

prof. dr hab. Joanna M. Moczydłowska  
Kierownik Katedr Zarządzania, Ekonomii i Finansów  
Wydział Inżynierii Zarządzania  
Politechnika Białostocka

**Recenzja pracy doktorskiej**  
***Zarządzanie wizerunkiem banków w kontekście współczesnych wyzwań***  
**autorstwa pani mgr Marty Grzyb**

promotor pracy - dr hab. Anna Korombel, prof. PCz  
promotor pomocnicza – dr Zuzanna Ostaszewska

**Aspekty formalne**

Recenzja została sporządzona na podstawie pisma sygnowanego przez panią prof. Agatę Mesjasz-Lech, kierownika dyscypliny naukowej nauki o zarządzaniu i jakości z dnia 28 listopada 2023 roku informującego o powołaniu mnie na recenzentkę w/w rozprawy doktorskiej. Oświadczam, że nie ma przeciwwskazań natury prawnej i etycznej do podjęcia się przeze mnie przygotowania recenzji pracy doktorskiej napisanej przez panią mgr Martę Grzyb.

**Ocena tematu pracy**

Temat pracy oceniam jako aktualny, interesujący poznawczo i ważny dla teorii oraz praktyki zarządzania. Mimo że problematyka kształtowania wizerunku banku podejmowana jest na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości od kilkadziesiąt lat, zmiany zachodzące w otoczeniu tych organizacji, np. dynamiczna cyfryzacja usług bankowych, powodują ciągłą ewolucję uwarunkowań wizerunku banków oraz metod zarządzania wizerunkiem, co uzasadnia ich badanie. Temat rozprawy jednoznacznie wskazuje na problematykę właściwą dla dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Poprawnie uzasadniono wybór tematu eksponując fragmentaryczność badań nad zarządzaniem wizerunkiem banków w kontekście współczesnych wyzwań, w tym wyzwań geopolitycznych.

**Struktura pracy**

Recenzowana praca doktorska liczy 399 stron. Uważam, że dysertacja powinna mieć maksymalnie objętość 220- 250 stron, ale zdaję sobie sprawę, że jest ocena subiektywna. W

przypadku recenzowanej rozprawy na pewno warto usunąć zbędne powtórzenia (na przykład zdanie „w literaturze przedmiotu wciąż nie ma pełnej zgody co do zasadności zarządzania wizerunkiem banków” zostało użyte co najmniej cztery razy).

Praca składa się ze wstępu, 6 rozdziałów, zakończenia, bibliografii, spisu tabel i rysunków. Każdy rozdział został podzielony na podrozdziały. Struktura pracy jest harmonijna, a podział treści w ramach poszczególnych części jest logiczny i w pełni uzasadniony. Wyraźnie wyodrębniono części o charakterze teoriopoznawczym (trzy pierwsze rozdziały), metodycznym (rozdział czwarty) oraz empirycznym (rozdział piąty i szósty).

### **Analiza i ocena merytoryczna pracy**

Jak informuje Autorka pracy we wstępie, recenzowana rozprawa doktorska stanowi „próbę kompleksowego podejścia do problematyki zarządzania wizerunkiem banków polskiego sektora bankowego, uwzględniającą zarówno wnioski płynące z kwerendy literatury przedmiotu, jak i wyniki badań własnych, odzwierciedlających oczekiwania i postulaty pracowników banków, jednocześnie odnosząc je do potrzeb klientów tych instytucji”. We wstępie uzasadniono wybór tematu, przedstawiono cele pracy, a także problemy i hipotezy badawcze. W tej niezwykle ważnej części pracy zabrakło mi jednoznacznego zdefiniowania pojęć kluczowych w kontekście tytułu pracy: którą definicję wizerunku przyjmuje Autorka? Jak definiuje tytułowe „zarządzanie wizerunkiem banku”? Definicję zarządzania wizerunkiem znajdujemy dopiero na stronie 109 rozprawy (powtórzoną na stronie 212). Autorka przyjmuje, że jest to „zestaw działań obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie skierowanych na zasoby banku (ludzkie, informacyjne, rzeczowe i finansowe) i wykonywanych z zamiarem postrzegania instytucji bankowej przez jej interesariuszy w taki sposób, by był on możliwie jak najbliższy tożsamości podmiotu bankowego”.

