

Łódź, 26.03.2018

Dr hab. inż. Magdalena Grębosz-Krawczyk, prof. PŁ
Katedra Integracji Europejskiej
i Marketingu Międzynarodowego
Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji
Politechnika Łódzka

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Barbary Szymochy pt. „Kreowanie wizerunku pracodawcy a rozpoznawalność marki organizacji na przykładzie polskich uczelni technicznych”, napisanej pod kierunkiem naukowym prof. UŁ dr hab. Elżbiety Jadwigi Biesagi-Słomczewskiej

Podstawą sporządzenia recenzji było pismo prof. dr hab. Ewy Walińskiej, Prodziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego z dnia 5 marca 2018 roku wraz z załączoną dokumentacją, dotyczące przygotowania recenzji pracy doktorskiej Pani mgr Barbary Szymochy pt. „Kreowanie wizerunku pracodawcy a rozpoznawalność marki organizacji na przykładzie polskich uczelni technicznych”.

1. Tematyka i cele rozprawy doktorskiej

W przedłożonej rozprawie doktorskiej Pani mgr Barbara Szymocha podejmuje problematykę kształtowania wizerunku pracodawcy w kontekście rozpoznawalności organizacji. Podjętą tematykę należy uznać za istotną, zarówno z punktu widzenia rozwoju teorii zarządzania marką i marketingu personalnego, jak i z punktu widzenia praktycznego funkcjonowania uczelni wyższych w Polsce. W warunkach współczesnego rynku, employer branding stał się koniecznością. Fakt, iż Autorka dysertacji odnosi się do wizerunku marki pracodawcy na przykładzie uczelni wyższych stanowi nowe ujęcie problemu i wpływa na oryginalność rozprawy doktorskiej. Jednocześnie uważam, iż Autorka - podejmując w ramach niniejszej dysertacji, problem employer branding - wpisuje się w priorytetowe obszary z zakresu zarządzania marką.

Za **główny cel** rozprawy doktorskiej uznano „zdiagnozowanie oraz dokonanie oceny aktualnego stanu działań (ich zakresu, rodzaju, głównych adresatów) prowadzonych w ramach budowania wizerunku dobrego pracodawcy w kontekście kształtowania i utrwalania rozpoznawalności marki polskich uczelni technicznych i na tej podstawie zarekomendowanie

kompleksowych działań z zakresu employer branding”. Realizacji tego celu służyły następujące **cele szczegółowe** (podzielone przez Autorkę na cele poznawcze, badawcze i projektowe):

- Krytyczna analiza dostępnej literatury na temat kształtowania wizerunku i marki dobrego pracodawcy, w tym literatury odnoszącej się do szkolnictwa wyższego i określenia na tej podstawie luki w obszarze badań.
- Rozpoznanie uwarunkowań funkcjonowania szkolnictwa wyższego w Polsce, będących efektem zmian otoczenia w ostatnich latach oraz związanych z nimi konsekwencjami dla działalności uczelni wyższych.
- Usystematyzowanie pojęć związanych z wizerunkiem pracodawcy oraz różnymi podejściami do koncepcji employer branding i wspomagających ją narzędzi.
- Dokonanie oceny dotychczasowej aktywności uczelni technicznych w obszarach mających podstawowe znaczenie dla kreowania wizerunku dobrego pracodawcy dla obecnych i potencjalnych pracowników – w kontekście analizy potrzeb i oczekiwań adresatów tych działań co do ich zakresu, formy i oferowanych korzyści.
- Określenie różnic w obrazie mentalnym (wizerunku uczelni technicznych jako dobrego pracodawcy) wykreowanym w umysłach poszczególnych grup docelowych.
- Określenie roli wewnętrznego marketingu personalnego w tworzeniu warunków opartych na zaangażowaniu i więzi z pracownikami.
- Przeanalizowanie oczekiwań zatrudnionych w uczelniach wyższych interesariuszy w odniesieniu do warunków pracy i organizacji pracy.
- Określenie rozbieżności między oczekiwaniami poszczególnych grup docelowych a stanem rzeczywistym odnoszącym się do warunków i organizacji pracy w uczelniach wyższych.
- Rozpoznanie czynników wpływających pozytywnie i negatywnie na postrzeganie uczelni jako pracodawcy przez poszczególne grupy interesariuszy oraz czynników rozpoznawalności/konkurencyjności uczelni na rynku edukacyjnym.
- Sformułowanie rekomendacji i zaleceń dla kadry zarządzającej uczelniami, odnoszących się do budowania wizerunku dobrego pracodawcy, zarówno w wymiarze wewnętrznym, jak i zewnętrznym.
- Zaproponowanie dalszych kierunków badań w zakresie kształtowania przez uczelnie wizerunku dobrego pracodawcy.

