

prof. dr hab. Tomasz Domański

Uniwersytet Łódzki  
Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych  
Katedra Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji

**Recenzja rozprawy doktorskiej Pani mgr Angeliki Czajkowskiej-Sowy**  
**pt. *Wizerunek marki pracodawcy w polskim sektorze IT a lojalność pracowników,***  
**przygotowanej pod kierunkiem dr. hab. Adama Figla prof. UEK**  
**na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie**

**Temat pracy, jej struktura i koncepcja badawcza**

Recenzowana rozprawa doktorska liczy 268 stron i składa się z 4 rozdziałów, wstępu i zakończenia, szerokiego przeglądu bibliografii (18 stron — s. 231–249), spisu tabel i rysunków oraz aneksów z formularzami wykorzystywanymi w badaniach empirycznych Autorki.

Temat rozprawy doktorskiej należy uznać za ważny, nowatorski i zarazem bardzo aktualny z uwagi na strategiczny charakter opisywanego sektora — IT — oraz na trudności z pozyskiwaniem pracowników na polskim rynku IT. Wizerunek marki pracodawcy nabiera w tych warunkach ogromnego znaczenia zarówno dla pozyskiwania nowych pracowników, jak i dla utrzymania ich w firmie jako lojalnych partnerów.

Autorka słusznie podkreśla umiejscowienie tej problematyki na styku marketingu i zarządzania zasobami ludzkimi w powiązaniu z wiedzą dotyczącą zarządzania różnymi organizacjami. Pojęcie lojalności jest tu kluczowe, gdyż zwiększa wydajność pracownika i zmniejsza poziom rotacji kluczowych dla firmy osób.

Jako cel swojej rozprawy Autorka przyjęła ukazanie zależności, jaka zachodzi pomiędzy wizerunkiem marki pracodawcy w polskim sektorze IT a poziomem lojalności pracowniczej. Oba te elementy decydują o przewadze konkurencyjnej danej organizacji w tym sektorze (s. 8). W ocenie Autorki przyjęty problem badawczy służy wypełnieniu luki, jaka istnieje w Polsce w zakresie analizy tej problematyki. Podjęcie się wypełnienia tej luki badawczej jest niewątpliwie ważnym celem.

Do realizacji zamierzonego celu Autorka sformułowała hipotezę główną, głoszącą iż „wizerunek marki pracodawcy warunkuje zadowolenie pracowników, co przekłada się na ich większą lojalność i wpływa na kreowanie przewagi konkurencyjnej danej organizacji jako pracodawcy” (s. 8).

Autorka sformułowała również 3 hipotezy pomocnicze stanowiące, iż: „pozytywny wizerunek pracodawcy jest zasobem **kategorii VRIO**” (H1); „lojalność pracownicza jest **zmienną mediującą**, która wpływa na związek, jaki zachodzi pomiędzy wizerunkiem marki pracodawcy a przewagą

konkurencyjną firmy” (H2) oraz iż „zadowolenie wpływa na zaangażowanie pracowników, które pełni funkcję moderującą lojalność pracowniczą” (H3) (s. 9).

**Układ pracy jest logiczny i podporządkowany tematowi ujętemu w tytule oraz sformułowanemu celowi.**

**W rozdziale 1** Autorka, w oparciu o analizę literatury, zajęła się „wpływem lojalności pracownicej na konkurencyjność przedsiębiorstwa” Lojalność pracownicza wyjaśnia „pozorną zależność pomiędzy zmienną niezależną, jaką jest wizerunek marki pracodawcy oraz zmienną zależną, jaką jest przewaga konkurencyjna firmy” (s. 9). Autorka słusznie podkreśla, iż zarządzanie relacjami z pracownikami jest kluczowym elementem strategii konkurencyjnej organizacji. Zaangażowanie pracowników jest silnie powiązane z ich upodmiotowieniem. Lojalność pracownicza jest warunkiem przewagi konkurencyjnej i spełnia wymogi VRIO. Przeprowadzona przez Autorkę analiza krytyczna zebranej literatury pokazała, iż brak jest opracowań wykazujących empirycznie zależność pomiędzy opisywanymi zmiennymi. W ocenie Autorki różne pozycje w zebranej bibliografii, choć opisują osobno poszczególne elementy, to nie wykazują empirycznie tej zależności.

Atutem pierwszego rozdziału jest niewątpliwie szeroka analiza literatury na temat konkurencyjności przedsiębiorstw, zarządzania relacjami z pracownikami oraz ich lojalności. Autorka dokonuje przeglądu różnych definicji kluczowych dla pracy pojęć. W dużym stopniu opiera się jednak na zestawieniach definicji przygotowanych przez innych badaczy, choć mogłaby się pokusić o samodzielne przygotowanie pewnych oryginalnych, autorskich tabel i zestawień.

