

Kraków, dnia 15 styczeń 2023

Dr hab. Magdalena M. Stuss
Uniwersytet Jagielloński
Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania
Zakład Teorii Organizacji i Kapitału Ludzkiego

RECENZJA

**rozprawy doktorskiej mgr Angeliki Czajkowskiej – Sowy
pt. „Wizerunek marki pracodawcy w polskim sektorze IT a lojalność pracowników”
napisanej pod kierunkiem prof. UEK dr hab. Adama Figla
doktorantki Szkoły Doktorskiej UEK**

Podstawy prawne wykonania recenzji

Niniejsza recenzja została przygotowana w odpowiedzi na pismo Dyrektora Szkoły Doktorskiej Prof. dr hab. inż. Stanisława Popka z dnia 7 grudnia 2022 r. informujące o powierzeniu mi przez Radę Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie roli recenzenta. Podstawę prawną sporządzenia niniejszej recenzji stanowi art. 187 ustawy z dnia 20.07.2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2020 poz. 85 z późniejszymi zmianami) zgodnie z którym „rozprawa doktorska ma prezentować ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej. Ponadto, przedmiotem rozprawy doktorskiej ma być oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne”.

Ocena doboru problematyki badawczej, tematu i celów rozprawy

Jednym z najważniejszych czynników wpływających na decyzję kandydatów w procesach rekrutacji na stanowisko jest poszukiwanie odpowiedzi do którego podmiotu aplikować. Podobnie jest w przypadku pracowników, którzy zastanawiają się czy w danej organizacji pozostać. Odpowiedzią na te wątpliwości powinno być postrzeganie przez nich marki przedsiębiorstwa.

Zgodnie z badaniem Forrester CMO Pulse Survey z 2022 r. budowanie marki, która przyciąga i zatrzymuje talenty jest jednym z najważniejszych priorytetów kadry zarządzającej i najważniejszym priorytetem wśród dyrektorów ds. marketingu. Sama koncepcja employer brandingu ewoluowała na przestrzeni lat i rozwiązania pierwotnie adresowanego do dużych przedsiębiorstw są dzisiaj powszechnie wykorzystywane do budowania przewagi konkurencyjnej i zorientowane na przyciąganie najbardziej utalentowanych kandydatów oraz na ograniczanie fluktuacji kluczowych pracowników.

Zgadzam się ze stwierdzeniem zamieszczonym w dysertacji, że employer branding, łączy pojęcia z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi oraz marketingu, błędnym jest jednak uznanie, że samo pojęcie jest „dość nowe”, gdyż pojawiło się w 1996 roku (zob. Ambler, T. & Barrow, S. (1996) The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206). Pytanie, więc dlaczego Autorka tak je sklasyfikowała?

Kształtowanie marki pracodawcy musi wyjść poza tradycyjne zorientowanie na klienta i przyjąć szerszą rolę w biznesie - brać pod uwagę inwestycje w pozyskiwanie i zatrzymywanie talentów w takim samym stopniu, jak wydatki na tradycyjne programy uświadamiające i reklamowe. Pomyślnie zatrudnianie i zatrzymywanie talentów wymaga ciągłej komunikacji poprzez programy i kampanie, które wyrażają markę w sposób uczciwy, przejrzysty i możliwy do odniesienia, tworząc atrakcyjność dla kandydatów i wspierając lojalność wśród pracowników.

Słusznie w dysertacji wskazano, że „rynek IT pełni kluczową rolę w gospodarce m.in. ze względu na podejmowanie innowacyjnych, usprawniających procesów wpływających na konkurencyjność innych branż, a także zwiększając ich wydajność oraz umożliwiając realizację nowych działań biznesowych”. W tym kontekście problematyka podjęta przez mgr Angelikę Czajkowską – Sowę zbadania istoty employer brandingu w odniesieniu do polskiego sektora IT i jego korelacji z lojalnością pracowników jest aktualna i ważna. W wyniku powstania nowych technologii, a także procesów i zachodnich praktyk organizacje muszą opracowywać zarówno strategie budowania przewagi konkurencyjnej, jak i marki, co w konsekwencji

prowadzi do formowania strategii kreowania silnego wizerunku pracodawcy. Działania te warunkują pozyskanie najlepszych pracowników i wzmocnienie pozycji organizacji.