Rozdział pierwszy nosi tytuł *Wizerunek jako kluczowy zasób organizacji*. W tej części Doktorantka przedstawiła etymologię pojęcia wizerunek, jego definicje, paradygmaty, w ramach których analizowana jest problematyka wizerunku, funkcje, które on pełni, klasyfikacje oraz historię badań nad wizerunkiem. Zaprezentowane zostały także modele kształtowania wizerunku oraz propozycje rozwiązań dotyczących zarządzania wizerunkiem organizacji. Wskazano na podobieństwa i różnice między pojęciami: wizerunek, tożsamość, reputacja.

Rozdział drugi nosi tytuł *Wizerunek w funkcjonowaniu banków*. Autorka pracy przedstawia bank jako szczególny rodzaj podmiotu gospodarczego, opisuje sektor bankowy i na tym tle prezentuje znaczenie wizerunku w kontekście funkcjonowania banków. Na podkreślenie zasługuje fakt, że Doktorantka nie tylko sprawnie referuje dorobek innych badaczy, ale także podejmuje udaną próbę własnej konceptualizacji tego określenia, której efekt stanowią trzy autorskie definicje wizerunku

banku. Jak słusznie zauważyła Autorka pracy, wizerunek banku można rozpatrywać przez pryzmat cech (atrybutów) tego konstruktów, jego wewnętrznej konstrukcji czy funkcji, które za pomocą wizerunku realizują banki.

W rozdziale trzecim Doktorantka skupiła się na zarządzaniu wizerunkiem banku. Przedstawiła argumenty przemawiające za potrzebą realizacji tego procesu w bankach oraz scharakteryzowała rozwiązania z tego zakresu, odnosząc je bezpośrednio do specyfiki banków jako podmiotów gospodarczych. Przedstawiła również zasady, których należy przestrzegać zarządzając wizerunkiem banków. Ta część pracy także zawiera komponent twórczy, ponieważ Autorka zaproponowała własną definicję zarządzania wizerunkiem banków. Kluczową część tego rozdziału stanowi zestawienie czynników wpływających na kształtowanie wizerunku banków oraz klasyfikacja interesariuszy podmiotów bankowych. Prawidłowo scharakteryzowano też narzędzia wykorzystywane przez banki w zarządzaniu ich wizerunkiem (rysunek 22) oraz dokonano ich systematyzacji. Rozdział ten zawiera także wnikliwą klasyfikację i charakterystykę metod badań nad wizerunkiem oraz zestawienie metod pomiaru wizerunku tych jednostek.

Czwarty rozdział dysertacji obejmuje kluczowe elementy metodyki prowadzonych badań. Moje zastrzeżenia budzi dobór badanej próby. Skoro – zgodnie z tytułem – praca koncentruje się na zarządzaniu wizerunkiem, to kluczowe jest objęcie badaniami jak największej liczby reprezentantów kadry zarządzającej, która decyduje o doborze i zakresie stosowania narzędzi zarządzania wizerunkiem banku. Autorka pracy jest tego świadoma, ponieważ pisze: „Ważne było także dotarcie do osób piastujących stanowiska kierownicze, które posiadają władztwo decyzyjne (również w obszarze wizerunku)”. Tymczasem tak ważna z perspektywy tematu pracy grupa stanowiła zaledwie 12,5% respondentów (strona 184). Ponadto zgadzam się z oceną Autorki pracy, że „Za pewien wyrażnie rzucający się w oczy mankament przeprowadzonego badania należy uznać niewielki odsetek pracowników zatrudnionych w dziale marketingu (0,7% próby)”. Nie ulega wątpliwości, że wszyscy pracownicy banku mają swój udział w kształtowaniu wizerunku danego podmiotu, jednak zarządzanie wizerunkiem podmiotu bankowego, zgodnie z definicją przyjętą przez Autorkę pracy (s. 109 i s. 212) to domena kadry menedżerskiej wspieranej wiedzą merytoryczną specjalistów w zakresie marketingu i komunikacji społecznej. Dlatego te osoby powinny stanowić dominującą, a może wręcz jedyną część badanej próby. W mojej ocenie lepszym rozwiązaniem byłoby przeprowadzenie badań na mniejszej próbie, ale dobranej bardziej adekwatnie do tematu rozprawy. W pracy przyjęto sześć równorzędnych celów badawczych:

1. „identyfikacja czynników kształtujących wizerunek banków;
2. wskazanie skali oddziaływania określonych czynników na kształtowanie wizerunku banków z perspektywy klienckiej i pracowniczej;
3. wskazanie wykorzystywanych przez banki metod pomiaru wizerunku;

4. identyfikacja narzędzi zarządzania wizerunkiem banków;
5. określenie stopnia przydatności instrumentów wykorzystywanych bądź mogących być wykorzystywanymi przez banki w toku zarządzania wizerunkiem;
6. zbudowanie modelu zarządzania wizerunkiem banków”.

Ich sposób sformułowania jest prawidłowy, choć w mojej ocenie uzasadnione byłoby wyodrębnienie celu głównego (konstrukcja modelu zarządzania bankiem) i celów szczegółowych. Przyjęto aż 10 problemów ujętych w formie pytań badawczych. Ich stopień ważności w kontekście celów pracy jest zróżnicowany. Za absolutnie kluczowe uważam te pytania badawcze, które wprost wynikają z tematu określonego w tytule pracy, na przykład pytanie 9 i 10. Zgodnie z tytułem praca dotyczy zarządzania wizerunkiem banków, dlatego problemy badawcze powinny dotyczyć narzędzi zarządzania wizerunkiem, czynników determinujących ich wybór, metod pomiaru efektywności stosowanych narzędzi. Tymczasem Autorka pracy skupiła się bardziej na uwarunkowaniach wizerunku banków. Aż 6 pytań badawczych dotyczy właśnie czynników wpływających na wizerunek, co w mojej ocenie można było zawrzeć w jednym pytaniu: Jakie czynniki i z jaką siłą wpływają na wizerunek banków? Jednocześnie w katalogu pytań badawczych znalazły się takie, na które w naukach o zarządzaniu i jakości znamy odpowiedź, np. pytanie 1 „Czym jest wizerunek i jakie jest jego znaczenie dla banków?”. W bardzo obszernej części teoretycznej pracy Doktorantka udowadnia, że zarówno definicja wizerunku, jak i jego znaczenie dla banków są dobrze rozpoznane w literaturze naukowej.

W pracy sformułowano aż 20 hipotez badawczych, w tym hipoteza nr 13 została dodatkowo rozbita na 13a, 13b, 13 c. Nie znajduje to w pełni uzasadnienia merytorycznego. Uważam, że część hipotez jest zbędna. Zgodnie z przyjętą w naukach społecznych definicją hipoteza to przypuszczenie lub domysł naukowy tworzony w celu wyjaśnienia zdarzeń, faktu lub zbioru faktów w sytuacji, gdy pewne zjawiska wymagają sprawdzenia i uzasadnienia. Nie ma zatem naukowego uzasadnienia do stawiania hipotez dotyczących stanów, zjawisk i procesów, które są oczywiste, znane i dobrze udokumentowane w literaturze naukowej, np. hipoteza nr 4. Nie ma przesłanek do potwierdzania, że „Pracownicy banków polskiego sektora bankowego wywierają wpływ na wizerunek banków, w których pracują”, ponieważ z całą pewnością tak właśnie jest. Zresztą Doktorantka jest tego świadoma, ponieważ na stronie 184 pracy pisze: „To właśnie te osoby swoim zachowaniem i postawą bezpośrednio oddziałują na kształtowanie wizerunku w oczach klientów”. Ponadto treść hipotez badawczych nie jest spójna z problemami sformułowanymi w postaci pytań badawczych. Wszystkie hipotezy dotyczą czynników wpływających na wizerunek banków, natomiast nie ma żadnej odnoszącej się do eksponowanego w tytule pracy zarządzania wizerunkiem. Uważam to za błąd metodyczny, który nie przekreśla wartości naukowej pracy, jednak wymaga korekty, gdyby rozprawa była wydawana w postaci monografii.

