

Recenzja

pracy doktorskiej mgr Joanny Gieragi pt. „Marketing wewnętrzny w kształtowaniu postaw pracowników szkolnictwa wyższego w Polsce na przykładzie uniwersytetów publicznych”

Uniwersytet Łódzki, 2017 ss. 264

1. Sformułowany problem badawczy, cele i hipotezy badawcze

Podjęty przez Autorkę temat bardzo dobrze odpowiada na wyzwania wynikające z przemian cywilizacyjnych zachodzących we współczesnym świecie, które wymuszają poszukiwanie nowych form zarządzania zasobami ludzkimi. Współczesny pracownik nie kieruje się już tylko wartościami materialnymi, ale dąży do samorealizacji, której osiągnięcie wymaga od pracodawcy spełnienia szeregu istotnych warunków. W tytule pracy brak podkreślenia , że chodzi postawy nauczycieli akademickich , a nie wszystkich pracowników szkolnictwa wyższego.

Problem naukowy dysertacji został sformułowany bardzo szeroko tj. w postaci „ pytania o zasadność marketingu wewnętrznego w polskich organizacjach XXI wieku jako tej koncepcji, która może przyczynić się do ukierunkowania postaw pracowników na realizację celów strategicznych firmy oraz zaangażowanie się w orientację na klienta zewnętrznego” (s.7). Na tym tle został określony główny cel rozprawy, który sprowadza się do określenia możliwości implementowania marketingu wewnętrznego i wykorzystania jego instrumentów do budowania zadowolenia pracowników – a przez to kształtowania pożądaných postaw względem organizacji i klientów zewnętrznych.

Tak sformułowany cel pracy nie jest w pełni adekwatny do tematu pracy, gdyż zobowiązuje on do rozpoznania i analizy warunków oraz możliwości wdrażania marketingu

wewnętrznego w szkolnictwie wyższym, a w szczególności w uniwersytetach publicznych. Tymczasem temat pracy zapowiada określenie roli marketingu wewnętrznego w kształtowaniu postaw pracowników tych organizacji.

Pewne wątpliwości budzi także przedstawiony układ celów pracy. Dotyczą one zwłaszcza podziału na cele poznawcze i badawcze, gdyż cele badawcze mogą mieć różny charakter, w tym także poznawczy. Taki charakter mają przecież wszystkie cele badawcze wymienione przez Autorkę począwszy od celu nr 1 („poznanie opinii przełożonych na temat praktycznego wykorzystania koncepcji marketingu wewnętrznego w badanych wydziałach”) , a skończywszy na celu nr 10 sprowadzonym do „poznania opinii studentów na temat zadowolenia ze studiowania na danej uczelni” s.16 . Tymczasem Autorka zakwalifikowała do celów poznawczych jedynie trzy cele ogólne, wśród których obok rozpoznania ogólnych uwarunkowań funkcjonowania współczesnych organizacji jest także krytyczna analiza literatury ogólnoswiatowej z zakresu marketingu wewnętrznego oraz usystematyzowanie pojęć związanych z różnymi koncepcjami tego marketingu. Te dwa ostatnie cele można uznać za cele teoretyczne, choć sformułowanie celu drugiego „Dokonanie krytycznej analizy dostępnej literatury ogólnoswiatowej ... itd.” (s.15) wyraża raczej metodę podejścia badawczego, niż cel. Natomiast do głównego celu pracy najpełniej nawiązują cele projektowe, które odnoszą się do sformułowania rekomendacji dla zarządzających w zakresie stworzenia warunków do implementacji koncepcji marketingu wewnętrznego oraz do zaproponowania kierunków badań dotyczących wykorzystania marketingu wewnętrznego.

