

Prof. zw. dr hab. Jacek Otto

Łódź 25.06. 2018

Katedra Integracji Europejskiej

i Marketingu Międzynarodowego

Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji

Politechnika Łódzka

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Joanny Gieragi pt:

„Marketing wewnętrzny w kształtowaniu postaw pracowników szkolnictwa wyższego w Polsce” przykładzie uniwersytetów publicznych

napisanej pod kierunkiem naukowym Prof. dr hab. Elżbiety Jadwigi Biesagi-Słomczewskiej

1. Podstawa wykonania recenzji:

-Pismo Prodziekana Wydziału Zarządzania UŁ Prof. dr hab. Ewy Walińskiej informujące mnie iż zostałem powołany na recenzenta w przewodzie doktorskim mgr Joanny Gieragi.

-Ustawa z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym (Dz. U. 2003, Nr 65 poz. 595 z późniejszymi zmianami),

-Rozporządzenie MNiSW z dnia 30.10.2015 r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzenia czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym (Dz. U. z 20`15r., poz. 1842).

2. Dobór problematyki badawczej i tematu rozprawy.

Koncepcja marketingu wewnętrznego jako obszar dociekań naukowych ma swoją kilkudziesięcioletnią tradycję mierzoną bogatym dorobkiem zawartym głównie w zagranicznej ale także i polskiej literaturze przedmiotu. W Polsce zainteresowanie tym obszarem pojawiło się wraz z początkiem transformacji systemowej i gwałtownym zainteresowaniem marketingiem. Uwzględniając fakt, że korzenie koncepcji marketingu wewnętrznego odnajdujemy w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz teorii marketingu to dorobek naukowy z którego wyrasta koncepcja marketingu wewnętrznego jest jeszcze bogatszy i ma dłuższą historię.

Problem marketingu wewnętrznego podjęty w pracy jest aktualny, dla wielu badaczy niejednoznaczny i kontrowersyjny, pobudza do zadawania wielu pytań i inspiruje do dyskusji.

Ciągle mamy do czynienia z niejednoznacznością definicyjną koncepcji marketingu wewnętrznego jak i przynależnych jej instrumentów.

W odniesieniu do szkolnictwa wyższego kontrowersje wydają się jeszcze większe. Jak słusznie zauważa Autorka mało jest publikacji odnoszących się do warunków implementacji koncepcji marketingu wewnętrznego w uczelniach.

Warto zwrócić uwagę na fakt iż pracownicy naukowcy to dość specyficzna grupa zawodowa. Zatem mamy nietypową organizację jaką jest uczelnia, szczególną grupę zawodową jaką stanowią pracownicy naukowo-dydaktyczni i próbę implementacji w tak nietypowym środowisku organizacyjno-pracowniczym koncepcji marketingu wewnętrznego utożsamianej z organizacjami rynkowymi.

Oczywiście marketing wewnętrzny może odegrać swoją rolę w kształtowaniu postaw pracowniczych w szkołach wyższych jednakże trzeba mieć świadomość o bogatej palecie potencjalnych czynników, po części nie występujących w przeciętnej organizacji uwarunkowań, choćby tak niemierzalnych a posiadających ogromny potencjał wpływu na postawy pracownicze jak pasja badawcza, radość z odkrywania nieznanego, postawa etyczna, siła wewnętrznej motywacji, która nierzadko jest kluczowym czynnikiem kształtującym postawy pracownicze akademika, poczucie misji dydaktycznej.....

Należy także uwzględnić iż szkoły wyższe w Polsce, w ramach dotychczasowych struktur organizacyjno-zarządczych, to dość ociężałe organizacje z punktu widzenia sprawności działania. Skutkuje to pewną powolnością działania, może nawet nieumiejętnością rozwiązywania problemów pracowniczych, analizowania ich oczekiwań i ustosunkowywania się do nich w rozumieniu klasycznej organizacji.

Finalizowane aktualnie prace nad reformą szkolnictwa wyższego nadają tej pracy dodatkowe znaczenie, którego Autorka prawdopodobnie nie spodziewała się dokonując wyboru problematyki badawczej.