**W rozdziale drugim** Autorka zajęła się problematyką innowacyjności oraz zarządzania talentami pracowniczymi w procesie kreowania przewagi konkurencyjnej w sektorze IT. Specyfika sektora IT powoduje, iż problem innowacyjności w powiązaniu z efektywnym zarządzaniem talentami jest tu szczególnie istotny. Pozyskiwanie talentów do firmy i stwarzanie im dobrych warunków do dalszego rozwoju stwarza niewątpliwie dobry fundament do budowania ich zaangażowania oraz zadowolenia, a co za tym idzie — lojalności wobec firmy. Podkreślono również znaczenie systemów gromadzenia informacji o potencjalnych talentach, choć w pracy nie wykorzystano żadnego z tych podejść.

Autorka dokonała przeglądu różnych ujęć innowacji, choć wydaje się, iż bardziej pożądanym byłoby analizowanie innowacji bezpośrednio powiązanych z tematem rozprawy. Ciekawym elementem tej analizy jest prezentacja liderów polskiego rynku teleinformatycznego (s. 58). Wydaje się, iż w dalszej części pracy można było się skoncentrować na badaniu wybranych liderów tego rynku i ich wizerunku jako pracodawców o uznanej marce. Autorka zebrała także różne definicje procesu zarządzania talentami (s. 61–62) i odniosła je do różnych struktur organizacyjnych oraz strategii zarządzania.

Autorka ma pewną skłonność do szerokiego wykorzystania i cytowania wybranych pozycji bibliograficznych (np. Kopeć). Przyjęte podejście jest miejscami nadmiernie opisowe i przeglądowe, gdyż niektóre definicje i ujęcia nie są istotne dla dalszej analizy. Zaprezentowane ujęcie ma charakter nadmiernie przeglądowy, a każdy rozdział wymagałby podsumowania i wyboru kluczowych wątków czy



ujęć istotnych dla procesu badawczego. Przykładowo: tabela z listą pytań kontrolnych w zakresie zarządzania talentami jest ciekawa sama w sobie, ale warto byłoby zaznaczyć, które z nich są najbardziej istotne dla tematu rozprawy doktorskiej i dla badań empirycznych (s. 85, cyt. za Kopeć).

**Rozdział 3** rozprawy Autorka poświęciła analizie wpływu wizerunku marki pracodawcy na „retencję talentów w danej organizacji”. Wydaje się, iż rozważania te są kluczowe dla tematyki rozprawy, gdyż one decydują o gotowości utalentowanych pracowników do pozostania w organizacji. Autorka definiuje markę pracodawcy jako sumę różnorodnych świadczeń identyfikowanych z danym przedsiębiorstwem. Można zadać pytanie: na ile są to świadczenia czysto materialne, a w jakim stopniu są one związane ze stylem zarządzania przedsiębiorstwem, tworzoną atmosferą i warunkami do rozwoju dla pozyskiwanych talentów?

Autorka dokonuje szerokiego przeglądu definicji marki z punktu widzenia przedsiębiorstw oraz konsumentów. Wydaje się, iż najważniejszym elementem tej analizy powinien być wizerunek marki w odniesieniu do pracowników przedsiębiorstwa i potencjalnych kandydatów. Autorka poświęca również dużo uwagi analizie udziału marki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Ważną część rozważań poświęca czynnikom wpływającym na płynność pracowniczą. Wydaje się jednak, iż w tych rozważaniach Autorka powinna bardziej się odnieść do ich znaczenia dla specyfiki sektora IT.

Z uwagi na temat rozprawy rozważania na temat „marki pracodawcy” („employer branding”) powinny mieć w tym rozdziale i w całej pracy znacznie szerszy wymiar aniżeli 14 stron (s. 125–139). Autorka zdecydowanie powinna skoncentrować się na wizerunku marki wśród jej pracowników i ewentualnie porównać go z wizerunkiem wśród nabywców; choć oba te elementy mogą być zupełnie różne. Dla potrzeb rozprawy doktorskiej najciekawszy jest model równowagi marki, pokazujący, co pracodawca i pracownik oferują i co otrzymują w efekcie wzajemnej współpracy (s. 136). Ciekawe są również różnice w tym zakresie w odniesieniu do różnych grup pokoleniowych pracowników (XYZ). Wydaje się, iż takie ujęcie powinno stanowić główną oś analizy w rozprawie doktorskiej (s. 137–138; cyt. za: Kampioni-Zawadka). Takie podejście uczyniłoby całą rozprawę bardziej spójną i zarazem bardziej nowatorską od strony poznawczej.

