

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyń, Olkusz, Żywiec, Kraków

Wydział Nauk Stosowanych

mgr Ewa Szkudlarek

**UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA WIZERUNKIEM
PRACODAWCY W PRZEDSIĘBIORSTWACH Z BRANŻY
IT FUNKCJONUJĄCYCH W POLSCE**

**Autoreferat pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem:
dr hab. prof. ucz. Elwiry Gross-Gołąckiej**

Dąbrowa Górnicza 2023

Spis treści

1. Przesłanki wyboru tematu pracy.....	3
2. Cele pracy i hipotezy badawcze	7
3. Przebieg badań i struktura pracy.....	11
4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych	15
5. Wnioski z badań.....	18
6. Kierunki dalszych badań.....	27
7. Wartość dodana pracy.....	28
8. Plan pracy	29

1. Przesłanki wyboru tematu pracy

We współczesnej gospodarce najbardziej konkurencyjne przedsiębiorstwa opierają swoją przewagę na wiedzy i nowoczesnych technologiach. Koncepcja gospodarki opartej na wiedzy pojawiła się w latach 90. XX w.¹, a wraz z nią nastąpiła zmiana podejścia do roli pracowników. Rozwój koncepcji szkoły zasobowej² oraz ewolucja paradygmatów zarządzania³ spowodowały, że dostrzeżono kluczową rolę zasobów ludzkich w budowaniu sukcesu przedsiębiorstw. W 1998 roku, na łamach magazynu „McKinsey Quarterly” ogłoszono, że zaczęła się „wojna o talenty”⁴, która zmusi organizacje do zwiększenia wysiłków w zakresie przyciągania do pracy najlepszych pracowników.

Na gruncie teoretycznym zidentyfikowano nowe czynniki decydujące o sukcesie przedsiębiorstw takie jak: wiedza, kultura organizacyjna, marka organizacyjna czy reputacja⁵. I. Dierickx i K. Cool wyróżnili dwa rodzaje zasobów przedsiębiorstwa – materialne i niematerialne – do zasobów niematerialnych zaliczając m.in.: reputację przedsiębiorstwa, kapitał ludzki czy potencjał rozwojowo-badawczy⁶. C.K. Prahalad i G. Hamel określili wiedzę i kompetencje jako jedne z kluczowych elementów budowania przewagi konkurencyjnej⁷. P. Drucker podkreślił, że w organizacjach XXI wieku – zarówno tych biznesowych jak i niebiznesowych – wiedza i produktywność pracowników staną się najcenniejszymi zasobami⁸. Wspólnym mianownikiem budowania sukcesu przedsiębiorstw w XXI w. stali się ludzie – pracownicy. W następstwie czego, strategicznego charakteru nabrało zarządzanie wizerunkiem pracodawcy (dalej określane skrótem ZWP). Rozwój ZWP postępował jednak głównie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi i identyfikowania potrzeb oraz wymagań pracowników co do miejsca

¹ OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), *The knowledge-based economy*, 1996, OCDE/GD(96)102, s.7.

² C.K. Prahalad, G. Hamel, *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review” 1990, May-June, s. 79-91.

³ M. Ferguson, *A New Consciousness Reader*, in: *The New Paradigm: Emerging Strategic for Leadership and Organizational Change*, M. Ray, A. Rinzler (red.), J.P. Tarcher/Perigee, New York 1993, s. 49-60.

⁴ G.E. Chambers [i in.], *The War for Talent*, „McKinsey Quarterly” 1998, III, s. 44-57.

⁵ R. Amit, P. Shoemaker, *Strategic assets and organizational rent*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, No 1, s. 33-45.

⁶ I. Dierickx, K. Cool, *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, „Management Science” 1989, vol. 35, No 12, s. 1504-1511.

⁷ C.K. Prahalad, G. Hamel, *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review” 1990, May-June, s. 79-91.

⁸ P.F. Drucker, *Knowledge-worker productivity: The biggest challenge*, „California Management Review” 1999, 41(2), s. 79-94.

pracy. Niemniej **najnowsze rekomendacje badaczy skierowały rozważania naukowe w stronę interdyscyplinarnego podejścia do ZWP analizowanego poprzez pryzmat marki, wizerunku i reputacji pracodawcy, a także wpływu działań związanych z ZWP na budowanie przewagi konkurencyjnej i wspieranie celów strategicznych przedsiębiorstw⁹.**

Istotnym elementem eksploracji tematu rozprawy była analiza aparatu pojęciowego wokół terminu „employer branding” i **kwestia tłumaczenia tego zagadnienia na język polski**. Jak wykazano, na gruncie krajowym, badacze prezentują różne podejścia i stosują różne tłumaczenia, co niesie ze sobą wyzwania natury terminologicznej. Do najczęściej używanych tłumaczeń należą: „budowanie wizerunku pracodawcy”^{10,11}, „budowanie marki pracodawcy”^{12,13}, „kształtowanie wizerunku pracodawcy”^{14,15}, „zarządzanie marką pracodawcy”¹⁶ oraz „zarządzanie wizerunkiem pracodawcy”¹⁷. Nazwę oryginalną stosuje się wymiennie z polskimi odpowiednikami, traktując ją jako synonim. Na podstawie kwerendy literatury krajowej, przyjęto tłumaczenie „employer branding” jako „zarządzanie wizerunkiem pracodawcy”, podkreślając tym samym interdyscyplinarny charakter tego zagadnienia związany nie tylko z zarządzaniem marketingiem zakorzenionym w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, ale i kwestiami wizerunku i reputacji powiązanych z naukami o komunikacji społecznej i mediach. W opracowanej dysertacji pojęcia „employer branding” i „zarządzanie wizerunkiem pracodawcy” potraktowano jako synonimy.

Wyzwania związane z rozwojem ZWP zidentyfikowano również **na gruncie praktycznym**. Jak wynika z raportu „Employer Branding w Polsce 2018” to niedobór talentów jest czynnikiem, który ma największy wpływ na zahamowanie rozwoju

⁹ C.P. Theurer [i in.], *Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda*, “International Journal of Management Reviews” 2018, 20(1), s. 155-179.

¹⁰ U. Gołaszewska-Kaczan, *Czas na EB*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009.

¹¹ M. Kozłowski, *Employer branding: Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer, 2016.

¹² M. Kantowicz-Gdańska, *Employer branding – kwestie definicji i modelu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, 6, s. 55-65.

¹³ J. Dąbrowska, *Employer branding: marka pracodawcy w praktyce*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin 2014.

¹⁴ M. Kantowicz-Gdańska, *Employer branding...*, s. 55-65.

¹⁵ M. Kampioni-Zawadka, *Employer branding na polskim rynku pracy*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2018.

¹⁶ K. Wojtaszczyk, *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy: uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.

¹⁷ Z. Dobrowolski, T. Kowalski, *Zarządzanie wizerunkiem pracodawcy samorządowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019.

biznesu¹⁸. Ponadto, raport ManpowerGroup „Niedobór talentów 2020” wskazuje, że aż 70% polskich firm ma trudności z pozyskaniem właściwych pracowników i jest to najwyższy poziom niedoboru talentów od 10 lat¹⁹. Zgodnie z raportem firmy Randstad „Employer Brand Research 2019” przeprowadzonym na respondentach w 32 krajach, 99% pracodawców wierzy, że employer branding oraz reputacja są ważne w procesie przyciągania do pracy najlepszych talentów²⁰. 95% pracodawców uważa, że działania związane z ochroną marki pracodawcy, w kolejnych latach będą coraz bardziej istotne²¹. Co więcej, 91% pracodawców wierzy, że działania związane z employer brandingiem i reputacją mają wpływ na zysk²².

Mimo, iż światowe trendy wskazują na rosnące znaczenie roli zarządzania wizerunkiem pracodawcy, na poziomie krajowym to zagadnienie nadal nie jest postrzegane jako strategiczny element działalności przedsiębiorstw. Dane przedstawione w raporcie „Employer Branding w Polsce 2020” dowodzą, że za prowadzenie działań związanych z employer brandingiem, w większości przedsiębiorstw, odpowiadają działy HR (51%). Strategiczne podejście do employer brandingu, w które zaangażowany byłby zarząd firmy lub CEO, ma miejsce jedynie w nielicznych przypadkach (6%)²³. W niewielu firmach pojawiają się stanowiska dedykowane działalności employer brandingowej, które mogłyby być pomostem pomiędzy dotychczasowymi działaniami działów HR i marketingu a nowymi strategicznymi wyzwaniem jakie stawiane są przed decydentami najwyższego szczebla. **Wskazuje to na brak dostatecznej wiedzy co do strategicznej roli zarządzania wizerunkiem pracodawcy oraz brak odpowiednich opracowań aplikacyjnych w tej dziedzinie.**

Szczególna sytuacja związana z niedoborem talentów i zwiększającą się rolą ZWP ma miejsce w branży IT. Międzynarodowi i krajowi badacze uznają branżę IT za niezwykle interesującą z punktu widzenia analizy naukowego podejścia do zarządzania wizerunkiem pracodawcy, zwracając uwagę na trzy główne wyzwania:

¹⁸ *Employer Branding w Polsce 2018*, HRM Institute, 2018, s. 5.