Poprzez systematyczny przegląd literatury przedmiotu Autorka wykazała brak publikacji opisujących powyższe korelacje w badanym sektorze, a tym samym lukę badawczą. Uwzględniając szereg przytaczanych w dysertacji argumentów wskazujących, jak ważna jest korelacja wizerunku marki pracodawcy i lojalności pracowniczej na rynku IT uważam za zasadne podjęcie badań zarówno z punktu widzenia teorii, jak i praktyki zarządzania. Doceniam również zaangażowanie Doktorantki w podjęty trud próby wypełnienia wskazanej luki badawczej.

W postępowaniu badawczym mgr Angelika Czajkowska – Sowa sformułowała cel badań: „wykazania iż wizerunek marki pracodawcy w polskim sektorze IT kształtuje przewagę konkurencyjną organizacji poprzez budowanie lojalności pracowniczej” oraz hipotezę główną i trzy hipotezy szczegółowe. Przedstawione hipotezy zostały sformułowane poprawnie i jest możliwe odniesienie się do ich treści w ramach przeprowadzonego w rozprawie postępowania badawczego w poszczególnych częściach dysertacji. W celu weryfikacji przyjętych hipotez Doktorantka zaprojektowała procedurę badawczą. Niestety opis tej procedury znajduje się dopiero w rozdziale czwartym, a powinien być umieszczony wcześniej, gdyż pierwsza hipoteza szczegółowa weryfikowana była wyłącznie poprzez systematyczny przegląd literatury.

Ocena struktury i treści rozprawy

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska składa się z czterech rozdziałów, wstępu, zakończenia, bibliografii, spisu tabel i rysunków oraz trzech aneksów. Całość obejmuje 268 stron. Układ pracy jest logiczny, zgodny z zakresem analizowanego problemu badawczego i przyjętych hipotez. Praca spełnia standardy przyjęte w ramach dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

Choć zasadnicza konstrukcja pracy jest prawidłowa, to w mojej ocenie lepszym byłoby rozdzielenie metodyki prowadzenia badań i umieszczenie na początku charakterystyki i wyników systematycznego przeglądu literatury. Pozwoliło by to na pełniejsze uzasadnienie treści zawartych w rozdziałach pierwszym, drugim i trzecim. A dopiero potem byłaby charakterystyka metodyki, wyników obserwacji i sondażu diagnostycznego, itd.

Na początku rozprawy we wstępie Doktorantka poprawnie zaprezentowała motywatory i założenia podjętego tematu pracy. Wskazała również lukę badawczą i wynikający z niej cel główny a następnie postawiła hipotezy. Zabrakło natomiast we wstępie pełniejszego opisu przyjętej metodyki badawczej. Treść tą ujęła tylko w jednym zdaniu. Wskazanym byłoby

również we wstępie szersze odniesienie się do uzyskanych efektów badań i ich oryginalności, jako wkładu Doktorantki w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości. Należy jednak zaznaczyć, że ta ostatnia kwestia została szeroko i właściwie omówiona w Zakończeniu dysertacji.

Rozdział pierwszy to efekt systematycznego przeglądu literatury. Autorka zawarła w nim definicje najważniejszych pojęć, takich jak: konkurencyjność, zdolności, zarządzanie relacjami z pracownikami, lojalność pracowników. Dokonana analiza pojęciowa pozwoliła na przyjęcie definicji pozwalających na realizację założonego celu pracy i weryfikację przyjętych hipotez. W tym rozdziale, co należy podkreślić i docenić, Doktorantka nie tylko zaprezentowała zróżnicowane podejścia do definiowania poszczególnych pojęć ale pokusiła się również na ich ocenę. Świadczy to o dogłębnym przeanalizowaniu powyższej problematyki przez Doktorantkę.

Rozdział drugi, podobnie jak rozdział pierwszy to analiza pojęciowa dwóch obszarów: innowacyjności i talentów. Oba te zagadnienia Autorka przedstawiła niestety w większości opierając się na źródłach polskich badaczy, choć i w tym przypadku nie uwzględniła wszystkich. Tematyka innowacyjności i zarządzania talentami stanowi dzisiaj przedmiot bardzo zaawansowanych badań w skali światowej, szczególnie w ramach budowania koncepcji na przyszłość jak np. Industry 5.0. Przedstawiony przez Doktorantkę w niniejszym rozdziale przegląd definicji jest poprawny ale niestety nie uwzględniający bieżących źródeł. Należy jednak docenić właściwie zidentyfikowane pojęć.