**Ostatni 4 rozdział** pracy dotyczy prezentacji wyników badań empirycznych na temat marki pracodawcy w powiązaniu z lojalnością pracowników w polskim sektorze IT. Autorka zaprezentowała kolejno metodykę badań oraz ich wyniki w trzech przekrojach: lojalności pracowników wobec pracodawcy (w opinii pracowników); pozytywnego wizerunku marki pracodawcy (w opinii samych przedsiębiorstw) oraz kierunków rozwoju lojalności pracowników w powiązaniu z pozytywnym wizerunkiem marki pracodawcy. Metodyka badań prowadzonych w okresie od marca 2020 r. do grudnia 2021 r. była zróżnicowana i obejmowała przeprowadzenie serii wywiadów oraz badania ankietowego. Wywiady miały charakter ekspercki. Badanie przeprowadzono w oparciu o opinie pracowników i pracodawców, co zakładało uzyskanie bardziej kompleksowego obrazu badanego zjawiska.

### Ocena wykorzystanej metodyki badań

Formularz ankiety do badania pracowników wydaje się być bardzo rozbudowany i wraz z metryczką obejmuje ponad 50 pytań (dokładnie 53). Biorąc pod uwagę złożoność niektórych pytań, jak również obecność pytań otwartych, pojawia się pytanie, czy respondenci byli w stanie wypełnić ten formularz online — w ciągu obiecywanych im 15–20 minut.

Formularze wywiadów zostały przygotowane dla przedstawicieli trzech kategorii menedżerów: przedstawicieli ogólnej kadry menedżerskiej, specjalistów ds. marketingu oraz specjalistów ds. rekrutacji. Ważnym elementem było uwzględnienie w planie wywiadów zagadnień związanych z wpływem pandemii Covid-19 na sektor IT. Można się jedynie zastanawiać nad celowością zróżnicowania zestawu pytań dla różnych kategorii specjalistów i kadry menedżerskiej. Wydaje się, iż zastosowanie jednolitego i bardziej zwartego zestawu pytań dla wszystkich kategorii menedżerów i specjalistów pozwoliłoby uzyskać większą porównywalność zebranych wyników.

Badania empiryczne miały na celu zweryfikowanie hipotez badawczych. Dotyczyło to w szczególności hipotez pomocniczych H2 i H3. Schemat przyjętej procedury badawczej wydaje się być poprawny (s. 141 oraz 142).

Pierwsza hipoteza badawcza była weryfikowana przez Autorkę w oparciu o przegląd systematyczny danych na temat badanego zjawiska (s. 142). Analiza publikacji na temat kluczowych pojęć, takich jak: „**employer branding**” oraz „**employee loyalty**”; pokazała ewolucję zainteresowań badaczy i to zarówno pod względem liczby różnych publikacji, jak również częstotliwości ich cytowań. Ta część analizy ma szereg walorów poznawczych, gdyż identyfikuje najczęściej cytowane prace z tej dziedziny (s. 151). Prace te dotyczą różnych dziedzin aktywności przedsiębiorstw. Warto zwrócić uwagę na niewielką liczbę polskich opracowań przygotowanych w oparciu o badanie większych prób pracowników na polskim rynku (Wojtaszczyk K. 2011 i 2012 — badanie blisko 1000 pracowników z przedsiębiorstw woj. łódzkiego oraz ponad 5400 pracowników różnych firm na terenie całej Polski). Autorka dokonała wyczerpującego przeglądu publikacji obecnych w kluczowych bazach danych. Jednocześnie ocena trafności poszczególnych publikacji z uwagi na słowa kluczowe może być w niektórych przypadkach dyskusyjna bez dogłębnej analizy ich treści i rodzaju prowadzonych badań.

Autorka konsekwentnie przeanalizowała zawartość baz Web of Science, CEON, BazEkon oraz Google Scholar pod kątem obecności w nich słów kluczowych „**employer branding**” oraz „**employee loyalty**” „**lojalność pracownicza**” i „**lojalność pracowników**” — wybierając do dalszej analizy najbardziej trafne publikacje z tej dziedziny. Autorka dokonała także porównań obecności różnych publikacji w wybranych bazach danych (CEON, BazEkon, Google Scholar).

