



dr hab. Beata Skowron-Mielnik, prof. UEP  
Katedra Zarządzania Zasobami Przedsiębiorstwa  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgra Mariusza Lewandowskiego  
pt. „Wpływ wolontariatu pracowniczego na ocenę marki pracodawcy”,  
napisanej pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Aldony Glińskiej-Noweś**

**1. Podstawy formalno-prawne recenzji**

Podstawą przygotowania recenzji jest pismo prof. dr hab. Aldony Glińskiej-Noweś, Przewodniczącej Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu z dnia 19 kwietnia 2023 r., w którym poinformowano o powołaniu mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej mgra Mariusza Lewandowskiego. Rozprawa mieści się w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości i podlega ocenie zgodnie z warunkami określonymi w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r. poz. 1668 z późn. zm.). W recenzji dokonuję oceny, czy rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną Doktoranta w tejże dyscyplinie oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

**2. Ocena tematyki badawczej, problemu badawczego i celu rozprawy**

Tematyka badawcza podjęta przez mgr Mariusza Lewandowskiego, związana z wolontariatem pracowniczym w kontekście budowania marki pracodawcy, ma wieloaspektowe znaczenie dla organizacji i jest niezwykle ciekawym obszarem badawczym. Łączy się w nim problematyka CSR, kreowania wizerunku organizacji na rynku pracy, strategii pozyskiwania i budowania zaangażowania pracowników, zaspokajania ich potrzeb psychologicznych i rozwijania kompetencji. Biorąc pod uwagę aktualną sytuację na polskim rynku pracy, ale także szersze uwarunkowania społeczno-kulturowe, w tym zmiany pokoleniowe w podejściu do postrzegania sensu pracy i budowania swoich aktywności życiowych, jest to bardzo aktualna tematyka, mocno dyskutowana w praktyce gospodarczej, w mniejszym stopniu wsparta badaniami naukowymi. Wybór problematyki badawczej uważam zatem za trafny, szczególnie z punktu widzenia potencjalnego wpływu społecznego badań na praktykę biznesową. Doktorant „wykroił” z tej obszernej tematyki jako przedmiot swoich badań wątek wolontariatu i jego znaczenia dla budowania atrakcyjności pracodawcy, w zakresie podmiotowym wybrał pracowników zajmujących się wolontariatem (choć pojawiają się niekiedy także kandydaci do pracy), w warstwie teoretycznej przyjął szeroki przedział czasowy, w empirycznej był to okres 2020-2022 (bardzo aktualne badania), przestrzennie badania i wnioski dotyczą organizacji, które prowadzą działalność w Polsce, a badani pracownicy są Polakami i są zatrudnieni w polskich oddziałach (choć kwestie zakresu przestrzennego badań nie zostały sprecyzowane).

Problem badawczy, wyprowadzony z analizy dotychczasowych badań w zakresie employer branding i CSR, nawiązuje do niedostatków badań omawiających aktualne wyzwania budowania wizerunku organizacji, odpowiadającego na potrzeby pracowników i przyciągającego nowych kandydatów, a jednocześnie spójnego z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności biznesu. Zidentyfikowana luka badawcza dotyczy wpływu działań z zakresu wolontariatu pracowniczego na postrzeganie marki pracodawcy przez pracowników organizacji. W postawionych pytaniach badawczych Doktorant odniósł się do: oceny marki pracodawcy przez pracowników angażujących się w wolontariat pracowniczy, wpływu poczucia sensowności pracy oraz satysfakcji z pracy na ocenę atrakcyjności pracodawcy, związku między poczuciem sensowności pracy a satysfakcją z pracy w procesie kształtowania oceny marki pracodawcy i wreszcie wpływu rodzaju beneficjentów (lub rodzaju kontaktu z beneficjentami) programów wolontariackich na postrzeganie marki pracodawcy przez pracowników wolontariuszy. W związku z tym za cel rozprawy Doktorant przyjął określenie wpływu udziału pracowników w wolontariacie pracowniczym na postrzeganie przez nich marki pracodawcy oraz opracowanie praktycznych rekomendacji dotyczących komunikowania projektów wolontariackich w działaniach employer brandingowych.

Biorąc pod uwagę powyższe uważam, że podjęty problem badawczy jest uzasadniony, cel wartościowy, a tytuł rozprawy odpowiada podjętej problematyce oraz nie budzi zastrzeżeń merytorycznych i stylistycznych.

