

Wrocław, 08.05. 2023 r.

Prof. dr hab. Czesław Zajac  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ**

**Mgra Mariusza Lewandowskiego**

pt.: „**Wpływ wolontariatu pracowniczego na ocenę marki pracodawcy**”,  
napisanej pod kierunkiem naukowym prof. dr. hab. Aldony Glińskiej-Neweś

### **I. Ogólna charakterystyka rozprawy**

Przedmiotem badań, które przeprowadził mgr Mariusz Lewandowski - autor rozprawy doktorskiej pod wyżej wymienionym tytułem, jest zagadnienie wolontariatu pracowniczego, traktowanego jako czynnik oddziałujący na ocenę marki pracodawcy.

Zagadnienie to zostało poddane przez Niego analizie i ocenie w wymiarze teoretycznym – na bazie studiów nad literaturą przedmiotu oraz w wymiarze praktycznym – na podstawie wyników własnych jakościowych i ilościowych badań empirycznych. Badania te zostały poświęcone problematyce wpływu udziału pracowników w projektach wolontariackich na postrzeganie przez nich marki pracodawcy oraz sposobów komunikowania tego rodzaju projektów w procesach employer branding.

Jest to złożony i wielowymiarowy problem badawczy, niełatwy do naukowej eksploracji, ważny dla teorii i praktyki zarządzania. Jest on również interesujący poznawczo.

Doktorant we Wstępie rozprawy podkreśla, że „w idealnej sytuacji organizacje powinny działać w sposób zintegrowany - prowadzić działania wpływające na markę pracodawcy zewnętrzną, jak i wewnętrzną, utrzymując spójną linię komunikacji. Koncepcja employer branding powinna opierać się więc na sposobie, w jaki ludzie oceniają organizację jako pracodawcę oraz

sposobie, w jaki dany podmiot zamierza budować swój wizerunek jako pożądanego pracodawcy, przedstawiając propozycje wartości, wpływające na jego atrakcyjność. Atrakcyjność pracodawcy rozumiana jest z kolei jako zespół przewidywanych korzyści, jakie pracownik widzi w pracy dla konkretnej organizacji” (s. 9).

Autor recenzowanej rozprawy trafnie dostrzega również, posiłkując się opiniami różnych autorów prezentowanymi w literaturze przedmiotu, że „koncepcja budowania marki pracodawcy koncentruje się na kreowaniu pozytywnego wizerunku organizacji jako pracodawcy, którego wybór jest lub byłby atrakcyjny dla potencjalnych pracowników - pracodawcy z wyboru. Działa to także w drugą stronę: poprzez działania z zakresu employer branding, pracodawca ma często możliwość selekcji kandydatów i wyboru tych najlepszych z najlepszych. Aby przyciągnąć i zaangażować pracowników na coraz bardziej konkurencyjnym rynku pracy, wiele firm zaczęło strategicznie zarządzać swoją marką. Kluczowe jest, by rzeczywiste działania były spójne z wizerunkiem, który buduje organizacja (...)”. Autor recenzowanej rozprawy zaznacza także w swoich początkowych rozważaniach, że pracodawcy często zachęcają swoich pracowników do wykorzystywania ich czasu i kompetencji do wspólnych działań podejmowanych poza organizacją w ramach wolontariatu pracowniczego, korzystnych dla społeczeństwa i środowiska. Działania takie tworzą możliwość rozwijania kompetencji pracowników, a także w praktyce rozwoju koncepcji CSR. „Udział w aktywnościach wolontariackich może wywołać poczucie dumy z „bycia częścią” organizacji, a jednocześnie buduje wobec niej lojalność - wszystko przez to, że firma zachęca pracowników - poprzez projekty wolontariackie - do czynienia dobra” (s. 7).

Dlatego też wybór przez Kandydata do stopnia naukowego doktora przedmiotu badań oraz problematyki rozprawy, oceniam jako w pełni trafny.

Praca składa się ze 187 stron tekstu obejmującego: spis treści, 6 rozdziałów, dyskusję, implikacje praktyczne, zakończenie, bibliografię, spisy: tabel

i rysunków, 3 załączniki oraz syntetyczne jej streszczenie w języku angielskim. Wzbogacona została 23 tabelami i 9 rysunkami.

Wykorzystana w pracy bibliografia obejmuje aż 266 pozycji zwartych (monografie, artykuły z czasopism naukowych) w większości w języku angielskim oraz w języku polskim, 9 pozycji zaczerpniętych ze źródeł internetowych oraz 1 akt prawny (łącznie 276 pozycji bibliograficznych). Struktura oraz aktualność publikacji, na które powołuje się Doktorant, nie budzą zastrzeżeń, a ich liczba znacznie wykracza poza obowiązujące w tym zakresie, niepisane standardy. Można by z powodzeniem „obdzielić” nimi nawet 2 prace doktorskie.