Analiza ta została przeprowadzona poprawnie, choć każda z tabel prezentujących najważniejsze publikacje — znalezione w wybranych bazach danych — wymagałaby jeszcze autorskiego podsumowującego komentarza. Dotyczy to zarówno treści publikacji, jak też badanych problemów oraz metodyki badań i najważniejszych wniosków. Rozbudowaną analizę pojedynczych publikacji zagranicznych,



według ujednoliconego standardowego opisu, możemy natomiast znaleźć na s. 162–166 (7 publikacji). Publikacje nie nawiązywały do polskiego rynku, lecz należy uznać ten przegląd za interesujący od strony poznawczej i inspirujący dla badań Autorki. Ważne są tutaj komentarze Autorki odnośnie do hipotez formułowanych w różnych zagranicznych badaniach, które są zbieżne z jej podejściem badawczym (s. 168).

Można zadać sobie także pytanie: dlaczego Autorka nie badała obecności w polskich bazach danych polskiego słowa kluczowego „**marka pracodawcy**”, a jedynie angielski termin „**employer branding**”? Jest to bardzo symptomatyczne, iż w pracach wielu autorów brak jest działań skierowanych na tworzenie polskich odpowiedników terminów anglosaskich.

Hipotezy H2 i H3 były weryfikowane za pośrednictwem badań jakościowych, uzupełnionych badaniami ilościowymi. Autorka zrealizowała obserwację online umożliwiającą zapoznanie się z szerszym materiałem pojawiającym się w Internecie.

Wydaje się, iż powinno się położyć większy nacisk na uzasadnienie przyjętego podejścia badawczego odnośnie do sposobu prowadzenia obserwacji różnych form komunikacji online. Autorka pisze, iż doboru obserwowanych specjalistów IT dokonano w oparciu o ranking najlepszych blogów IT. Można sobie jedynie zadać pytanie o obiektywizm wyboru tych konkretnych specjalistów. W przypadku „**employer branding**” wybrano osoby będące prelegentami na konferencjach branżowych z tej tematyki. Nie podważając zasadności tej metody warto byłoby rozwinąć ten aspekt, wskazując także na ewentualne ograniczenia przyjętego podejścia (s. 169). Osoby te w założeniu Autorki miały nie być związane z konkretnymi firmami zajmującymi się doradztwem i sprzedażą usług z tej dziedziny (czy to rzeczywiście było weryfikowane?).

Analiza ta umożliwiła Autorce wyselekcjonowanie zestawu 51 publikacji (s. 171) (7 wpisów na blogach i 44 dokumenty) do końcowej analizy zbiorczej. Pewnym zaskoczeniem jest tutaj mała liczba wpisów na blogach, które stanowiły kluczowy obiekt obserwacji. Jest to także zaskakujące, gdyż okres obserwacji był relatywnie długi — wynosił 1 rok — od listopada 2020 r. do października 2021 r. (s. 171). Można też zadać pytanie: czy fakt, iż wszystkie dokumenty musiały zawierać rozbudowany zestaw słów kluczowych (ok. 10) nie zawęził nadmiernie zestawu dokumentów wybranych do końcowej analizy?

W podsumowaniu badanych publikacji (s. 176) Autorka wskazała na korelację w występowaniu pojęć takich, jak: „lojalność”, „motywacja” i „zaangażowanie” pracowników. W kontekście pracy zwrócono uwagę na poruszanie wątków związanych z zachowaniem równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym, oferowaniem elastycznych godzin pracy oraz możliwością pracy zdalnej (s. 176).

**Wydaje się, iż wnioski wynikające z tej fazy badań mogłyby zostać jeszcze bardziej pogłębione i zróżnicowane. W związku z przyjętym modelem prowadzenia obserwacji odnosi się wrażenie, iż prowadzi on bardziej do ewidencjonowania pewnych faktów i zdarzeń, a w mniejszym stopniu do ich pogłębionej analizy (przyczyny i skutki etc.).**

Proces gromadzenia materiałów badawczych został zaprezentowany przez Autorkę w sposób przejrzysty na czytelnym schemacie (s. 143).

### **Badania ankietowe**

Ważnym elementem recenzowanej rozprawy było przeprowadzenie wśród pracowników, a zarazem specjalistów sektora IT, badań ankietowych na temat lojalności wobec pracodawcy (s. 176–217).

