

Olsztyn, 11.02.2023 r.

Dr hab. Krzysztof Krukowski, prof. UWM
Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Wydział Nauk Ekonomicznych
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Recenzja rozprawy doktorskiej

mgr Ewy Szkudlarek

przygotowanej pod kierunkiem naukowym promotora
dr hab. Elwiry Gross-Gołackiej, prof. uczelni

1. Przedmiot recenzji

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska Pani mgr Ewy Szkudlarek pt.:

**Uwarunkowania zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach
z branży IT funkcjonujących w Polsce,**

przygotowanej pod kierunkiem naukowym promotor dr hab. Elwiry Gross-Gołackiej, prof. uczelni.

Podstawą wydania opinii jest pismo dr hab. Katarzyny Szczepańskiej-Woszczyzna, prof. AWSB, Dziekana Wydziału Nauk Stosowanych Akademii WSB z dnia 12.12.2022 r. Zgodnie z wymaganiami art. 187. 1. „Rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej. 2. Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczna” Ustawa - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dziennik Ustaw 2022 poz. 574).

Dlatego też, przy ocenie rozprawy doktorskiej mgr Ewy Szkudlarek przyjąłem następujące kryteria: znaczenie podjętej problematyki, poprawność sformułowanych celów i hipotez, metodyka badawcza, struktura pracy oraz aspekty formalne.

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska obejmuje w swej części merytorycznej: wstęp, pięć rozdziałów oraz zakończenie. Część uzupełniająca składa się z bibliografii, spisu rysunków, tabel i wykresów oraz załącznika. Rozprawa zawiera również streszczenie w języku polskim i angielskim. Spis literatury zawiera 276 pozycji. Całość rozprawy obejmuje 226 ponumerowanych stron.

2. Znaczenie podjętej tematyki

Recenzowana praca skupia się na bardzo istotnym aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, czyli zarządzaniem wizerunkiem organizacji jako pracodawcy. Tematyka ta jest szeroko omawiana w literaturze, przykładowo w bazie Google Scholar pod hasłem „employer branding” znaleźć można ponad 17 tys. pozycji, opublikowanych od roku 2019. Koncepcja budowania „employer branding” w polskiej literaturze nazywana jest „budowaniem marki pracodawcy” lub również „zarządzaniem marką pracodawcy”. W polskiej literaturze można znaleźć również tłumaczenie tej koncepcji jako „zarządzanie wizerunkiem pracodawcy.” Jest to nazewnictwo mniej popularne, potwierdziły to również badania Doktorantki, która w pracy używa pojęcia „employer branding”, gdyż pojęcie to było bardziej rozpoznawalne przez respondentów (s.102). Na użytek pracy Autorka przyjęła tłumaczenie „employer branding” jako zarządzanie wizerunkiem pracodawcy. Główną przesłanką takiego rozumienia tego pojęcia była chęć podkreślenia interdyscyplinarnego charakteru tego zagadnienia w organizacjach. W swych badaniach Doktorantka opiera się na zagadnieniach związanych z dyscypliną nauk o zarządzaniu i jakości oraz wskazuje na powiązanie z dyscypliną nauki o komunikacji i mediach. Wynika to z faktu, że rozważania dotyczące zarządzania wizerunkiem pracodawcy coraz częściej wykraczają poza organizację i nie dotyczą tylko pracowników, ale również potencjalnych kandydatów do pracy. Wymaga to w organizacjach zastosowania narzędzi związanych z komunikowaniem się stosowanych w nauce o komunikacji i mediach. Przy czym należy zauważyć, że wiodące obszary analiz zawartych w pracy dotyczą różnych subdyscyplin nauk o zarządzaniu, w tym: zarządzania marketingowego oraz zarządzania zasobami ludzkimi.