## **II. Ocena warstwy merytorycznej i metodycznej rozprawy**

We Wstępie mgr Mariusz Lewandowski sformułował: syntetycznie ujęte przesłanki podjęcia na warsztat badawczy zagadnienia stanowiącego przedmiot rozważań w swojej dysertacji, problem badawczy, cel pracy, pięć pytań badawczych oraz cztery hipotezy badawcze. Przedstawił bardzo skrótowo metody badawcze wykorzystane w pracy. Zaprezentował strukturę rozprawy, opisując zawartość poszczególnych jej rozdziałów.

Przed określeniem problemu badawczego, który został przedstawiony w postaci opisowej, nieco „rozproszonej”, mgr Mariusz Lewandowski wyjaśnił istotę luki badawczej, stwierdzając, że „coraz częściej w literaturze naukowej i praktyce biznesowej pojawia się termin employer branding (w skrócie: EB), odnoszący się do budowania marki pracodawcy. Niestety, wciąż niewiele jest literatury naukowej, która omawiałaby zagadnienia związane ze współczesnymi, aktualnymi wyzwaniami tego procesu – w bazie Scopus liczba publikacji poświęconych employer brandingowi na wrzesień 2022 roku wynosiła jedynie 340” ( s. 8).

Celem opracowania jest „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”.

Doktorant sformułował następujące pytania badawcze:

- „Jak pracownicy angażujący się w wolontariat pracowniczy oceniają markę pracodawcy swojej organizacji?”;
- „W jaki sposób poczucie sensowności pracy wpływa na ocenę atrakcyjności swojego pracodawcy?”;
- „Jak poczucie satysfakcji z pracy pracowników angażujących się w wolontariat pracowniczy wpływa na ocenę marki pracodawcy swojej organizacji?”;
- „Jaki związek w procesie kształtowania oceny marki pracodawcy zachodzi między poczuciem sensowności pracy i satysfakcją z pracy pracowników biorących udział w wolontariacie pracowniczym?”;
- „W jaki sposób rodzaj beneficjentów programów wolontariackich wpływa na postrzeganie marki pracodawcy przez pracowników-wolontariuszy?”

Zaproponował także hipotezy badawcze:

H1: „Odczuwane poczucie sensowności pracy pozytywnie wpływa na ocenę atrakcyjności pracodawcy przez pracowników angażujących się w wolontariat pracowniczy”;

H2: „Odczuwane poczucie satysfakcji z pracy pozytywnie wpływa na ocenę atrakcyjności pracodawcy przez pracowników angażujących się w wolontariat pracowniczy”;

H3: „Satysfakcja z pracy jest mediatorem między poczuciem sensowności pracy a oceną pracodawcy przez pracowników angażujących się w wolontariat pracowniczy”;

H4: „Rodzaj beneficjentów programów wolontariackich jest moderatorem relacji między poczuciem sensowności pracy a oceną marki pracodawcy przez pracowników angażujących się w wolontariat pracowniczy”.

Zaprezentowane elementy warstwy koncepcyjno - metodycznej rozprawy nie budzą wątpliwości. Uważam, że Doktorant mógłby bardziej skonkretyzować problem badawczy, na przykład w postaci pytania, na które mógłby odpowiedzieć wykorzystując rezultaty własnych studiów nad literaturą przedmiotu oraz wyniki badań empirycznych, które przeprowadził. Szkoda, że obok celu pracy (można go potraktować jako cel główny) nie przedstawił On celów cząstkowych (szczegółowych), które mogłyby stanowić uzupełnienie i dopełnienie celu głównego. Ponadto sformułowane przez Niego hipotezy: H3 oraz H4 bardziej przypominają tezy, niż hipotezy.

Biorąc pod uwagę charakter rozważanej problematyki oraz zastosowane przez Autora rozprawy podejście jakościowe (analizę jakościową) oraz podejście ilościowe (analizę ilościową) w empirycznej eksploracji tej problematyki uważam, że zasadnie sformułował On zarówno pytania, jak i hipotezy badawcze.

Recenzowana praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. Badania empiryczne przeprowadzone przez Autora bazowały na podejściu jakościowym i ilościowym. Jakościowy wymiar tych badań nawiązuje do paradygmatów: interpretatywno-symbolicznego oraz neopozytywistycznego, wpisujących się w nurt metaforyczny oraz nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu. Natomiast ich wymiar ilościowy wpisuje się w nurt systemowy.

Podejście badawcze Kandydata do stopnia naukowego doktora, jest, według mnie, adekwatne do istoty, charakteru, zakresu oraz przedmiotu badań.

W mojej ocenie warstwa koncepcyjno-metodyczna rozprawy, zaprojektowana przez mgra Mariusza Lewandowskiego, w pełni umożliwiła Mu realizację celów, które zostały określone we Wstępie. Pozwoliła również na udzielenie odpowiedzi na wszystkie sformułowane pytania badawcze oraz sprawdzenie hipotez, które On zaproponował.