### **3. Ocena struktury i treści rozprawy**

Praca składa się z ośmiu rozdziałów poprzedzonych wstępem i podsumowanych zakończeniem. Całość pracy obejmuje 187 stron, w tym 157 stron tekstu głównego, rozdzielonego nieproporcjonalnie pod względem objętości - od ok. 30 stron rozdziałów 1, 2 i 4, przez 18 stron rozdziału 5, do kilku stron rozdziałów 3, 6, 7, 8. Taki układ dysertacji odpowiada wprawdzie logice przyjętego przez Doktoranta postępowania badawczego, dobrze pokazuje kolejne etapy badań, aczkolwiek brak proporcji zwraca uwagę. Rozdziały zawierające wyniki badań kończą się podsumowaniami, co ułatwia przejście do kolejnej części pracy i pozwala na ocenę jej spójności. Dla zachowania konsekwencji w strukturyzacji pracy i podkreślenia umiejętności dokonywania syntezy przez Doktoranta, mogły one być także elementem kończącym rozdziały teoretyczne.

Dwa pierwsze rozdziały poświęcone zostały zbudowaniu podstaw teoretycznych dla analizowanych w rozprawie zagadnień: employer branding i wolontariatu pracowniczego. Zasadniczo Doktorant dobrze nakreślił podstawy obu, natomiast zauważalny jest pewien brak precyzji. W pierwszym rozdziale Doktorant stara się wyjaśnić różnice między marką produktową, marką korporacyjną i marką pracodawcy, ale także tożsamością, wizerunkiem i reputacją, przybliżając definicje tych pojęć. Autor sporo miejsca poświęcił analizie tych pojęć (słusznie, to kluczowy element każdej rozprawy), ale zawartość tabeli 1.2, która to podsumowuje jest mało przekonująca. Niekiedy Autor używa czterech wskazanych terminów (marka, tożsamość, wizerunek i reputacja, przy czym opis marki jest bardzo podobny do tożsamości) do produktu, a niekiedy do organizacji (marka produktu czy organizacji, tożsamość marki produktu, czy organizacji?). Skoro marką może być produkt/usługa lub organizacja, to w tabeli należało umieścić porównania tożsamości, wizerunku i reputacji marki, niezależnie od tego czy dotyczą produktu czy organizacji, a jeśli ma znaczenie czego dotyczą, to wyraźnie oznaczyć to w tabeli. W tej tabeli nie ma zapowiadanych w jej tytule zależności, są definicje czterech terminów. To jest mało udana synteza wcześniejszych



rozważań – cytowana z innego dzieła, ale gdyby ją dobrze uzupełnić, mogłaby być wartością dodaną rozprawy, dającą punkt wyjścia do przyjęcia definicji marki pracodawcy, a w zasadzie procesu jej budowania. W odniesieniu do definicji employer branding – ostatnia ujęta w tabeli 1.4 pochodzi z 2015 r., czyli sprzed 8 lat – brak informacji o nowszych (co może wskazywać na niedostatki badań w tym zakresie w ostatnich latach lub brak zainteresowania nim). Podrozdział 1.4 dotyczy procesu budowania marki pracodawcy – tu liczą się etapy, działania, ale też osoby/podmioty odpowiedzialne, o których Doktorant nie wspomina, poza pracownikami jako ambasadorami marki. Nie do końca jasna jest dla mnie koncepcja podrozdziału 1.5, w którym są prezentowane wybrane narzędzia – czego one dotyczą i dlaczego wybrane takie, a nie inne albo wszystkie („najczęściej stosowane”, ale nie ma danych o częstości ich wykorzystania)? W odniesieniu do wskazanego wcześniej układu: marka pracodawcy i proces budowania marki pracodawcy (Autor nie zawsze w pracy jest precyzyjny, czy odnosi się do marki jako efektu – employer brand, czy do procesu – employer branding), można wyróżnić elementy marki (EVP, np. szkolenia, czy motywatory płacowe) i narzędzia budowania marki (np. wskazane na s. 37 budowanie person, czy tworzenie planu ewaluacji działań ujęte w modelu na rys. 1.5). W podrozdziale 1.5 chyba Autorowi chodziło o elementy EVP, czyli pokazanie możliwych elementów marki, w tym nawiązanie do CSR i dalej wolontariatu, a nie narzędzi budowania marki, co sugeruje tytuł.