**Badanie ankietowe zostało zrealizowane w okresie od stycznia do grudnia 2021 r. Wydaje się, iż tak duże rozciągnięcie w czasie prowadzonego badania mogło mieć wpływ na uzyskane wyniki, w tym zwłaszcza na pytania dotyczące pracy w czasie pandemii (s. 176).**

Z punktu widzenia doboru populacji generalnej Autorka wybrała bardzo szerokie spektrum potencjalnych respondentów online, gdyż zaproszenie do udziału w badaniach zostało opublikowane na stronach ponad 200 grup (s. 177). **Tak duże zróżnicowanie wewnętrzne musiało rzutować na strukturę badanej próby i tym samym na końcowe wyniki.** Autorka wykazała się tutaj niewątpliwie umiejętnością ewidencji szerokiej zbiorowości grup IT obecnych w serwisie Facebook oraz Meetup, w ramach których próbowała przeprowadzić swoje badania. **Z komentarza Autorki wynika, iż administratorzy tych grup (zwłaszcza Meetup) byli niechętni przeprowadzeniu tego typu badań („brak responsywności ze strony zarządzających grupami” (s. 180).**

**Można w tym miejscu zadać pytanie: czy nie należało się skupić na wytypowaniu, a następnie zbadaniu, bardziej jednorodnych zbiorowości specjalistów IT (początkujący, doświadczeni), pod warunkiem zagwarantowania sobie dostępu do tych zbiorowości, pracujących w kilku wybranych firmach odgrywających ważną rolę na polskim rynku IT.** Do końca nie wiemy bowiem, jak Autorka dotarła do finalnej próby badawczej (251 osób — specjaliści IT z ogólnej grupy 270 badanych). **Można zadać również pytanie: czy w tych warunkach nie byłoby bardziej zasadnym dotarcie do pracowników IT kilku wytypowanych firm i przekazanie im następnie wyników przeprowadzonych badań? Takie podejście zagwarantowałoby większą spójność badań.**

Autorka analizując strukturę próby respondentów stwierdziła, że 244 osoby z tej grupy posiadają „półroczne doświadczenie zawodowe”, w tym **235 osób** zajmowało stanowisko „**co najmniej młodszego specjalisty**” (96,31%) i **tyle osób finalnie zakwalifikowano do badania (s. 181).** Uzyskane wyniki są niewątpliwie interesujące od strony poznawczej, ale dla wnioskowania konieczne byłoby wiedzieć nieco więcej o strukturze respondentów preferujących dany rodzaj motywatorów (czy są to częściej osoby młodsze czy też starsze; czy te z dłuższym, czy krótszym doświadczeniem zawodowym; czy też te z wyżej zajmowanym stanowiskiem etc.). Rozkłady procentowe odpowiedzi powinny być uzupełnione o korelacje z określonymi cechami respondentów (część I badania).

Wśród najbardziej pożądanых benefitów oczekiwanych od pracodawców najczęściej wymieniane są dofinansowanie lub finansowanie szkoleń (65,53%) oraz pakiety medyczne (58%). Można się jedynie zastanawiać, czy struktura respondentów preferujących oba rodzaje „benefitów” była taka



sama? Czy osoby młodsze preferują dofinansowanie szkoleń, a starsze pakiety medyczne etc.? Tego do końca nie wiemy

W odniesieniu do działań z zakresu „marki pracodawcy” (a zdaniem Autorki „**employer branding**”), respondenci preferują zbiór czynników, nie wyróżniając znacząco jednego z nich, choć „**odpowiednio przeprowadzony proces rekrutacji**” oceniany jest najwyżej (ok. 30%). **Można w tym miejscu zadać pytanie: czy wszyscy badani w sposób jednoznaczny i podobny rozumieli to pojęcie, które nie zostało im wyjaśnione? To samo dotyczy pojęcia „employer branding”, które też może być różnie rozumiane. Odnosi się wrażenie, iż Autorka badała nadmiernie szeroki zbiór możliwych działań, co w dużym stopniu utrudnia wnioskowanie.**

Bardzo ważnym elementem rozprawy są pytania o atrakcyjność oraz wartość dla pracowników wybranych działań z zakresu „**employer branding**” (część 2 badania ankietowego — s. 187). Najwyżej ceniona jest dobra atmosfera w pracy (58,3% wskazań), atrakcyjne motywatory płacowe i pozapłacowe (49,4%) (**choć kategoria ta wydaje się zbyt szeroka i zbyt pojemna**), brak dyskryminacji i mobbingu (49,36%). Chodzi tu o częstotliwość wskazania najwyższej oceny w skali 7-punktowej (s. 187). Błędem w tym zestawie jest brak wyodrębnienia finansowania i dofinansowania szkoleń, co byłoby pożądane z punktu widzenia pozyskiwania i zatrzymywania młodych talentów. Wydaje się, iż niektóre z pytań mogłyby zostać postawione bardziej precyzyjnie. Jest swoistym paradoksem, iż duża część badanych pracowników nie chciałaby zmieniać działań w zakresie „**employer branding**” swoich pracodawców (wskazania na skali od 1 do 3 podała blisko połowa badanych: 46%). Może to sugerować zarówno zadowolenie, jak i brak zaangażowania czy obojętność. Autorka nie dostarcza nam jednoznacznej odpowiedzi w tym zakresie (s. 191).