W tym miejscu trzeba podkreślić, iż główna teza pracy („Brak aktywności organizacji w zakresie implementowania marketingu wewnętrznego w obszarze zarządzania ludźmi jest nieadekwatny do współczesnych uwarunkowań ich funkcjonowania” s. 17) nie została sformułowana w sposób prawidłowy. Przede wszystkim teza ta nie odnosi się wprost, ani do tematu pracy dotyczącego kształtowania postaw pracowników, ani do głównego celu dotyczącego rozpoznania możliwości implementowania marketingu wewnętrznego i wykorzystania jego instrumentów do budowania zadowolenia pracowników. Wątpliwości budzą także postawione w pracy dwie pierwsze hipotezy badawcze. Pierwsza z hipotez informująca , że istnieje szereg barier utrudniających implementowanie koncepcji marketingu wewnętrznego, jest zbyt ogólna i może być odnoszona do każdej wdrażanej

nowej koncepcji, druga zaś zbyt oczywista, gdyż zawsze niespełnienie oczekiwań kogokolwiek budzi jego większe lub mniejsze niezadowolenie. Ponadto stosowane przez Autorkę pojęcie produktów personalnych, nawet jeśli pojawia się w literaturze, może budzić wątpliwości, gdyż nie można w sposób mechaniczny stosować określeń, w tym przypadku przymiotnika personalny, który może odnosić się do każdego produktu, nie tylko jako instrumentu marketingu wewnętrznego, wyrażając po prostu jego personalizację. W sformułowanej, trzeciej hipotezie Autorka podkreśla brak prowadzenia wewnętrznych badań marketingowych w zakresie potrzeb i oczekiwań pracowników względem oferowanych im produktów personalnych. Rzeczywiście trudno spodziewać się takich badań, bo chodzi raczej o poznawanie oczekiwań pracowników wobec pracodawców w zakresie kształtowania pożądanych warunków pracy zarówno materialnych, jak i niematerialnych, jak również wobec instrumentów marketingu wewnętrznego.

Zastosowane przez Autorkę metody realizacji celów mają standardowy charakter. Oprócz wspomnianej już analizy polskiej i zagranicznej literatury z zakresu problematyki pracy Autorka wykorzystwała metodę badania ankietowego oraz wywiady kwestionariuszowe. Na podkreślenie zasługuje objęcie tymi badaniami trzech grup respondentów tj. pracowników naukowo-dydaktycznych i dydaktycznych, ich przełożonych (kierowników katedr i zakładów) oraz studentów. Brak przedstawienia struktury populacji generalnej oraz sposobu doboru populacji próbnej nie pozwala na pełną ocenę zastosowanej metodologii badawczej. Ponadto zważywszy na temat pracy odnoszący się do kształtowania postaw pracowników należałoby się spodziewać zastosowania także metod badań jakościowych oraz metod służących pomiarowi postaw.

2. Ocena struktury pracy, treści poszczególnych rozdziałów oraz zastosowanych metod badawczych

Struktura pracy obejmuje pięć rozdziałów, z których dwa pierwsze mają charakter literaturowy, a trzy kolejne zostały oparte na przeprowadzonych przez Autorkę badaniach empirycznych. Przede wszystkim uwagę zwracają duże dysproporcje pod względem objętości poszczególnych rozdziałów, gdyż rozdział trzeci obejmuje 90 stron, czwarty 17 stron, piąty zaś 19 stron. Trzeba także zauważyć, że rozważania i analizy zawarte w pracy jedynie w małym stopniu odnoszą się wprost do tematu pracy, a dotyczą szeroko rozumianych zadań,

funkcji oraz warunków i możliwości wdrażania marketingu wewnętrznego w szkołach wyższych.

W rozdziale pierwszym przedstawione zostały uwarunkowania funkcjonowania organizacji w XXI wieku w kontekście nowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. Autorka przyjęła słuszne założenie, iż kształtowanie pożądanych postaw pracowników organizacji wynika z konieczności dostosowywania się do wymogów rynku i sprostania wyzwaniom generowanym przez zmiany w otoczeniu rynkowym. Doktorantka dokonała analizy głównych procesów zachodzących w otoczeniu organizacji, koncentrując się na skutkach globalizacji rozpatrywanych przez pryzmat koncepcji i sposobów zarządzania, kultury organizacyjnej, narzędzi i stylów komunikacji oraz powiązań i form współpracy między podmiotami działającymi w międzynarodowym otoczeniu.

Doktorantka dostrzega też skutki zwiększenia przepływów siły roboczej między krajami, wzrostu poziomu bezrobocia, niedoborów wysoko wyspecjalizowanej kadry oraz czynników kształtujących motywacje zatrudnionych. W marketingu wewnętrznym widzi ona szanse dotarcia do ukrytych motywów, których wydobywanie pozwala na poprawę jakości pracy pracowników organizacji oraz stymulowanie procesów innowacyjnych.