Sformułowany przez Autorkę cel główny oraz cele szczegółowe są klarowne i stanowią dobrą podstawę dla rozwiązania problemu naukowego. Pewne wątpliwości budzi obszerność sformułowania celu głównego.

2. Hipotezy i metodyka badań

W rozprawie doktorskiej sformułowano następującą tezę badawczą: „Wizerunek dobrego pracodawcy sprzyja budowaniu rozpoznawalności marki uczelni”. Powyższa teza jest sformułowana prawidłowo i nie budzi wątpliwości interpretacyjnych.

Autorka sformułowała także pięć hipotez szczegółowych:

- Wizerunek uczelni jako pracodawcy jest wartościowany pozytywnie przez pracowników uczelni technicznych.
- Istnieją różnice w postrzeganiu wizerunku uczelni technicznych pomiędzy różnymi grupami badanych interesariuszy wewnętrznych – pracowników naukowo-dydaktycznych i administracyjnych, a także studentów i doktorantów.
- Istnieje rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami zatrudnionych a stanem rzeczywistym odnoszącym się do warunków pracy na uczelniach technicznych.
- Wizerunek dobrego pracodawcy jest czynnikiem warunkującym decyzje o podjęciu pracy przez potencjalnych kandydatów.
- Implementowanie przez uczelnie założeń marketingu personalnego sprzyja budowaniu wizerunku dobrego pracodawcy.

Przedstawione hipotezy są jasne i zrozumiałe. Weryfikacja pozytywna części z postawionych hipotez szczegółowych sprowadza się do prostych konstatacji typu: „Wizerunek dobrego pracodawcy jest czynnikiem warunkującym decyzje o podjęciu pracy przez potencjalnych kandydatów”, czy „Istnieją różnice w postrzeganiu wizerunku uczelni technicznych pomiędzy różnymi grupami badanych interesariuszy wewnętrznych – pracowników naukowo-dydaktycznych i administracyjnych, a także studentów i doktorantów”. Potencjalne odpowiedzi nasuwają jednak pytanie: dlaczego tak jest? Tym samym rodzą się wątpliwości dlaczego Autorka nie sformułowała hipotez diagnozujących przyczyny zidentyfikowanego stanu rzeczy. Pod względem poznawczym byłoby to interesujące. Można to jednak wytłumaczyć faktem, iż każda rozprawa doktorska ma swoje ograniczone ramy, w których należy się zmieścić, tym bardziej iż praca jest bardzo obszerna. Jednocześnie można stwierdzić, iż Pani magister Barbara Szymocha wskazuje sobie, bądź innym badaczom, nowe kierunki badań nad problematyką wizerunku uczelni jako pracodawcy w Polsce.

Przyjęte cele Autorka zrealizowała poprzez badania literaturowe, analizę raportów instytucji krajowych i zagranicznych oraz własne badania empiryczne.

Podczas realizacji badań empirycznych Autorka wykorzystwała metodę pośredniego i bezpośredniego gromadzenia informacji, z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. Badania przeprowadzono w 2016 roku na próbie 935 respondentów, z których najliczniejszą grupę stanowili pracownicy uczelni (496 respondentów), i kolejno doktoranci (211 respondentów) i studenci (185 respondentów). Do badania włączono także grupę interesariuszy zewnętrznych uczelni technicznych, którą stanowili pracownicy parków naukowo-technologicznych. Należy podkreślić, iż Doktorantka objęła badaniami wszystkie uczelnie techniczne w Polsce i 10 parków naukowo-technologicznych, uzyskując zgodę na ich przeprowadzenie od władz analizowanych jednostek naukowo-badawczych.

Charakteryzując metodykę badań, Autorka wskazała problemy natury metodologicznej. Analiza wniosków sformułowanych przez Autorkę na podstawie zrealizowanych badań będzie przeprowadzona w dalszej części recenzji, przy ocenie rozdziału czwartego i piątego.

Oceniając podejście badawcze należy stwierdzić, iż Autorka posłużyła się narzędziami badawczymi adekwatnymi do przyjętych celów, potwierdzając tym samym umiejętność ich właściwego wykorzystania. Pozytywnie oceniam także umiejętność zgromadzenia dużej ilości informacji empirycznych oraz ich interpretacji.

W pracy doktorskiej mgr Barbara Szymocha odwołuje się do 507 źródeł, w tym do 13 aktów prawnych oraz 95 źródeł internetowych. Autorka odnosi się zarówno do literatury polskiej, jak i zagranicznej. Źródła zostały właściwie dobrane i są aktualne.

