

Katowice, dnia 23.01.2019

dr hab. Beata Reformat, prof. UE  
Katedra Marketingu  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Wydział Zarządzania P.Cz.  
Sekretariat

Wpł. dn. 25.01.2019



## RECENZJA

pracy doktorskiej Pana mgr Artura Sawickiego

**pt. *Zarządzanie działalnością promocyjną przez starostwa powiatowe  
województwa śląskiego w ujęciu funkcjonalnym***

napisanej pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Arnolda Pabiana, Wydział Zarządzania,  
Politechnika Częstochowska, Częstochowa, ss. 160 (oraz załączniki)

Formalną podstawą do wykonania recenzji jest uchwała Rady Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, w sprawie powołania mnie na recenzenta rozprawy - pismo Dziekana Wydziału Zarządzania prof. PCz dr hab. Doroty Jelonek z dnia 12.12.2018.

Przedmiotem recenzji zgodnie z ustawą z dnia 14 marca 2003 r. *o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki* (Dz. U 2003 nr 65 poz. 595 z późniejszymi zmianami, jest ustalenie przez recenzenta, czy „*rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego (...), a Doktorant wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną w danej dyscyplinie naukowej (...) oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej*”.

Podstawę sporządzenia recenzji stanowi również rozporządzenie MNiSW z dnia 30.10.2015 roku *w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora* (Dz. U z 2015 roku, poz. 1842).

Recenzję przygotowałam odnosząc się do przedmiotu badań, celów i problemów badawczych, metodyki prowadzonych badań oraz wartości merytorycznej i formalnej pracy. Recenzję więc ocena końcowa.

## **1. Ocena problematyki badawczej, celów i hipotez**

Przedstawiona praca doktorska lokuje się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Stanowi ona szerokie, empiryczne studium zarządzania działalnością promocyjną przez starostwa powiatowe województwa śląskiego. Temat pracy w moim przekonaniu odpowiada aktualnym wyzwaniom i potrzebie zwiększenia efektywności działań promocyjnych starostw powiatowych. Uważam, że należy pogratulować takiego wyboru badawczego. Można się bowiem dopatrywać w nim intencji przeprowadzenia analiz, ocen i formułowania propozycji w postaci autorskiego modelu zarządzania działalnością promocyjną przez starostwa powiatowe, sprzyjającego ich rozwojowi i funkcjonowaniu w Polsce. Jednostki te potrzebują rzetelnej wiedzy w postaci gruntownych i kompletnych analiz oraz wniosków dla realizacji działań z obszaru zarządzania, w tym między innymi aktywnej promocji.

Autor rozpatruje niezwykle istotną koncepcję zarządzania działalnością promocyjną przez starostwa powiatowe w Polsce, traktując ją jako rozbudowany proces zintegrowanej komunikacji marketingowej, w którym dochodzi do realizacji zgodnych z literaturą przedmiotu funkcji zarządzania (ujęcie funkcjonalne). Takie podejście daje złożone, rozległe pole badawcze uzasadniające w pełni zarówno pod względem teoretyczno-metodycznym, jak i pragmatycznym zajęcie się tą problematyką.

Identyfikacja działań starostw powiatowych w zakresie promocji w aspekcie funkcjonalnym stanowi relatywnie słabo rozpoznany obszar, dlatego uważam, że podjęty temat jest ważny z naukowego punktu widzenia. Warto dodać, że w literaturze przedmiotu niewiele miejsca poświęcono dotychczas zagadnieniom dotyczącym działań promocyjnych w kontekście starostw powiatowych z praktycznego punktu widzenia, co uczynił Autor rozprawy. Poprzez zaprezentowane w rozprawie badania, Autor po pierwsze zidentyfikował istotną lukę badawczą, po drugie sformułował wartościowe wnioski.

Można stwierdzić, że Doktorant przeprowadził satysfakcjonującą analizę literatury przedmiotu, o czym świadczy wykaz pozycji literaturowych zawarty w bibliografii. Zaprezentowany materiał bibliograficzny jest oparty na bogatej literaturze krajowej i zagranicznej (łącznie 158 pozycji, w tym 143 krajowych i 15 zagranicznych), co w sumie stanowi rzetelną bazę dla poznania, zaprezentowania, opisanie i oceny sformułowanych problemów badawczych. Co ważne większość z cytowanych prac pochodzi z ostatnich 10 lat. To istotna wartość recenzowanej pracy. Do przeprowadzanej analizy literatury przedmiotu Doktorant wykorzystał również 11 aktów prawnych, Raport Najwyższej Izby Kontroli, dane

Głównego Urzędu Statystycznego oraz źródła internetowe (18). W pracy wykorzystano także wyniki ilościowych i jakościowych badań empirycznych publikowanych w naukowych pozycjach zwartych oraz czasopismach specjalistycznych. Taki dobór źródeł informacji świadczy o znacznej dociekliwości badawczej Autora.