Podjęta tematyka badań wydaje się szczególnie istotna z punktu widzenia branży na podstawie, której przeprowadzone były badania. Od kilku lat na rynku pracy występuje niedobór pracowników posiadających kompetencje istotne w branży IT. Wynika to z potrzeb posiadania przez specjalistów z tej branży odpowiedniej wiedzy oraz często doświadczenia we wdrażaniu rozwiązań IT w organizacjach. Niedobory te odczuwane są nie tylko na rynku polskim, ale również międzynarodowym. Ważną przesłanką przemawiającą za istotnością

tematyki jest również istnienie luki kompetencyjnej w obszarze zarządzania wizerunkiem pracodawcy w organizacjach. Potwierdzają ją wyniki badań zawarte w raporcie „Employer Branding w Polsce 2020”.

Uzyskane wyniki badań powinny być wykorzystane w pracy osób odpowiedzialnych w organizacjach za zarządzanie zasobami ludzkimi, ale również za komunikację społeczną.

3. Cel pracy, hipotezy badawcze

Autorka we wstępie pracy zdefiniowała lukę badawczą *„obejmującą interdyscyplinarne podejście do zarządzania wizerunkiem pracodawcy, w kontekście jego strategicznej roli w przedsiębiorstwach, łączące nauki o zarządzaniu i jakości z naukami o komunikacji społecznej i mediach.”* Jednak na stronie 92 pracy luka badawcza została sformułowana, jako *„brak opracowań obejmujących interdyscyplinarne podejście do zarządzania wizerunkiem pracodawcy w kontekście jego strategicznej roli w przedsiębiorstwie.”* (rysunek 32). Uważam, że takie sformułowanie luki badawczej jest poprawne.

Cel główny rozprawy Autorka określiła jako: *„identyfikację, analizę i diagnozę uwarunkowań determinujących strategiczną rolę zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT funkcjonujących w Polsce”*. Za niewłaściwe uważam użycie słowa „analiza”, ponieważ analiza jest to metoda badania i można ją wykorzystać do realizacji celów, np. poprzez identyfikację cech badanego zjawiska. Moim zdaniem trafniej byłoby cel główny badań sformułować jako *„identyfikację i ocenę uwarunkowań”*. Cele szczegółowe pracy sformułowano w sferze teoretyczno-poznawczej, empirycznej, metodycznej oraz aplikacyjnej. W sferze teoretyczno-poznawczej są to:

- *„przeгляд i usystematyzowanie definicji i modeli zarządzania wizerunkiem pracodawcy oraz związanych z nimi pojęć, w oparciu o interdyscyplinarne studia literaturowe,*
- *identyfikacja i klasyfikacja interdyscyplinarnych obszarów i koncepcji wspierających realizację strategii zarządzania wizerunkiem pracodawcy,*
- *dokonanie analizy polskiego sektora IT w kontekście rynku pracy i roli zarządzania wizerunkiem pracodawcy,*
- *opracowanie autorskiego interdyscyplinarnego modelu pozwalającego na systemowe i strategiczne podejście do zarządzania wizerunkiem pracodawcy.”*

Podobnie jak przy celu głównym, uważam, że nieprawidłowo użyto słowa „analiza”. Pozostałe cele zostały sformułowane poprawnie. Cele poboczne empiryczne zostały sformułowane następująco:

- „zidentyfikowanie uwarunkowań determinujących strategiczną rolę zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT funkcjonujących w Polsce,
- analiza związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy zidentyfikowanymi uwarunkowaniami a strategiczną rolą zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT funkcjonujących w Polsce.”

Cel pierwszy w tej sferze jest tożsamy z celem głównym pracy. W przypadku celu drugiego celem samym w sobie nie może być analiza, ponieważ jest to metoda badań, na podstawie której Autorka dokona identyfikacji i siły związku pomiędzy uwarunkowaniami zarządzania wizerunkiem a jego rolą w przedsiębiorstwie.