Wydaje się, iż najbardziej adekwatnym miernikiem byłoby skonfrontowanie oczekiwań ze stanem rzeczywistym oceny wybranych działań, tak aby ocenić poziom odchylenia rzutu na możliwy **dysonans poznawczy** (duża niezgodność, średnia niezgodność, niska niezgodność, pełna zgodność, rzeczywistość przerastająca wcześniejsze oczekiwania i pełne zadowolenie). **W kontekście tożsamości marki pracodawcy i jej wizerunku wśród pracowników takie badanie byłoby najbardziej pożądane.**

W części 3 badania — dotyczącej wpływu pandemii Covid-19 na funkcjonowanie sektora IT — Autorka zebrała dość oczywiste opinie, które wynikały z upowszechnienia formuły pracy zdalnej. **Wydaje się, iż w tym przypadku w kontekście tematu pracy bardziej celowym byłoby zbadanie, w jakim stopniu organizacja pracy zdalnej rzutuje na wizerunek pracodawcy (skala ocen)** (s. 192).

Z danych zawartych na wykresie (s. 193) widać wyraźnie, iż ponad 2/3 badanych pracuje w sektorze IT nie więcej niż 3 lata (68%). Mamy tutaj do czynienia z osobami o krótkim doświadczeniu w tym sektorze i zajmującymi relatywnie niskie stanowiska (staż do roku — 32,34% oraz staż 2–3 lata — 35,73%). Wydaje się, iż bardziej zasadne byłoby zawężenie tych wniosków do grupy młodych i początkujących pracowników sektora IT i ewentualnie porównanie ich opinii oraz ocen z grupą osób bardziej

doświadczonych o dłuższym stażu pracy. Z tego też powodu wyniki badań powinny być analizowane osobno dla każdego z tych segmentów, co umożliwiłoby wyraźnie dostrzec podobieństwa i różnice w ocenie ich oczekiwań wobec marki pracodawcy („**employer branding**”).

Ciekawym wnioskiem — wynikającym z 4 części badania — jest bardzo niskie zaangażowanie pracowników w działania prowadzone przez pracodawcę (s. 195). Pokazuje to rzeczywisty stosunek pracowników do tego typu działań (wydarzenia firmowe, CSR, różne aktywności integracyjne). Świadczy to o koncentracji pracowników wyłącznie na własnych celach i własnym rozwoju (szkolenia). Jest to jednocześnie swoistym paradoksem, gdyż większość pracowników poleciłaby swoją organizację znajomym i rodzinie, badani również uważają się za lojalnych pracowników względem swojej organizacji (blisko 2/3 wskazań na skali najwyższych ocen od 5 do 7) (s. 197).

Równocześnie blisko połowa badanych planuje zmianę obecnego miejsca pracy (suma wskazań na skali od 4 do 7). Głównymi motywatorami zmian są: odpowiednie wynagrodzenie (ponad 70% wskazań) oraz możliwość rozwoju (blisko 60%). W kontekście tych odpowiedzi nie dziwi znaczenie „motywatorów płacowych i pozapłacowych” oraz „atmosfery w pracy”, które są zachętą do potencjalnej zmiany pracodawcy (s. 199). Te dwa elementy wyraźnie górują nad resztą czynników, które nie odgrywają podobnej roli. Tu też trzeba podkreślić, iż blisko 80% ankietowanych stanowili mężczyźni, co też należy uwzględnić przy formułowaniu wniosków szczegółowych.

**Analiza rozkładów procentowych została uzupełniona analizą regresji, która wskazuje, iż lojalność pracowników wobec organizacji jest uwarunkowana zadowoleniem z pracy oraz wizerunkiem marki pracodawcy (s. 203).**

Autorka zauważa, iż wraz ze wzrostem zaangażowania pracowników w działania prowadzone przez pracodawcę wzrasta także zadowolenie, identyfikacja z organizacją oraz lojalność pracowników i pozytywna ocena wizerunku marki (s. 208), **ale — jak wiemy — w badanej próbie zaangażowanie dotyczyło bardzo wąskiej grupy pracowników**