Na pochwałę zasługuje struktura pracy, w której przyjęto wyraźny podział na część teoretyczną, metodyczną, empiryczną oraz aplikacyjną. Recenzowana praca doktorska składa się z sześciu logicznie powiązanych rozdziałów, 26 podrozdziałów, razem z załącznikami liczy 163 strony, w tym: 8 rysunków, 47 tabel i 14 wykresów oraz 2 załączniki. Większość zaprezentowanych tabel, rysunków i wykresów została opracowana przez Autora samodzielnie, co świadczy o jego umiejętności syntetyzowania materiału badawczego i dużej pracowitości. Tytuły rozdziałów i podrozdziałów uważam za poprawnie sformułowane. W mojej ocenie Rozprawa stanowi obszerne studium traktujące o rozwoju i potrzebie funkcjonalnego zarządzania działaniami promocyjnymi przez starostwa powiatowe w województwie śląskim.

Zasadnicza część Rozprawy poprzedzona została Wstępem (s. 3-6), w którym wyczerpująco uzasadniono podjęcie tematu, wraz ze wskazaniem luki poznawczej, a także wyraźnie określonymi problemami badawczymi. Autor przyjął do realizacji cel główny, któremu towarzyszą: cel teoretyczny i aplikacyjny (s. 4-5). W moim przekonaniu w ich ramach można i należy wyraźnie wyodrębnić cel poznawczy, który Doktorant realizuje w całej pracy. Brak mi także wyraźnie określonego celu metodycznego, a przecież w pracy zaproponowano autorski, a więc unikatowy model zarządzania działaniami promocyjnymi przez starostwa powiatowe w badanym województwie, który może stać się wzorcowym także dla innych starostw powiatowych w Polsce.

Autor przyjął do realizacji celów pracy 5 pytań badawczych oraz poprawnie sformułował główną hipotezę badawczą i towarzyszące jej trzy hipotezy szczegółowe. Stwierdzam jednak, iż we Wstępie pracy nie dokonano ogólnej dla całej rozprawy charakterystyki podstaw źródłowych, w tym zastosowanych metod badawczych. Niewystarczające jest bowiem stwierdzenie Doktoranta (s. 6): „*ponadto autor przeprowadził badanie w starostwach powiatowych województwa śląskiego*”. Takie sformułowanie rodzi niemal natychmiast pytanie: Jakie to metody, narzędzia i techniki Autor zastosował? Należy unikać takich skrótów myślowych, zwłaszcza na poziomie rozprawy doktorskiej. Wymienione przez Doktoranta metody badawcze, w ramach poszczególnych rozdziałów pracy, warto by łącznie w jej Wstępie wymienić. Zabieg ten pozwoliłby na syntetyczne zestawienie metod badawczych i źródeł informacji w jednym miejscu.

Autor nie wskazał ponadto we Wstępie dysertacji jej zakresów badawczych (przedmiotowego, podmiotowego, przestrzennego oraz czasowego) prowadzonych badań. Ich uzupełnienie uważam za konieczne, a wręcz niezbędne, stanowisko to uzasadniają ogólnie obowiązujące w szkolnictwie wyższym wymogi formalne w zakresie opracowywania prac naukowych.

## **2. Ocena merytoryczna rozprawy**

Zaprezentowana rozprawa doktorska świadczy o posiadanej przez Autora wiedzy w dyscyplinie nauki o zarządzaniu oraz dowodzi jego umiejętności prowadzenia badań naukowych. Oceniając rozważania zawarte w dysertacji, stwierdzam, że Autor posiada dobrą znajomość poruszanej problematyki dotyczącej zarządzania działalnością promocyjną przez starostwa powiatowe. Warto dodać, że zaprezentowana praca łączy w spójną całość wątki: teoretyczny, metodyczny i empiryczny, co stanowi jej niewątpliwy atut.

