

Łódź, 19.09.2018

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 Agaty Matuszewskiej pt. „Marka korporacyjna a marka pracodawcy – związki i zależności”, napisanej pod kierunkiem naukowym prof. UŁ dr hab. Roberta Kozielskiego

Podstawą sporządzenia recenzji było pismo prof. dr hab. Ewy Walińskiej, Prodziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego z dnia 11 września 2018 roku wraz z załączoną dokumentacją, dotyczące przygotowania recenzji pracy doktorskiej Pani mgr Agaty Matuszewskiej pt. „Marka korporacyjna a marka pracodawcy – związki i zależności”.

1. Tematyka i cele rozprawy doktorskiej

W przedłożonej rozprawie doktorskiej Pani mgr Agata Matuszewska podejmuje problematykę relacji pomiędzy marką pracodawcy a marką korporacyjną. Podjętą tematykę należy uznać za istotną, zarówno z punktu widzenia rozwoju teorii zarządzania marką, zarządzania zasobami ludzkimi jak i z punktu widzenia praktyki gospodarczej. W warunkach współczesnego rynku pracownik jest jednym z głównych zasobów firmy, a dbałość o wysoki poziom zaangażowania i satysfakcji pracowników wymaga wielu działań w obszarze employer branding, który jest obecnie stałym elementem zarządzania w przedsiębiorstwach. Fakt, iż Autorka dysertacji odnosi się do marki pracodawcy poszukując związków z marką korporacyjną stanowi nowe ujęcie problemu i wpływa na oryginalność rozprawy doktorskiej. Jednocześnie uważam, iż Autorka – podejmując w ramach niniejszej dysertacji problem wizerunku marki pracodawcy – wpisuje się w kluczowe obszary zarządzania marką. Zaproponowana przez Autorkę tematyka komunikowanych i percepowanych wartości marek nie jest często analizowana w opracowaniach naukowych, zatem Autorka ma szansę wypełnić niniejszą dysertacją lukę w tym obszarze.

Za **główny cel** rozprawy doktorskiej uznano „odpowiedź na pytanie czy i w jakim stopniu istnieje współzależność pomiędzy marką korporacyjną a marką pracodawcy poprzez porównanie

komunikowanych i percepowanych wartości obu marek”. Realizacji tego celu służyły **cele szczegółowe**:

- Spójność pomiędzy komunikowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji.
- Spójność pomiędzy percepowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji.
- Spójność pomiędzy komunikowanymi i percepowanymi wartościami marki korporacyjnej badanych organizacji.
- Spójność pomiędzy komunikowanymi i percepowanymi wartościami marki pracodawcy badanych organizacji.

Za **cel aplikacyjny** rozprawy uznano natomiast „stworzenie modelu spójności marki korporacyjnej i marki pracodawcy oraz wskazanie rekomendacji dla organizacji dotyczących budowania marki korporacyjnej i marki pracodawcy”.

Pewne wątpliwości budzi sposób sformułowania celu głównego oraz celów szczegółowych. Za cel główny uznano odpowiedź na zadane przez Autorkę pytanie badawcze. W przypadku celów szczegółowych (również podpartych pytaniami badawczymi) brakuje wskazania konkretnego zadania, jakie stawia sobie Autorka np. identyfikacja, czy ocena. Cel aplikacyjny jest natomiast jasno i klarownie sformułowany. Cele szczegółowe oraz cel aplikacyjne zostały wskazane w rozdziale 3, a nie we wstępie rozprawy.

Reasumując, mimo powyższych wątpliwości, uważam że sformułowany przez Autorkę cel główny, cele szczegółowe oraz cel aplikacyjny stanowią dobrą podstawę dla rozwiązania problemu naukowego.

2. Hipotezy i metodyka badań

W rozprawie doktorskiej sformułowano następującą hipotezę badawczą: „Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i percepowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji”. Powyższa hipoteza jest sformułowana prawidłowo i nie budzi wątpliwości interpretacyjnych.

Autorka sformułowała także cztery hipotezy szczegółowe:

- Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji.
- Istnieje spójność pomiędzy percepowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji.

- Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i postrzeganymi wartościami marki korporacyjnej badanych organizacji.
- Istnieje spójność pomiędzy komunikowanymi i postrzeganymi wartościami marki pracodawcy badanych organizacji.

Przedstawione hipotezy są jasne i zrozumiałe. W rozdziale 3 rozprawy, Autorka wskazała także 20 hipotez pomocniczych do kolejnych hipotez szczegółowych. Wydaje się, iż takie rozdrobnienie nie jest konieczne, biorąc pod uwagę, iż hipotezy szczegółowe są sformułowane w sposób przejrzysty i nie budzą wątpliwości.

