



WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA

dr hab. inż. Magdalena Rzemieniak, prof. PL

POLITECHNIKA LUBELSKA

www.wz.pollub.pl

ul. Nadbystrzycka 38 20-618 Lublin tel.: +48 81 538 44 63 e-mail: wz.sekretariat@pollub.pl

Dr hab. inż. Magdalena Rzemieniak, prof. PL

Lublin, 31 stycznia 2019 r.

Katedra Marketingu

Wydział Zarządzania

Politechnika Lubelska

20-618 Lublin, ul. Nadbystrzycka 38

Wydział Zarządzania P.Cz.  
Sekretariat

Wpł. dn. 01.03.2019r.

Regej

### Recenzja

Pracy doktorskiej mgr Artura Sawickiego pt. „Zarządzanie działalnością promocyjną przez starostwa powiatowe województwa śląskiego w ujęciu funkcjonalnym”, napisanej pod kierunkiem prof. zw. dr hab. inż. Arnolda Pabiana w Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej

### Podstawa wykonania recenzji

Podstawą niniejszej oceny jest pismo Pani prof. dr hab. Doroty Jelonek Dziekan Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej z dnia 12.12.2019 r. (R-WZ/BD-510-14/2018).

Przedmiotem recenzji jest praca doktorska Pana mgr Artura Sawickiego pt.: „Zarządzanie działalnością promocyjną przez starostwa powiatowe województwa śląskiego w ujęciu funkcjonalnym” przygotowanej pod kierunkiem prof. zw. dr hab. inż. Arnolda Pabiana. Recenzja została przygotowana na potrzeby prowadzonego w Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej przewodu doktorskiego o nadanie Autorowi rozprawy stopnia doktora nauk ekonomicznych w obszarze nauk o zarządzaniu.



Regej



Recenzja nawiązuje do podstawowych regulacji prawnych w tym zakresie:

- Ustawy z dnia 14.03.2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym ..., w wersji po nowelizacji z dnia 11.07.2014 r. (Dz. U. 2014, poz. 1852);
- Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 30.10.2015 r. w sprawie szczegółowego trybu i prowadzenia czynności w przewodzie doktorskim ... (Dz. U. 2015, poz. 1842);
- Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 30.01.2018 r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodach doktorskich, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora.

Celem niniejszej recenzji jest stwierdzenie czy rozprawa doktorska spełnia warunki formalne określone w Ustawie z dnia 14.03.2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w obszarze sztuki, w związku z powyższym recenzja zawiera ocenę pracy w trzech podstawowych aspektach: formalnym, metodycznym oraz merytorycznym, a także ocenę ogólną, stanowiącą podsumowanie ocen cząstkowych oraz konkluzję recenzji.

Recenzja obejmuje:

1. Ocena formalnej strony pracy.
2. Ocena aktualności tematu, celu pracy i hipotez badawczych.
3. Charakterystyka merytoryczna pracy.
4. Uwagi natury szczegółowej.
5. Wniosek końcowy.





## 1. Ocena formalna pracy

Praca objętości 163 stron składa się ze wstępu (s. 3-6), 5 rozdziałów (s. 7 - 144), zakończenia (s. 145 - 149), bibliografii (s. 150 - 154), streszczenia pracy w języku angielskim (s. 155 - 158), spisu rysunków, tabel i wykresów (s. 159 - 160) oraz dwóch załączników: Zał. Nr 1 Kwestionariusz wywiadu (s. 161 - 162) i Zał. Nr 2 Kwestionariusza ankiety (s. 163). Dysertacja zawiera 140 pozycji bibliograficznych, 11 aktów prawnych oraz 18 źródeł netograficznych. W pracy znajduje się także 8 rysunków, 47 tabel oraz 14 wykresów.

Praca ma charakter teoriopoznawczy. Literatura źródłowa, zarówno krajowa, jak i zagraniczna została dobrana prawidłowo, a ich cytowanie należy uznać za wykonane poprawnie.


## 2. Ocena aktualności tematu, celu i tezy pracy

Praca doktorska mgr Artura Sawickiego jest bardzo interesującą próbą zmierzenia się z problematyką zarządzania działalnością promocyjną jednostek samorządu terytorialnego.