3. Konstrukcja pracy i ocena treści merytorycznej

Recenzowana rozprawa doktorska liczy 465 stron (407 stron bez załączników) i ma charakter studium teoretyczno-empirycznego. Składa się z sześciu rozdziałów oraz wszystkich formalnie wymaganych elementów składowych rozpraw naukowych, tj. wstępu, zakończenia, bibliografii, spisów rysunków, tabel i załączników. Układ pracy jest poprawny, choć załączniki powinny znaleźć się na końcu pracy. Kolejne rozdziały tworzą spójną i logiczną strukturę.

Rozdział pierwszy rozprawy zatytułowany „Kreowanie wizerunku pracodawcy – employer branding w świetle doniesień literaturowych” poświęcony jest analizie definicji employer brandingu oraz charakterystyce wybranych pojęć związanych z zarządzaniem wizerunkiem organizacji jako pracodawcy. W ramach prowadzonych rozważań Autorka przedstawiła ewolucję, złożoność i wielopłaszczyznowość pojęcia employer branding,

scharakteryzowała pojęcia marki, tożsamości i wizerunku oraz omówiła proces kreowania wizerunku organizacji jako pracodawcy. Prowadzona dyskusja ma wnikliwy charakter, a Autorka wykazała się bardzo dobrą znajomością literatury z zakresu zarządzania marką i marketingu personalnego.

Rozdział pierwszy napisany jest z dużym znawstwem analizowanej problematyki. Nasuwają się jednak następujące uwagi krytyczno-polemiczne:

- Autorka rozpoczyna rozważania od omówienia pojęcia employer branding, następnie wprowadza pojęcia podstawowe (marki, wizerunku i tożsamości) i wraca do pojęcia wizerunku marki pracodawcy i procesu jego kreowania. Nasuwa się pytanie, czy wprowadzenie pojęć podstawowych na początku rozdziału, nie uporządkowałoby i w konsekwencji nie ułatwiłoby zrozumienia etymologii koncepcji employer branding.
- Nieco lakonicznie potraktowano pojęcie marki, które Autorka odnosi przede wszystkim do relacji marka-konsument.

Rozdział drugi pracy zatytułowany „Uwarunkowania i problemy funkcjonowania szkolnictwa wyższego w Polsce” obejmuje charakterystykę szkolnictwa wyższego w Polsce w kontekście ekonomicznych i społecznych uwarunkowań otoczenia. Odnosząc się do danych statystycznych z raportów instytucji krajowych i międzynarodowych, Autorka przedstawia informacje dotyczące wpływu zmian demograficznych na sytuację uczelni wyższych, skali internacjonalizacji szkolnictwa wyższego w Polsce oraz systemu jego finansowania. Autorka wskazuje zarówno szanse, jak i zagrożenia dla polskich uczelni, nie wahając się przedstawiać własnych opinii.

W **rozdziale trzecim** pracy zatytułowanym „Konsekwencje zmian otoczenia dla funkcjonowania uczelni wyższych i budowania wizerunku dobrego pracodawcy”, Autorka podjęła bardzo istotną refleksję nad tożsamością polskich uczelni i sytuacją kadry akademickiej w obliczu przemian społeczno-ekonomicznych. Podobnie jak w rozdziale drugim, Autorka dokonała analizy krytycznej dostępnych danych, wskazując zarówno silne, jak i słabe strony uczelni wyższych jako pracodawców. W rozdziale tym wskazano słabości polskiego systemu edukacji na poziomie akademickim, przyczyniające się do osłabienia pozycji pracowników uczelni wyższych. Prowadzona dyskusja ma dojrzały i wnikliwy charakter.

Rozdziały pierwszy, drugi i trzeci zostały przygotowane w oparciu o stosowne studia literaturowe. Dobór źródeł oraz ich wykorzystanie oceniam pozytywnie. Pani mgr Barbara Szymocha interpretuje wykorzystane źródła w sposób rzetelny i przekrojowy, co pozwala

na kompleksowe i interdyscyplinarne ujęcie omawianych zagadnień. Przytaczając w pracy definicje i opinie innych Autorów oraz odwołując się do danych statystycznych, Pani mgr Barbara Szymocha umiejętnie przeprowadza ich krytyczną analizę i potrafi sformułować swoje stanowisko.