Reasumując, wybór problemu badawczego dokonany przez Doktorantkę uważam za ciekawy i ważny z poznawczego i naukowego punktu widzenia. Interesującym jest poznanie czy i w jakim zakresie w tak specyficznej organizacji jak uczelnia wyższa można wdrożyć koncepcję marketingu wewnętrznego.

Uważam iż zadanie podjęte przez Autorkę jest ambitne ale najeżone swoistymi rafami wynikającymi ze skomplikowania materii badawczej.

3. Cele pracy, źródła informacji i metoda badawcza.

Cel główny rozprawy został sformułowany jako: „*określenie możliwości implementowania marketingu wewnętrznego i wykorzystania jego instrumentów do budowania zadowolenia pracowników a przez to – kształtowania pożądanych postaw względem organizacji i klientów zewnętrznych.*”

Cel główny został sformułowany prawidłowo.

Dążąc do realizacji celu głównego Autorka rozprawy sformułowała szereg celów szczegółowych obejmujących liczne cele poznawcze, badawcze i projektowe. Ich ocena jest pozytywna. System celów szczegółowych jest wewnętrznym spójny.

Teza pracy w brzmieniu: *„brak aktywności organizacji w zakresie implementowania założeń marketingu wewnętrznego w obszarze zarządzania ludźmi jest nieadekwatny do współczesnych uwarunkowań ich funkcjonowania”* została sformułowana niezbyt zręcznie i mimo, że w istocie swojej jest bardzo prosta to brzmi mało zrozumiale. Sprowadza się ona do stwierdzenia (tak je odbieram), że we współczesnych uwarunkowaniach funkcjonowania organizacji niezbędne jest implementowanie/wdrażanie w niej marketingu wewnętrznego. Autorka mówi o implementacji „założeń marketingu wewnętrznego”, a chodzi raczej o implementację koncepcji, jej idei i instrumentów.

Mgr Joanna Gieraga sformułowała również 4 hipotezy badawcze, które po części są dla mnie niejasne i dyskusyjne.

Hipoteza 1-sza: *„istnieje szereg barier utrudniających implementowanie koncepcji marketingu wewnętrznego w obszarze zarządzania ludźmi w organizacjach”* w moim rozumieniu brzmi zbyt ogólnikowo, winna być doprecyzowana.

Hipoteza 2: *„brak rozbieżności między oczekiwaniami pracowników w zakresie oferowanych im produktów personalnych a tym co oferuje im pracodawca, przekłada się na zadowolenie z pracy”* jest trudna do zweryfikowania. Zawiera w sobie przypuszczenie, że pracodawca oferuje pracownikom pełną paletę oczekiwanych produktów personalnych. W pierwszej kolejności należałoby tę hipotezę zweryfikować. Ponadto nawet najlepiej realizowany marketing wewnętrzny to tylko część powodów ewentualnego zadowolenia w pracy- gdzie pasja twórcza, radość z odkrywania nieznanego. Zatem produkty personalne mogą stanowić jedynie część źródeł zadowolenia. Czynnikiem warunkującym zadowolenie jest zdecydowanie więcej o czym Autorka pisze choćby na str 127.

Realizacja celu rozprawy wymagała jak stwierdziła Autorka przeprowadzenia jakościowych badań empirycznych. Mgr Joanna Gieraga dokonała wyboru 2 metod badawczych – uzasadniając swój wybór dążeniem do triangulacji metod i tym samym zwiększenia wiarygodności badań. Do realizacji badań wykorzystano metodę ankiety i wywiadu kwestionariuszowego.

Badania przeprowadzono na trzech grupach respondentów: pracownikach naukowo-dydaktycznych i dydaktycznych, przełożonych w/w pracowników a także studentach I i II stopnia oraz jednolitych studiów magisterskich. Dobór organizacji do badań był celowy, dobór przełożonych również. W badaniach wzięło udział 19 wydziałów na 16 uniwersytetach publicznych. W badaniach wzięło udział łącznie 2229 respondentów – 491 pracowników, 62 przełożonych i 1676 studentów.