Podjęty przez Doktoranta problem badawczy jest złożony. Tematyka zintegrowanej komunikacji marketingowej jest podejmowana w literaturze przedmiotu, jednak rzadkością jest jednak analizowanie obszaru działań promocyjnych w kontekście organizacji non profit, jakimi są starostwa powiatowe. Doktorant bazuje na założeniach, że zintegrowana promocja marketingowa bazuje na czterech wymiarach: stanowiących jej fundament: komunikowanie jednym głosem, interaktywność, długoterminowość oraz wielofunkcyjne i interdyscyplinarne planowanie. Wedle Autora, spójność komunikacji jest kluczowa. To bardzo celne spostrzeżenie, będące budowa nie tylko fundamentem budowy spójnego przekazu promocyjnego, ale przede wszystkim budowy systemu tożsamości organizacji.

Tytuł rozprawy został sformułowany poprawnie, jasno ujmując zakres tematyczny i przedmiot prowadzonych rozważań. Doktorant skonstruował problemy badawcze, cel





główny, cel teoretyczny oraz cel aplikacyjny, pytania badawcze, a także hipotezę główną oraz trzy hipotezy szczegółowe.

Autor nakreślił obszary badawcze poprzez pytania: Jak zarządzają działalnością promocyjną powiaty województwa śląskiego z perspektywy funkcji zarządzania? Czy i w jakim stopniu zarządzanie to odbiega o dopisywanych w literaturze standardów zarządzania? Czy ze względu na specyfikę organizacji, jakimi są powiaty, prowadzona przez nie działalność promocyjna wymaga specjalnych procedur, metod, technik zarządzania? Czy istnieje potrzeba budowy modelu zarządzania działalnością promocyjną powiatów? Czy i w jakim stopniu taki model przyczyniłby się do poprawy sprawności promocyjnej powiatów?

Dyskusyjnym jest sformułowanie pytania „czy i w jakim stopniu...”. Wszak taka formuła zakłada odpowiedź twierdzącą. Takie pytania należałoby rozdzielić lub zastosować sformułowanie, „jeśli tak, to w jakim stopniu”. Usterka taka występuje w drugim oraz piątym pytaniu badawczym.

Głównym celem pracy doktorskiej jest analiza i ocena stanu zarządzania działalnością promocyjną w starostwach powiatowych oraz tworzenie modelowych rozwiązań w tym obszarze.


Do tego sformułowania należy wnieść uwagę do słowa „tworzenie” - słowo to ma charakter czynnościowy i z definicji niedokonany. Jest doskonałe do zapisów sformułowanych misji organizacji. W tym przypadku zdecydowanie lepszym rozwiązaniem wydaje się być użycie słowa „stworzenie”.

Celem teoretycznym rozprawy jest wzbogacenie teorii zarządzania marketingiem o aspekty związane z zarządzaniem działalnością promocyjną przez starostwa powiatowe.

Cel ten, w opinii recenzenta, jest bardzo ważny ze względu na permanentnie niedocenianą rolę działań promocyjno-komunikacyjnych w działalności jednostek samorządu terytorialnego.

Celem aplikacyjnym pracy jest budowa przydatnego w praktyce modelu zarządzania z tego zakresu.





Hipoteza główna pracy (s. 5) zakłada, że „zarządzanie działalnością promocyjną w starostwach powiatowych rozpatrywane przez pryzmat jego funkcji wymaga dostosowania się do standardów zarządzania z uwzględnieniem specyfiki tego rodzaju organizacji”.

Sformułowano trzy hipotezy szczegółowe:

- H1. Zarządzanie działalnością promocyjną w starostwach powiatowych nie odpowiada obowiązującym standardom zarządzania.
- H2. Realizacja niektórych funkcji zarządzania wymaga modyfikacji dostosowanych do celów i roli, jaką spełniają starostwa powiatowe w strukturze państwa i regionu.
- H3. Istnieje możliwość kreacji takich modelowych rozwiązań dotyczących zarządzania, które przyczynią się do zwiększenia sprawności promocyjnej prowadzonej przez starostwa powiatowe.

Sformułowane hipotezy szczegółowe są rozwinięciem hipotezy głównej. Wybór metod badawczych jest konsekwencją problemów badawczych, sformułowanych celów oraz postawionych hipotez badawczych. Oceniam pozytywnie celowość wyboru metod badawczych oraz narzędzi badawczych.