W przypadku celu metodycznego, czyli „*opracowanie metodyki procesu badawczego*”, uważam, że nie jest to cel pracy doktorskiej, a tylko opis metod, technik i narzędzi badawczych niezbędnych do zrealizowania celu badań. Cel aplikacyjny, czyli „*opracowanie katalogu najlepszych praktyk i rekomendacji dotyczących realizacji autorskiego modelu zarządzania wizerunkiem pracodawcy na gruncie praktycznym.*” również uważam za zbędny, nie wynika ona z celu głównego badań.

W pracy również sformułowano problem badawczy w formie pytania: „*Jakie uwarunkowania determinują strategiczną rolę zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT funkcjonujących w Polsce?*” Problem ten jest zgodny z celem badań.

Autorka postawiła w pracy również następujące pytania badawcze:

- „*czy świadomość strategicznej roli ZWP wpływa na pozycję firmy na tle konkurencji?*
- *czy interdyscyplinarne podejście do wdrażania ZWP wpływa na pozycję firmy na tle konkurencji?*
- *czy świadomość strategicznej roli ZWP wpływa na interdyscyplinarne podejście do wdrażania ZWP?*
- *czy świadomość strategicznej roli ZWP wpływa na liczbę działów zaangażowanych w realizację ZWP?*
- *czy świadomość strategicznej roli ZWP wpływa na większe zaangażowanie zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla we wspieranie ZWP?*”

Uważam, że pytania badawcze nie powinny być pytaniami zamkniętymi.

W pracy Autorka pytania badawcze zoperacjonalizowała w formie hipotez badawczych:

- „hipoteza główna (HG): *Im większa świadomość strategicznej roli ZWP, tym lepsza pozycja firmy na tle konkurencji,*
- *hipoteza 1 (H1): Im bardziej interdyscyplinarne podejście do wdrażania ZWP, tym lepsza pozycja firmy na tle konkurencji,*
- *hipoteza 2 (H2): Im większa świadomość strategicznej roli ZWP, tym bardziej interdyscyplinarne podejście do wdrażania ZWP,*
- *hipoteza 3 (H3): Im większa świadomość strategicznej roli ZWP, tym większa liczba działań zaangażowana w realizację ZWP,*
- *hipoteza 4 (H4): Im większa świadomość strategicznej roli ZWP, tym większe zaangażowanie zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla we wspieranie ZWP.”*

Sformułowane hipotezy są powiązane z tematem oraz celami postawionymi w pracy. Pozwoliły one Autorce wyznaczyć kierunki oraz zakres przeprowadzonych badań. Hipotezy zostały sformułowane prawidłowo. Jednak Doktorantka powinna wyjaśnić, co to znaczy, że hipoteza jest „główna”.

4. Metodyka badań

Zastosowane w pracy metody badań zawarto w rozdziale 3. Metodyka badań. Na rysunku 31 Autorka przedstawiła procedurę badawczą przyjętą w pracy. W części teoretycznej Autorka zastosowała „metodę przeglądu zakresu literatury”. Jednak w pracy brak opisu procedury w tym zakresie oraz nie ma wyników tej analizy, np. nie ma wskazanych baz danych, z których Autorka korzystała.

Część empiryczna rozprawy została oparta o metody jakościowe i ilościowe badań. W badaniach ilościowych zastosowano statystyki opisowe oraz metodę parametrycznego badania współzależności. Badania ankietowe zostały przeprowadzone w oparciu o techniki CATI oraz CAWI na grupie 291 respondentów. Kwestionariusz ankiety został zawarty w pracy jako załącznik. Opracowany kwestionariusz sondażu diagnostycznego obejmował osiem obszarów, które zostały zidentyfikowane na podstawie dotychczasowego stanu wiedzy zawartej w literaturze tematu. Należy wskazać to za mocną stronę badań. Na potrzeby analizy Autorka opracowała zestaw indeksów reprezentujących zarządzanie wizerunkiem pracodawcy w wymiarach strategicznym i interdyscyplinarnym: indeks świadomości strategicznej roli zarządzania wizerunkiem pracodawcy, indeks interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania zarządzania wizerunkiem pracodawcy oraz indeks pozycji firmy na tle konkurencji. Jako indeks Autorka rozumie za E.R. Babbie „zsumowanie wyników przypisanych poszczególnym