W rozdziale trzecim Autorka zaprezentowała istotę wpływu wizerunku marki pracodawcy na retencję talentów. Wieloaspektowa charakterystyka wizerunku marki pozwoliła na zaproponowanie własnej definicji: „markę według Autorki stanowią odpowiednie cechy produktu lub usługi, za pomocą których dostarcza się odpowiednie wartości”, jest to istotny wkład Doktorantki w rozwój nauki. Wyciągnięty na koniec rozdziału wniosek iż „marka pracodawcy stanowi m.in. zestaw różnorodnych świadczeń, które są gwarantowane przez zatrudnienie i identyfikowane z zatrudniającym przedsiębiorstwem, należy też zaplanować działania i tworzyć spójny wizerunek pracodawcy oraz przekazywać uczciwe informacje i mieć szacunek do swoich odbiorców” wskazuje o dogłębnej znajomości problematyki employer branding przez Doktorantkę.

Rozdział czwarty zawiera opis przeprowadzonych przez Autorkę badań empirycznych „w celu uzupełnienia sposobu weryfikacji hipotez pomocniczych, a także uzupełniając weryfikację hipotezy głównej”. Scharakteryzowano w nim szczegółowo poszczególne etapy postępowania badawczego. Uzyskane wyniki badań pozwoliły Doktorantce na stwierdzenie, iż rola zarówno lojalności, jak i zaangażowania pracowników jest bardzo istotna. Podkreślono

również kluczowość kreowania spójnego oraz pozytywnego wizerunku marki pracodawcy, który wpływa na nowych i obecnych pracowników. Co więcej, wskazano, że lojalność specjalistów IT jest wysoka oraz wynika m.in. z ich zadowolenia z pracy w organizacji”. Doktorantka dokonała nie tylko prawidłowej syntetycznej prezentacji uzyskanych wyników badań, ale również poprawnie zinterpretowała wyniki, odnosząc je do wcześniej przeprowadzonego systematycznego przeglądu literatury. Jako cenne poznawczo należy podkreślić zawarte w niniejszym rozdziale zaproponowane przez Doktorantkę kierunki rozwoju lojalności pracowników warunkowane pozytywnym wizerunkiem marki pracodawcy.

Dysertację kończy obszernie Zakończenie w którym zawarto syntetyczne odniesienie się do stawianych na początku hipotez, ale przede wszystkim mgr Angelika Czajkowska – Sowa wskazała na ograniczenia w przeprowadzonych przez siebie badaniach, jak również perspektywy kontynuacji badań. Takie ujęcie wskazuje na bardzo dobrą umiejętność i świadomość samodzielnego prowadzenia badań przez Autorkę.

Doktorantka w przedstawionych rozdziałach w sposób wyczerpujący zrealizowała założone cele rozprawy doktorskiej oraz zweryfikowała postawione hipotezy badawcze.

Ocena zastosowanych metod badawczych

Charakterystyka zastosowanych metod badawczych została ujęta w rozdziale czwartym. Właściwym byłoby jednak wskazanie przyjętej metodyki badań już we wstępie, o czym wspomniano w niniejszej recenzji już wcześniej.

Ze schematu przyjętej procedury badawczej wynika że Doktorantka zastosowała do realizacji badań zarówno metody jakościowe i ilościowe. W części teoretycznej przeprowadziła systematyczny przegląd literatury gromadząc znaczną ilość pozycji bibliograficznych wykorzystując bazy: Google Scholar, Web of Science, Scopus, CEON oraz BazEcon, wskazując jako słowa kluczowe pojęcia: employer branding i lojalność pracownicza. Pytanie jakie jednak się tu nasuwa: jakimi argumentami kierowała się Doktorantka w wyborze tylko tych wskazanych powyżej baz publikacyjnych? Natomiast przyjęte przez Autorkę zawężenie w poszukiwaniu źródeł do publikacji do lat 2010-2020 uważam za słuszne ze względu na podjęty temat rozprawy doktorskiej, natomiast należało również uwzględnić kluczowe dla analizowanej problematyki starsze pozycje literaturowe, co ustrzegłoby Doktorantkę od niektórych błędnych stwierdzeń.