Podsumowując ten wątek recenzji, stwierdzam, że temat pracy jest aktualny, wynikający z potrzeb praktyki, zaś cele oraz hipoteza główna i hipotezy cząstkowe zostały sformułowane poprawnie.

### **3. Charakterystyka merytoryczna pracy**

Praca jest dziełem pełnym, o zbilansowanej strukturze (część studialna i empiryczna), z klarowną logiką relacji przyczynowo-skutkowych. Doktorant umiejętnie prowadzi dyskurs naukowy. Źródła literaturowe są dobrane zasadnie. Strona formalna rozprawy nie budzi większych zastrzeżeń, ma ona charakter dysertabilny i spełnia standardy opracowania naukowego.

Oceniana praca stanowi spójną całość, logicznie uporządkowaną, Autor ilustruje tekst stosownymi formami graficznymi. W pracy można także odnaleźć liczne odniesienia źródłowe do wszystkich pozycji bibliograficznych.






Tytuł rozprawy: „Zarządzanie działalnością promocyjną przez starostwa powiatowe województwa śląskiego w ujęciu funkcjonalnym” jednoznacznie określa obszar rozważań. Uznaję go za sformułowany prawidłowo.

Wstęp zawiera opis problematyki pracy i uzasadnienie jej podjęcia. Zawiera niezbędne elementy strukturalne, tj. problemy badawcze, cel pracy, cele badań, hipotezę główną oraz hipotezy szczegółowe, wskazanie metod badawczych, jak i prezentację struktury pracy.

Praca składa się z dwóch części - teoretycznej (rozdziały 1-3, s. 7-88) oraz empirycznej (rozdziały 4-6, s. 89-144). Część pierwsza obejmuje przegląd literatury w zakresie problematyki zarządzania działalnością promocyjną przez starostwa powiatowe z zaakcentowaniem: istoty powiatu jako podmiotu działalności gospodarczej, a w szczególności omówienia roli powiatów w strukturze podziału administracyjnego Polski, prezentacji ujęcia statystycznego powiatów województwa śląskiego, po aspekty formalne promocji powiatów (rozdział pierwszy o tytule: „*Powiat jako podmiot działalności promocyjnej*”). Autor w drugim rozdziale (tytuł: „*Promocja powiatów oraz jej uwarunkowania*”) przedstawił istotne pojęcia oraz zakres instrumentarium promocji powiatów, odniósł się także do problemu hierarchii promocyjnego oddziaływania powiatów na otoczenie, przedstawił odbiorców działań promocyjnych powiatów, a także określił warunki i zasoby niezbędne w prowadzeniu działalności promocyjnej powiatów. W rozdziale trzecim zatytułowanym „*Funkcje zarządzania na usługach działalności promocyjnej powiatów*” opisano proces zarządzania działalnością promocyjną powiatów, z uwzględnieniem jej celowości i aspektu planowania, aspekty rzeczowe oraz czynnościowe organizacji działalności promocyjnej powiatów, a także rolę przywództwa w działalności promocyjnej powiatów, po aspekt kontroli ww. działalności). W rozdziałach tych brakuje trochę autorskiego podejścia do interpretacji pojęć i koncepcji.

W części empirycznej przedstawione zostały badania przeprowadzone przez Autora w ramach realizacji założonego programu badawczego. W rozdziale czwartym o tytule „*Plan badań terenowych*” Autor scharakteryzował cele i zakres badań terenowych, określił metody i dobrał narzędzia badawcze, dobrał podmioty badania oraz opisał źródła danych i sposoby komunikacji z respondentami.





Rozdział piąty został poświęcony tematyce „Zarządzanie działalnością promocyjną w starostwach powiatowych województwa śląskiego w świetle badań własnych”. W rozdziale tym przedstawiono działalność promocyjną w strukturze organizacyjnej badanych starostw powiatowych, jej planowanie, motywowanie pracowników odpowiedzialnych za działania promocyjne, a także propozycje sposobów kontroli działalności promocyjnej w starostwach powiatowych. Rozdział ten kończą wnioski będące podsumowaniem badań terenowych.

Kolejny rozdział szósty, o nazwie: „Zarządzanie działalnością promocyjną w starostwach powiatowych w ujęciu modelowym” prezentuje autorski model zarządzania działalnością promocyjną w starostwach powiatowych oraz możliwości jego aplikacji w praktyce.

