka wskazuje główne obszary oddziaływania modelu, obejmujące m.in.:

1. budowanie i komunikowanie wizerunku pracodawcy,
2. stosowanie narzędzi motywacyjnych i rozwojowych,
3. działania z zakresu rekrutacji i selekcji,
4. kształtowanie relacji wewnętrznych z pracownikami,
5. monitorowanie efektów poprzez badanie satysfakcji i zaangażowania.

Wartością modelu jest to, że integruje on różne funkcje HR z perspektywą marketingową, podkreślając konieczność spójności działań komunikacyjnych i personalnych. Model wskazuje także na różnice w możliwościach implementacyjnych między bankami komercyjnymi a spółdzielczymi, co wynika z przeprowadzonych analiz empirycznych. W ten sposób autorka dostosowuje ujęcie teoretyczne do specyfiki sektora bankowego w Polsce.

Jednocześnie należy zaznaczyć, że model ma przede wszystkim charakter syntetyzujący i aplikacyjny. Nie wprowadza on nowych kategorii pojęciowych ani nie redefiniuje samej koncepcji marketingu personalnego. Jego innowacyjność polega raczej na przeniesieniu znanych rozwiązań w specyficzny kontekst, jakim jest polski sektor bankowy – oraz na próbie uporządkowania narzędzi w formie spójnej propozycji. Brakuje mu jednak walidacji ilościowej, co mogłoby potwierdzić strukturę i siłę powiązań w zaproponowanym układzie i w efekcie choć propozycja modelu jest wartościowym elementem pracy – podnosi jej praktyczny wymiar i może być punktem odniesienia dla dalszych badań i wdrożeń – to ograniczenia modelu, które wynikają z jego deskryptywnego charakteru i braku

empirycznego dowodu na jego skuteczność w praktyce, powodują, że jest to raczej propozycja koncepcyjna niż pełnoprawne narzędzie teoretyczne czy metodologiczne.

2) Ogólna wiedza teoretyczna Autorki

Autorka wykazała się szeroką znajomością literatury z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu personalnego, employer branding, a także specyfiki sektora bankowego. Przegląd literatury jest obszerny i dobrze udokumentowany. Na uwagę zasługuje wykorzystanie różnorodnych źródeł – od klasycznych opracowań do najnowszych publikacji, także anglojęzycznych.

Pewnym mankamentem jest jednak nadmierna deskryptywność przeglądu literatury – miejscami praca przypomina kompendium, a nie krytyczną analizę. Brakuje bardziej autorskiego komentarza, porównań i ocen konkurencyjnych ujęć. W szczególności problem ten widoczny jest w następujących częściach pracy:

1. Rozdział 1, podrozdział 1.1., w którym zaprezentowano szeroki opis funkcji personalnej, wykorzystaniem licznych cytatów, jest w zasadzie zestawieniem literaturowych definicji, bez ich krytycznego porównania.
2. Rozdział 1, podrozdział 1.2, zawierający prezentację kolejnych modeli ZZL, stanowi głównie prezentację stanowisk innych autorów, wydaje się być dobrym materiałem dydaktycznym, ale brakuje mi w nim własnego komentarza krytycznego Autorki.
3. Rozdział 1, podrozdziały 1.3 i 1.4 służą głównie omówieniu marketingu personalnego, employer branding czy employee experience, w których przedstawiono długie partie definicyjne i odwołania do różnych autorów, a brak w nich wyraźnej analizy różnic i sporów koncepcyjnych.
4. Rozdział 1, podrozdział 2, dotyczący banków i ich polityki personalnej, stanowi raczej próbę zreferowania literatury i raportów, ale krytyczny komentarz ogranicza się do uwagi o niedostatku badań w sektorze bankowym, itp.

Brak wykorzystania bardziej zaawansowanych narzędzi analitycznych oraz głębszego osadzenia wyników badań w szerszym, międzynarodowym kontekście ogranicza potencjał rozprawy jako kompleksowego opracowania naukowego w dziedzinie nauk o zarządzaniu i jakości. Autorka posłużyła się poprawnymi metodami ilościowymi i jakościowymi, jednak analizy statystyczne mają głównie charakter opisowy, a interpretacje wyników nie są w pełni konfrontowane z badaniami prowadzonymi w innych krajach czy sektorach. Co jednak istotne, spostrzeżenie to należy traktować przede wszystkim jako wskazówkę dla dalszego

rozwoju naukowego Autorki, który służyć będzie uszczegółowieniu i pogłębieniu problematyki ujętej w dysertacji i lepiej odda złożoność zjawiska marketingu personalnego w instytucjach finansowych.

3) Umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej

Dysertacja świadczy o relatywnie wysokiej samodzielności Autorki. Samodzielnie opracowała kwestionariusze badawcze (ankietę i wywiad), zebrała znaczący materiał empiryczny (399 ankiet i 16 wywiadów) oraz przeprowadziła analizy statystyczne z wykorzystaniem wielu testów. To pozwala uznać, że Autorka posiada umiejętność i wiedzę służącą prowadzeniu badań ilościowych i jakościowych. W badaniach wykorzystano zarówno materiał pierwotny, jak i materiał wtórny w postaci raportów instytucji branżowych (np. Związku Banków Polskich, Komisji Nadzoru Finansowego, raportów rocznych banków). Wskazuje to na umiejętność pracy z różnorodnymi źródłami informacji oraz ich krytycznego zestawienia w kontekście badań nad marketingiem personalnym w sektorze bankowym.

W mojej jednak opinii słabością rozprawy jest dość powierzchowne omówienie części wyników badań empirycznych oraz brak szerszej dyskusji ich znaczenia dla teorii zarządzania. Analizy ilościowe, choć poprawnie przeprowadzone, mają w wielu miejscach charakter głównie opisowy, a nie wyjaśniający. W konsekwencji wnioski, które autorka formułuje, są w dużej mierze intuicyjne i oczekiwane, co ogranicza wartość poznawczą pracy. Dostrzec to można w analizie wyników badań ankietowych. Choć wykorzystano tu słusznie m.in. test chi-kwadrat, współczynnik korelacji Spearmana czy analizę wariancji, to wyniki są relatywnie często interpretowane wprost, np. *„pracownicy banków komercyjnych częściej niż spółdzielczych uczestniczą w programach szkoleniowych”* albo *„wizerunek pracodawcy jest istotnym elementem przywiązania pracownika do organizacji”*. W efekcie, spostrzeżenia te – choć cenne – mają charakter oczywisty i nie są pogłębione próbą wyjaśnienia zależności w świetle istniejących teorii zarządzania zasobami ludzkimi. Podobnie, w analizie wyników wywiadów pogłębionych, Autorka trafnie przytacza opinie menedżerów HR i dyrektorów banków, np. że *„największym wyzwaniem jest pozyskanie młodych pracowników”* czy *„konieczne jest łączenie tradycyjnych narzędzi motywacyjnych z nowymi formami komunikacji”*, ale są to raczej obserwacje praktyków niż materiał poddany systematycznej analizie jakościowej. Brakuje tu wyraźnie bardziej zaawansowanych metod, które pozwoliłyby lepiej zrozumieć relacje między zmiennymi.

4) Poprawność sformułowanych celów i hipotez

Cel główny pracy został sformułowany w sposób wieloczłonowy: *diagnoza i ocena wykorzystania narzędzi marketingu personalnego (...) w celu podjęcia opracowania założeń modelu*". Tak ujęty cel wydaje się być nadto złożonym i niejednoznacznym. W takim podejściu w celu występuje zarówno diagnoza, jak i ocena oraz opracowanie modelu, choć sformułowanie „w celu podjęcia opracowania” dodatkowo osłabia precyzję zapisu, sugerując, że model nie jest integralnym rezultatem pracy, lecz jedynie potencjalnym kierunkiem dalszych badań. W rzeczywistości w zakończeniu dysertacji model został przedstawiony, co czyni zapis celu nieadekwatnym wobec rzeczywistego zakresu pracy. Tego rodzaju nieprecyzyjność należy uznać za mankament metodyczny, ograniczający jasność konstrukcji badawczej.

Hipotezy badawcze w dysertacji mgr Żanety Warzechy zostały zaprezentowane w sposób przejrzysty i spójny z przyjętym problemem badawczym. Autorka wyodrębniła jedną hipotezę główną oraz jedenaście hipotez szczegółowych, które korespondują z celami badawczymi i w zasadniczej części znajdują odzwierciedlenie w przeprowadzonych badaniach empirycznych. Tego rodzaju konstrukcja pozwoliła uporządkować tok wyводу i ułatwia ocenę, w jakim zakresie praca odpowiada na pytania badawcze. Należy docenić, że hipotezy odnoszą się zarówno do ogólnych kwestii związanych z rolą marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi, jak i do bardziej szczegółowych problemów – w tym porównania banków komercyjnych i spółdzielczych, wskazania czynników wpływających na satysfakcję pracowników czy roli wizerunku pracodawcy. Tak szerokie ujęcie nadaje hipotezom charakter kompleksowy i podkreśla dążenie autorki do wyczerpującego zbadania zjawiska.