Autorka podkreśla, iż działania wewnętrzne i zewnętrzne pracodawcy związane z „**employer brandingiem**” pozytywnie wpływają na identyfikowanie się pracowników z organizacją, co też powoduje ich zadowolenie i większą lojalność (s. 211). **Podobnie jak poprzednio, potrzebna byłaby tutaj analiza szczegółowa wybranych segmentów pracowników.**

**Spójność wizerunku pracodawcy, która jest oceniana jako ważny czynnik w postrzeganiu organizacji powinna być też dokładniej przeanalizowana. Warto zadać pytanie: jak spójność wizerunku jest rozumiana przez Autorkę i jak była rozumiana przez respondentów (jednoznacznie czy też niejednoznacznie)?**

W wyniku analizy modelowania równań strukturalnych Autorka doszła do wniosku, iż osiągnięcie przewagi konkurencyjnej organizacji jest uwarunkowane zadowoleniem pracowników oraz lojalnością pracowniczą. Z kolei w oparciu o analizę efektów mediacji między badanymi zmiennymi Autorka



doszła do wniosku, iż lojalność stanowi zasadniczą wartość mediującą pomiędzy wizerunkiem marki pracodawcy oraz jego przewagą konkurencyjną.

Autorka wspomina o modelach omówionych oraz tych „niewykorzystanych w rozprawie” i formułuje łączny końcowy wniosek, iż najistotniejszym czynnikiem warunkującym lojalność zatrudnionych jest zadowolenie z pracy w organizacji, wizerunek marki pracodawcy oraz zaangażowanie pracowników w działania pracodawcy (s. 217).

**Wnioski te wydają się być słuszne i zarazem dość oczywiste. Powstaje jedynie pytanie: jak organizacje powinny dbać o swój spójny wizerunek i jak go definiować, tak aby był atrakcyjny dla potencjalnych talentów? Można zadać również pytanie o to, jak pracownicy postrzegają marki potencjalnych pracodawców oraz ich przewagę konkurencyjną na rynku pracy w powiązaniu z procesami rekrutacji i ubiegania się o zatrudnienie? Wydaje się, iż interesującym badaniem byłoby skoncentrowanie się na młodych talentach oraz ich procesie ubiegania się o pracę u potencjalnych pracodawców cieszących się uznaną marką.**

Ważnym elementem rozprawy mogło być też zbadanie wizerunku marki pracodawcy na podstawie opinii menedżerów wybranych przedsiębiorstw (s. 217–226). Autorka zaznacza, iż dla potrzeb badania podjęła próbę przeprowadzenia wywiadów z 200 przedsiębiorstwami (uzyskując zgodę 17 firm), z pracownikami których przeprowadziła łącznie 40 wywiadów (s. 218). Pierwotnie planowała przeprowadzenie 3 wywiadów w każdej z firm, co jednak nie zawsze było możliwe (s. 219).

Badana grupa przedsiębiorstw była bardzo zróżnicowana, gdyż obejmowała zarówno bardzo duże przedsiębiorstwa zatrudniające kilka tysięcy pracowników, jak również firmy małe i średnie. **Tak duża niejednorodność badanej próby przedsiębiorstw rodzi duże wątpliwości na temat możliwości uogólniania zebranych wniosków. Dotyczy to także silnego zróżnicowania badanych przedstawicieli firm.**

W odniesieniu do mniejszych firm rodzi się z kolei pytanie o postrzeganie ich przez potencjalnych pracowników i wizerunek ich marki; na ile posiadają już one pewną markę jako pracodawcy. Wydaje się, iż w kontekście tematu rozprawy można było też mocniej rozwinąć i pogłębić relacje pomiędzy strategią marketingu oraz strategią EB („**employer branding**”). Tak jak wynika z badań — dla części przedsiębiorstw obie strategie są tożsame, a dla innych niezależne względem siebie (s. 222). Wydaje się, iż ten aspekt wymagałby pogłębienia, a nie jedynie zaakcentowania problemu. Skoro dla samych przedsiębiorstw sprawa ta nie jest do końca jednoznacznie rozumiana i spójna, to jak to może być postrzegane przez potencjalnych kandydatów do pracy?

Warto o tym pamiętać przy projektowaniu badania. Autorka pisze, iż H2 i H3 zostały zweryfikowane w dociekaniach heurystycznych, a „**empiria potwierdziła je tylko w pewnym stopniu na skutek sposobu zaprojektowania badania**”

**Autorka powtarza niektóre wnioski, choć jak się wydaje badania jakościowe w formie wywiadów powinny być szerzej wykorzystane, a ich wyniki mogłyby stanowić podstawę do**

stworzenia swoistej typologii strategii badanych firm. Wiemy, ile było badanych firm oraz kim byli respondenci, lecz wnioski wynikające z tych badań są bardzo ogólne i nie odzwierciedlają różnicowania badanej próby. Wydaje się, iż cennym byłoby też wykorzystanie metody studium przypadku i zaprezentowanie w oparciu o te obserwacje typologii badanych firm.