¹⁹ *Rozwiązanie problemu niedoboru talentów*, ManpowerGroup, 2020, s. 2.

²⁰ *Employer Brand Research 2019*. Global Report, Randstad, 2019, s. 36.

²¹ *Ibidem*, s. 36.

²² *Ibidem*, s. 36.

²³ *Employer Branding w Polsce 2020*, HRM Institute, 2020, s. 11.

1. rynek pracownika – branża IT od lat mierzy się z niedoborem wykwalifikowanych pracowników i ograniczoną podażą osób o odpowiednich kwalifikacjach^{24,25,26},
2. ograniczony transfer wiedzy i kompetencji – wykwalifikowani pracownicy stanowią kluczowy element zasobów przedsiębiorstw z branży IT, jednak transfer wiedzy i kompetencji w zakresie najnowszych technologii jest stosunkowo ograniczony, gdyż wymaga dużych nakładów finansowych i czasowych²⁷,
3. globalizacja rynku pracy IT – na skutek pandemii COVID-19 i popularyzacji modelu pracy zdalnej, rynek pracy IT stał się rynkiem globalnym i lokalizacja pracowników przestała mieć znaczenie²⁸. Spowodowało to wzrost zainteresowania polskimi pracownikami wśród zagranicznych pracodawców.

O ile kwestia rynku pracownika nie stanowi wyzwania jedynie w branży IT, o tyle w połączeniu z długotrwałym i kosztownym procesem edukacji specjalistów IT oraz globalizacją rynku pracy, walka o najlepsze talenty poprzez umiejętne zarządzanie wizerunkiem pracodawcy zyskuje na znaczeniu w kontekście strategicznego rozwoju przedsiębiorstw. Z tej perspektywy **obszar zarządzania wizerunkiem pracodawcy w branży IT daje duże pole do badań wzbogacających zarówno podejście naukowe jak i praktyczne.**

Powyższe konstatacje pozwoliły spojrzeć na ZWP z perspektywy interdyscyplinarnej i strategicznej. Na tej podstawie **zidentyfikowano 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. Przyjęta **interdyscyplinarna perspektywa** koresponduje z rekomendacjami badaczy, którzy podkreślają, że pomimo szerokiego spektrum opracowań, potencjał interdyscyplinarnych badań w tym obszarze nie został w pełni wykorzystany²⁹.

²⁴ A. Dabirian, J. Paschen, J. Kietzmann, *Employer branding: Understanding employer attractiveness of IT companies*, "IT Professional" 2019, 21(1), s. 82.

²⁵ R. Deepa, R. Baral, *Importance-performance analysis as a tool to guide employer branding strategies in the IT-BPM industry*, "Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance" 2019, s. 78.

²⁶ B. Krawczyk-Bryłka, *Branża IT – wyzwania związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2019, 52(2), s. 84.

²⁷ A.I. Tikhonov, *Applying of employer branding system in the IT-companies' human resource management*, "Espacios" 2019, 40(38), s. 2.

²⁸ *Transparentna Rekrutacja. Jak zmienił się rynek pracy IT*, No Fluff Jobs, Warszawa 2021, s. 12.

²⁹ R. Deepa, R. Baral, *Importance-performance analysis as a tool...* s. 78.

Zaprezentowany zarys teoretycznego i praktycznego podejścia do zarządzania wizerunkiem pracodawcy uzasadnia wybór tematu opracowanej rozprawy doktorskiej w oparciu o **trzy przesłanki**.

Po pierwsze, w obszarze teorii, analiza zarówno międzynarodowej, jak i krajowej literatury przedmiotu wykazała niewielką liczbę publikacji naukowych łączących strategiczne i interdyscyplinarne spojrzenie na to zagadnienie.

Po drugie, na gruncie praktycznym identyfikuje się brak dostatecznej wiedzy co do strategicznej roli zarządzania wizerunkiem pracodawcy oraz brak odpowiednich opracowań aplikacyjnych.

Po trzecie, zarówno w teorii, jak i empirii brakuje opracowań dotyczących zarządzania wizerunkiem pracodawcy w polskiej branży IT.

2. Cele pracy i hipotezy badawcze

Jako **cel główny rozprawy** ustalono identyfikację, analizę i diagnozę uwarunkowań determinujących strategiczną rolę zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT funkcjonujących w Polsce.

Na potrzeby realizacji celu głównego, określono następujące cele szczegółowe:

Cele teoretyczno-poznawcze

- przegląd 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.

Cele empiryczne

- 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 metodyczny

- opracowanie metodyki procesu badawczego.

Cel aplikacyjny

- opracowanie katalogu najlepszych praktyk i rekomendacji dotyczących realizacji autorskiego modelu zarządzania wizerunkiem pracodawcy na gruncie praktycznym.

Na podstawie analizy literatury przedmiotu zaproponowano następującą definicję ZWP: zarządzanie wizerunkiem pracodawcy obejmuje 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 nawiązaniu do określonych celów empirycznych został sformułowany następujący **problem badawczy: Jakie uwarunkowania determinują strategiczną rolę zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT funkcjonujących w Polsce?**

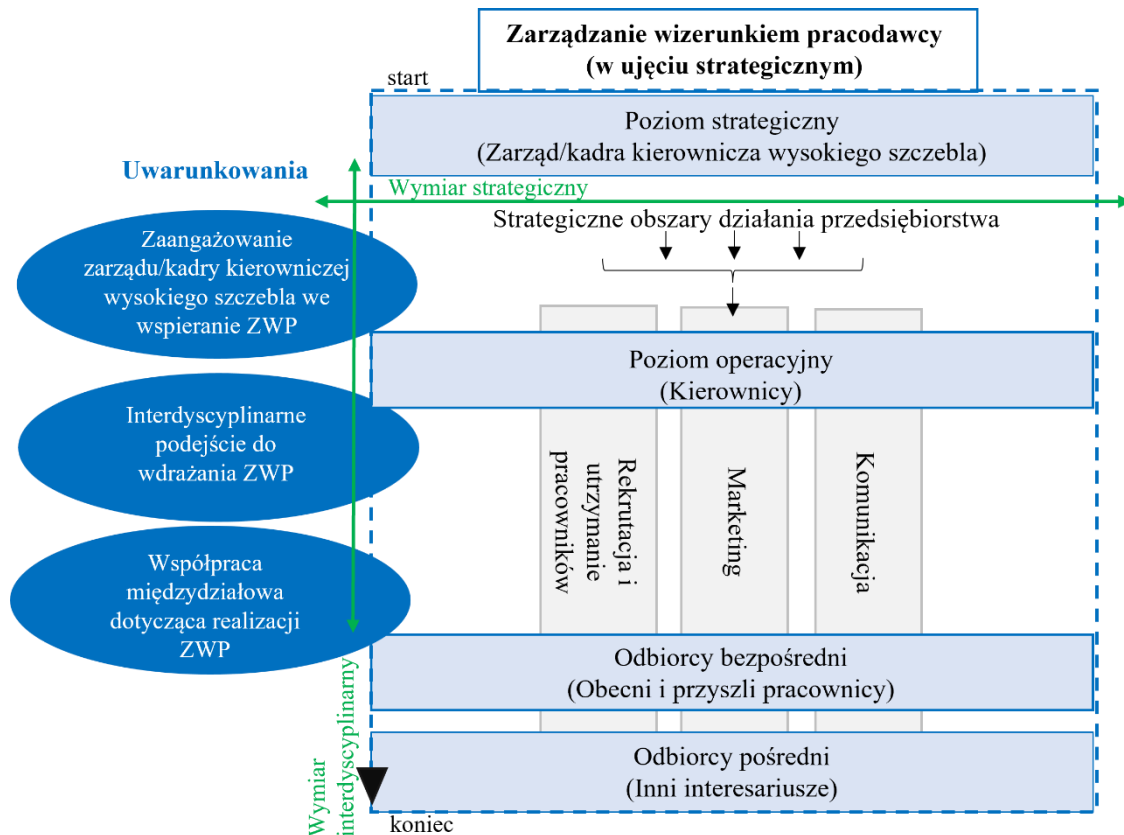
Na potrzeby eksploracji problemu badawczego opracowano **model teoretyczny zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT**, który został zaprezentowany na Rysunku 1. Opracowany model oparto na przeprowadzonych studiach literaturowych, analizie danych zastanych oraz obserwacji i osobistym zaangażowaniu autorki w praktykę gospodarczą³⁰, które pozwoliły na wyodrębnienie trzech podstawowych **cech** tego zagadnienia:

1. strategiczny charakter – działania z zakresu ZWP mają wpływ na holistyczny wizerunek organizacji i realizację jej celów strategicznych,
2. interdyscyplinarne podejście – współczesne strategie ZWP charakteryzują się wykorzystaniem interdyscyplinarnych metod i narzędzi związanych z naukami o zarządzaniu i jakości oraz z naukami o komunikacji społecznej i mediach,

³⁰ Wspomniane zaangażowanie w praktykę gospodarczą obejmuje 12 lat doświadczenia zawodowego w obszarze marketingu strategicznego, w tym 8 lat doświadczenia w opracowywaniu i wdrażaniu strategii zarządzania wizerunkiem pracodawcy dla krajowych i międzynarodowych przedsiębiorstw z branży IT m.in.: Cyclad International, 3Soft S.A., deepsense.ai.

