

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr ANGELIKI CZAJKOWSKIEJ-SOWY pt. *Wizerunek marki pracodawcy w polskim sektorze IT a lojalność pracowników*

Promotor rozprawy: prof. UEK dr hab. Adam Figiel

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska Pani mgr Angeliki Czajkowskiej-Sowy pt. *Wizerunek marki pracodawcy w polskim sektorze IT a lojalność pracowników*, której promotorem jest dr hab. Adam Figiel, prof. UEK. Recenzja została opracowana na potrzeby prowadzonego w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie postępowania (wszczętego w dniu 24 listopada 2022 roku) o nadanie Autorce stopnia doktora.

Podstawą recenzji jest pismo prof. dr. hab. inż. Stanisława Popka, Dyrektora Szkoły Doktorskiej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie z dnia 7 grudnia 2022 roku (RDC.600.10.2.2022).

Zgodnie z art. 187. ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2020 r. poz. 85) w recenzji ocenie poddano: stopień oryginalności problemu naukowego sformułowanego przez Kandydatkę, Jej ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Recenzowana rozprawa doktorska liczy 268 stron wraz z załącznikami. Merytoryczna część pracy zawarta jest na 230 stronach. Na pracę składają się:

- wstęp, będący uzasadnieniem podjętych badań, a także prezentacją głównych celów i hipotez badawczych oraz krótkim scharakteryzowaniem metodyki badań własnych,
- cztery rozdziały, z których trzy mają charakter opisowy, czwarty jest prezentacją przyjętej metody badawczej i uzyskanych wyników badań empirycznych,
- zakończenie, w którym Autorka odnosi się do postawionych hipotez badawczych oraz wskazuje kierunki przyszłych badań.

W ostatniej części pracy znajduje się wykaz bibliograficzny, spisy tabel i rysunków oraz aneks zawierający narzędzia badawcze.

Ocena oryginalności problematyki rozprawy

Problematyka rozprawy zawarta w jej tytule (wizerunek marki pracodawcy i lojalność pracowników) nie należy do oryginalnych. Od wielu lat prowadzone są badania w tym zakresie. Jednak skorelowanie obydwu pojęć nie było podejmowane przez wielu badaczy, czego dowodem jest przeprowadzona przez Autorkę systematyczna analiza literatury krajowej i zagranicznej w tym zakresie. Ponadto, nałożenie na ten przedmiot badań, podmiotu, jaki wybrała Doktorantka (przedsiębiorstwo z sektora IT), spowodowało, że **problematyka dysertacji jest oryginalna i interesująca poznawczo**. Co więcej, z perspektywy aplikacyjności w zarządzaniu organizacjami, recenzowana rozprawa niewątpliwie **jest ważna i ma praktyczne zastosowanie**, co należy uznać za istotną przesłanką wyboru takiej tematyki i problemu badawczego.

Ocena układu i struktury rozprawy

W pracy można wyróżnić część teoretyczną, empiryczną i wnioskową (co jest właściwe dla tego typu opracowań). Tytułowy problem rozprawy rozwinięty został w czterech logicznie ze sobą powiązanych rozdziałach. Tytuły poszczególnych rozdziałów i ich wewnętrzna struktura jest poprawna. Można byłoby jedynie dyskutować nad kolejnością punktów w rozdziale pierwszym (moim zdaniem kolejność: lojalność pracownicza – konkurencyjność przedsiębiorstwa – wpływ lojalności pracowników na konkurencyjność, lepiej oddawałaby tytuł rozdziału).

Ocena merytoryczna rozprawy

Praca odwołuje się do koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem, w tym kluczowej roli pracownika jako zasobu konkurencyjnego organizacji, co plasuje ją w **dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości**.

We **wstępie** Autorka przedstawia znaczenie koncepcji employer branding (w tytule pracy mamy polskie określenie „wizerunek marki pracodawcy”, które według mnie powinno być konsekwentnie stosowane w tytułach rozdziałów i podrozdziałów w pracy) dla budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, aby w konsekwencji sformułować cel swojej pracy jako: *Wykazanie, iż wizerunek marki pracodawcy w polskim sektorze IT kształtuje przewagę konkurencyjną organizacji poprzez budowanie lojalności pracowniczej*.