Przyjęte cele Autorka zrealizowała poprzez badania literaturowe oraz własne badania empiryczne. Podczas realizacji badań empirycznych Autorka wykorzystwała metodę pośredniego i bezpośredniego gromadzenia informacji, z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu oraz kwestionariusza ankiety. Badania przeprowadzono w okresie od marca 2017 roku do marca 2018 roku. Badania empiryczne zostały podzielone na dwa etapy. W pierwszym etapie zastosowana została „metoda indywidualnych przypadków”, a dane zostały zebrane za pomocą techniki wywiadu standaryzowanego z przedstawicielami czterech firm. W drugim etapie zrealizowano badania z wykorzystaniem techniki ankiety audytoryjnej, przeprowadzonej na grupie 2236 respondentów – studentów studiów stacjonarnych i niestacjonarnych kierunków biznesowych łódzkich uczelni. Należy podkreślić dużą liczebność badanej próby. Mankamentem rozprawy jest fakt, iż cele oraz metodyka badań – tak istotne dla pracy naukowej – są we wstępie opisane w sposób lakoniczny.

Analiza wniosków sformułowanych przez Autorkę na podstawie zrealizowanych badań będzie przeprowadzona w dalszej części recenzji, przy ocenie rozdziału trzeciego.

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 Agata Matuszewska odwołuje się do 170 źródeł. Autorka odnosi się zarówno do literatury polskiej, jak i zagranicznej. Źródła zostały właściwie dobrane i są aktualne. Mgr Agata Matuszewska dotarła do najważniejszych opracowań z omawianego zakresu i z pewnością stanowi to pozytywny aspekt recenzowanej pracy.

3. Konstrukcja pracy i ocena treści merytorycznej

Recenzowana rozprawa doktorska liczy 234 strony (188 stron bez załączników) i ma charakter studium teoretyczno-empirycznego. Składa się z trzech rozdziałów oraz wszystkich formalnie wymaganych elementów składowych rozpraw naukowych, tj. wstępu, zakończenia, bibliografii, spisów rysunków, tabel i załączników. Układ pracy jest poprawny. Kolejne rozdziały tworzą spójną i logiczną strukturę.

Rozdział pierwszy rozprawy zatytułowany „Employer branding – wymiar koncepcyjny, organizacyjny i aplikacyjny” poświęcony jest analizie pojęcia employer branding oraz charakterystyce wybranych modeli employer branding. W ramach prowadzonych rozważań, Autorka przedstawiła ewolucję, złożoność i wielopłaszczyznowość pojęcia employer branding, klasyfikując liczne definicje w trzech grupach. W rozdziale pierwszym mgr Agata Matuszewska odniosła się także do wybranych modeli employer branding. W rozdziale tym Autorka wskazała zarówno definicję, jak i model – przyjęte na potrzeby niniejszej rozprawy. Dyskusja prowadzona w rozdziale pierwszym ma wnikliwy charakter, a Autorka wykazała się dojrzałością i dobrą znajomością literatury z zakresu zarządzania marką pracodawcy.

Rozdział drugi pracy zatytułowany „Marka produktowa i korporacyjna – analiza współzależności” obejmuje charakterystykę wybranych pojęć z obszaru zarządzania marką. Autorka omawia w nim pojęcie marki oraz charakteryzuje relacje pomiędzy wizerunkiem, tożsamością a reputacją marki. Należy podkreślić, iż Autorka dokonując interpretacji pojęcia marka, dostrzega szerszy wymiar marki, odnosząc się do wartości i atrybutów niematerialnych marki i nie ogranicza się jedynie do elementów identyfikacji wizualnej. W rozdziale drugim Autorka charakteryzuje także funkcje marki, wskazuje korzyści wynikające z posiadania silnej marki, jak również omawia różnice pomiędzy marką produktu a marką korporacyjną

Rozdziały pierwszy i drugi zostały przygotowane w oparciu o właściwe studia literaturowe. Dobór źródeł oraz ich wykorzystanie oceniam pozytywnie. Pani mgr Agata Matuszewska 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, Pani mgr Agata Matuszewska umiejętnie przeprowadza ich krytyczną analizę i potrafi sformułować swoje stanowisko. Lektura rozdziałów o charakterze teoretycznym nasuwa jednak uwagi polemiczno-krytyczne:

- Autorka rozpoczyna rozważania od omówienia koncepcji employer branding, a następnie – w rozdziale drugim – wprowadza pojęcia podstawowe (marki, wizerunku i tożsamości). Nasuwa się pytanie, czy rozdział drugi nie powinien znaleźć

się na początku pracy, co uporządkowałoby i w konsekwencji ułatwiło zrozumienie koncepcji employer branding. Zwłaszcza, iż w rozdziale pierwszym Autorka kilkakrotnie powołuje się na pojęcia prezentowane w rozdziale drugim.

- Przy opisie rysunków prezentujących modele employer branding tylko w jednym przypadku wskazano Autora modelu.
- Począwszy od rozdziału pierwszego, Autorka używa zamiennie pojęć „marka firmy” i „marka korporacyjna”. Jednak dopiero w rozdziale drugim (str. 51) wskazuje, iż są to dla niej pojęcia tożsame.
- W pracy Autorka stosuje pojęcia „marka produktowa”, choć w literaturze polskiej powszechnie przyjęte i stosowane jest pojęcie marka produktu (z ang. product brand).
- Autorka dwukrotnie (str. 39 i 50) wskazuje na wybraną na potrzeby pracy definicję marki, powtarzając te same treści.
- W tekście rozdziałów o charakterze teoretycznym brakuje odniesień do numerów poszczególnych rysunków, co utrudnia odbiór pracy.