Trzy pierwsze rozdziały rozprawy mają charakter teoretyczno - poznawczy. Pierwszy rozdział traktuje powiat, jako szczególny podmiot działalności promocyjnej. Wyjściowo kategoria ta rozpatrywana jest głównie przez pryzmat warunków Polski, ale w podrozdziale 1.2. również w aspekcie województwa śląskiego (s. 15-17). Doktorant dokonał w nim rzetelnej analizy powiatów w/g struktury podziału administracyjnego Polski oraz badanego województwa, zarówno ze względu na ich zakres działań, uprawnienia, a także formalne aspekty dotyczące działań promocyjnych. Biorąc pod uwagę zawartość treściową rozdziału pierwszego stwierdzić można, iż stanowi on dobrą podstawę teoretyczną do przeprowadzanych w dalszej części pracy dociekań empirycznych.

W rozdziale drugim w centrum dociekań badawczych Doktoranta znalazła się promocja powiatów oraz jej uwarunkowania. W kolejnych jego podrozdziałach Autor dokonał ambitnej próby analizy stanu wiedzy w zakresie badanego problemu, opierając swe rozważania na dorobku teorii zarządzania oraz ujęcia marketingowego. Treści tego fragmentu pracy potwierdzają dużą wiedzę i ambicję Autora w zakresie wyjaśnianych problemów. W rozdziale tym w bardzo wnikliwy sposób Autor przeanalizował zintegrowaną komunikację marketingową w działalności powiatów, mając na celu identyfikację jej specyfiki, narzędzi i docelowych odbiorców oraz niezbędnych warunków i zasobów dotyczących prowadzenia działań promocyjnych o charakterze zintegrowanym. Istotnym atutem tego rozdziału pracy jest bogaty dobór literatury przedmiotu, zarówno polskiej, jak i zagranicznej, dotyczącej zagadnienia szeroko pojętej promocji w działalności jednostek powiatowych.

W rozdziale trzecim Doktorant przedstawił klarownie funkcje zarządzania w usługach działalności promocyjnej powiatów. Ważność tej problematyki uzasadnia ogólnie przyjęty w literaturze przedmiotu pogląd, iż o sukcesie organizacji decydują w dużym stopniu formalne, jak i nieformalne komunikaty marketingowe, które są ze sobą zintegrowane, przy czym integracja powinna odbywać się nie tylko na poziomie samych narzędzi promotion - mix, ale też instrumentarium marketingu - mix oraz takich elementów jak: misja, wynikające z niej cele, założenia oraz strategiczne funkcje organizacji. Dlatego też należy badać promocję (komunikację marketingową) w ujęciu funkcjonalnym całego powiatu i takie podejście (osadzone w koncepcji zintegrowanej komunikacji marketingowej) Doktorant słusznie przyjął w Rozprawie.

Reasumując, można stwierdzić, że część teoretyczna pracy oparta na gruntownej analizie literatury przedmiotu stanowi solidną podstawę do badań empirycznych, ma również wysoki walor poznawczy.

Kolejne dwa rozdziały pracy mają charakter empiryczny. Rozdział czwarty przedstawia plan badań terenowych przeprowadzonych przez Doktoranta, w tym ich podstawowe założenia takie jak: cele, zakresy, metody i narzędzia badawcze. Uzupełnienie tych treści stanowi rzetelna analiza źródeł danych oraz sposobów komunikacji z respondentami (s. 96-97). Na pochwałę zasługuje wybór respondentów, uwzględniający opinie dwóch istotnych dla badanej problematyki grup docelowych. Przyjęte podejście pozwoliło bowiem na pełną próbę identyfikacji z jednej strony opinii kierowników komórek odpowiedzialnych za promocję powiatu w starostwach powiatowych reprezentujących wybrane powiaty województwa śląskiego, a z drugiej strony subiektywnych opinii ich pracowników. Na takim fundamencie Autor analizuje działania promocyjne w ujęciu funkcjonalnym, uwzględniając wcześniej wykazaną w Rozprawie (roz. 1) specyfikę starostw powiatowych w Polsce, dokonując w toku dalszej analizy empirycznej oceny wyników tych badań (roz. 5).

Zawarte w rozdziale piątym wyniki badań terenowych przeprowadzone przez Doktoranta w 16 powiatach województwa śląskiego uważam za szczególnie cenny atut recenzowanej pracy, który znacznie podwyższa jej wartość. Autor w umiejętny sposób komentuje opinie respondentów, odnosząc swe wywody do badanych problemów. Wysoko oceniam też graficzny sposób prezentacji wyników badań w postaci licznych, samodzielnie opracowanych tabel, które dodatkowo świadczą o umiejętności syntetyzacji pozyskanego materiału, który dzięki temu jest łatwiej i klarowniej odbierany przez czytelnika. W toku zrealizowanych badań Doktorant ustalił m.in., że blisko 70% badanych powiatów nie wytycza celów strategicznych i operacyjnych względem planowanej działalności promocyjnej, a co