- szersza grupa docelowa – działania z zakresu ZWP mają wpływ nie tylko na postrzeganie organizacji przez obecnych i przyszłych pracowników, ale również na jej odbiór wśród obecnych i potencjalnych klientów czy partnerów biznesowych.

Rysunek 1. Teoretyczny model zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT



Źródło: opracowanie własne

Zidentyfikowane cechy znalazły odzwierciedlenie w strukturze modelu, który składa się z **czterech głównych poziomów**:

- poziom strategiczny – zarząd/kadra kierownicza wysokiego szczebla odpowiedzialni za identyfikację celów strategicznych i rozwój przedsiębiorstwa, również w zakresie zarządzania wizerunkiem pracodawcy,
- poziom operacyjny – realizacja ustalonej strategii zarządzania wizerunkiem pracodawcy. Działania przypisane najczęściej do działów zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu i komunikacji,
- odbiorcy bezpośredni – obecni i przyszli pracownicy, do których bezpośrednio kierowane są działania z zakresu zarządzania wizerunkiem pracodawcy,

4. odbiorcy pośredni – członkowie rodzin pracowników, znajomi pracowników, byli pracownicy oraz klienci i partnerzy biznesowi, na których również oddziałują elementy strategii zarządzania wizerunkiem pracodawcy.

W modelu zawarto również **dwa wymiary zarządzania wizerunkiem pracodawcy** prezentujące główne kierunki prowadzonych badań:

1. wymiar strategiczny – odnoszący się do strategicznego spojrzenia na ZWP,
2. wymiar interdyscyplinarny – odnoszący się do interdyscyplinarnego spojrzenia na ZWP.

Krytyczny przegląd literatury przedmiotu w ujęciu interdyscyplinarnym oraz analiza modeli teoretycznych pozwoliły zidentyfikować trzy **uwarunkowania funkcjonowania modelu**:

1. zaangażowanie zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla odpowiedzialnych za wspieranie działań z zakresu zarządzania wizerunkiem pracodawcy,
2. interdyscyplinarne podejście do wdrażania strategii zarządzania wizerunkiem pracodawcy,
3. współpraca międzydziałowa, obejmująca zaangażowanie odpowiednich obszarów struktury przedsiębiorstwa w realizowanie strategii ZWP.

Model stał się podstawą badań empirycznych opartych na metodach ilościowych i jakościowych.

Na podstawie opracowanego modelu i zidentyfikowanych uwarunkowań determinujących strategiczną rolę ZWP, sformułowano 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?

W toku dalszych prac pytania badawcze zostały zoperacjonalizowane 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.

3. Przebieg badań i struktura pracy

Procedura badawcza została poprzedzona wyborem paradygmatu metodologicznego, gdyż jak podkreśla Ł. Sułkowski „wybór paradygmatu w dużej mierze determinuje: podejście do teoretyzowania, problematykę badań, preferowaną metodykę, a także orientację aksjologiczną”³¹. W opracowanej rozprawie przyjęto podejście pluralistyczne, łączące dwa paradygmaty³²:

- paradygmat funkcjonalno-systemowy odnoszący się do sekwencyjnych związków przyczynowo-skutkowych, właściwy dla badań ilościowych,
- paradygmat interpretatywno-symboliczny związany z interpretacją aktów organizacyjnych zanurzonych w sieciach znaczeń, właściwy dla badań jakościowych.

Powyższy wybór zgodny jest z rekomendacją Ł. Sułkowskiego, który wskazuje, że „tworzenie teorii w zarządzaniu warto opierać na założeniach wykorzystujących aparat pojęciowy zaczerpnięty z różnych paradygmatów”³³.

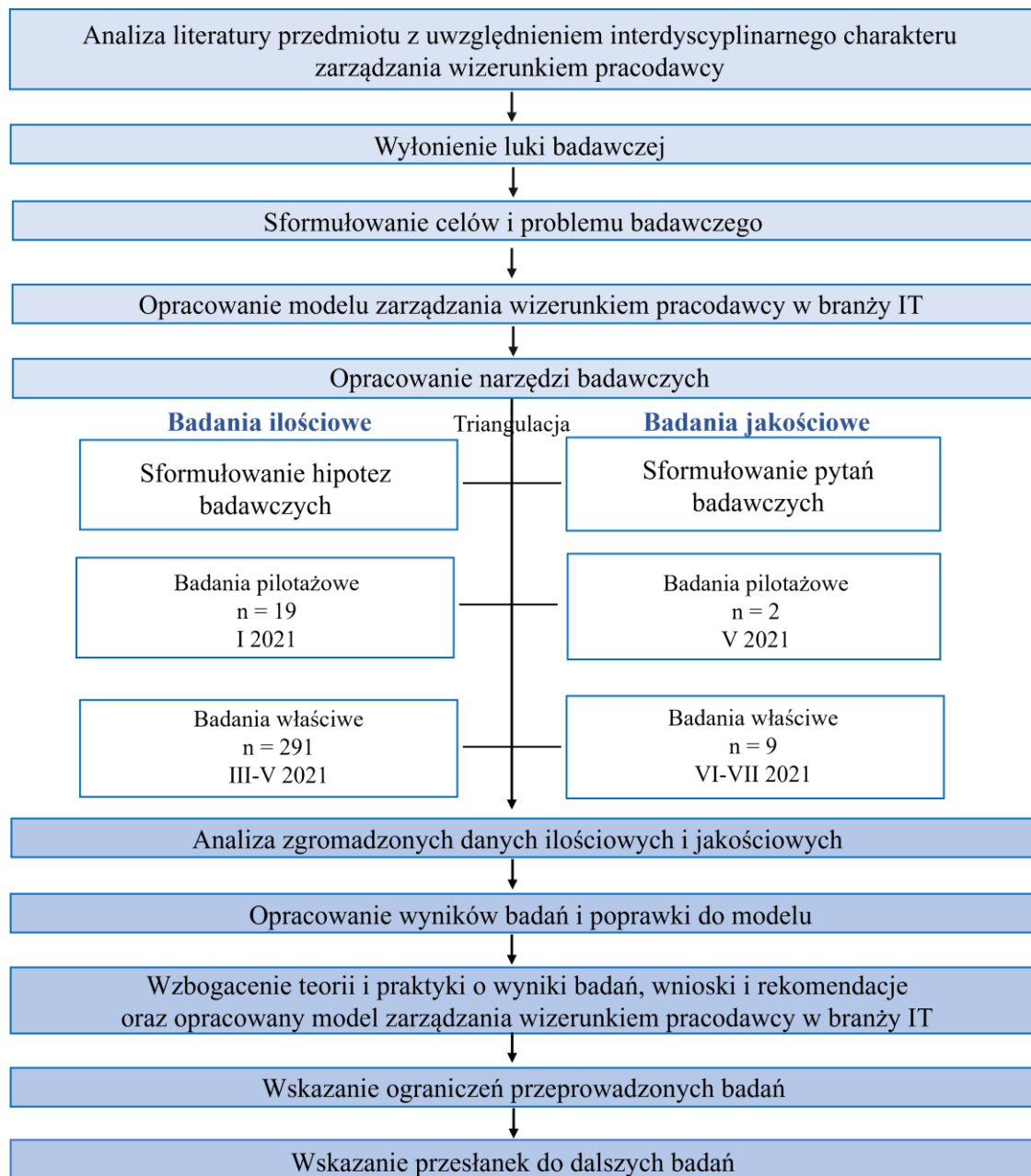
Zgodnie z przyjętymi paradygmatami procedura badawcza została zrealizowana według etapów zaprezentowanych na Rysunku 2.

³¹ Ł. Sułkowski, *Paradygmaty i teorie w naukach o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, s. 428.

³² Ibidem, s. 428.

³³ Ibidem, s. 443.

Rysunek 2. Przyjęta procedura badawcza



Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, s. 307; K. Czernek, *Wprowadzenie do badań jakościowych w naukach o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, s. 178; E.R. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 139-170; M. Matejun, *Metodyka badań ankietowych w naukach o zarządzaniu – ujęcie modelowe*, w: *Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania*, M. Lisiński, B. Ziębicki (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016 s. 348-349

Wyznaczenie wielkości próby badawczej poprzedzono analizą populacji generalnej. Jako podmiot badań ustalono przedsiębiorstwa działające na terenie Polski, które w głównych polach swojej aktywności wskazały działalność określoną przez kody z klasyfikacji PKD J.62 (tj. działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana), zatrudniające minimum 10 pracowników. Całkowicie wyeliminowano mikroprzedsiębiorstwa z uwagi na fakt, iż działania związane z zarządzaniem wizerunkiem pracodawcy mogły być w nich prowadzone co najwyżej w szczątkowej formie. Podjęta decyzja o badaniu przedsiębiorstw zajmujących się działalnością w ramach PKD J.62 była niezwykle istotna, gdyż ta grupa prezentuje firmy IT, w których to kapitał ludzki, a nie sprzęt jest kluczowym zasobem.