Obok zmian zachodzących w otoczeniu rynkowym omówione zostały zmiany wewnątrzorganizacyjne, które Doktorantka sprowadziła do zmian w podejściu do klienta, podkreślając, że ich realizacja wymaga budowania długofalowych relacji opartych na zaufaniu i wzajemnym szacunku, kształtowania odpowiedniej kultury organizacyjnej oraz stylu kierowania pozwalającego na pobudzanie motywacji i maksymalne wyzwalenie potencjału pracowników. Jednakże trzeba zauważyć, że rozważania dotyczące kultury organizacyjnej są chaotyczne, gdyż Autorka nie dość umiejętnie łączy perspektywę instytucjonalną z perspektywą indywidualną oraz wprowadza niezręczne stwierdzenia pisząc m. in., że „międzynarodowe koncerty stanowią często „zbiór” różnych kultur narodowych ...” (s. 40). Są jednak także ciekawe uwagi dotyczące nowego spojrzenia na wartości indywidualizmu i rozwijanie ich między innymi dzięki wdrażaniu koncepcji marketingu wewnętrznego. Autorka wskazuje na kierunki zmian w strukturze organizacyjnej sprzyjające decentralizacji procesu decyzyjnego, wzrostowi poziomych powiązań informacyjnych pomiędzy działami i efektywności współpracy. Podkreśla, iż istotnym kierunkiem w

zarządzaniu zasobami ludzkimi jest polityka elastycznego zatrudnienia, którą rozpatruje Ona jako swoiste wyzwanie w kontekście marketingu wewnętrznego.

Dobrym nawiązaniem do podjętego tematu pracy są, prowadzone w niniejszym rozdziale, rozważania dotyczące postaw pracowniczych, ale mimo wskazania na definicje postaw z podkreśleniem trzech aspektów: emocjonalnego, poznawczego i behawioralnego Autorka nie prowadziła wywodu w tych przekrojach, choć przyjęła własną, podobną definicję kategorii postawy prezentującą poglądy, uczucia i reakcje w stosunku do wykonywanej pracy oraz wobec organizacji i współpracowników.

Podstawowe znaczenie dla wypracowania teoretycznych podstaw niniejszej pracy mają rozważania zawarte w rozdziale drugim, gdyż dotyczą one wyjaśnienia istoty marketingu wewnętrznego rozpatrywanego na tle różnych koncepcji zarządzania ludźmi. Autorka trafnie wyeksponowała cechy marketingu wewnętrznego jako koncepcji zorientowanej na skuteczne motywowanie pracowników, które dzięki zaspokajaniu ich indywidualnych potrzeb sprzyja większemu zaangażowaniu w zaspokajaniu potrzeb klientów. Autorka podkreśliła też aspekt większego integrowania pracowników wokół skutecznego wdrażania strategii organizacji i realizacji jej celów. Ponadto wskazała, iż wdrażanie podstawowych zasad i funkcji marketingu wewnętrznego pozwala na uzyskiwanie ewidentnych korzyści dla firmy, jej pracowników i klientów.

Analiza przedstawionych w literaturze modeli marketingu wewnętrznego stworzyła dobrą postawę do porównań z koncepcjami marketingu personalnego oraz employer branding. Jednak mimo podjęcia próby zidentyfikowania różnic między wymienionymi koncepcjami Autorka nie dokonała wnikliwej analizy porównawczej w tym zakresie, ograniczając się do sporządzenia tabeli, w której brak wyraźnych kryteriów porównań, co nie pozwoliło na dokonanie pełnej analizy wskazanych koncepcji oraz interpretacji.

Kluczowe znaczenie z punktu widzenia realizacji celów pracy mają rozważania i analizy zawarte w rozdziale trzecim. Przedmiotem tych rozważań jest rozpoznanie zakresu implementowania założeń marketingu wewnętrznego w polskich uniwersytetach publicznych, a podstawą dokonanych analiz są wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez Autorkę wśród pracowników naukowo-dydaktycznych oraz ich przełożonych zatrudnionych na wydziałach zarządzania oraz nauk ekonomicznych wybranych

uniwersytetów. Badaniami objęto także studentów tych wydziałów zarówno studiów stacjonarnych, jak i niestacjonarnych, licencjackich i magisterskich.