Rozdział 2 dedykowany jest wolontariatowi pracowniczemu, zatem w odniesieniu do podrozdziałów 2.1-2.3. mam wątpliwości co do ich ulokowania i rozmiaru, zwłaszcza że nie pojawiają się w modelu badawczym na końcu rozdziału. Zagadnienie CSR zostało poruszone już w podrozdziale 1.5.4, więc treści 2.1 dotyczą tego samego – wyjaśnienia społecznej odpowiedzialności biznesu. W podrozdziale 1.5.4 zostały wprowadzone bardziej pokazane jako element employer branding, a w 2.1 jest analiza samego konceptu CSR (czyli najpierw było opisane znaczenie, a potem wyjaśnienie, co to jest – kolejność nie do końca sprzyja percepcji). CSR w zasadzie jest tłem, źródłem działań podejmowanych m.in. w budowaniu wizerunku pracodawcy. CSR jako źródło instrumentów stosowanych w employer branding w rozdziale 1 jest jak najbardziej uzasadnione, natomiast w rozdziale 2 moim zdaniem nie wymaga tyle miejsca. Tytuł rozdziału drugiego sugeruje rzeczywiście ujęcie wolontariatu jako narzędzia CSR, ale to nie mieści się w głównym nurcie badań Doktoranta ujętym w tytule pracy (jako narzędzie employer branding). Podobnie jest z podrozdziałem 2.2 – relacje między CSR i PR są generalnie zasadne, ale PR nie jest funkcją zarządzania (na s. 56 – „Przedstawione powyżej definicje podkreślają znaczenie public relations jako samodzielnej funkcji zarządzania...”) i nie takie znaczenie PR jest potrzebne dla podjętego tematu. Moim zdaniem połączenie treści podrozdziału 2.2 (przy skróceniu rozważań nad definicją PR) z 2.3 dałoby bardziej syntetyczny obraz CSR na potrzeby tej pracy. W podrozdziale 2.3 Doktorant opisuje wybrane narzędzia CSR, ale nie uzasadniając wyboru. Autor wspomniana też o gorszej stronie wykorzystania działań CSR w formie greenwashing, ale jest też social washing, które warto byłoby poruszyć w kontekście budowania i komunikowania marki pracodawcy (w dalszej części pracy Doktorant zwraca na to uwagę). Część rozdziału dotycząca wolontariatu jest klarowna, logiczna, Autor wskazał definicje koncepcji, rodzaje i formy wolontariatu pracowniczego, przykładowe rozwiązania. Brakuje tu omówienia formalno-prawnych podstaw wdrażania wolontariatu pracowniczego w Polsce. Podrozdział 2.6 jest bardzo dobrym podsumowaniem rozdziałów 1 i 2 oraz przejściem do badań własnych poprzez postawienie pytań i hipotez badawczych, a dalej zbudowanie modelu badawczego. Bardzo ważny jest poruszony przez Doktorant wątek związany z budowaniem kompetencji przez wolontariat – sądzę, że istotny zwłaszcza dla kandydatów do pracy, czyli dla



zewnętrznego employer branding, nie będącego przedmiotem analiz, ale wartego uwzględnienia w rekomendacjach i implikacjach praktycznych. Tu jednak zauważa się ponownie brak precyzji – niekiedy Autor pisze o rodzaju kontaktu w beneficjencie (tak jest w modelu), a niekiedy o rodzaju beneficjenta (zarówno różni beneficjenci, jak i różne sposoby kontaktowania się z nimi mają wpływ na budowanie się różnych kompetencji). Model badawczy nawiązuje mocno do sensowności i satysfakcji z pracy (o tych pojęciach Autor wspomina też przy EVP i korzyściach dla wolontariuszy), ale nie ma w nim wprost wpisanego wolontariatu jako źródła sensowności i satysfakcji. Idea modelu jest zrozumiała, ale pod warunkiem przeczytania większego fragmentu pracy, jeśli ktoś spojrzy tylko na rysunek z modelem, nie widzi na nim wolontariatu pracowniczego. Kluczowe dla perspektywy rozprawy zdanie Autor umieścił zaraz na początku: „Wpływ wolontariatu pracowniczego na markę pracodawcy należy rozważać z perspektywy wdrożenia wolontariatu pracowniczego jako narzędzia CSR w organizacji, a co za tym idzie z perspektywy korzyści, jakie wolontariat przynosi organizacji i osobom w niej zatrudnionym”.