W rozdziale czwartym pracy zatytułowanym „Wizerunek uczelni technicznych jako dobrego pracodawcy w percepcji interesariuszy wewnętrznych – w świetle badań własnych”, Autorka przedstawiła wyniki własnych badań empirycznych przeprowadzonych wśród pracowników uczelni, doktorantów i studentów. Celem badania była identyfikacja najważniejszych czynników wpływających na kreowanie wizerunku dobrego pracodawcy przez polskie uczelnie techniczne oraz określenie roli tego wizerunku w kształtowaniu rozpoznawalności marki uczelni. Należy podkreślić fakt, iż Autorka przeprowadziła badania wśród reprezentantów wszystkich uczelni technicznych w Polsce. Mankamentem tego rozdziału jest brak szczegółowej charakterystyki metodyki badań. Mimo, iż Doktorantka drobiazgowo opisuje procedurę badawczą, to nie wskazuje jasno na zastosowaną metodę i technikę badawczą. Dodatkowo w tabeli 4.2 (s.249), kwestionariusz ankiety jest wymieniony jako technika badawcza, choć jest to narzędzie badawcze. Przeprowadzone analizy wyników badań mają naukowy charakter, a ich interpretacja jest prawidłowa. Szkoda, że Autorka nie pokusiła się o wykorzystanie bardziej zaawansowanych narzędzi statystycznych, co wzbogaciłoby analizy i przyczyniłoby się do pogłębionego wnioskowania.

W rozdziale piątym pracy zatytułowanym „Wizerunek uczelni technicznych jako dobrego pracodawcy w percepcji interesariuszy zewnętrznych – w świetle badań własnych”, Autorka przedstawiła wyniki własnych badań empirycznych przeprowadzonych wśród pracowników parków naukowo-technologicznych. Prezentacja wyników badań i ich interpretacja nie budzą zastrzeżeń. Autorka dokonała szczegółowych analiz.

W rozdziale szóstym pracy zatytułowanym „Krytyczny osąd uzyskanych wyników badań empirycznych - podsumowanie”, Pani mgr B. Szymocha szczegółowo omawia uzyskane wyniki badań. Rozdział ten jest swoistym podsumowaniem, w którym Autorka w sposób przejrzysty odwołuje się do sformułowanych we wstępie celów i hipotez.

Zdefiniowane cele badawcze zostały zrealizowane. Przeprowadzone analizy są rzetelne i pokazują uwarunkowania i efekty działań polskich uczelni technicznych w zakresie employer brandingu, a tym samym pozwalają na ocenę wizerunku polskich uczelni wyższych jako pracodawcy. Autorka zgromadziła bogaty materiał badawczy, umożliwiający dokonywanie pewnych uogólnień.

Chciałabym w tym miejscu postawić Autorce pytania wynikające z mojego zainteresowania tematyką pracy, mogące stanowić punkt wyjścia do dyskusji:

1. Czy władze polskich uczelni technicznych dostrzegają konieczność budowania wizerunku uczelni jako pracodawcy? I czy są świadome konieczności wzmacniania tego wizerunku zarówno w wymiarze wewnętrznym, jak i zewnętrznym?
2. Czy w praktyce uczelnie w Polsce są przygotowane do wdrożenia proponowanych działań prowadzących do wzmocnienia wizerunku pracodawcy?

Układ pracy i jej podział, spójność następujących po sobie treści, stronę formalną, oraz komunikatywność rozprawy należy ocenić jako poprawne, choć pojawiają się pewne uchybienia natury językowej (błędy stylistyczne oraz interpunkcyjne).

Dodatkowo recenzowana rozprawa doktorska nasuwa następujące uwagi krytyczne:

- Pewnym mankamentem jest brak podsumowań poszczególnych rozdziałów, łączących omawiane w nich kwestie.
- Metodyka badań – tak istotna dla pracy naukowej – jest we wstępie opisana w sposób lakoniczny.

Problematyka zarządzania wizerunkiem marki pracodawcy jest złożona i wielopłaszczyznowa, a jej analiza wymaga odniesienia zarówno do założeń z obszaru zarządzania marką, jak i marketingu personalnego. Po dogłębnej lekturze dysertacji należy stwierdzić, że w rezultacie studiów literaturowych oraz przeprowadzonych badań empirycznych, Autorka zrealizowała założone cele rozprawy doktorskiej oraz sformułowała wartościowe rekomendacje. Reasumując, stwierdzam, że przeprowadzone studia literaturowe i badania własne pozwoliły dokonać prezentacji i wielostronnej oceny możliwości kształtowania wizerunku uczelni wyższych jako pracodawcy w kontekście rozpoznawalności organizacji. I choć praca z pewnością nie wyczerpuje kompleksu zagadnień dotyczących tego obszaru, to Autorka jest świadoma możliwości i kierunków dalszych badań.

4. Konkluzja

Oceniając całościowy obraz rozprawy doktorskiej Pani mgr Barbary Szymochy, znaczenie podjętej problematyki, założenia i cele badawcze oraz ich realizację, stwierdzam, iż **praca mgr Barbary Szymochy spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim przez Ustawę o Stopniach Naukowych i Tytule Naukowym z dnia 14 marca 2003 roku i występuję do Wysockiej Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego o dopuszczenie jej do publicznej obrony.**