Badania ilościowe zostały przeprowadzone pomiędzy marcem a majem 2021 roku, na grupie **291 respondentów**. Realizacja badań została poprzedzona uzyskaniem grantu badawczego w ramach projektu: „PERFECT – Regionalna Inicjatywa Doskonałości w Akademii WSB” nr 018/RID/2018/19, finansowanego ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach programu pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości” na lata 2019-2022. Przyznany grant umożliwił podjęcie współpracy z wyspecjalizowaną agencją badawczą, w celu zapewnienia jak najwyższej jakości wyników. Zgodnie z przyjętymi założeniami, respondenci badań ilościowych zajmowali się realizowaniem działań z zakresu zarządzania wizerunkiem pracodawcy **na poziomie operacyjnym**. Badania zostały przeprowadzone w oparciu o **techniki CATI** (z ang. *computer assisted telephone interview*) oraz **CAWI** (z ang. *computer assisted web interview*). W tym miejscu należy wspomnieć, że łączenie technik CATI i CAWI zgodne jest z zasadami triangulacji technik badawczych w naukach o zarządzaniu i jakości³⁴. Przyjęty zakres badań ilościowych wymagał stworzenia autorskiego narzędzia badawczego w postaci **kwestionariusza sondażu diagnostycznego**. Kwestionariusz przygotowano na podstawie analizy literatury przedmiotu. Respondenci odpowiadali na 26 pytań, z czego ostatnie 6 pytań (od 21 do 26) stanowiły metryczkę. Na potrzeby walidacji narzędzia badawczego, przed realizacją badań właściwych, zostały przeprowadzone badania pilotażowe na grupie 19 respondentów.

³⁴ R. Stanisławski, *Triangulacja technik badawczych w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, 178(4), s. 103-116.

Badania jakościowe zostały zrealizowane pomiędzy czerwcem a lipcem 2021 roku na grupie **dzięciu respondentów, zajmujących się ZWP na poziomie strategicznym**. Badania zostały zrealizowane **techniką wywiadów półstrukturyzowanych**. Narzędzie badawcze w postaci **kwestionariusza wywiadu** zostało opracowane na podstawie analizy literatury przedmiotu i zawierało 5 pytań. Wywiady zostały przeprowadzone osobiście przez autorkę dysertacji. W ramach walidacji narzędzia badawczego, przed realizacją badań właściwych, zostały przeprowadzone badania pilotażowe na grupie 2 respondentów.

W odniesieniu do przyjętej procedury badawczej, **struktura opracowanej rozprawy** składa się z dwóch głównych obszarów – teoretyczno-metodologicznego i empirycznego – które obejmują pięć rozdziałów.

Rozdział pierwszy został poświęcony krytycznemu przeglądowi literatury przedmiotu w ujęciu interdyscyplinarnym. Dokonano analizy źródeł i definicji koncepcji zarządzania wizerunkiem pracodawcy. Ponadto przeprowadzono przegląd relacji pomiędzy marką korporacyjną a marką pracodawcy oraz usystematyzowano pojęcia wizerunku i reputacji w kontekście ZWP.

Rozdział drugi poświęcono umiejscowieniu koncepcji zarządzania wizerunkiem pracodawcy w strukturze przedsiębiorstwa. Usystematyzowano podejście do miejsca i roli ZWP poprzez analizę modeli teoretycznych. Ponadto dokonano przeglądu wybranych koncepcji wspierających zarządzanie wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach takich jak: zarządzanie talentami, przywództwo transformacyjne, zarządzanie różnorodnością oraz turkusowe zarządzanie organizacjami.

W rozdziale trzecim skupiono się na zaprezentowaniu metodycznych aspektów przeprowadzonego procesu badawczego. Omówiono w nim główne założenia badawcze, konstrukt intelektualny, a także przyjęte metody badawcze. Dokonano prezentacji modelu teoretycznego ZWP oraz opisano przebieg badań empirycznych, wykorzystane techniki i narzędzia, a także dobór prób badawczych i ich charakterystykę.

Rozdział czwarty poświęcono aspektom empirycznym. Na podstawie analizy źródeł zastanych, dokonano charakterystyki polskiej branży IT z perspektywy sytuacji gospodarczej, jak również pod kątem oczekiwań pracowników. Kolejno, przedstawiono wyniki badań ilościowych przeprowadzonych na 291 respondentach odpowiedzialnych za realizowanie w przedsiębiorstwach działań z zakresu ZWP na poziomie operacyjnym. Dokonano również analizy i interpretacji przedstawionych wyników oraz weryfikacji hipotez badawczych. Następnie zaprezentowano wyniki i analizę badań jakościowych

przeprowadzonych na grupie dziewięciu respondentów odpowiedzialnych za zarządzanie wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT na poziomie strategicznym.

W rozdziale piątym, stanowiącym podsumowanie rozprawy, przedstawiono wnioski teoriopoznawcze i aplikacyjne z przeprowadzonych badań, a także omówiono autorski model zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT. Jako ostatni element tego rozdziału zaprezentowano rekomendacje co do kierunków dalszych badań naukowych w obszarze ZWP.

Całość opracowania zamyka zakończenie, w którym odniesiono się do rezultatów przeprowadzonych badań i stopnia osiągnięcia założonych celów.

4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych

W oparciu o przeprowadzone badania teoretyczne i praktyczne należy stwierdzić, iż zrealizowano założenia opisane w celu głównym dysertacji tj. identyfikacja, analiza i diagnoza uwarunkowań determinujących strategiczną rolę zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT funkcjonujących w Polsce.

Na potrzeby eksploracji problemu badawczego i weryfikacji hipotez badawczych opracowano zestaw autorskich indeksów³⁵ reprezentujących zarządzanie wizerunkiem pracodawcy w wymiarach strategicznym i interdyscyplinarnym:

- indeks świadomości strategicznej roli ZWP,
- indeks interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP,
- indeks pozycji firmy na tle konkurencji.

W skład poszczególnych indeksów wchodziły wyselekcjonowane szczegółowe wskaźniki stanowiące poszczególne elementy pytań zawartych w kwestionariuszu sondażu diagnostycznego.

Podsumowanie wyników weryfikacji hipotez badawczych wraz z wnioskami prezentuje Tabela 1.

³⁵ Za E.R. Babbie jako indeks rozumie się zsumowanie wyników przypisanych poszczególnym wartościom danego wskaźnika, bez nadawania wag wybranym wskaźnikom. E.R. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 173-175.

Tabela 1. Podsumowanie wyników weryfikacji hipotez badawczych wraz z wnioskami

Nazwa hipotezy	Wyniki weryfikacji oraz wnioski
Hipoteza główna (HG)	<p><i>Im większa świadomość strategicznej roli ZWP, tym lepsza pozycja firmy na tle konkurencji.</i></p> <p>Przeprowadzona weryfikacja nie potwierdziła hipotezy głównej. Należy jednak podkreślić, iż na poziomie zestawień szczegółowych potwierdzono pięć (na 16 możliwych) istotnych korelacji. Wskazywać to może na rosnącą, ale wciąż niepełną świadomość strategicznej roli ZWP w przedsiębiorstwach z branży IT, wśród respondentów na poziomie operacyjnym, którzy odpowiedzialni są za realizowanie strategii zarządzania wizerunkiem pracodawcy.</p>
Hipoteza 1 (H1)	<p><i>Im bardziej interdyscyplinarne podejście do wdrażania ZWP, tym lepsza pozycja firmy na tle konkurencji.</i></p> <p>Przeprowadzona weryfikacja potwierdziła hipotezę H1 i wykazała, że wraz ze wzrostem stopnia wykorzystania interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP, wzrasta pozycja firmy na tle konkurencji. Zostały również potwierdzone korelacje pomiędzy poszczególnymi elementami pozycji firmy na tle konkurencji a stopniem wykorzystania interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP. Potwierdzenie hipotezy H1 wskazuje na strategiczną wartość wykorzystywania interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP w przedsiębiorstwach. Ponadto można wnioskować, iż respondenci, mimo braku świadomości co do strategicznej roli ZWP – wykazanej poprzez weryfikację hipotezy głównej – dostrzegają pozytywny wpływ działań realizowanych w ramach wdrażania ZWP na pozycję firmy na tle konkurencji. Oznacza to, że w praktyce ZWP przyjmuje rolę strategiczną.</p>
Hipoteza 2 (H2)	<p><i>Im większa świadomość strategicznej roli ZWP, tym bardziej interdyscyplinarne podejście do wdrażania ZWP.</i></p> <p>Przeprowadzona weryfikacja potwierdziła hipotezę H2 wskazując, że wraz ze wzrostem świadomości strategicznej roli ZWP rośnie poziom wykorzystania interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP. Analogicznych wniosków, jak w przypadku ogólnego indeksu świadomości strategicznej roli ZWP, dostarczyło zestawienie uwzględniające jego szczegółowe wskaźniki. Można zatem stwierdzić, że interdyscyplinarne podejście do wdrażania ZWP zyskuje na znaczeniu wśród przedsiębiorstw z branży IT.</p>
Hipoteza 3 (H3)	<p><i>Im większa świadomość strategicznej roli ZWP, tym większa liczba działów zaangażowana w realizację ZWP.</i></p> <p>Przeprowadzona weryfikacja potwierdziła hipotezę H3 wskazując, że liczba działów zaangażowanych w realizację strategii ZWP wzrastała wraz ze wzrostem stopnia świadomości strategicznej roli ZWP. Powyższa analiza oznacza, że rozwój ZWP zmierza w kierunku holistycznej koncepcji angażującej wszystkie poziomy funkcjonowania przedsiębiorstwa.</p>