Za wartościowe elementy recenzowanej pracy uznaję zarówno rezultaty studiów nad literaturą przedmiotu, jak i wyniki badań empirycznych, przeprowadzonych przez jej Autora:

- usystematyzowanie oraz autorską konceptualizację pojęć i zagadnień związanych z zagadnieniem marki, jej funkcji, tożsamości i wizerunku, wartościowe porównanie ujęć definicyjnych podstawowych kategorii ważnych dla podłoża teoretycznego rozważań: marki pracodawcy oraz narzędzi jej tworzenia, CSR, EVP;
- solidne przedstawienie wolontariatu pracowniczego jako narzędzia CSR, jego istoty, specyfiki, korzyści płynących z wdrażania programów wolontariatu pracowniczego oraz relacji pomiędzy wolontariatem pracowniczym a marką pracodawcy; oba rozdziały teoretyczne są na wysokim poziomie naukowym – bardzo dobry dyskurs naukowy, jedyna drobna moja uwaga dotyczy braku komentarza (omówienia) autorskiego koncepcyjnego modelu badawczego, zamieszczonego na s. 78.
- interesujące poznawczo studia przypadków, przedstawione w Rozdziale nr 4. *Komunikowanie wolontariatu pracowniczego w procesie budowania marki pracodawcy. Analiza przypadków;*
- bardzo dobrze opracowane i przedstawione i podsumowane opinie pracowników badanych przedsiębiorstw, wyrażone w trakcie wywiadów przeprowadzonych z nimi przez Autora pracy, odnośnie marki pracodawcy, poczucia sensowności pracy i satysfakcji z pracy w kontekście oceny atrakcyjności pracodawcy i jego marki oraz oceny atrakcyjności pracodawcy przez beneficjentów różnego rodzaju;
- rzetelne pod względem warsztatowym przedstawienie rezultatów własnych ilościowych badań empirycznych, odnośnie korzyści wynikających z angażowania się w wolontariat pracowniczy, rozpatrywanych w kontekście oceny atrakcyjności pracodawcy. W badaniach Doktorant wykorzystał confirmacyjną analizę czynnikową oraz analizę mapy priorytetów, jak również metody: bootstrappingową i analizy wielogrupowej do testowania hipotez;

- wysoką wartość użyteczną wniosków zawartych w dyskusji nad uzyskanymi wynikami badań własnych oraz rekomendacji (implikacji) dla praktyki, wynikających z analizy i oceny tych wyników;

Do drobnych mankamentów oraz wątków dyskusyjnych dostrzeżonych w trakcie lektury opracowania zaliczam:

- braku komentarza (omówienia) autorskiego koncepcyjnego modelu badawczego, zamieszczonego na s. 78;
- wyodrębnienie Rozdziału nr 3. *Metodyka badań własnych*, który obejmuje zaledwie 6 stron, uważam, że z powodzeniem rozdział ten mógłby znaleźć się na początku następnego rozdziału empirycznego, jako jego pierwszy podrozdział;
- brak wprowadzenia do prezentacji studiów przypadków w Rozdziale nr 4. *Komunikowanie wolontariatu pracowniczego w procesie budowania marki pracodawcy. Analiza przypadków*, zawierającego na przykład syntetyczny opis tego co zawiera każdy opis przypadku (jakie elementy występują w opisie - w kontekście celów i pytań badawczych) oraz przedstawienie jakie przypadki zostaną poddane analizie (opisane);

### **III. Uwagi szczególne odnośnie językowej i redakcyjnej strony pracy**

Praca napisana została w sposób komunikatywny. Jest staranna pod względem redakcyjnym. Tekst został opatrzony licznymi tabelami, wykresami i rysunkami, co czyni go „przyjaznym” dla czytelnika i ułatwia jego percepcję. W tekście nie dostrzegłem usterek językowych i interpunkcyjnych.

#### **IV. Konkluzja**

Nieliczne uwagi krytyczne i polemiczne nie pomniejszają ogólnej, pozytywnej oceny pracy. Mgr Mariusz Lewandowski sformułował i samodzielnie rozwiązał ważny problem naukowy, wykazał ogólną wiedzę teoretyczną w obszarze tematycznym rozprawy oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Jego rozprawa może być uznana jako przyczynek badawczy dla teorii i praktyki zarządzania.

W konkluzji stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska pt. „Wpływ wolontariatu pracowniczego na ocenę marki pracodawcy” spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim, określone w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 roku *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz. U. z 2018 r. poz. 1668 z późniejszymi zmianami). W związku z powyższym wnoszę o jej przyjęcie i stawiam wniosek o dopuszczenie mgr Mariusza Lewandowskiego do dalszych etapów postępowania doktorskiego.

Czesław Zając