Ostatnia część rozprawy - zakończenie zawiera syntezę wyników pracy oraz aneksy: bibliografię, streszczenie w języku angielskim, spis rysunków, tabel oraz wykresów, a także dwa załączniki w postaci kwestionariusza wywiadu oraz kwestionariusza ankiety.

Podjęty temat uznaję za niezwykle ważny i aktualny. W literaturze poświęconej zarządzaniu działalnością promocyjną przez starosta powiatowe, problematyka marketingu, a w szczególności działań promocyjnych zdaje się być niedoceniana, zarówno przez teoretyków, jak również przez praktyków zarządzania. Rzeczywistość jednak pokazała już niejednokrotnie, że braki promocyjne mogą uniemożliwić realizację istotnych i często innowacyjnych rozwiązań. Szczególnie na w przypadku jednostek samorządu terytorialnego działania promocyjne są szczególnie ważne, nie tylko w zakresie budowania wizerunku tychże jednostek. Jakikolwiek działania bez odpowiedniego wsparcia komunikacyjno-promocyjnego są zagrożone niepowodzeniem.

Reasumując, na miarę zakreślonego problemu badawczego Doktorant rozwiązał go nie tylko poprawnie, ale bardzo interesująco i zrealizował założone cele.



#### 4. Uwagi szczegółowe


Układ i sposób rozmieszczenia treści jest logiczny i spójny, wynikający z przyjętej konwencji badawczej. Występują jednak fragmenty pracy, które burzą przyjęty tok wywodu i poczucie ładu. Jak już wskazano, dyskusyjnym jest sformułowanie pytania „czy i w jakim stopniu...”. Taka formuła zakłada odpowiedź twierdzącą. Pytania te należałoby rozdzielić lub zastosować sformułowanie, „jeśli tak, to w jakim stopniu”. Usterka taka występuje w drugim oraz piątym pytaniu badawczym.

Dyskusyjnym jest także stwierdzenie „Aby przekaz powiatu był transparentny, obowiązkowe jest w przypadku zintegrowanej promocji mix wykorzystywanie wszystkich instrumentów promocji ...”. Jednym z głównych założeń zintegrowanej promocji marketingowej jest jej efekt synergiczny, który wcale nie musi osiągnięty poprzez wykorzystywanie pełnego instrumentarium. Ilość wykorzystywanych w działaniach promocyjnych instrumentów zależy od wielu czynników, m.in. od celu, od specyfiki podmiotu i przedsięwzięcia. W analizowanym przez Autora obszarze jednostek samorządu terytorialnego trudno w pełni wykorzystywać instrument promocji, jakim jest promocja sprzedaży.

Uwaga krytyczna dotyczy kwestionariusza wywiadu (s. 161). Pytanie 19 zawiera dwa pytania w jednym: „Czy i jaki jest podział obowiązków dotyczących ustalania celów i planowania działalności promocyjnej? Jest to błąd konstrukcyjny pytania, które powinno być rozdzielone na dwa pytania (pierwsze pytanie o funkcji przesiewowej) lub inne sformułowanie umożliwiające czytelne dla respondenta udzielenie odpowiedzi „nie”. Kolejna usterka pojawia w pytaniu metryczkowym numer 24 - są to niewykluczające się nawzajem przedziały zarobków w punktach od b) do e). Jest to błąd wynikający chyba z przeoczenia, ponieważ w kwestionariuszu ankiety przedziały w pytaniu metryczkowym zostały sformułowane prawidłowo. Niestety w kwestionariuszu ankiety pytanie piąte oraz szóste ponownie zawiera dwa pytania w jednym.








Na uwagę zasługuje podkreślenie przez Doktoranta faktu, że działania promocyjne powinny być zsynchronizowane z działaniami przyjętymi dla jednostki terytorialne z zaakcentowaniem faktu konieczności ograniczenia podmiotów realizujących działania promocyjne.

Pozytywnie oceniam dokonane przez Doktoranta porządkujące zestawienia tabelaryczne dotyczące województw w Polsce (s. 12), definicji promocji mix (s. 25), jej instrumentów (s. 26) oraz nowoczesnych środków i form promocji mix (s. 43-44). Bardzo ciekawym zestawieniem jest opracowanie wymagań na stanowisko specjalisty ds. promocji w starostwie powiatowym (s. 54). Zestawienie to można uzupełnić o wymagania umiejętności budowania relacji interpersonalnych, bardzo ważnych w działalności promocyjnej. W większości opisów teoretycznych autor przedstawia, za Ph. Kotlerem i innymi autorami, klasyczną strukturę instrumentów promocji. W opinii recenzenta brakuje odniesienia się do współczesnych instrumentów promocji, choćby działań nakreślonych w koncepcji marketingu 4.0.