W **rozdziale trzecim** pracy zatytułowanym „Badania własne”, Autorka przedstawiła wyniki własnych badań empirycznych przeprowadzonych wśród pracowników badanych firm oraz studentów. Główny problem badawczy dotyczył relacji pomiędzy marką korporacyjną a marką pracodawcy w czterech wybranych przedsiębiorstwach. W rozdziale tym, mgr Agata Matuszewska szczegółowo omówiła cele i hipotezy badawcze. Mankamentem tego rozdziału jest brak szczegółowej charakterystyki metodyki badań. Mimo, iż Doktorantka dokładnie opisuje procedurę badawczą, to nie wskazuje jasno na zastosowaną metodę i technikę badawczą. Należy podkreślić fakt, iż Autorka przeprowadziła badania, zarówno o jakościowym, jak i ilościowym charakterze. Liczebność próby uzasadnia jej znaczącą wartość poznawczą i porównawczą. Przeprowadzone analizy wyników badań mają naukowy charakter, a ich interpretacja jest prawidłowa. Dodatkowo Autorka podczas analizy danych wykorzystwała zaawansowane narzędzia statystyczne, co przyczyniło się do pogłębionego wnioskowania. Mgr Agata Matuszewska w sposób wnikliwy analizuje zależności pomiędzy komunikowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy, pomiędzy percepowanymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy, pomiędzy komunikowanymi i percepowanymi wartościami marki korporacyjnej oraz pomiędzy komunikowanymi i percepowanymi wartościami marki pracodawcy badanych organizacji.

Mgr Agata Matuszewska zaproponowała także autorski model spójności marki korporacyjnej i marki pracodawcy. O ile sam model (rys. 14) wydaje się być zbyt uproszczony,

to prezentowane na rysunku 15 etapy realizacji modelu spójności w sposób wyczerpujący wskazują kolejne zadania stawiane menadżerom marek.

Lektura rozdziału trzeciego nasuwa następujące uwagi polemiczno-krytyczne:

- Wątpliwości budzi tytuł rozdziału trzeciego, który wydaje się być zbyt ogólnikowy.
- W tabeli 5 (str. 85), Autorka wskazuje na osoby będące klientami badanych firm oraz respondentów, którzy zadeklarowali, iż z usług badanych organizacji nie korzystają. Nasuwa się zatem pytanie dlaczego ich suma nie jest równa sumie wszystkich respondentów. Uwaga ta dotyczy wszystkich badanych przypadków.

Zdefiniowane cele badawcze zostały zrealizowane. Przeprowadzone analizy są rzetelne i pokazują zależności (a raczej ich brak) pomiędzy komunikowanymi i postrzeganymi wartościami marki korporacyjnej i marki pracodawcy badanych organizacji. Za nowatorskie należy uznać rozróżnienie marki korporacyjnej od marki pracodawcy i dokonanie ich porównania. Autorka zgromadziła bogaty materiał badawczy, umożliwiając dokonywanie pewnych uogólnień.

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

1. Jakie funkcje pełniły osoby uczestniczące w pierwszej części badania (ze strony przedsiębiorstw) i czy szeregowi pracownicy badanych przedsiębiorstw są świadomi wartości marek komunikowanych przez ich pracodawców?
2. Na ile wartości marki (zarówno korporacyjnej, jak i marki pracodawcy) są istotne dla pracowników, i czy dostrzega Pani szczególne zainteresowanie nimi badanej grupy respondentów, reprezentującej w dużej mierze pokolenie Y?
3. Czy badane przez Panią przedsiębiorstwa są świadome różnic w postrzeganiu marki korporacyjnej i marki pracodawcy?

Układ pracy i jej podział, spójność następujących po sobie treści, stronę formalną, oraz komunikatywność rozprawy należy ocenić jako poprawne. Na pochwałę zasługuje język, jakim posługuje się Doktorantka, choć w pracy pojawiają się drobne uchybienia natury językowej (błędy interpunkcyjne; używanie nieistniejącego określenia „nieklient”).

Problematyka zarządzania wartościami marki oraz wizerunkiem marki pracodawcy jest trudna i wieloaspektowa. 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. Mgr Agata

Matuszewska posiada warsztat naukowy, na który składają się narzędzia badawcze, umiejętności prowadzenia badań i samodzielność w interpretowaniu wyników.

Reasumując, stwierdzam, że przeprowadzone studia literaturowe i badania własne pozwoliły dokonać oceny współzależności pomiędzy marką korporacyjną a marką pracodawcy poprzez porównanie komunikowanych i percepowanych wartości obu marek. 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 Agaty Matuszewskiej, znaczenie podjętej problematyki, założenia i cele badawcze oraz ich realizację, stwierdzam, iż **praca mgr Agaty Matuszewskiej spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim przez Ustawę o Stopniach Naukowych i Tytule Naukowym z dnia 14 marca 2003 roku i występuję do Wysokiej Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego o dopuszczenie jej do publicznej obrony.**

M. Grzboś