Rozdział 3 zawiera metodykę badań własnych, Autor opisał w nim przebieg i organizację poszczególnych etapów i zastosowane narzędzia badawcze (stanowią załączniki do pracy). Nieco brakuje szerszego nakreślenia podejścia badawczego (jakościowo-ilościowe), osadzenia w paradygmacie i uzasadnienia doboru narzędzi badawczych. Doceniam różnicowanie narzędzi i źródeł danych, ale jakie informacje dla jakich konkretnie pytań i hipotez dają poszczególne badania? Nie wskazano też jakie były kryteria wyboru podmiotów do badań - Autor arbitralnie (w Zakończeniu zwraca uwagę na to ograniczenie) wybrał 15 przedsiębiorstw, kierując się różnicującymi je cechami, czyli branżą i pochodzeniem kapitału, ale dlaczego akurat te dwie cechy uznał za istotne? Wybierając organizacje Doktorant skorzystał z danych Forum Odpowiedzialnego Biznesu, ale mógł odnieść się także do danych Instytutu Wolontariatu Pracowniczego (o którym nie wspomina w pracy), który jest organizacją działającą w Polsce od 2012 r., specjalizującą się w rozwijaniu społecznego zaangażowania organizacji. W przypadku pierwszego badania jego zakres nieco wykracza poza założenia badawcze, ponieważ analiza treści w mediach społecznościowych dotyczy także (a może nawet głównie) rekrutacji i kandydatów, a nie tylko pracowników, ale rozumiem trudność rozdzielenia przekazu zewnętrznego od wewnętrznego. Poza tym należy też wziąć pod uwagę, że rekrutacja może dotyczyć kandydatów zewnętrznych i wewnętrznych (awans, przeszerogowanie), więc takie rozdzielanie nie zawsze miałoby uzasadnienie. Z opisu metodyki wynika też, że w odniesieniu do beneficjentów chodziło o rodzaj beneficjenta, a nie rodzaj kontaktu z beneficjentem (s. 86, wskazanie trzech typów beneficjentów).

Rozdział 4, 5 i 6 zawierają opisy badań empirycznych. W pierwszym z nich Doktorant przedstawił opisy przypadków, które są spójne, zgodne z założeniami metodycznymi i przyjętymi skalami, porównywalne. Nie ma w nich jednak opisu, jakie programy wolontariatu pracowniczego są przez wybrane firmy prowadzone, ponieważ rodzaj działania wskazuje też na rodzaj beneficjentów, a ten element jest w modelu badawczym. Poza tym analiza mediów społecznościowych i zakładki kariera siłą rzeczy wskazują bardziej na employer branding zewnętrzny, mniej na wewnętrzny, a jednak uczestnikami programów wolontariackich są pracownicy (o tym wspominałam już w ocenie rozdziału metodycznego). W rozdziale 5 na podstawie wywiadów indywidualnych pokazana została perspektywa wolontariuszy i koordynatorów programów wolontariackich. Jest to bardzo interesująca,



jakościowa część badań empirycznych, zbudowana na osi: ocena marki pracodawcy ogólnie – ocena sensowności pracy – ocena satysfakcji z pracy. Na podstawie analizy wypowiedzi wolontariuszy Autor doszedł do wniosku, że rodzaj kontaktu z beneficjentami (i rodzaj beneficjentów też, czyli dwie osobne kwestie) nie ma wprost wpływu na postrzeganie marki pracodawcy. Jednak z wcześniej przytaczanych wypowiedzi wynikało, że często wolontariusze kształtują swoje nowe kompetencje, co nie miałyby miejsca bez danego pracodawcy i danego programu. Nie ma dla nich znaczenia, co nowego osiągną, ważne, że wolontariat ich rozwija, może jednak nie mają porównania z innym rodzajem kontaktu z beneficjentem lub innym beneficjentem, bo ciągle współpracują z tym samym. Podrozdział 5.4 trochę powtarza obserwacje z 5.2 i 5.3, jego treść mogłaby stanowić część podsumowania. Rozdział 6 zawiera przede wszystkim dobre wyjaśnienie podejścia badawczego ilościowego. Doktorant zastosował w nim confirmacyjną analizę czynnikową, testowanie hipotez i analizę mapy priorytetów. W efekcie w podsumowaniu nawiązuje do hipotez jako weryfikowanych/falsyfikowanych w tym i tylko tym badaniu ilościowym – to jaka jest rola dwóch wcześniejszych badań jakościowych? Pytania i hipotezy zostały sformułowane po analizie literatury w odniesieniu do całości badań empirycznych i w przebiegu procesu badawczego nie ma ich ograniczenia do badań ilościowych (s. 79), jest to określone dopiero na s. 144. Porównując wyniki omówione przez Doktoranta i zakres ankiety badawczej, można też zauważyć, że w załączonym kwestionariuszu ankiety po skalach jest pula pytań, na które odpowiedzi nie są ujęte w rozprawie, w każdym razie nie widać ich w rozdziale 6 (w metodyce opisano próbę badawczą według cech z metryki, a w opisie badania ilościowego jest odniesienie do trzech skal wykorzystanych w analizach statystycznych).