Reasumując moja ocena w zakresie celów rozprawy, źródeł informacji oraz metod badawczych, pomimo poczynionych, drobnych uwag jest pozytywna.

4. Układ pracy i ocena merytoryczna rozprawy

Rozprawa doktorska mgr Joanny Gieraga ma charakter teoretyczno-empiryczny. Składa się ze wstępu, 4-rech rozdziałów ; rekomendacji, zakończenia, bibliografii, spisu tabel i rysunków oraz załączników. Proporcje i wzajemne relacje pomiędzy częścią teoretyczną i empiryczną rozprawy uważam za właściwe. Praca liczy 230 stron tekstu bez bibliografii, załączników, spisu tabel i rysunków. Całość obejmuje 264 strony. Objętościowo praca mieści się w przyjętych standardach.

I tak we wstępie pracy, którego konstrukcja i treść jest zgodna z przyjętymi powszechnie wymaganiami warsztatowymi Autorka uzasadnia wybór problemu pracy, formułuje cele i hipotezy, metody realizacji, w tym zastosowane metody badawcze, ogólną strukturę rozprawy i krótko charakteryzuje poszczególne rozdziały.

Dwa pierwsze rozdziały rozprawy mają charakter teoriopoznawczy .W rozdziale 1-szym prowadzone są rozważania poświęcone analizie uwarunkowań funkcjonowania organizacji. Rozdział 2-gi posłużył Autorce do zaprezentowania nowoczesnych koncepcji zarządzania w perspektywie historycznej. Szczególną uwagę poświęcono koncepcji marketingu wewnętrznego.

Rozdział 3-ci pracy rozpoczyna część metodyczno- empiryczną.

Przybliżono w nim uwarunkowania funkcjonowania szkolnictwa wyższego, scharakteryzowano procedurę badawczą a także zostały zaprezentowane wyniki własnych badań empirycznych.

W rozdziale 4-tym zaprezentowane zostały wyniki badań przeprowadzonych wśród studentów.

Ostatni 5-ty rozdział pracy zawiera rekomendacje dotyczące skutecznego, zdaniem Autorki wykorzystania wybranych instrumentów marketingu wewnętrznego oraz propozycje dalszych badań.

Przedstawiony powyżej skrótowo układ pracy jest prawidłowy. Rozprawa doktorska mgr Joanny Gieragi napisana jest klarownym językiem, całe opracowanie jest starannie dopracowane pod względem edycyjnym co powoduje łatwość w jego odbiorze.

Uwagi dotyczące treści rozprawy.

Proponowane przez Autorkę zmiany mają charakter bardzo ogólny. Autorka postuluje np. zmniejszenie obciążeń pracowników naukowo-dydaktycznych pracą o charakterze administracyjnym. Postulat ten znany jest powszechnie od wielu lat-diagnoza oczywista a sposoby rozwiązania już mniej, powodowane chociażby lawinowo narastającą, obowiązkową sprawozdawczością.

Z kolei postulat prowadzenia systematycznych, kompleksowych wewnętrznych badań celem rozpoznawania aktualnych potrzeb i oczekiwań pracowników jest ze wszech miar słuszny.

Analogiczne badania wiele uczelni realizuje w odniesieniu do studentów. Niewątpliwie warto byłoby rozszerzyć je na pracowników uczelni.

Postulat zapewnienia pracownikom większej stabilizacji pracy wydaje się być względny. Jeśli porównamy stabilność zatrudnienia pracowników uczelni z firmami rynkowymi to jest ona wysoka. Trzeba również pamiętać iż profesja pracownika naukowo-dydaktycznego postrzegana poprzez drabinę stopni naukowych jest z istoty swojej wysoce konkurencyjna i wymusza pewien poziom rotacji.

Uzyskane przez Autorkę wyniki badań wskazują, że podstawowym czynnikiem motywującym respondentów do pracy była motywacja wewnętrzna, przejawiająca się w zamiłowaniu do wykonywanej pracy, potrzebie samorozwoju, i poczuciu społecznie istotnej misji" (str 129) co oznaczałoby, że marketing wewnętrzny, jego produkty oferowane pracownikom mają mniejsze znaczenie.