We wstępie znajdujemy również informacje na temat polskiego rynku (nie sektora) IT (dane dotyczą niestety 2018 roku, co uważam za spory mankament, okres ostatnich 3 lat w sposób znaczący zmienił ten sektor), jego struktury (tu już sektora, nie rynku) oraz głównych trendów na rynku pracy IT (ze wskazaniem na rok 2022, choć cytowane źródło pochodzi z roku 2021).

Autorka podkreśla, jak duże znaczenie dla przedsiębiorstwa ma budowanie lojalności pracowników, gdyż lojalny pracownik to zaangażowany pracownik, a tacy generują przewagę konkurencyjną i osiąganie korzyści finansowych. Zjawisko to zyskuje na znaczeniu w sektorach innowacyjnych, o wysokim stopniu zaawansowania technologicznego, w których wysoko wykwalifikowany pracownik

to strategiczny zasób organizacji. Aby zrealizować postawiony cel, Doktorantka sformułowała hipotezę główną głoszącą, iż *w polskim sektorze IT wizerunek marki pracodawcy warunkuje zaangażowanie i zadowolenie pracowników, które wpływają na ich lojalność oraz przyczyniają się do kreowania przewagi konkurencyjnej organizacji*. Obok hipotezy głównej sformułowała również trzy hipotezy pomocnicze.

Uznaję, że **zarówno postawiony w pracy cel i hipotezy są sformułowane poprawnie**, ponadto hipoteza główna wraz z hipotezami pomocniczymi **wynikają bezpośrednio z przyjętego w pracy celu, i odnoszą się do autorskiego modelu badawczego**.

Weryfikacja hipotez badawczych, przyjętych w dysertacji, wymagała zaprojektowania i przeprowadzenia badań. Metodyka przyjęta przez Doktorantkę uwzględnia mix metod badawczych. Zastosowała Ona systematyczny przegląd literatury przedmiotu z zakresu badań zależności wizerunku marki pracodawcy i lojalności pracowników wpływającej na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa, badania ilościowe z wykorzystaniem metody ankietowej oraz badania jakościowe z wykorzystaniem techniki wywiadu swobodnego. Dobór metod do badań uznaję za właściwy. Oceniając zastosowane podejście badawcze uważam, że Autorka **dysponuje dobrym warształem badawczym** i podejmuje właściwe decyzje dotyczące metodyki badań.

Rozdział pierwszy zatytułowany *Wpływ lojalności pracowniczej na konkurencyjność przedsiębiorstwa w świetle krytycznej analizy literatury* to ponad 40-to stronicowa analiza definicji takich pojęć, jak: konkurencyjność, przewaga konkurencyjna, zdolności (jako potencjału warunkującego przewagę konkurencyjną), zarządzanie zasobami ludzkimi, empowerment, zarządzanie relacjami z pracownikami, zaangażowanie pracowników, lojalność (w tym lojalność pracowników).

Autorka, zestawiając w formie tabelarycznej (tab. 1.1 – 1.7), dokonuje przeglądu definicji wyżej wymienionych pojęć powołując się na wielu autorów zarówno polskich, jak i zagranicznych, nie odwołuje się jednak do pozycji źródłowych (oryginalnych publikacji autorów definicji wskazywaniach w tablicach), a jedynie do jednego źródła (w którym takie zestawienie zostało opublikowane. Uwaga ta dotyczy również tabel w rozdziałach drugim i trzecim). Za wartościowy uznaję fakt, że ilekroć Doktorantka zestawia definicje, omawia je i przyjmuje jedną z nich, uzasadniając swój wybór, lub proponuje własną.

Z dodatkowych uwag, chciałabym wskazać braki w precyzyjnym tytułowaniu tablic i rysunków. Najczęściej tytuły odnoszą się do przedmiotu bez wskazania podmiotu, którego dotyczy (np. rys. 1.5, którego tytuł brzmi: *Emocjonalne Zaangażowanie kontra Satysfakcja*. Pojawia się pytanie kogo? w co? zaangażowanie, kogo? z czego? satysfakcja. Wątpliwość jest o tyle uzasadniona, że Autorka w opisie rysunku odnosi się do takich podmiotów, jak klienci, pracownicy i odbiorcy).