wartościom danego wskaźnika, bez nadawania wag wybranym wskaźnikom”. Dla opracowanego indeksu wykonano analizę rzetelności za pomocą współczynnika Alfa Cronbacha. W skład indeksu interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP weszło dziewięć szczegółowych wskaźników wykorzystania interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania strategii zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwie. W skład indeksu pozycji firmy na tle konkurencji Doktorantka zaproponowała cztery szczegółowe wskaźniki pozycji firmy na tle otoczenia konkurencyjnego. W skład indeksu świadomości strategicznej roli ZWP weszły cztery szczegółowe wskaźniki świadomości strategicznej roli ZWP. W poszczególnych indeksach czynniki zostały dobrane na podstawie pytań zawartych w ankiecie. Dobór próby badawczej został opisany w części 3.4 pracy.

Badania jakościowe zostały zrealizowane techniką wywiadu na grupie 9 respondentów. Wywiady zostały przeprowadzone osobiście przez Autorkę dysertacji.

W tej części pracy zbędny jest przegląd literatury dotyczący metod badań, np. tabela 12. Część ta powinna ograniczyć się do opisu postępowania badawczego zastosowanego w pracy, czyli procedury zawartej na rysunku 31. Metody badawcze są zgodne z przyjętą procedurą badawczą. Pozwoliły one zrealizować cel badań.

5. Struktura rozprawy

Praca składa się z dwóch rozdziałów teoretycznych, części metodycznej oraz dwóch rozdziałów empirycznych. Taki podział dysertacji oceniam pozytywnie.

We wstępie Autorka zawarła przesłanki uzasadniające wybór tematu pracy. Poparte zostały one analizą literatury. We wstępie zdefiniowano również znaczenie pojęcia „zarządzanie wizerunkiem pracodawcy” oraz przedstawiono cele, hipotezy oraz pytania badawcze. Wstęp zawiera również streszczenie zawartości poszczególnych rozdziałów pracy.

W rozdziale pierwszym Autorka zawarła rozważania teoretyczne na temat koncepcji zarządzania wizerunkiem pracodawcy w ujęciu interdyscyplinarnym. Wskazała ona na cechy zarządzania wizerunkiem pracodawcy wywodzące się z różnych subdyscyplin nauk o zarządzaniu i jakości: zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie marketingiem, zarządzanie strategiczne. W tym rozdziale Autorka dokonała przeglądu definicji zarządzania wizerunkiem pracodawcy. Doktorantka zdefiniowała zarządzanie wizerunkiem pracodawcy jako: „zestaw interdyscyplinarnych działań, których istotę stanowi wspieranie strategicznych celów przedsiębiorstwa poprzez budowanie jego pozytywnego wizerunku wśród obecnych i przyszłych pracowników, a także innych grup interesariuszy”. W tej części pracy Autorka wskazuje na zarządzanie wizerunkiem pracodawcy jako „konceptję” zarządzania. Należy

zadać pytanie, czy to jest koncepcja, czy jednak obszar zarządzania w organizacji? Tym bardziej, że na stronie 53 autorka wskazuje, że jest to „*funkcjonalny proces zarządzania, który jest głęboko osadzony w polityce organizacyjnej danego przedsiębiorstwa.*” W części 1.3 dokonano analizy relacji pomiędzy marką korporacyjną a marką pracodawcy. Należy wyjaśnić, dlaczego Autorka uważa, że ta relacja jest istotna w kontekście celu badań. W rozdziale 1.4. przedstawiono pojęcie wizerunku i reputacji oraz przedstawiono ich związek z koncepcją zarządzania wizerunkiem pracodawcy. Uważam, że ten podrozdział, ze względu na analizę pojęć „wizerunek” i „reputacja” powinien być na początku rozdziału 1.