Hipoteza 4 (H4)	<p><i>Im większa świadomość strategicznej roli ZWP, tym większe zaangażowanie zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla we wspieranie ZWP.</i></p> <p>Przeprowadzone analizy wykazały brak istotnych statystycznie zależności między świadomością strategicznej roli ZWP a zaangażowaniem zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla w tego typu działania. Zatem hipoteza H4 musiała zostać odrzucona. Brak zidentyfikowanej zależności może wskazywać na brak wiedzy osób odpowiedzialnych za realizowanie strategii ZWP w przedsiębiorstwach co do istotnej roli zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla w realizację tego typu działań.</p>
-----------------	--

Źródło: badania własne

Ponadto należy dodać, iż w opracowanej dysertacji zrealizowano wszystkie założone cele szczegółowe:

Cele teoretyczno-poznawcze

- przegląd i usystematyzowanie definicji i modeli zarządzania wizerunkiem pracodawcy oraz związanych z nimi pojęć, w oparciu o interdyscyplinarne studia literaturowe (Podrozdziały 1.1.,1.2., 2.1.,2.2.),
- identyfikacja i klasyfikacja interdyscyplinarnych obszarów i koncepcji wspierających realizację strategii zarządzania wizerunkiem pracodawcy (Podrozdziały 1.3.,1.4.,2.3),
- dokonanie analizy polskiego sektora IT w kontekście rynku pracy i roli zarządzania wizerunkiem pracodawcy (Podrozdział 4.1.),
- opracowanie autorskiego interdyscyplinarnego modelu pozwalającego na systemowe i strategiczne podejście do zarządzania wizerunkiem pracodawcy (Podrozdział 5.2.).

Cele empiryczne

- zidentyfikowanie uwarunkowań determinujących strategiczną rolę zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT funkcjonujących w Polsce (Podrozdziały 4.2., 4.3.),
- analiza związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy zidentyfikowanymi uwarunkowaniami a strategiczną rolą zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT funkcjonujących w Polsce (Podrozdziały 4.2., 4.3., 5.1.).

Cel metodyczny

- opracowanie metodyki procesu badawczego (Rozdział 3).

Cel aplikacyjny

- opracowanie katalogu najlepszych praktyk i rekomendacji dotyczących realizacji autorskiego modelu zarządzania wizerunkiem pracodawcy na gruncie praktycznym (Podrozdział 5.2.).

5. Wnioski z badań

Zrealizowana procedura badawcza dostarczyła wniosków zarówno na płaszczyźnie teoriopoznawczej jak i aplikacyjnej.

5.1. Wnioski teoriopoznawcze

Na płaszczyźnie teoriopoznawczej skupiono się na analizie rozwoju strategicznego podejścia do zarządzania wizerunkiem pracodawcy oraz interdyscyplinarnego charakteru tego zagadnienia. Przeprowadzone studia literaturowe dostarczyły następujących wniosków:

Obszar I – rozwój strategicznego podejścia do zarządzania wizerunkiem pracodawcy w kontekście nauk o zarządzaniu i jakości:

- ewolucja paradygmatów zarządzania³⁶ spowodowała zmianę tradycyjnego paradygmatu, opartego na dążeniu przedsiębiorstw do dynamicznego wzrostu i bezwzględnej walki o zdobycie przewagi konkurencyjnej, w nowe podejście nacechowane dbałością o otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne przedsiębiorstw, współpracę oraz zauważanie potrzeb pracowników. Wynikiem czego nastąpił rozwój strategicznego podejścia do ZWP obejmującej szeroki kontekst, interdyscyplinarny charakter oraz różnorodne grupy docelowe i narzędzia³⁷,

³⁶ M. Ferguson, *A New Consciousness Reader*, in: *The New Paradigm: Emerging Strategic for Leadership and Organizational Change*, M. Ray, A. Rinzler (red.), J.P. Tarcher/Perigee, New York 1993, s. 49-60.

³⁷ L. Moroko, M.D. Uncles, *Strategic employer branding: current domain, future directions*, in: *The Routledge Companion to Contemporary Brand Management*, F. Dall'Olmo Riley, J. Singh, C. Blankson (eds.), Routledge. Taylor & Francis Group, London 2016, s. 318-321.

- teoretyczny rozwój ZWP będzie postępował w kilku głównych kierunkach³⁸:
 - eksploracja analogii ZWP z konstruktami teoretycznymi dotyczącymi wartości marki,
 - analiza ZWP pod kątem czynników związanych z konkurencją na rynku pracy oraz marketingowym spojrzeniem na propozycję wartości pracowniczych (z ang. *employer value proposition*),
 - wpływ ZWP na funkcjonowanie organizacji i jej wyniki.

Obszar II – interdyscyplinarne związki zarządzania wizerunkiem pracodawcy:

- analiza miejsca ZWP w strukturze przedsiębiorstw wykazała, że ZWP to kompleksowy proces, wymagający międzydepartamentowego zaangażowania i holistycznego podejścia³⁹. B. Minchington, w opracowanym ekosystemie employer branding, osadził ZWP aż w piętnastu rozbudowanych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa⁴⁰, co uwidocznilo interdyscyplinarny i złożony charakter tego zagadnienia,
- przegląd modeli koncepcyjnych potwierdził wpływ ZWP nie tylko na atrakcyjność pracodawcy, ale również na produktywności pracowników⁴¹ i wyniki organizacji⁴². Jak wykazano, ZWP nie stanowi jedynie 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 celu budowania przewagi konkurencyjnej i rozwoju przedsiębiorstwa,
- ZWP łączy się z zagadnieniem zarządzania talentami. Badacze wskazali na ważną rolę marki pracodawcy w procesie zarządzania talentami, podkreślając, że silne

³⁸ C.P. Theurer [i in.], *Employer branding...*, s. 171.

³⁹ S. Debarliev, E. Brzovska, A. Janeska, *HR branding and the potential value: empirical evidence and practical implications*, "Dynamic Relationships Management Journal" 2019, vol. 8, no. 1, s. 42.

⁴⁰ B. Minchington, *The Employer Branding Ecosystem*, 2017 <https://www.worldemployerbrandingday.community/post/2017/09/29/the-employer-branding-ecosystem-v2> [dostęp: 5.02.2020].

⁴¹ K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing and researching employer branding*, "Career Development International" 2004, s. 505.

⁴² G. Martin, *Employer branding – time for some long and 'hard' reflections?*, in: S. Barrow [i in.], *Employer branding. The latest fad or the future of HR?*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2008, s. 18.

marki pracodawcy przyciągają najbardziej zmotywowanych i utalentowanych pracowników⁴³,

- ZWP łączy się z przywództwem transformacyjnym poprzez liderów organizacji, którzy integrują wizję, kulturę i wizerunek przedsiębiorstwa oraz zapewniają efektywne budowanie jego marki wśród pracowników⁴⁴,
- holistyczne i strategiczne podejście do zarządzania wizerunkiem pracodawcy prezentuje związek tego zagadnienia z obszarem zarządzania różnorodnością. Wykazano połączenie zarządzania różnorodnością i zarządzania wizerunkiem pracodawcy, szczególnie w obszarze budowania tożsamości i wartości organizacji⁴⁵,
- zaprezentowany zarys koncepcji turkusowego zarządzania organizacjami nadaje nowy kontekst działaniom związanym z ZWP. Idea demokratycznej organizacji, uwzględniającej indywidualne potrzeby każdego pracownika, powinna znaleźć swoje odzwierciedlenie w nowoczesnym podejściu do rozwijania ZWP⁴⁶.