Ogólnie, rozdział uznaję za **interesujący, wypełniony w zdecydowanej większości polską literaturą z zakresu teorii zarządzania, porządkujący zagadnienia konkurencyjności przedsiębiorstw i elementów ją determinujących, w tym szczególnie związanych z postawami pracowników**.

Rozdział drugi zatytułowany *Innowacyjność i talenty w procesie kreowania przewagi konkurencyjnej w sektorze IT* to kontynuacja analizy czynników determinujących pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Tym razem Autorka koncentruje się na koncepcji zarządzania talentami w przedsiębiorstwie, definiując takie pojęcia, jak: talent, zarządzanie talentami, system/model zarządzania talentami, wskazując również na różne strategie zarządzania talentami. Zgodnie z tytułem rozdziału Czytelnik w pkt. 2.1. rozprawy znajdzie treści odnoszące się do innowacyjności, ale według mnie jest ich relatywnie mało. Charakterystyka sektorów innowacyjnych ograniczona została do danych statystycznych GUS na temat nakładów wewnętrznych podmiotów gospodarczych na działalność B+R, przy czym dane te dotyczą 2018 roku.

Bardzo dobrym pomysłem na uzupełnienie treści teorii z zakresu zarządzania talentami jest zestawienie w tabeli 2.10 przykładów polskich firm, które stosują systemy zarządzania talentami. Jednak przykłady dotyczą praktyk stosowanych przed 2008 rokiem (Źródło: Tabor, 2008). Ponad dziesięcioletni okres znacząco wpłynął na rozwój narzędzi zarządzania talentami, i interesująca poznawczo byłaby aktualizacja takiego zestawienia.

Podobnie, dobrym pomysłem na potwierdzenie tezy o pozytywnym wpływie koncepcji zarządzania talentami na konkurencyjność przedsiębiorstwa jest przedstawienie studiów przypadków. Doktorantka na s. 92-93 opisuje przykłady dwóch przedsiębiorstw, które stosują koncepcje zarządzania talentami. Tym razem są to zagraniczne firmy, opisane na podstawie zagranicznej literatury. O ile takie podejście uznaję za słuszne, o tyle wybór firm już nie. Uważam, że powinny to być przedsiębiorstwa z sektora IT. Zresztą, odniesień do sektora IT w tym rozdziale (wbrew zapowiedziom w tytule rozdziału) jest niewiele.

Ogólnie, treści rozdziału drugiego uznaję za **interesujące, niemniej jednak nie wystarczające w zakresie wskazanym zarówno przez tytuły całego rozdziału, jak i poszczególnych jego punktów**. Po przeczytaniu rozdziału trudno jest jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie jak innowacyjność i talenty wpływają na kreowanie przewagi konkurencyjnej w sektorze IT?

Rozdział trzeci zatytułowany *Wpływ wizerunku marki pracodawcy na retencję talentów* to kolejny rozdział teoretyczny, w którym, tym razem, Autorka mierzy się z pojęciami: marka, siła marki, kapitał marki, wizerunek marki, lojalność wobec marki, wizerunek przedsiębiorstwa, przewaga konkurencyjna (wynikająca z siły marki), ruchliwość pracownicza, retencja i elastyczność zatrudnienia, employer branding. Doktorantka również w tym rozdziale udowadnia swoją **umiejętność korzystania z literatury przedmiotu i prowadzenia wyводу w wybranym zakresie pojęciowym**. Uważam, że rozdział nie straciłby na wartości (a wręcz przeciwnie), gdyby zrezygnować w nim z treści związanych z marką produktu i pomiarem kapitału marki z perspektywy klienta, a pozostać jedynie przy treściach odnoszących się do marki pracodawcy.