Można odnieść wrażenie, iż wyniki wywiadów w ograniczonym stopniu zostały wykorzystane w rozprawie doktorskiej i posłużyły jedynie do sformułowania bardzo ogólnych wniosków. To że zasoby ludzkie, zwłaszcza w firmach o charakterze usługowym i kapitale intelektualnym, są kluczowym i unikatowym zasobem strategicznym nie wymaga szerszego dowodu.

Jest to szczególnie ważne w branży IT, gdzie występuje ciągły niedobór zasobów intelektualnych i gdzie istnieje silna konkurencja pomiędzy pracodawcami. Siła tej konkurencji jest ogromna w warunkach globalizacji tego rynku, delokalizacji działów wielu firm do Polski oraz upowszechnienia się modelu pracy zdalnej i hybrydowej.

W podsumowaniu rozprawy doktorskiej Autorka słusznie zaznaczyła, iż obszar marki pracodawcy („**employer branding**”) jest nowym polem działań, znajdującym się na styku marketingu i zarządzania zasobami ludzkimi. Autorka podkreśliła konieczność poszukiwania synergii pomiędzy „innowacyjnością” i „zarządzaniem talentami” (s. 227), lecz w pracy poświęcono temu niewiele uwagi. Dążono do wykazania, iż wizerunek marki kształtuje w sektorze IT przewagę konkurencyjną pracodawcy poprzez budowanie lojalności pracowniczej, choć badania *de facto* obejmowały grupę najmłodszych pracowników, która z reguły jest dzisiaj mało lojalna i mało stabilna w swoich wyborach i zachowaniach pracowniczych.

Nie można się nie zgodzić natomiast z Autorką, iż zadowolenie pracowników wpływa na ich zaangażowanie, które z kolei warunkuje lojalność. W badanej próbie stwierdzono jednak, iż zaangażowanie pracowników w działania firmy było raczej niewielkie.

Pożądanym działaniem każdego przedsiębiorstwa jest dbanie o spójny wizerunek pracodawcy. Można jedynie zadać sobie pytanie: jak pracownicy rozumieją spójność wizerunku pracodawcy oraz czy pojęcie to jest przez wszystkich rozumiane jednoznacznie?

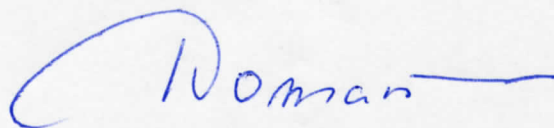
W podsumowaniu należy niewątpliwie podkreślić szeroki wachlarz metod badawczych wykorzystanych przez Autorkę i obejmujący przegląd systematyczny, obserwację i sondaż diagnostyczny (badanie ankietowe i wywiady). Metody te pozwoliły Autorce spojrzeć na badany problem z różnych stron i perspektyw, choć można zastanawiać się, czy spojrzenie to było zawsze oparte na właściwie dobranym materiale badawczym, umożliwiającym wyciągnięcie odpowiednich wniosków. Badania mają niewątpliwie szereg walorów poznawczych, lecz można zadać pytanie, czy pewne wątki nie mogły zostać bardziej pogłębione w kontekście głównego tematu rozprawy.

Autorka również zaznacza, iż szereg podejmowanych w badaniu pytań wymagać będzie dalszych analiz w ramach badań ankietowych i wywiadów. Rozwój branży IT wymagać będzie dbałości zarówno o wizerunek pracodawcy, jak i o dobrze dopracowany proces rekrutacji najlepszych pracowników.



(pozyskiwanie i zarządzanie talentami). Niewątpliwie dalszej analizy wymagać będą relacje pomiędzy zadowoleniem pracowników a ich zaangażowaniem z działalność przedsiębiorstwa, co warunkuje ich lojalność wobec pracodawcy

W podsumowaniu należy podkreślić, iż Autorka rozprawy doktorskiej podjęła się analizy interesującego i ważnego tematu, który starała się przeanalizować przy użyciu szerokiego zbioru metod badawczych. Recenzowana rozprawa doktorska spełnia warunki stawiane tego typu pracom naukowym i proponuję jej dopuszczenie do publicznej obrony



*prof. dr hab. Tomasz Domański*

Łódź, 21.01.2023 r.