Rozdział drugi pracy ma również charakter teoretyczny. Poświęcony został miejscu i znaczeniu zarządzania wizerunkiem pracodawcy w strukturze przedsiębiorstwa. W tej części Doktorantka poruszała istotny obszar zarządzania wizerunkiem pracodawcy, jakim jest tworzenie wartości. Jest to szczególnie istotne w obszarze funkcji personalnej organizacji. W podrozdziale 2.1 brakuje jednoznacznie określenia co to znaczy „zarządzać wizerunkiem pracodawcy.” W rozdziale drugim dokonano również przeglądu literatury dotyczącej modeli zarządzania wizerunkiem pracodawcy. Autorka słusznie zwraca uwagę na fakt, że wiele modeli nie wskazuje ZWP jako „*narzędzia wspierającego rekrutację pracowników, ale koncentruje się na szerokiej perspektywie związanej z komunikowaniem wartości i wizji firmy obecnym i przyszłym pracownikom oraz innym grupom interesariuszy.*” W tym rozdziale dokonano również przeglądu wybranych koncepcji wspierających zarządzanie wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach takich jak: zarządzanie talentami, przywództwo transformacyjne, zarządzanie różnorodnością oraz turkusowe zarządzanie organizacjami.

Część trzecia pracy zawiera metodyczne aspekty procesu badawczego. Autorka przedstawiła w nim procedurę badawczą (rysunek 31). Opisany w nim został również model teoretyczny zarządzania wizerunkiem pracodawcy oraz wykorzystane metody, techniki i narzędzia badań, a także dobór prób badawczych i ich charakterystykę. Na stronie 104 Autorka wskazuje, na elementy ekosystemu employer branding wg. B. Minchington. Dzieląc dostępne narzędzia na trzy podgrupy; narzędzia offline: reklama outdoor, eventy społeczności branżowej (community events), konferencje, targi kariery, magazyny i gazety, welcome packi, konkursy employer brandingowe; narzędzia online: strona kariery, e-maile, newslettery, rekomendacje video, podcasty, aplikacje mobilne, intranet, ogólne serwisy rekrutacyjne, specjalistyczne serwisy rekrutacyjne, grywalizacja oraz sieci społecznościowe (social media): Facebook, LinkedIn, Instagram, Google+, Whatsapp, Twitter, Messenger, Tik Tok. Jednak w modelu B. Minchingtona, który Autorka zaprezentowała na stronie 52, brak jest wskazanych powyższych narzędzi. Twórca modelu wskazuje, że są to kanały komunikacji

a nie narzędzia employer branding. Również sieci społecznościowe wskazane są w tym modelu jako element komunikacji online a nie oddzielny kanał komunikacji.

Rozdział czwarty ma charakter empiryczny. Autorka dokonała w nim charakterystyki polskiej branży IT na podstawie raportów oraz wyników badań różnych podmiotów. W części 4.2 przedawniono wyniki własnych badań ankietowych. W części tej brakuje przedstawienia uzyskanych wyników z punktu widzenia cech respondentów zawartych w metryczce ankiety: płeć, miejsce zamieszkania, wielkość przedsiębiorstwa, dział przedsiębiorstwa, staż oraz rodzaj świadczonych usług przez przedsiębiorstwo. Narzuca się pytanie, czy te cechy mają wpływ na opinie na temat zarządzania wizerunkiem pracodawcy? Jeśli nie, to jaki był cel zamieszczenia ich w ankiecie?

W części 4.2.4. dokonano weryfikacji hipotez badawczych. Analizę badań jakościowych przeprowadzonych na grupie dziewięciu respondentów odpowiedzialnych za zarządzanie wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT na poziomie strategicznym zaprezentowano w części 4.3. Wyniki analizy uwidoczniły różnicę w postrzeganiu koncepcji zarządzania wizerunkiem pracodawcy wśród przedstawicieli przedsiębiorstw o różnej wielkości. Dlatego też, nasuwa się pytanie, dlaczego Autorka nie przedstawiła wyników badań ankietowych z punktu widzenia wielkości przedsiębiorstwa?