Rozdział czwarty zatytułowany *Employer branding a lojalność pracowników w polskim sektorze IT w świetle badań własnych* to rozdział empiryczny, w którym Autorka opisuje metodykę badań własnych oraz wyniki prowadzonych analiz. Doktorantka zaprojektowała i przeprowadziła badania empiryczne, aby zweryfikować postawione hipotezy pomocnicze. Przyjęta procedura badawcza jest

poprawna, rozpisana w postaci schematu (rys. 4.1 i 4.2), który dowodzi **dobrego warsztatu badawczego Doktorantki**. Schematyczne ujęcie procesu gromadzenia materiałów badawczych (rys. 4.3) potwierdza tylko powyższą ocenę.

Opisując proces badawczy (w pkt. 4.1. – *Metodyka prowadzonych badań*) Autorka bardzo lakonicznie wskazała na sposób realizacji badania. Niejasne są szczególnie sformułowania dotyczące obserwacji, w szczególności to na s. 142: „Autorka zrealizowała obserwację online (asynchroniczną) umożliwiającą zapoznanie się z materiałem ewoluującym na skutek pojawienia się dalszych komentarzy, a także wzbogaconym o dodatkowe dane (np. graficzne, audio, wideo oraz w postaci linku). Udostępnione informacje mogą być także nieustannie modyfikowane” czy „W wyniku przeprowadzonej obserwacji dokonano jakościowej charakterystyki zachowania społeczeństwa w szerokim ujęciu [Skarbek, 2013, s. 60]”. Zupełnie niezrozumiałe jest to zdanie w kontekście przeprowadzonych przez Autorkę badań. Kolejne zdanie (s. 142): „Obserwacja polegała natomiast na monitoringu komunikacji online [...] oraz innych publikacji dotyczących analizowanego zjawiska [...]” również nie pozwala zrozumieć sposobu realizacji przez Autorkę badania przy wykorzystaniu metody obserwacji.

Znajduję tu jeszcze inną nieścisłość merytoryczną. Doktoranta na s. 142. wskazuje na techniki swoich badań: wywiad zwykły (kwestionariuszowy) i wywiad ankietowy (ankiety nienadzorowane). Z załączonych w aneksie narzędzi badawczych wynika jednak, że chodzi o technikę ankiety (a nie wywiadu ankietowego) oraz technikę wywiadu swobodnego (raz Autorka nazywa narzędzie scenariuszem wywiadu – na rys. 4.3., co z kolei sugeruje technikę FGI, raz formularzem wywiadu – w aneksie, a raz kwestionariuszem – na s. 143). Warto byłoby doprecyzować wykorzystane w badaniach techniki.

Na uznanie zasługuje przeprowadzony przez Doktorantkę systematyczny przegląd literatury, w który włożyła duży wysiłek, udokumentowany w wielu zestawieniach tabelarycznych (tab. 4.1 - 4.21). Analiza, którą wykonała Doktoranta stanowi **bardzo wartościowy element rozprawy**, pozwalający dostrzec różne perspektywy i podejścia w poszukiwaniu luki badawczej i ocenie stopnia innowacyjności podjętego problemu badawczego. Swoją wyjątkową **dociekliwość badawczą** Doktorantka potwierdziła prowadząc usystematyzowaną wielomiesięczną obserwację aktywności praktyków biznesu, ekspertów z zakresu employer branding, w internecie. Analizie treści poddała 51 tekstów (wpisów na blogach i innych dokumentów), a wyniki zestawiała w 13 tablicach (tab. 4.22 – 4.34). W rezultacie podjętych wysiłków analitycznych Doktorantka utwierdziła się w przekonaniu o słuszności postawionych hipotez: głównej i pomocniczych.

Ostateczną weryfikację hipotez umożliwiły Doktorantce przeprowadzone badania ilościowe i statystyczna analiza uzyskanych wyników. Autorka poza klasycznym opisem wyników badań zaprezentowanych graficznie, dokonała analizy regresji, analizy czynnikowej, analizy modelowania równań strukturalnych oraz analizy moderowanej mediacji. Na uznanie zasługuje tu **wysoki poziom biegłości Doktorantki w zakresie statystycznej analizy materiału empirycznego**.