więcej nie formalizuje wyżej wymienionych celów (s. 116). Pozostałe wnioski z badań (pkt. 5.5) analizowane na gruncie poszczególnych funkcji zarządzania również wskazują na szereg niedoskonałości w zakresie działań promocyjnych badanych podmiotów (np. 80% respondentów zajmujących się promocją starostw stwierdza, że nie doświadczyło żadnych niepieniężnych form motywacji (s. 127), a te przecież wpływają na poprawę wydajności pracy). W zaistniałej sytuacji należy żywić nadzieję, że analizy przeprowadzone przez Doktoranta powinny przyczynić się do wprowadzenia koniecznych zmian w działaniach promocyjnych samorządów powiatowych w Polsce, warunkujących ich większą efektywność funkcjonowania oraz konkurencyjność.

Treści ostatniego (szóstego) rozdziału rozprawy świadczą natomiast o wysokich ambicjach i dojrzałości naukowej Doktoranta, który dąży do opracowania własnego, unikatowego teoretyczno - metodycznego modelu zarządzania działalnością promocyjną przez starostwa powiatowe w ujęciu funkcjonalnym (pkt. 6.3, rys. 8, s. 140), który może znaleźć praktyczne (wzorcotwórcze) zastosowanie w działalności polskich jednostek powiatowych. Dodatkowym atutem tego rozdziału Rozprawy są implikacje menedżerskie wskazujące możliwości przyjęcia opracowanego modelu w samorządach powiatowych (s. 144). Zaproponowane przez Autora w niniejszym rozdziale treści potwierdzają jego dużą dociekliwość badawczą, wielokrotnie już przeze mnie podkreślaną w niniejszej recenzji. Walory aplikacyjne tej części rozważań Doktoranta są znaczne, a także ważne z punktu widzenia rozwoju i dalszego funkcjonowania samorządów powiatowych w Polsce.

W zakończeniu pracy Autor prawidłowo wyeksponował najważniejsze wyniki poznawcze, odnosząc się do stopnia realizacji założonych we Wstępie pracy (s. 4- 5) celów i hipotez badawczych.

Reasumując, z satysfakcją stwierdzam, że przyjęte przez Doktoranta w Rozprawie ujęcie funkcjonalne, pozwoliło na kompleksowe rozwiązanie jej głównego problemu, czyli zbadanie charakteru działań, struktury oraz uwarunkowań i zależności w zakresie zarządzania działalnością promocyjną przez starostwa powiatowe w Polsce.

### **3. Konkluzja**

Oceniając pracę doktorską mgr Artura Sawickiego przez pryzmat art. 13 p. 1. Ustawy z dn. 14 marca 2003 roku [Dz. Ustaw nr 65, poz. 595 z późniejszymi zmianami.] i tym samym odpowiadając na pytania: czy rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego? czy Kandydat wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną w danej dyscyplinie

naukowej oraz czy posiada umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej stwierdzam, co następuje:

- 1) Rozprawa doktorska Pana mgr Adama Sawickiego stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego i wnosi istotny wkład do nauk ekonomicznych, w szczególności do dyscypliny nauki o zarządzaniu. Podjęta tematyka jest aktualna i ciekawa, stanowi niewątpliwie obszar ulegający zmianom, zwłaszcza w kontekście rosnącej konkurencji i nowych form promocji;
- 2) Oceniając stronę merytoryczną Rozprawy należy podkreślić jej liczne atuty: Autor prawidłowo zrealizował cel główny pracy - przeanalizował i ocenił stan zarządzania działalnością promocyjną w starostwach powiatowych oraz stworzył własne, modelowe rozwiązanie w zakresie promocji powiatów w aspekcie funkcjonalnym. Tak prowadzone badanie stało się dobrą podstawą dla pracy badawczej, a wnioski zawarte w jej części empirycznej, mają znaczne wartości aplikacyjne, jak również mogą być cennym materiałem poznawczym dla budowania modelu zintegrowanej komunikacji marketingowej większości jednostek powiatowych w Polsce (por. rozdział 4, 5 i 6).
- 3) Autor dokonał bardzo gruntownego przeglądu literatury, będącego rzetelną podstawą do równie rzetelnego opracowania pracy doktorskiej. Zgłębił mechanizmy i specyfikę działalności jednostek powiatowych. Przeprowadził szeroko zakrojone i wielostronne badania, zarówno kierowników komórek odpowiedzialnych za promocję starostw powiatowych, jak i pracowników. Przyjęty scenariusz badań umożliwił szerszy monitoring badanego problemu i perspektyw rozwoju działań promocyjnych w jednostkach powiatowych. Jego umiejętności wskazują na to, że jest już dojrzałym badaczem.
- 4) Niewątpliwym atutem recenzowanej pracy jest jej strona metodyczna. Dla uzyskania odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz sformułowane problemy badawcze Autor pracy wykorzystuje właściwe metody, w tym zarówno o charakterze jakościowym, jak i ilościowym, co jest potwierdzeniem doskonałej znajomości warsztatu naukowego. Dzięki temu jest ona wartościowym opracowaniem o znaczących walorach poznawczych i praktycznych.
- 5) Rzetelny opis funkcji zarządzania na usługach działalności promocyjnej powiatów (roz. 2) to również część pracy, którą wysoko oceniam. Zgromadzony przez Autora materiał jest obszerny zarówno pod względem ilościowym, jak i pod względem źródeł literaturowych.