Na uwagę zasługuje rozdział 3. „Funkcje zarządzania na usługach działalności promocyjnej powiatów”, choć wydaje się, że nazwa rozdziału powinna być skorygowana. W obecnym brzmieniu przypomina tytuł artykułu w prasie popularnonaukowej. Proponowane brzmienie to „Funkcje zarządzania a działalność promocyjna powiatów”. Usterka ta jednak nie umniejsza wartości merytorycznej rozdziału, wykonanej pracy analitycznej (choćby zestawieniu 14, s. 58, tab. 18, s. 78-9, tab. 19, s. 79-81), czy zaprezentowanym wywodom.

Na pozytywną ocenę zasługuje także fakt zaprojektowania i przeprowadzenia badań terenowych, które zostały szczegółowo opisane w rozdziale czwartym. Opisy są jasne i czytelne, nie budzą wątpliwości merytorycznych.





Faktem wartym szczególnego podkreślenia jest podjęcie wysiłku zbudowania modelu zarządzania działalnością promocyjną powiatów. Na podstawie literatury przedmiotu i przeprowadzonych badań empirycznych Autor stworzył model teoretyczny dotyczący zarządzania działalnością promocyjną przez starostwa powiatowe województwa śląskiego w ujęciu funkcjonalnym. Zastosowanie ujęcia funkcjonalnego, a nie strukturalnego zostało przez Doktoranta wyjaśnione i przekonująco uzasadnione. Zbudowany model stwarza możliwości wykorzystania go w praktyce przez samorządy powiatowe, co jest dodatkowym walorem aplikacyjnym pracy.

W pracy dostrzegane są drobne usterki natury stylistycznej, jak usterka w tytule rozdziału 3. Przy formułowaniu celów szczegółowych pracy należałoby dłożyć większej staranności w doborze słów. Jednak moje drobne uwagi edycyjno-stylistyczne nie umniejszają merytorycznej ocenie pracy. Są to usterki techniczne.

Zatem można śmiało stwierdzić, że znaczna staranność w zakresie strony edytorskiej jest harmonijnym dopełnieniem wartości merytorycznych. Podniesione przeze mnie krytyczne uwagi szczegółowe nie mają wpływu na ogólną opinię o pracy, którą oceniam bardzo pozytywnie.





## 5. Wniosek końcowy

Oceniam pracę pozytywnie, jako solidnie zrealizowaną z wiarygodną warstwą badawczą. Widać wyraźnie znaczny wkład pracy Autora, znajomość warsztatu oraz rzetelność prowadzonych badań.

Doktorant przeanalizował ważny problem naukowy, poszerzając wiedzę w zakresie działalności promocyjnej jednostek samorządu terytorialnego. Dodatkowym atutem pracy jest wpisywanie się prowadzonych rozważań w ustawowy obowiązek tworzenia programów rozwoju powiatów. Cele sformułowane w pracy zostały osiągnięte, zaś hipoteza główna zweryfikowana pozytywnie. Autor wykazał się dobrą znajomością aktualnej problematyki. Przeprowadzony wywód uważam za logiczny, a konstrukcję pracy za racjonalną.

Po zapoznaniu się z dysertacją, stwierdzam, że praca doktorska Pana mgr Artura Sawickiego pt. *„Zarządzanie działalnością promocyjną przez starostwa powiatowe województwa śląskiego w ujęciu funkcjonalnym”*, spełnia wymogi ustawowe stawiane pracom doktorskim w punkcie 1 art. 13 Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym (Ustawa z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki z późn. zm.), a w szczególności:

- stanowi samodzielne i oryginalne rozwiązanie przez Doktoranta problemu naukowego,
- świadczy o wysokim poziomie ogólnej wiedzy Doktoranta w dyscyplinie naukowej nauki o zarządzaniu,
- daje podstawę do wnioskowania o przygotowaniu Doktoranta do samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Wniosuję zatem do Wysokiej Rady Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej o dopuszczenie pracy doktorskiej do publicznej obrony.

Magdalena Phawic