Proces poboru informacji (szczególnie jeśli jest realizowany we własnym zakresie) jest procesem pracochłonnym i czasochłonnym. Badacz napotyka tu na szereg trudności, mając poczucie, że podjęty

przez niego wysiłek jest niewspółmierny z efektami. Umieszczenie zaproszenia do badań w 200 grupach internetowych o wyjątkowym potencjale liczebnym i uzyskanie w efekcie jedynie 270 wypełnionych kwestionariuszy ankietowych to zaskakujący efekt. Interesujące wydaje się poznanie przyczyn tak niskiej skłonności do wzięcia udziału w badaniach.

Odnosząc się do prezentacji wyników badań bezpośrednich, chciałabym wskazać kilka uwag:

1. Charakterystyka próby powinna poprzedzać prezentację wyników. Standardem jest opis próby na wstępie raportu z badań, dający Czytelnikowi ogólny obraz odnośnie do jednostek biorących udział w badaniu.
2. Tytuły rysunków powinny wskazywać na przedmiot, który prezentują. Spis rysunków, w którym tytuły rysunków od 4.15 do 4.55 różnią się jedynie numerem części badania sprawiają, że Czytelnik traci rozeznanie w pracy Autorki.
3. Pozycje skali na rysunkach powinny być opisane, tak jak w kwestionariuszu. Wtedy Czytelnik nie miałby wątpliwości, jak interpretować dane na wykresach. Dodatkowo Autorka sama nie miałaby wątpliwości, jak opisać uzyskane wyniki.

Projektując i realizując badania bezpośrednie w celu zbadania istoty zjawiska pozytywnego wizerunku pracodawcy, których wyniki Autorka opisuje w pkt. 4.3 rozprawy, **po raz kolejny udowodniła swoje „zacięcie” badawcze**. Rekrutacja uczestników badania była równie pracochłonna i czasochłonna, jak badania ankietowe, jednak Doktorantka pojęła ten trud. Uzyskała również bogaty i wartościowy materiał empiryczny. Szkoda, że wyniki przedstawiła jedynie w formie syntezy na jednej stronie (s. 221). Uważam, że materiał ma większą wartość poznawczą niż treści w rozdziałach 1-3 i z powodzeniem można było rozbudować opis analizy wyników tego badania (kosztem zmniejszenia objętości rozdziałów 1-3).

Ostatni punkt rozdziału czwartego zawiera wskazanie kierunków rozwoju lojalności pracowników warunkowanej pozytywnym wizerunkiem marki pracodawcy. Są one, moim zdaniem, dość ogólne. Biorąc pod uwagę wysoki poziom aplikacyjności przeprowadzonych przez Doktorantkę badań empirycznych, brakuje wskazania na konkretne implikacje menedżerskie w zakresie kreowania wizerunku marki pracodawcy, jak i budowania lojalności pracowników.

W **zakończeniu** Autorka podsumowała wyników badań, przedstawiła wnioski o charakterze naukowym i wskazała przyszłość dalszych badań.

Ostatnią częścią pracy jest bibliografia, którą można opisać jako na dobrym poziomie pod względem liczby i jakości dobranych źródeł. Można je oszacować na około 350 (niestety Autorka nie wprowadziła numeracji w bibliografii, co utrudnia szybkie określenie liczby pozycji).

Podsumowując, moja **ocena merytoryczna pracy jest pozytywna**, a przedstawione uwagi nie umniejszają jej wartości. Tematyka rozprawy jest interesująca, zwłaszcza w kontekście skutecznego budowania przewagi konkurencyjnej na rynku.

Ocena języka i formalnej strony rozprawy

Strona językowa i formalna pracy nie budzi zastrzeżeń. Moja ocena w tym zakresie jest pozytywna. Rozprawa doktorska spełnia wymogi formalne stawiane tego typu pracom. Terminologia używana w pracy jest zgodna z obowiązującą w literaturze przedmiotu.

Ocena końcowa rozprawy

Biorąc pod uwagę poziom naukowy pracy stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, wskazuje na posiadaną przez Autorkę wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz potwierdza umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Tym samym **spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim** wynikające z art. 13 p. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2003 Nr 65 poz. 595, z późniejszymi zmianami). Z pełnym przekonaniem **wnoszę o dopuszczenie mgr Angeliki Czajkowskiej-Sowy do publicznej obrony pracy doktorskiej.**

Magdalena Jaciow