5.2. Wnioski aplikacyjne

Analiza problematyki zarządzania wizerunkiem pracodawcy w oparciu o badania empiryczne, dostarczyła wniosków w czterech obszarach:

Obszar I – ogólne podejście do zarządzania wizerunkiem pracodawcy:

- na gruncie międzynarodowym zarządzanie wizerunkiem pracodawcy ma istotne znaczenie strategiczne w przedsiębiorstwach. Zgodnie z raportem firmy Randstad „Employer Brand Research 2019” przeprowadzonym na respondentach w 32 krajach, 99% pracodawców wierzy, że employer branding oraz reputacja są ważne w procesie przyciągania do pracy najlepszych talentów. 95% pracodawców uważa, że działania związane z ochroną marki pracodawcy w kolejnych latach będą coraz

⁴³ A. Kargas, A. Tsokos, *Employer branding implementation and human resource management in Greek telecommunication industry*, “Administrative Sciences” 2020, 10(1), s. 11.

⁴⁴ S. Sahu, A. Pathardikar, A. Kumar, *Transformational leadership and turnover: Mediating effects of employee engagement, employer branding, and psychological attachment*, “Leadership & Organization Development Journal” 2018, vol. 39, no. 1, s. 87.

⁴⁵ E. Matuska, A. Sałek-Imińska, *Diversity management as employer branding strategy – Theory and practice*, “Human Resources Management & Ergonomics” 2014, 8(2), s. 78-80.

⁴⁶ F. Laloux, *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*, Nelson Parker, Brussels 2014, s. 35.

bardziej istotne⁴⁷. Co więcej, 91% pracodawców wierzy, że działania związane z employer brandingiem i reputacją mają wpływ na zysk⁴⁸,

- na gruncie krajowym zarządzanie wizerunkiem pracodawcy nie jest postrzegane jako strategiczny element działalności przedsiębiorstw. Dane przedstawione w raporcie „Employer Branding w Polsce 2020” wskazują, że za prowadzenie działań związanych z ZWP nadal, w większości przedsiębiorstw, odpowiadają działy HR (51%). Strategiczne pojmowanie employer branding, w które zaangażowany byłby zarząd firmy lub CEO, ma miejsce jedynie w nielicznych przypadkach (6%)⁴⁹. Wskazuje to na brak dostatecznej wiedzy o strategicznej roli zarządzania wizerunkiem pracodawcy oraz brak odpowiednich opracowań aplikacyjnych w tej dziedzinie.

Obszar II – rynek pracownika w branży IT:

- w branży IT istnieje problem z pozyskiwaniem i utrzymywaniem pracowników. Wobec dynamicznego rozwoju branży w obszarach związanych z sektorami oprogramowania i usług, zwiększa się zapotrzebowanie na specjalistów. Badania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości przeprowadzone wspólnie z Uniwersytetem Jagiellońskim wskazują, że dwie trzecie pracodawców planuje powiększenie zespołów IT⁵⁰. Najbardziej poszukiwani są pracownicy na stanowiska: programistyczne (27%), testerskie (13%) oraz wdrożeniowe (9%)⁵¹. Jednak liczba dostępnych pracowników nie jest w stanie pokryć zapotrzebowania. Zgodnie z raportem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, liczba programistów pracujących w Polsce w 2019 roku wynosiła około 250 000 osób⁵². Zapotrzebowanie jest jednak większe, a zniwelowanie niedoboru wymagałoby corocznego podwojenia liczby absolwentów kierunków związanych z IT⁵³. Taka sytuacja powoduje, że

⁴⁷ *Employer Brand Research 2019...*, s. 36.

⁴⁸ *Ibidem*, s. 36.

⁴⁹ *Employer Branding w Polsce 2020...*, s. 11.

⁵⁰ *Branża IT w czasie pandemii. PARP prezentuje Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego*, <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/76563:branza-it-w-czasie-pandemii-parp-prezentuje-branzowy-bilans-kapitalu-ludzkiego> [dostęp: 12.12.2021].

⁵¹ *Ibidem*.

⁵² E. Rutkowski, *IT/ICT sector in Poland*, Polish Agency for Enterprise Development, Warsaw 2019, s. 9.

⁵² *Succeed with Poland the information and communication sector*, Polish Investment and Trade Agency, PFR Group, Warszawa 2021, s. 9.

⁵³ J. Smulski, *Raport specjalny Rynek IT i telekomunikacji w Polsce, szanse, zagrożenia, bariery rozwoju*, Polska Izba Informatyki i Telekomunikacji i IDC Poland, Warszawa 2020, s. 16.

pracodawcy z branży IT poszukują nowych sposobów pozyskiwania i utrzymywania najlepszych pracowników w ramach realizowanych strategii ZWP,

- przekrojowa analiza pracowników polskiej branży IT wykazała, że polscy specjaliści IT są stosunkowo młodzi. Na uwagę zasługuje fakt, że największy odsetek pracowników polskiej branży IT stanowią millenialsi, czyli osoby urodzone w latach 1981-2000⁵⁴. Pokolenie to prezentuje szczególne podejście do wartościowania pracy najbardziej ceniąc rozwój zawodowy, dobrą atmosferę pracy i reputację firmy. Jednak kluczowe znaczenie ma dla millenialsów balans pomiędzy pracą a życiem osobistym. Jako pracownicy o wysokich kompetencjach i ambicjach poszukują ciągłych wyzwań zawodowych⁵⁵. Ponadto, pracownicy polskiej branży IT posiadają sprecyzowane oczekiwania w stosunku do miejsca pracy – za kluczowy element pracy uważając rozwój zawodowy (34% respondentów). Kwestia wynagrodzenia pojawia się na drugim miejscu (24% respondentów). Co więcej, istotna jest dla nich również atmosfera w pracy – aż 59% specjalistów IT jest gotowa zmienić pracę, gdy nie odpowiada im kultura organizacyjna firmy⁵⁶. Pracownicy branży IT zauważają też ważną rolę menedżerów, w budowaniu wizerunku pracodawcy i kształtowaniu kultury organizacyjnej. Najbardziej doceniane przez nich działania menedżerów związane są z przekazywaniem informacji zwrotnej (77%), docenianiem pracy i dziękowaniem za wykonaną pracę (71%) oraz wewnętrzną komunikacją w zespole (68%)⁵⁷. Takie podejście do pracy ma kluczowe znaczenie w kontekście budowania efektywnych strategii ZWP.

Obszar III – operacyjne podejście do zarządzania wizerunkiem pracodawcy w polskiej branży IT (na podstawie badań ilościowych):

- analiza odpowiedzi respondentów badań ilościowych wykazała, że zarówno pozyskiwanie, jak i utrzymywanie pracowników w branży IT stanowi istotny problem, a odpowiednie zarządzanie wizerunkiem pracodawcy pomaga w jego niwelowaniu. 94% badanych wskazało na trudności z pozyskaniem pracowników

⁵⁴A. Manuti, A. Curci, B. Van der Heijden, *The meaning of working for young people: the case of the millennials*, "International Journal of Training and Development" 2018, 22 (4), s. 227.

⁵⁵P. Barszcz, *Generation of Millennials on the labor market. Win or lose generation?*, „Studia z Teorii Wychowania” 2020, 1 (30), s. 47-48.

⁵⁶*Transparentna Rekrutacja...*, s. 12.

⁵⁷*Badanie Społeczności IT*, Bulldogjob, Warszawa 2021, <https://bulldogjob.pl/it-report/2021#profile> [dostęp: 10.01.2022].

posiadających jakiegokolwiek doświadczenie zawodowe, a trudności z ich utrzymaniem w firmie zidentyfikowało 88% badanych. Większość badanych (68%) wskazała, że ZWP pomaga w pozyskiwaniu właściwych pracowników, a 66% respondentów oceniło, że ZWP pomaga utrzymywać w firmie najlepszych pracowników,

- wśród respondentów na poziomie operacyjnym ZWP nie jest traktowane strategicznie, ale świadomość strategicznej roli tej koncepcji rośnie. Za realizację działań z zakresu ZWP zazwyczaj odpowiada dział human resources (38%). Na wyspecjalizowaną jednostkę zajmującą się w firmach obszarem ZWP wskazało jedynie 4% respondentów. Respondenci zauważają jednak wpływ ZWP na strategiczne obszary działania przedsiębiorstw – 64% respondentów oceniło, że ZWP ma wpływ na budowanie przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej,
- brak strategicznego podejścia do ZWP na poziomie operacyjnym może wynikać z braku wiedzy w tym zakresie. 67% respondentów wskazało, że zwiększenie wiedzy na temat ZWP pomogłoby im rozwijać ten obszar w przedsiębiorstwach,
- ZWP postrzegane jest jako zagadnienie interdyscyplinarne – ponad 70% badanych wskazało na zestaw interdyscyplinarnych kompetencji potrzebnych do realizowania strategii ZWP, łączących komunikację, marketing i zarządzanie zasobami ludzkimi,
- do realizacji strategii ZWP wykorzystuje się interdyscyplinarne narzędzia. Spośród narzędzi offline najczęściej wykorzystuje się welcome packi (34%), eventy społeczności branżowej (30%) i konferencje (28%). Jeśli chodzi o narzędzia online respondenci wykorzystują zazwyczaj strony kariery (54%), ogólne serwisy rekrutacyjne (49%) i specjalistyczne serwisy rekrutacyjne (38%). Wśród platform społecznościowych najbardziej popularne są portale LinkedIn (57%) oraz Facebook (46%). W obszarze komunikowania atrybutów atrakcyjności pracodawcy wśród potencjalnych kandydatów, najczęściej komunikuje się o: dobrych relacjach/atmosferze w miejscu pracy (88%), możliwościach rozwoju kariery zawodowej (80%) i pewności zatrudnienia (74%). W stosunku do obecnych pracowników komunikacja wygląda podobnie, tj.: dobre relacje/atmosfera w pracy (88%), możliwości rozwoju kariery zawodowej (77%) i pewność zatrudnienia (77%),
- przeprowadzona weryfikacja hipotezy głównej wykazała rosnącą, ale wciąż niepełną, świadomość strategicznej roli ZWP w przedsiębiorstwach z branży IT