Źródłem inspiracji dla przeprowadzonych badań empirycznych był model E. Gummessaona, na podstawie którego Autorka dokonała weryfikacji empirycznej stosowania przez uczelnie podstawowych instrumentów marketingu wewnętrznego. Jednak zarówno przyjęta koncepcja badań jak i zakres analizy nie są w pełni adekwatne do tematu pracy, który zobowiązuje do rozpoznania roli marketingu wewnętrznego w kształtowaniu postaw pracowników wybranych uniwersytetów publicznych. Pojęcie postawy pojawia się dopiero w p. 3.5.2 tj. w części dotyczącej lojalności pracowniczej i wymiarów tej lojalności. Autorka nie badała jednak, jakie czynniki i instrumenty marketingu wewnętrznego mają wpływ na kształtowanie tych postaw. Natomiast rozpoznane zostały czynniki, które wpływają na zadowolenie, a także te które wpływają na niezadowolenie pracowników.

Przeprowadzenie badań zarówno wśród pracowników jak i ich przełożonych wykazało różnice w postrzeganiu tych czynników przez badane grupy respondentów. Jest to istotna część diagnozy związanej z zarządzaniem uczelnią, a zwłaszcza z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Natomiast Autorka nie wskazała, które z tych czynników są kreowane przez marketing wewnętrzny.

Podobne uwagi dotyczą innych części diagnozy związanej z funkcjonowaniem uczelni. Autorka przedstawiła opinie pracowników dotyczące systemu komunikacji wewnętrznej w badanych uczelniach, jednakże zabrakło zaprezentowania tego systemu, a w szczególności form komunikacji stosowanych w badanych uczelniach, czy są to formy tradycyjne, czy nowoczesne oraz na ile system odpowiada strategii komunikacji, jeśli taka jest w ogóle sformułowana i przyjęta przez uczelnię. Taki sposób podejścia spowodował, że diagnoza procesów komunikacji w badanych uczelniach jest niepełna.

Autorka skoncentrowała się na czynnikach zakłócających skuteczność komunikacji wewnętrznej, które zostały zidentyfikowane na podstawie opinii zarówno pracowników uczelni, jak i ich przełożonych. Niewątpliwie jest to ważny wymiar tych analiz, który pozwala na wypromowanie podstaw budowy „kultury współdziałania” który jest ważnym celem marketingu wewnętrznego. Autorka uzyskała bardzo ciekawe wyniki dotyczące postrzegania procesów komunikacji przez różne grupy wiekowe, co ma istotne znaczenie dla kształtowania form i procesów komunikacji.

Z punktu widzenia problemu naukowego podjętego w niniejszej pracy na podkreślenie zasługują opinie pracowników dotyczące komunikowania przez nich swoich potrzeb i oczekiwań związanych z pracą na wydziale uczelni.

W tym kontekście bardzo ważne są opinie nie tylko pracowników, ale także przełożonych dotyczące sposobów pozyskiwania tych opinii. Porównanie tych opinii pozwoliło na pełniejszą identyfikację problemów i wskazanie kierunków usprawnienia komunikacji wewnętrznej na wydziale.

Z uwagi na specyfikę uczelni jako organizacji badano także postrzeganie studentów przez pracowników, co jest bardzo ważne dla oceny wdrażania koncepcji marketingu wewnętrznego. Wyniki wskazują na podmiotowe traktowanie studentów i docenienie ich roli w kształtowaniu oferty edukacyjnej, ale wskazują również na istnienie barier utrudniających włączanie studentów w procesy decyzyjne związane z kształceniem. Mocne akcentowanie w tych badaniach istniejących problemów komunikacyjnych na linii pracownicy-studenci jest zgodne z podejściem marketingowym, gdyż od współdziałania obu tych podmiotów zależy powodzenie realizacji misji szkoły wyższej. Z przeprowadzonych przez Doktorantkę badań wynika, iż pracownicy zdają sobie sprawę z istniejących barier, które nie pozwalają na zapewnienie pełnej satysfakcji studentom. Dostrzeganie tych barier nie tylko w ograniczeniach finansowych, ale także w słabym systemie motywacyjnym, niedostatecznym przygotowaniu niektórych pracowników czy przypadkach anty-studenckich postaw pracowników jest wyrazem słabości zarządzania zasobami ludzkimi w uczelniach. Wskazuje na to Autorka, zwracając także uwagę na zróżnicowane oceny wyrażane przez pracowników i przełożonych co do identyfikacji pracowników z misją i celami strategicznymi uczelni.