W rozdziale piątym przedstawiono wnioski z badań oraz najistotniejszy element pracy, czyli autorski model zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT (rysunek 35). Został on również szczegółowo opisany. Jednak Autorka powinna skupić się na własnym modelu a nie na opisie literatury. Struktura tego rozdziału jest zachwiana.

Wnioski zawarte w części 5.1 są sformułowane poprawnie i wynikają z przeprowadzonych badań. Autorka powołuje się również w tej części na fakt, że „*Strategiczne podejście do zarządzania wizerunkiem pracodawcy wpisuje się w obszar business model innovation*”. Jednak w części teoretycznej na to nie zwraca uwagi. Uważam, że Doktorantka opracowała model zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwie z branży IT a nie model biznesu. Opracowany przez nią model dotyczy tylko jednego, ale bardzo istotnego w branży IT funkcjonalnego obszaru zarządzania. Istotne również jest to, że Autorka zwróciła uwagę na interdyscyplinarny charakter tego modelu. Jednak brakuje w opisie szerszego spojrzenia na opracowany model z punktu widzenia nauk o komunikacji i mediach. Szczególnie istotne, powinno być podkreślenie znaczenia kanałów komunikacji w „nowych” mediach.

W części tej znajduje się wiele powtórzeń, np. rysunki 57, 58, które zostały wcześniej opisane i zaprezentowane w części teoretycznej pracy. W części 5.3. Autorka powinna

zawrzeć ograniczenia procesu badawczego. Jednak zawarła tylko wskazania kierunków dalszych badań. Tytuł tego podrozdziału nie odpowiada treści. Uważam, że część ta jest niepotrzebnie wyodrębniona, wystarczyło zawrzeć te treści w zakończeniu.

W zakończeniu Autorka w formie tabeli przedstawiła wyniki weryfikacji hipotez wraz z wnioskami. W większości jest to powtórzenie treści zawartych w rozdziale 5. W tej części brakuje podsumowania wyników badań.

6. Ocena formalna pracy

W dysertacji występują pojedyncze uchybienia edycyjne, redakcyjne oraz stylistyczne niemające wpływu na ocenę pracy, np. rysunki opracowane na podstawie 2 zmiennych. używanie skrótów, bez wcześniejszego wyjaśnienia s. 21; rozpoczynanie zdania od liczby, np. s 21; używanie sformułowania „otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa”, (s. 33) w języku polskim otoczenie jest na zewnątrz czegoś (rysunek 3); „model biznesowy” powinno być model biznesu; niepodpisane kolumny tabela 6; liczenie % przy n=9, np.: tabela 45. W pracy występują również powtórzenia treści, np. tabela 10 i 58 są tożsame.

7. Konkluzja końcowa

Podsumowując stwierdzam, że recenzowana praca doktorska mgr Ewy Szkudlarek zawiera interesujące rozważania o charakterze teoretycznym oraz empirycznym. Rozprawa stanowi oryginalne, samodzielne rozwiązanie problemu naukowego, wskazuje na odpowiedni poziom wiedzy teoretycznej Autorki z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości. Wykazała się ona umiejętnościami formułowania celu badań, prezentacji wyników oraz wnioskowaniem w zakresie analizowanych problemów oraz metod badań.

Mocną stroną pracy jest przyjęta procedura postępowania badawczego. Na podstawie, której Autorka opracowała model zarządzania wizerunkiem pracodawcy w branży IT. Pozytywnie należy również ocenić umiejętności formułowania wniosków na podstawie badań ilościowych. Słabą stroną pracy jest „powierzchowna” analiza uzyskanych wyników badań ankietowych.

Stwierdzam, że oceniana dysertacja spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim zgodne z Ustawą z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dziennik Ustaw z 2022 r. poz.574). Wnioskuje zatem o przyjęcie i dopuszczenie przedłożonej mi do recenzji rozprawy Pani mgr Ewy Szkudlarek do publicznej obrony.