- wśród respondentów na poziomie operacyjnym, którzy odpowiedzialni są za realizowanie strategii zarządzania wizerunkiem pracodawcy,
- przeprowadzona weryfikacja hipotezy H1 wykazała, że wraz ze wzrostem stopnia wykorzystania interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP wzrasta pozycja firmy na tle konkurencji,
 - przeprowadzona weryfikacja hipotezy H2 wykazała, że wraz ze wzrostem świadomości strategicznej roli ZWP rośnie poziom wykorzystania interdyscyplinarnego podejścia do wdrażania ZWP,
 - przeprowadzona weryfikacja hipotezy H3 wskazała, że liczba działań zaangażowanych w realizację strategii ZWP wzrastała wraz ze wzrostem stopnia świadomości strategicznej roli ZWP,
 - przeprowadzona weryfikacja hipotezy H4 nie wykazała zależności między świadomością strategicznej roli ZWP a zaangażowaniem zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla w tego typu działania. Brak zidentyfikowanej zależności może wskazywać na brak wiedzy osób odpowiedzialnych za realizowanie strategii ZWP w przedsiębiorstwach co do istotnej roli zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla w realizację tego typu działań.

Obszar IV – spojrzenie strategiczne na zarządzanie wizerunkiem pracodawcy w polskiej branży IT (na podstawie badań jakościowych):

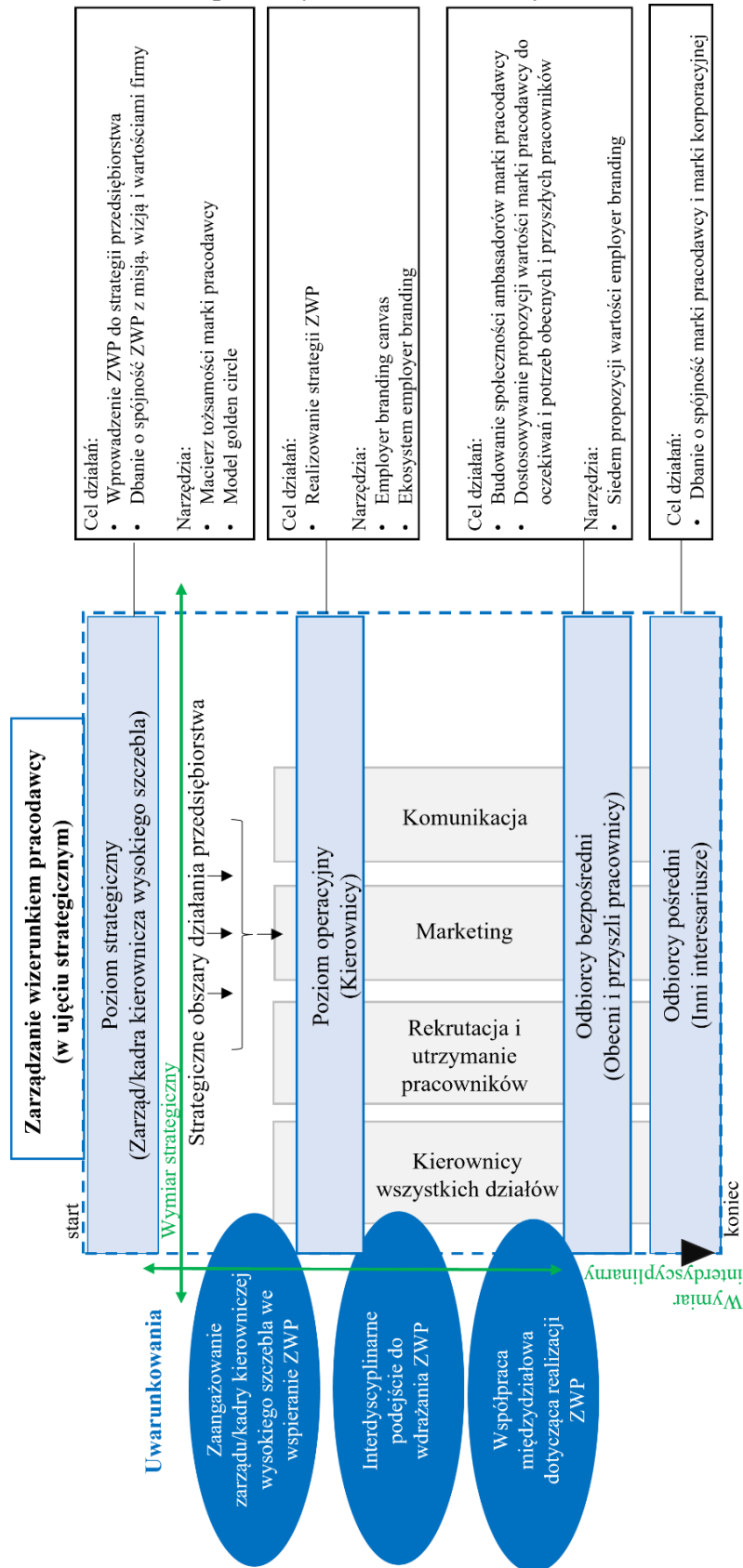
- badania jakościowe przeprowadzone na respondentach reprezentujących poziom strategiczny (zarząd/kadra kierownicza wysokiego szczebla) uwidocznily zasadnicze różnice w postrzeganiu koncepcji zarządzania wizerunkiem pracodawcy wśród przedstawicieli przedsiębiorstw o różnej wielkości. Reprezentanci małych przedsiębiorstw postrzegali ZWP głównie jako narzędzie rekrutacji pracowników. Bardziej rozwinięte i strategiczne spojrzenie na ZWP prezentowali respondenci ze średnich i dużych przedsiębiorstw. Respondenci prezentujący średnie przedsiębiorstwa określali ZWP jako nowy element strategii firmy. Respondenci z dużych przedsiębiorstw wskazywali, że ZWP od dawna jest elementem strategii firmy i jest mocno zakorzenione w kulturze organizacyjnej,
- wśród korzyści płynących z realizowania ZWP, przedstawiciele małych przedsiębiorstw wymieniali głównie korzyści związane z rekrutacją. Największą różnorodność zauważono w odpowiedziach respondentów ze średnich

przedsiębiorstw. Jako główne korzyści wymieniali oni: pomoc w przyciąganiu i utrzymywaniu w firmie najlepszych specjalistów, budowanie zaufania wśród klientów, budowanie przewagi konkurencyjnej oraz wyróżnianie marki pracodawcy na tle konkurencji. Wśród uczestników badania z dużych przedsiębiorstw główna identyfikowana korzyść dotyczyła łatwiejszego pozyskiwania i utrzymywania pracowników. Dodatkowo część respondentów wskazała też na korzyści finansowe, wynikające z pozyskiwania odpowiednich pracowników, co prowadzi do zmniejszenia rotacji i tym samym obniża koszty związane ze szkoleniami wprowadzającymi i okresem wdrażania pracowników,

- jeśli chodzi o bariery związane z wprowadzaniem ZWP w przedsiębiorstwach, wszyscy respondenci zwracali uwagę na podobne elementy takie jak: brak wiedzy na temat ZWP w przedsiębiorstwie, rozmycie obowiązków związanych z ZWP oraz brak wyspecjalizowanego stanowiska dotyczącego ZWP. Ponadto respondenci ze średnich i dużych przedsiębiorstw wskazywali na dodatkowe bariery związane z rozproszeniem zespołu, spowodowanym pandemią COVID-19. Warto podkreślić fakt, że żaden respondent nie wskazał finansowych barier związanych z zarządzaniem wizerunkiem pracodawcy,
- w kontekście roli liderów we wspieraniu ZWP, największe zaangażowanie – polegające na budowaniu marki osobistej – wykazali przedstawiciele średnich przedsiębiorstw. Ponadto, respondenci ze średnich i dużych przedsiębiorstw nadawali wysokie znaczenie roli przywódców/liderów w budowaniu strategicznego podejścia do ZWP i promowaniu takiego spojrzenia wśród całego zespołu.