Doceniając potencjalne możliwości wpływania dobrze zaplanowanego i wdrożonego programu marketingu wewnętrznego na postawy pracowników naukowych uczelni cieszę się, że (jak wynika z przeprowadzonych przez Autorkę badań) motywacja wewnętrzna ciągle jest tak silna.

Odnosząc się do kluczowego problemu pracy czyli odpowiedzi na pytanie o zasadność i ewentualne możliwości implementowania założeń marketingu wewnętrznego w szkołach wyższych nasuwa się stwierdzenie, że odpowiedź na tak postawione pytanie nie może być jednoznaczna. Autorka ma tego świadomość. W tym miejscu chciałbym sformułować kilka pytań, które są wyrazem owych niejednoznaczności, wyjątkowej w moim rozumieniu specyfiki uczelni, jako organizacji jak również specyfiki pracy na uczelni. Mogą być one inspiracją do dyskusji w trakcie obrony pracy doktorskiej.

1. Czy i ewentualnie jakie zagrożenia dla najogólniej pojmowanej misji uczelni to jest prowadzenia badań naukowych (odkrywania nieznanego) i kształcenia studentów mogą się pojawić podczas konsekwentnego wdrażania koncepcji marketingu wewnętrznego?
2. Jakie potencjalne ryzyko zawiera się w traktowaniu studenta jako klienta uczelni? Czy uczelnia ma zawsze spełniać oczekiwania studentów?
3. Koncepcja marketingu wewnętrznego inspirowane tworzenie kultury organizacyjnej nastawionej na klienta, wprowadzenie menedżerskiej filozofii zarządzania uczelnią. Jakie są atuty i wady takiego podejścia?

5. Ocena końcowa

Na ostateczną ocenę rozprawy doktorskiej składają się następujące elementy:

- ocena oryginalności podjętego problemu badawczego,
- wiedza ogólna doktoranta w zakresie dyscypliny naukowej w której ulokowana jest rozprawa doktorska ,
- umiejętność samodzielnego sformułowania i rozwiązania problemu naukowego.

Odnosząc się do powyższych wymogów uważam iż zostały one w ocenianej rozprawie spełnione.

Problem naukowy podjęty w niniejszej rozprawie, do którego szerzej odniosłem się na początku recenzji oceniam jako interesujący poznawczo i oryginalnie sformułowany. Jego wagę zdaje się wzmacniać, jak zazaczyłem we wstępie, przygotowywana od 2 lat i aktualnie procedowana tzw. ustawa 2.0 dotycząca kompleksowej reformy szkolnictwa wyższego i nauki w naszym kraju, bliższa w swojej wymowie menedżerskiej filozofii zarządzania uczelnią.

Rozprawa została oparta na interdyscyplinarnej, rozległej wiedzy teoretycznej oraz oryginalnych badaniach empirycznych.

W rozprawie Doktorantka wykorzystala obszerną bibliografię obejmującą 164 pozycje zwarte oraz artykuły oraz 39 źródeł internetowych. Dominują źródła polskie wzbogacone o literaturę zagraniczną anglojęzyczną.

Moja ocena wykorzystania literatury jest pozytywna. Autorka udowodniła iż dobrze zna dorobek naukowy z zakresu analizowanych problemów jak również posiada umiejętność stosownego jej przywoływania.

Pozytywnie oceniam badania przeprowadzone w części empirycznej.

Uwagi jakie sformułowalem w niniejszej recenzji mają charakter dyskusyjny.

Recenzowana rozprawa doktorska mgr Joanny Gieraga pt: „Marketing wewnętrzny w kształtowaniu postaw pracowników szkolnictwa wyższego w Polsce na przykładzie uniwersytetów publicznych” napisana pod kierunkiem naukowym dr hab. Elżbiety Biesagi-Słomczewskiej prof. Uł spełnia wymagania stawiane w Ustawie o stopniach i tytule naukowym. Uwzględniając powyższe występuję z wnioskiem do Wysokiej Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.

- 8 -