- 6) Rozprawa jest przykładem umiejętnego wykorzystania ujęcia funkcjonalnego do analizy i oceny działalności promocyjnej, w bardzo ciekawym poznawczo sektorze starostw powiatowych, oraz dojrzałego sformułowania rozwiązań w postaci autorskiego modelu dla jednostek powiatowych na podstawie przeprowadzonych badań i uogólnień.
- 7) Dysertacja zasługuje na wysoką ocenę za wyraźne intencje, zebrania dla starostw powiatowych cennych obserwacji, pozwalające im na wiwisekcję mechanizmów konkurowania dzięki sprawnym modelom komunikacji marketingowej, bazującej na założeniach nauk o zarządzaniu, w tym koncepcji marketingu.
- 8) Niewątpliwym atutem rozprawy jest opracowanie autorskiego (unikatowego) modelu zarządzania działaniami promocyjnymi na potrzeby starostw powiatowych, które Autor dogłębnie badał w pracy. Jest to ważne z punktu widzenia rozwoju badanych podmiotów, ale również efektywnego rozwoju samorządów powiatowych w Polsce.
- 9) Można stwierdzić, że Kandydat wykazał się dużą wiedzą w zakresie ekonomii w dyscyplinie nauki o zarządzaniu oraz wykazał zdolność identyfikacji luk badawczych popartą wnikliwą analizą literatury przedmiotu.
- 10) Przeprowadzone przez Doktoranta w rozprawie studia literaturowe i obszerne badania empiryczne wskazują na umiejętność samodzielnego prowadzenia badań naukowych, formułowania problemów badawczych oraz dojrzałość wnioskowania.
- 11) Bardzo dużym atutem pracy jest jej strona formalna, przejawiająca się w dbałości o szczegóły edytorskie, należytej staranności językowej, dobrej ilustracji graficznej (głównie w formie tabularycznej) przeprowadzonych rozważań - co zdecydowanie podnosi jej wartość dla każdego czytelnika.

Podsumowując, o wkładzie przedstawionej dysertacji do nauki świadczy w moim przekonaniu podjęcie wymienionych działań w trzech wymiarach (poznawczym, metodycznym i aplikacyjnym):

1. Próba wypełnienia luki poznawczej poprzez podjęcie badań nad zarządzaniem działalnością promocyjną, które mają istotny wpływ na efektywne funkcjonowanie starostw powiatowych w Polsce.
2. Zaproponowanie metodyki badań dotyczących zarządzania działalnością promocyjną w jednostkach powiatowych.
3. Opracowanie autorskiego modelu zarządzania działalnością promocyjną dla podmiotów badanego sektora.



Podsumowując stwierdzam, że rozprawa doktorska przygotowana przez Pana mgr Artura Sawickiego spełnia ustawowe wymogi formalne i merytoryczne i może stanowić przedmiot publicznej obrony na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Poza tym uważam, że recenzowana przeze mnie praca doktorska zasługuje na wyróżnienie, dlatego składam wniosek o przyznanie nagrody dla Pana mgr Artura Sawickiego, uzasadniając to osiągnięciami zamieszczonymi w recenzji, podkreślając szczególnie trudność podjętej tematyki badawczej, łączącej działania promocyjne starostw powiatowych z ujęciem funkcjonalnym charakterystycznym dla procesów zarządzania, ciekawy pomysł rozwiązania problemu badawczego, oraz wysoki walor poznawczy, metodyczny i aplikacyjny pracy.

25.01.2019

Z. K.