Zarówno badania ilościowe, jak i jakościowe, uwidocznily potrzebę istotnego zaangażowania zarządu/kadry kierowniczej wysokiego szczebla we wspieranie działań z zakresu zarządzania wizerunkiem pracodawcy. Szczególnie, że strategiczne podejście do ZWP nie jest powszechne i dopiero zyskuje na znaczeniu. Analiza działań operacyjnych wykazała, że interdyscyplinarne podejście do wdrażania strategii ZWP daje szansę na kompleksowe wspieranie realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa. W konsekwencji wykazano ważną rolę współpracy międzydziałowej przy realizacji strategii ZWP, obejmującą zaangażowanie odpowiednich obszarów struktury przedsiębiorstwa w szerokiej perspektywie – nie tylko tych związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, marketingiem czy komunikacją.

Rysunek 3. Model zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT



Źródło: opracowanie własne

Na podstawie przeprowadzonych badań teoretycznych i empirycznych, przeniesiono teoretyczny, autorski model zarządzania wizerunkiem pracodawcy na grunt praktyczny (Rysunek 3).

Jak wskazują R. Borowiecki i B. Siuta-Tokarska, „rola nauk o zarządzaniu w nauce ogółem, przejawia się po pierwsze w rozpoznaniu rzeczywistości i jej odpowiednim opisie, a po drugie – i co ważniejsze w kontekście charakteru tych nauk, jako nauk empirycznych – w tworzeniu rozwiązań praktycznych”⁵⁸. Opracowany model zawiera odniesienia do źródeł praktycznych narzędzi wspierających strategiczne podejście do zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT, stanowiąc aplikacyjny wkład autorki w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości.

6. Kierunki dalszych badań

Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu i danych zastanych, badania empiryczne oraz opracowany model zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT funkcjonujących w Polsce, wskazują na szeroki kontekst możliwych dalszych badań zarówno na polu naukowym, jak i aplikacyjnym. Zidentyfikowano trzy kierunki dalszych badań, które pozwolą rozwinąć analizy przeprowadzone w niniejszej dysertacji.

Po pierwsze, podobne badania mogłyby zostać przeprowadzone w większej, międzynarodowej skali, co mogłoby przyczynić się do pogłębienia modelu i identyfikacji dodatkowych uwarunkowań jego realizacji.

Po drugie, przeprowadzone w niniejszej dysertacji badania były realizowane w turbulentnym czasie pandemii COVID-19. Dlatego zasadnym wydaje się postulat o przeprowadzeniu podobnych badań w branży IT po zakończeniu pandemii.

Po trzecie, wzrost strategicznego podejścia do ZWP jest zauważalny nie tylko w branży IT, co oznacza, że istnieje pole do dalszej eksploracji problemu naukowego w innych branżach.

⁵⁸ R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, *Nauki o zarządzaniu w świetle paradygmatów*, „Przegląd Organizacji” 2018, (4), 7-15, s. 7.

7. Wartość dodana pracy

Do osiągnięć opracowanej rozprawy stanowiących **wkład autorki w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości** można zaliczyć cztery główne elementy.

Pierwszym z nich jest usystematyzowanie wiedzy w zakresie strategicznego i interdyscyplinarnego spojrzenia na koncepcję zarządzania wizerunkiem pracodawcy. W niniejszej dysertacji dokonano analizy źródeł i definicji ZWP pod kątem interdyscyplinarnych związków tej koncepcji z elementami nauk o komunikacji społecznej i mediach. Ponadto zbadano strategiczne podejście do miejsca i roli ZWP w przedsiębiorstwach poprzez analizę modeli teoretycznych i przegląd danych zastanych dotyczących aktualnego spojrzenia praktycznego.

Drugim elementem jest przeprowadzenie badań empirycznych na temat ZWP wśród reprezentantów przedsiębiorstw z polskiej branży IT. Przeprowadzone analizy nie wykazały istnienia na krajowym rynku kompleksowych opracowań dotyczących ZWP w tej branży.

Kolejnym elementem wzbogacającym zarówno obszar teorii, jak i praktyki jest opracowany autorski model zarządzania wizerunkiem pracodawcy w branży IT, obejmujący cztery poziomy organizacyjne, dwa wymiary i trzy uwarunkowania. Model uzupełnia zarówno naukowy dorobek w obszarze ZWP, jak również stanowi wsparcie dla strategicznego wdrażania ZWP w przedsiębiorstwach.

Ostatnim elementem jest opracowany zestaw narzędzi aplikacyjnych wspierających rozwój strategii ZWP, który został przygotowany na podstawie istniejących propozycji naukowych. Zaproponowany katalog rozwiązań jest pomostem pomiędzy praktycznym i teoretycznym podejściem do tej koncepcji.

Autorka dysertacji żywi nadzieję, że zaprezentowane wyniki badań wzbudzą zainteresowanie zarówno teoretyków, jak i praktyków, przyczyniając się do naukowego rozwoju zarządzania wizerunkiem pracodawcy, jak i popularyzacji strategicznego spojrzenia na to zagadnienie w praktyce.

8. Plan pracy

Wstęp

Rozdział 1. Koncepcja zarządzania wizerunkiem pracodawcy w ujęciu interdyscyplinarnym

- 1.1. Źródła koncepcji zarządzania wizerunkiem pracodawcy w naukach o zarządzaniu i jakości
- 1.2. Definicje zarządzania wizerunkiem pracodawcy
- 1.3. Wielowymiarowa relacja pomiędzy marką korporacyjną a marką pracodawcy
- 1.4. Wizerunek i reputacja w kontekście zarządzania wizerunkiem pracodawcy

Rozdział 2. Zarządzanie wizerunkiem pracodawcy w strukturze przedsiębiorstwa

- 2.1. Miejsce i rola zarządzania wizerunkiem pracodawcy w strukturze przedsiębiorstwa
- 2.2. Modele zarządzania wizerunkiem pracodawcy
- 2.3. Wybrane koncepcje wspierające zarządzanie wizerunkiem pracodawcy
 - 2.3.1. Zarządzanie talentami
 - 2.3.2. Przywództwo transformacyjne
 - 2.3.3. Zarządzanie różnorodnością
 - 2.3.4. Turkusowe zarządzanie organizacjami

Rozdział 3. Metodyka badań

- 3.1. Założenia badawcze i konstrukt intelektualny
 - 3.1.1. Przyjęte paradygmaty i procedura badawcza
 - 3.1.2. Przesłanki wyboru tematu i identyfikacja luki badawczej
 - 3.1.3. Cele i problem badawczy
 - 3.1.4. Model badawczy, pytania i hipotezy
- 3.2. Opis metod badawczych
- 3.3. Opis przebiegu badań empirycznych, wykorzystanych technik i narzędzi
 - 3.3.1. Badania ilościowe
 - 3.3.2. Badania jakościowe
- 3.4. Dobór prób badawczych i ich charakterystyka
 - 3.4.1. Badania ilościowe
 - 3.4.2. Badania jakościowe

Rozdział 4. Podejście do zarządzania wizerunkiem pracodawcy w polskiej branży IT w świetle badań empirycznych

4.1. Charakterystyka polskiej branży IT

4.1.1. Ogólna analiza polskiej branży IT

4.1.2. Pracownicy branży IT i ich oczekiwania

4.2. Operacyjne podejście do zarządzania wizerunkiem pracodawcy w branży IT

w świetle badań ilościowych

4.2.1. Rynek pracownika w branży IT a zarządzanie wizerunkiem pracodawcy

4.2.2. Strategiczny wymiar zarządzania wizerunkiem pracodawcy w branży IT

4.2.3. Interdyscyplinarny wymiar zarządzania wizerunkiem pracodawcy w branży IT

4.2.4. Uwarunkowania determinujące strategiczną rolę zarządzania wizerunkiem pracodawcy w branży IT

4.3. Spojrzenie strategiczne na zarządzanie wizerunkiem pracodawcy w branży IT

w oparciu o badania jakościowe

Rozdział 5. Strategiczne spojrzenie na zarządzanie wizerunkiem pracodawcy w oparciu o autorski model

5.1. Wnioski z przeprowadzonych badań teoretycznych i empirycznych wraz z dyskusją

5.1.1. Wnioski teoriopoznawcze

5.1.2. Wnioski aplikacyjne

5.2. Autorski model zarządzania wizerunkiem pracodawcy w przedsiębiorstwach z branży IT

5.2.1. Poziom strategiczny

5.2.2. Poziom operacyjny

5.2.3. Odbiorcy bezpośredni

5.2.4. Odbiorcy pośredni

5.3. Ograniczenia i kierunki dalszych badań naukowych

Zakończenie

Bibliografia

Spis tabel

Spis rysunków

Spis wykresów

Załącznik nr 1. Kwestionariusz sondażu diagnostycznego

Streszczenie w języku polskim

Streszczenie w języku angielskim