Przeprowadzona analiza literatury potwierdziła znikome dotychczas zainteresowanie w badaniach naukowych problematyką employer branding w polskich przedsiębiorstwach branży IT. Natomiast znalezione przez Autorkę cztery publikacje zagraniczne o podobnej

tematyce zupełnie odmiennie podchodzą do zagadnienia, co słusznie utwierdziło ją w oryginalności podjętej tematyki badawczej.

Kolejnym etapem badań były obserwacje. Grupę badawczą stanowili specjaliści IT wybrani w oparciu o ranking najlepszych blogów IT oraz specjaliści z zakresu employer brandingu będący prelegentami na dwóch konferencjach. O ile dobór pierwszej grupy blogerów IT w oparciu o ranking jest słuszny, to w przypadku doboru drugiej grupy - specjalistów EB przyjęte kryterium jest nieobiektywne i może wpływać na uzyskane wyniki badań. Uczestnictwo w danej konferencji nie świadczy zawsze o profesjonalizmie prelegenta, chyba że były jeszcze inne kluczowe determinanty doboru tej grupy do badań?

Mimo to jako poprawne należy wskazać zastosowanie kuli śnieżnej do pozyskania materiału badawczego. Dalsze postępowanie badawcze oparte o metody ilościowe – badania ankietowe wśród specjalistów sektora IT zostało przygotowane i przeprowadzone prawidłowo w zakresie operacjonalizacji zmiennych, dokonanej analizy statystycznej, prezentacji i interpretacji wyników. Kluczowy wniosek przedstawiony przez Autorkę „lojalność stanowi zasadniczą wartość mediującą pomiędzy wizerunkiem marki pracodawcy oraz jego przewagą konkurencyjną” potwierdził przyjęte założenia badawcze niniejszej dysertacji. Wyniki przeprowadzonych badań dostarczyły cennych informacji jak istotne jest by przedsiębiorstwa w branży IT chcąc posiadać i zatrzymać lojalnych pracowników powinny dbać o właściwe budowanie swojego wizerunku pracodawcy. Działania te będą miały bezpośrednie przełożenie na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku.

Ocena strony formalnej i zagadnień terminologicznych rozprawy

Formalną stronę rozprawy doktorskiej mgr Angeliki Czajkowskiej – Sowy oceniam wysoko. Tekst jest dobrze przygotowany redakcyjnie, choć Autorka nie ustrzegła się pewnych błędów (np. brak zdefiniowania skrótów literowych w momencie ich pierwszego użycia lub drobnych błędów literowych).

Praca napisana jest językiem naukowym. Doktorantka poprawnie posługuje się pojęciami charakterystycznymi dla nauk o zarządzaniu i jakości. Pewien dyskomfort przy czytaniu niniejszej dysertacji stanowiło posługiwanie się przez Autorkę w tekście wyłącznie nazwiskami badaczy (bez inicjałów ich imion). Rozumiem jednak, że jest to przeniesienie wzorców pisowni z języka angielskiego ale nie do końca przyjętych w języku polskim.

Udanym zabiegiem porządkującym treści w dysertacji są liczne tabele i rysunki sporządzone z dużą starannością graficzną.

W pracy zabrakło ponumerowania pozycji bibliografii, co pozwoliłoby jeszcze bardziej uwypuklić jej obszerność i trud Autorki w jej pozyskanie.

Konkluzje recenzji

Przedłożona do recenzji rozprawa doktorska mgr Angeliki Czajkowskiej – Sowy pt. „Wizerunek marki pracodawcy w polskim sektorze IT a lojalność pracowników” napisana pod kierunkiem prof. UEK dr hab. Adama Figla spełnia warunki określone w ustawie prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Stanowi ona oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, a Doktorantka zaprezentowała w niej posiadaną ogólną wiedzę teoretyczną z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości. Poprawnie przeprowadzone studia literaturowe stanowiły punkt wyjścia do zaprojektowania i przeprowadzenia postępowania badawczego co świadczy o umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez Doktorantkę. Na koniec chciałabym jeszcze zapytać kierunki w jakich według Autorki będzie ewaluowała koncepcja employer brandingu czerpiąca przecież z doświadczeń zarówno zarządzania zasobami ludzkimi, jak i marketingu?

W związku z powyższym rekomenduję Radzie Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie przyjęcie rozprawy doktorskiej i dopuszczenie mgr Angeliki Czajkowskiej – Sowy do publicznej obrony.