Całość pracy kończą trzy krótkie części: Dyskusja, Implikacje praktyczne i Zakończenie, które stanowią podsumowanie rozprawy. Doktorant dokonał w nich syntezy przebiegu i wyników badań, podkreślił ich znaczenie praktyczne i wskazał na ograniczenia, a także możliwości wykorzystania w dalszych badaniach. Tym samym wykazał się umiejętnością syntetycznego myślenia.

#### **4. Ogólna ocena pracy**

Doktorant dokonał przeglądu literatury i przeprowadził badania własne z wykorzystaniem właściwie dobranych metod, w efekcie realizując postawiony w rozprawie cel. Wnioski płynące z badań uważam za interesujące z poznawczego i aplikacyjnego o punktu widzenia, mają one potencjał do uogólnienia i prowadzenia na ich bazie kolejnych badań. Za wkład Autora do nauk o zarządzaniu i jakości uznaję przede wszystkim zaproponowany model badawczy, który - z pewnym uproszczeniem w przypadku analizy badań ilościowych - może być zastosowany jako narzędzie analizy i projektowania działań wolontariackich w organizacjach, nie tylko biznesowych.

Odnosząc się do źródeł informacji wtórnych wykorzystanych przez Doktoranta uważam, że są one dobrze dobrane ilościowo i jakościowo. Bibliografia obejmuje 266 pozycji zwartych i czasopiśmienniczych, polskich i zagranicznych, 9 źródeł internetowych i 1 akt prawny, co świadczy o bardzo dobrym rozpoznaniu tematu. Co do informacji pochodzących ze źródeł pierwotnych Doktorant najpierw przeprowadził analizę treści zamieszczanych w kanałach komunikacji online, następnie wywiady pogłębione z koordynatorami programów wolontariackich oraz wolontariuszami, a na końcu badanie ilościowe (ankietowe) w jednym z przedsiębiorstw, weryfikujące zdefiniowane przez autora hipotezy badawcze. Podsumowując, pozytywnie oceniam wykorzystane źródła informacji (wtórne i pierwotne)



oraz dobrane przez Doktoranta metody badawcze (ilościowe i jakościowe), szczególnie wykorzystanie zwalidowanych, dobrze dobranych skal, różnorodność narzędzi, dobry opis przebiegu i wyników badania.

Sformułowane w recenzji uwagi krytyczne i polemiczne nie pomniejszają ogólnej pozytywnej oceny pracy, ale mogą stanowić podstawę do dyskusji naukowej i doskonalenia podejścia badawczego. W związku z tym zwracam w szczególności uwagę na następujące kwestie:

- 1) potrzebę uwzględnienia szerszego kontekstu teoretycznego, np. teorii interesariuszy R. E. Freemana (wspomniane jedynie we wstępie i na s. 61 przy CSR), a także różnorodnych uwarunkowań (m.in. kulturowych, pokoleniowych, czy formalno-prawnych) i znaczenia (m.in. dla innych niż pozyskanie pracowników procesów personalnych) wykorzystania wolontariatu pracowniczego w organizacjach;
- 2) konieczność jednoznacznego określania zakresu badań - badania obejmują pracowników i ich ocenę wolontariatu jako narzędzia employer branding (w modelu badawczym jest sensowność i satysfakcja, czyli punkt widzenia pracownika), natomiast w wielu miejscach Doktorant podkreśla znaczenie employer branding i wolontariatu pracowniczego w procesach rekrutacji, czyli dla kandydatów, co trochę zakłóca jasność wyводу; większa konsekwencja w stosowaniu terminów (m.in. rodzaj beneficjenta, czy rodzaj kontaktu z beneficjentem? employer brand czy employer branding?);
- 3) wyraźne uzasadnianie dokonywanych wyborów (m.in. podmiotów do badań, czy narzędzi employer branding).

Na koniec pozostaje aspekt techniczny rozprawy - jest ona napisana jasnym, poprawnym, zrozumiałym językiem, zauważono jedynie nieco mankamentów redakcyjnych (literówki, błędy w cytowanych publikacjach, błędna numeracja rysunków).

## 5. Konkluzja recenzji

Na podstawie przeprowadzonej oceny rozprawy doktorskiej stwierdzam, że stanowi ona oryginalne rozwiązanie problemu naukowego z dziedziny nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, o dużych walorach aplikacyjnych, wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną mgra Mariusza Lewandowskiego w danej dyscyplinie naukowej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

W świetle poczynionych ustaleń stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska mgra Mariusza Lewandowskiego pt. „Wpływ wolontariatu pracowniczego na ocenę marki pracodawcy”, spełnia wymagania określone w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r. poz. 1668 z późn. zm.) oraz wnioskuje o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.



/Beata Skowron-Mielnik/

Poznań, 10 maja 2023 r.