Dokonywane przez Autorkę analizy zmierzają do rozpoznania zakresu wdrażania koncepcji marketingu wewnętrznego w polskich uniwersytetach. Na zadane wprost pytanie w tej sprawie uzyskała ona znamienne odpowiedzi od przedstawicieli kadry kierowniczej, którzy jako symptomy realizacji marketingu wewnętrznego wymieniali działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, co wskazuje, jak podkreśla sama Autorka, na niezrozumienie istoty marketingu wewnętrznego.

Formułowanie celów marketingu wewnętrznego wymaga rozpoznania postaw pracowników wobec uczelni oraz studentów, a także zdobycia wiedzy o tym, jak pracownicy postrzegają studentów, którzy są dla uczelni najważniejszymi interesariuszami zewnętrznymi. Autorka podjęła taką próbę, stosując technikę projekcyjną wymagającą od

respondenta dokończenia następującego zdania: „Studenci na moim wydziale są”. Tak sformułowane pytanie spowodowało otrzymanie, co oczywiste bardzo zróżnicowanych odpowiedzi. Nie można się dziwić, że większość wypowiedzi odnosiła się do cech studentów (ambitni, inteligentni, czy wręcz przeciwnie, mało ambitni, o niskim poziomie wiedzy itd.), dlatego nie należy na tej podstawie, jak to czyni Autorka, wnioskować że tylko dla nielicznych pracowników studenci są najważniejszymi podmiotami w działalności wydziału/uczelni, bowiem jednocześnie z badań wynika , że 95% pracowników uznaje za konieczny wpływ studentów na ofertę edukacyjną, choć postrzegają oni szereg barier utrudniających włączenie studentów w procesy decyzyjne dotyczące tej oferty.

Zważywszy na misje szkół wyższych, które wyrażają dążenie do zapewnienia jakości kształcenia i tworzenia studentom warunków rozwoju osobowego, za szczególnie istotne uważam rozpoznanie przez Autorkę czynników utrudniających zapewnianie studentom satysfakcji ze studiowania na wydziale. Wśród tych czynników wskazuje się na słaby system motywacyjny i duże obciążenie pracą pracowników dydaktycznych, ale także niedostateczne przygotowanie pracowników wskazywane przez 42% respondentów , a nawet niskie zainteresowanie tych pracowników pracą dydaktyczną, na co wskazuje co trzeci respondent. Skorelowanie tych wypowiedzi z opiniami przełożonych powinno być ważną przesłanką formułowania celów marketingu wewnętrznego.

Skuteczność zarządzania zasobami ludzkimi oraz realizacji celów marketingu wewnętrznego wymaga poznania nie tylko opinii pracowników, ale także studentów, zwłaszcza o tym jak postrzegają pracowników i jakie stwarza się im możliwości przekazywania uwag na temat różnych aspektów związanych z funkcjonowaniem wydziału /uczelni.

Autorka przeprowadziła badania w tym zakresie, a ich wyniki zaprezentowała w rozdziale czwartym. Objęcie badaniami łącznie 1676 studentów zarówno studiów stacjonarnych, jak i niestacjonarnych wszystkich lat studiów pozwoliło na uzyskanie szerokiego zakresu informacji o funkcjonowaniu wielu uczelni. Nie dokonano jednak oceny stopnia reprezentatywności próby oraz nie przedstawiono metody doboru respondentów.

Jednakże z uwagi na stosunkowo dużą liczebność próby oraz uwzględnienie takich istotnych kryteriów doboru jak forma i rok studiów, a także objęcie badaniami 19 wydziałów na 16 uczelniach można uznać, że w znacznym stopniu spełnione zostały podstawowe wymagania warsztatowe.

Uzyskane wyniki są bardzo interesujące, gdyż pozwalają na ocenę funkcjonowania wydziałów z perspektywy najważniejszych interesariuszy, jakimi są studenci. Szczególnie ważne dla tych ocen są wyniki dotyczące postrzegania przez studentów postaw i wiedzy pracowników. Te właśnie kategorie były wskazywane jako główne czynniki kształtujące zadowolenie studentów ze studiowania, ale paradoksalnie są to także czynniki wymieniane najczęściej przez klientów niezadowolonych z warunków studiowania. Jeśli dodać do tego opinie pracowników o przyczynach utrudniających studentom osiągnięcie większej satysfakcji, to rysuje się klarowny obraz sytuacji na uczelniach, którego zmiana wymaga zasadniczych działań w obszarach zarządzania zasobami ludzkimi i marketingu wewnętrznego.