Jednocześnie jednak należy zauważyć pewne ograniczenia i słabsze strony przyjętej konstrukcji. Po pierwsze, hipoteza główna została sformułowana w sposób dość ogólny i brzmi: *„Potrzeba doskonalenia procesu zarządzania zasobami ludzkimi stanowi kluczową przesłankę do wdrożenia narzędzi marketingu personalnego w bankach w Polsce”*. Pojęcie „potrzeby” nie zostało jednak dostatecznie zoperacjonalizowane. Autorka nie wyjaśnia, czy rozumie je jako subiektywne odczucie pracowników i menedżerów (wyrażone w badaniach ankietowych i wywiadach), jako wymóg obiektywny wynikający ze wskaźników HR (rotacja, absencja, koszty zatrudnienia), czy też jako strategiczny cel organizacji. W praktyce hipoteza została zweryfikowana głównie na podstawie deklaracji respondentów, co oznacza, że jej potwierdzenie ma charakter pośredni i raczej deskryptywny niż ściśle empiryczny.

Po drugie, wśród hipotez szczegółowych można dostrzec pewną redundancję. Wydaje się to dotyczyć hipotez H2 i H8 czy H4 i H7. Po trzecie, niektóre hipotezy – choć empirycznie

sprawdzalne – mają charakter intuicyjny i oczywisty. Tezy o tym, że narzędzia marketingu personalnego podnoszą atrakcyjność banku na rynku pracy, wpływają na satysfakcję i identyfikację pracowników czy wymagają zaangażowania kadry kierowniczej, w zasadzie potwierdzają ustalenia dobrze znane z literatury przedmiotu, w tym z nurtu employer branding i employee experience.

Nie oznacza to jednak, że hipotezy należy ocenić negatywnie. Spełniają one bowiem swoją funkcję porządkującą – wyznaczają strukturę badań, zapewniają logikę wyводу i pozwalają w sposób systematyczny weryfikować kolejne elementy problemu badawczego. Z punktu widzenia metodologii badań empirycznych w naukach o zarządzaniu taka konstrukcja jest poprawna. Niemniej w przyszłych badaniach warto byłoby rozważyć formułowanie hipotez o większym stopniu innowacyjności i ryzyka badawczego – takich, które nie tylko porządkują znane zależności, lecz także stawiają pod znakiem zapytania przyjęte w literaturze twierdzenia i mogą prowadzić do odkrycia nowych związków teoretycznych.

Podsumowując, hipotezy badawcze w pracy mgr Żanety Warzechy oceniam jako poprawne formalnie i spójne z problemem badawczym, lecz ich potencjał teoretyczny i odkrywczy należy uznać za umiarkowany. Autorka w większym stopniu potwierdza intuicje i obserwacje znane z literatury, niż proponuje całkowicie nowe ujęcia, jednak nie podważa to wartości całej konstrukcji badawczej, a raczej wskazuje kierunki dalszych poszukiwań naukowych.

5) Adekwatność zastosowanej metodyki badawczej

W zakresie zastosowanej metodyki, na uwagę zasługuje imponujący zakres wykorzystanej literatury – bibliografia obejmuje ponad 500 pozycji, zarówno polskich, jak i zagranicznych, w tym klasyczne monografie, artykuły w renomowanych czasopismach oraz aktualne raporty branżowe. Autorka w sposób systematyczny przedstawiła dorobek dotyczący marketingu personalnego, employer branding i zarządzania zasobami ludzkimi, co pokazuje jej dobre przygotowanie teoretyczne i umiejętność pracy z bogatym materiałem źródłowym. Podkreślić również należy, że Autorka w sposób świadomy i poprawny metodologicznie zaplanowała badania. Przygotowała własne narzędzia badawcze – kwestionariusz ankiety i scenariusz wywiadu – oraz zebrała obszerny materiał empiryczny. Wykorzystanie zróżnicowanych testów statystycznych świadczy o dobrej orientacji w metodach ilościowych, a zestawienie ich z wywiadami jakościowymi pozwoliło na wieloaspektowe spojrzenie na badane zjawisko.

Pozytywnie należy również ocenić fakt, że Autorka zastosowała triangulację metod badawczych, łącząc metody ilościowe i jakościowe. Przeprowadzenie badania ankietowego wśród 399 pracowników banków pozwoliło na zebranie obszernego materiału ilościowego, który został następnie poddany analizie statystycznej. Wydaje się jednak, że próba – choć liczebnie wystarczająca do prowadzenia analiz – nie została jednak w pełni zidentyfikowana pod względem reprezentatywności. Autorka wskazuje strukturę demograficzną respondentów i rozróżnienie pomiędzy bankami komercyjnymi i spółdzielczymi, ale niedosyt budzi brak szczegółowych informacji dotyczących np. wielkości próby w odniesieniu do całej populacji czy zasad doboru uczestników.