Dla identyfikacji zakresu występowania postaw proklienckich nauczycieli akademickich Autorka badała opinie studentów dotyczące ich relacji z wykładowcami. Szkoda, że nie dokonała ona podsumowania wyników badań ankietowych przeprowadzonych wśród studentów, ani wśród nauczycieli akademickich i ich przełożonych, tym bardziej że dokonywanie podsumowań przeprowadzonych badań i analiz jest ważnym elementem w ocenie poziomu kwalifikacji Autora .

Ostatni rozdział pracy zawiera zestawienie rekomendacji dotyczących wdrażania instrumentów marketingu wewnętrznego w badanych szkołach wyższych. Rekomendacje odnoszą się do następujących obszarów funkcjonowania uczelni: komunikacji wewnętrznej między pracownikami, mechanizmów współpracy między nimi, wewnętrznych badań marketingowych, wewnętrznego public relations, systemu oceny i motywowania pracowników oraz komunikacji ze studentami. Analiza tych rekomendacji świadczy o dobrym rozumieniu przez Autorkę mechanizmów funkcjonowania uczelni w wymienionych obszarach, co przełożyło się na proponowanie konstruktywnych rozwiązań mających usprawnić procesy zarządzania i kształtować postawy lojalnościowe oraz optymalizować relacje między pracownikami, a studentami.

Na koniec Autorka ustosunkowała się do planowanych reform szkolnictwa wyższego, które analizowała z punktu widzenia problemów polityki personalnej prowadzonej w uczelniach i rozwoju karier akademickich. Mimo starań Autorce nie udało się jednak wydobyć w tej analizie elementów marketingu wewnętrznego i zarysować spójnej koncepcji tego marketingu w kontekście planowanych przemian w szkolnictwie wyższym.

3. Ocena końcowa

Podsumowując recenzję przedłożonej rozprawy pragnę podkreślić jej następujące słabe i mocne strony. Do mocnych stron pracy można zaliczyć :

- sformułowanie problemu badawczego dotyczącego rozpoznania zakresu stosowania marketingu wewnętrznego w polskich uniwersytetach publicznych
- opracowanie i zrealizowanie koncepcji badania ankietowego , obejmującego trzy grupy podmiotów tj. pracowników naukowo-dydaktycznych i dydaktycznych, ich przełożonych (kierowników katedr i zakładów) oraz studentów.
- wzbogacenie wiedzy marketingowej poprzez sformułowanie rekomendacji zawierających cały szereg konstruktywnych propozycji służących usprawnieniu procesów zarządczych w podstawowych obszarach funkcjonowania uczelni , mających zasadnicze znaczenie dla kształtowania postaw pracowników , a w rezultacie wpływających na relacje uczelni ze studentami.

Wśród słabych stron niniejszej pracy należy wskazać przede wszystkim :

- brak pełnej zgodności tematu pracy ze sformułowanym problemem badawczym oraz głównym celem pracy
- brak analizy roli marketingu wewnętrznego w kształtowaniu postaw pracowników , do czego zobowiązuje temat pracy
- pominięcie metod badań jakościowych w badaniu postaw pracowników oraz w wyjaśnianiu przyczyn niskiego zakresu wdrażania koncepcji marketingu wewnętrznego oraz pozyskiwaniu propozycji zmian czy usprawnień w funkcjonowaniu uczelni i kształtowaniu pożądanых postaw pracowników.

Mimo wskazanych słabości pracy stwierdzam , że Doktorantka wykazała umiejętności rozwiązania sformułowanego problemu badawczego , realizując szczegółowe cele poznawcze i wdrożeniowe dzięki analizie źródeł literaturowych oraz przeprowadzonym badaniom empirycznym. Powyższe sprawia , że spełnia Ona wymagania stawiane przez Ustawę o Stopniach Naukowych i Tytule Naukowym , a Jej rozprawa doktorska może być dopuszczona do publicznej obrony, gdyż uzasadnia nadanie mgr Joannie Gieradze stopnia doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu.