W części jakościowej przeprowadzono 16 wywiadów pogłębionych z menedżerami i przedstawicielami kadry kierowniczej banków. Liczba ta, jak na badania jakościowe, jest adekwatna i pozwala uchwycić podstawowe wątki związane z praktyką zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza tego materiału została jednak potraktowana dość powierzchownie – autorka w dużej mierze ograniczyła się do przytaczania wypowiedzi i ilustrowania opiniami respondentów zjawisk zidentyfikowanych w badaniach ilościowych. Brakuje tu pogłębionej analizy jakościowej, co mogłoby istotnie wzbogacić interpretację wyników i umożliwić pokazanie, jakie mechanizmy kryją się za stwierdzanymi przez respondentów opiniami. Na plus należy zaliczyć fakt, że autorka dokonała zestawienia wyników ilościowych i jakościowych, co zwiększa wiarygodność wniosków i pozwala uchwycić badane zjawiska z różnych perspektyw. Brakuje tu jednak chyba pogłębionej dyskusji triangulacyjnej – wskazania, w jakich punktach oba podejścia wzajemnie się potwierdzają, a w jakich ukazują różnice wymagające dodatkowych wyjaśnień.

Podsumowując, metodyka pracy została zaplanowana i zrealizowana poprawnie, z wyraźnym dążeniem i w efekcie zapewnieniem rzetelności i wiarygodności badań. Jednak ograniczenia w zakresie reprezentatywności próby ilościowej oraz brak pogłębionej analizy danych jakościowych powodują, że potencjał empiryczny rozprawy nie został w pełni wykorzystany. Może być jednak przyczynkiem i podstawą do dalszej pracy naukowej Autorki.

6) Struktura pracy oraz aspekty formalne

Struktura rozprawy jest przejrzysta, logiczna i zgodna z przyjętymi standardami dla dysertacji doktorskich. Układ pięciu rozdziałów – dwóch teoretycznych i trzech empirycznych – pozwala na stopniowe wprowadzenie w problematykę, przejście od części definicyjno-literaturowej do badań własnych oraz sformułowanie wniosków końcowych.

Rozdziały teoretyczne przygotowują grunt dla analiz empirycznych, stanowiąc szerokie tło dla badań i wskazując na lukę badawczą, którą autorka postanowiła wypełnić. Część empiryczna jest szczegółowo opisana, a kolejność prezentacji wyników odpowiada wcześniej przyjętym celom i hipotezom badawczym, co czyni wywód spójnym i łatwym do śledzenia.

Od strony formalnej praca spełnia wymogi stawiane dysertacjom. Jest obszerna, dobrze udokumentowana bibliograficznie, zawiera liczne rysunki, tabele, wykresy oraz streszczenie w języku angielskim. Układ treści został uzupełniony spisami tabel i rysunków, co ułatwia poruszanie się po tekście.

Jednocześnie można wskazać kilka mankamentów. Po pierwsze, miejscami widoczne jest nadmierne rozbudowanie przypisów oraz powtarzanie treści, co osłabia dynamikę narracji. Po drugie, zdarzają się sporadyczne nieścisłości terminologiczne, przede wszystkim w zamiennym używaniu pojęć *marketing personalny* i *employer branding*, mimo że w literaturze występują one jako odrębne koncepcje. Po trzecie, choć tabele i rysunki są liczne i podnoszą wartość ilustracyjną pracy, nie zawsze są one właściwie interpretowane – część z nich pełni funkcję wyłącznie prezentacyjną, bez pogłębionej analizy wynikających z nich zależności. W niektórych przypadkach komentarz autorki ogranicza się do parafrazy danych liczbowych, zamiast wyciągania wniosków analitycznych.

Podsumowując, struktura pracy odpowiada wymogom naukowym, a od strony edytorskiej i formalnej praca jest przygotowana poprawnie i starannie. Zidentyfikowane słabości nie podważają całościowego poziomu dysertacji, stanowiąc raczej elementy wymagające większej dyscypliny redakcyjnej i precyzji terminologicznej.

Konkluzja i wniosek końcowy

Rozprawa mgr Żanety Warzechy pt. „*Narzędzia marketingu personalnego wykorzystywane w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bankach*” stanowi wartościowe opracowanie empiryczne, osadzone w nurcie badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi. Jej mocnymi stronami są: trafny wybór problemu badawczego, szeroka baza literaturowa, duży materiał empiryczny oraz próba opracowania modelu praktycznego.

Do słabszych stron zaliczyć należy: umiarkowaną oryginalność wkładu teoretycznego, zbyt deskryptywny przegląd literatury, brak głębszej analizy wyników badań oraz ograniczoną dyskusję implikacji.

Pomimo wskazanych mankamentów, dysertacja spełnia wymagania określone w art. 187 ust. 1 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Autorka wykazała się wiedzą teoretyczną i umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Wnoszę o dopuszczenie mgr Żanety Warzechy do publicznej obrony rozprawy doktorskiej.