Aby osiągnąć cele naukowe pracy wykorzystano badania ilościowe i jakościowe. Rozdział piąty obejmuje badania ilościowe przeprowadzone zarówno wśród klientów, jak i pracowników banków spółdzielczych i komercyjnych polskiego sektora bankowego. Prawidłowo dobrano narzędzia statystyczne do opracowania wyników badań ilościowych. Autorka skoncentrowała uwagę na kreowaną przez banki tożsamość (sposób przedstawiania się banków), czynniki, które w ocenie pracowników banków wpływają na postrzeganie banków przez klientów, kwestie dotyczące pomiaru wizerunku, narzędzia stosowane przez banki w toku zarządzania swym wizerunkiem oraz czynniki, na które - zdaniem pracowników banków - oddziałuje wizerunek tych podmiotów. W tym rozdziale przedstawione zostały wyniki badań ilościowych przeprowadzonych na próbie 1210 klientów banków. Przeanalizowano sposób postrzegania i ocenę banków przez klientów, czynniki oddziałujące na postrzeganie banków oraz polskiego sektora bankowego. Rozdział kończy ocena prawdziwości hipotez badawczych.

Rozdział szósty powstał w oparciu o badania jakościowe przeprowadzone wśród ekspertów z banków komercyjnych i spółdzielczych polskiego sektora bankowego. W zamyśle badawczym Autorki stanowiły one dopełnienie wcześniej zrealizowanej procedury badawczej o charakterze ilościowym. Badania jakościowe ukierunkowane były na poznanie motywów uczestników badania w kontekście przyjęcia przez nich określonych postaw w odniesieniu do zarządzania wizerunkiem banków, a także pozyskanie praktycznej wiedzy dotyczącej sposobu zarządzania wizerunkiem. Bardzo wartościowym elementem tej części pracy jest autorski model zarządzania wizerunkiem banków (rysunek 43). Może być on wykorzystany do diagnozy zarządzania wizerunkiem na poziomie konkretnego banku, jak i narzędzie do dalszych badań naukowych.

Podsumowując ocenę merytorycznej części pracy muszę zauważyć, że w pewnym sensie pani mgr Marta Grzyb napisała dwie prace doktorskie zamknięte w jednej. Pierwsza mogłaby nosić tytuł *Determinanty wizerunku banków w percepcji klientów i pracowników*. To obszerne rozważania teoretyczne i badania empiryczne nad uwarunkowaniami wizerunku ujętymi z dwóch różnych perspektyw: pracowników i klientów. Natomiast druga praca doktorska „zamknięta” w recenzowanej rozprawie to *Zarządzanie wizerunkiem banków*. Z tego podwójnego zaangażowania czasu, wysiłku i energii badawczej wynikają paradoksalnie mankamenty tej pracy, czyli wykazane powyżej częściowe niespójności między tytułem pracy, celami, problemami i hipotezami badawczymi.

### **Charakterystyka wykorzystanych źródeł**

Bibliografia zawarta w recenzowanej pracy jest bardzo bogata (wręcz imponująca!) i w dużej części aktualna. Obejmuje 644 monografie i artykuły naukowe, 29 aktów prawnych oraz 85 pozycji netograficznych. Znaczną część wykorzystanej literatury stanowią źródła obcojęzyczne. Doktorantka

potwierdziła umiejętność pozyskiwania informacji i analizy danych pochodzących z różnorodnych źródeł, których zaawansowanie jest adekwatne do 8 poziomu PRK.

### **Aspekty formalne, językowe i edycyjne**

Praca jest napisana względnie poprawną polszczyzną, choć zdarzają się w niej błędy stylistyczne (np. tytuł tabeli nr 82). Doktorantka ma skłonność do pisania długich, wielokrotnie złożonych zdań, co podnosi ryzyko popełniania takich błędów.

Praca jest bardzo staranna pod względem edytorskim. Pozytywnym elementem rozprawy są liczne materiały graficzne (rysunki, wykresy, tabele), które wykonano niezwykle starannie. Mają one walory porządkujące i syntetyzujące prezentowane treści.

### **Wniosek końcowy**

Tematyka recenzowanej rozprawy doktorskiej została wybrana trafnie i mieści się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Praca doktorska zawiera treści nowe, empirycznie weryfikowalne, stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Podjęta problematyka ma charakter naukowy. Autorka potwierdziła swoją wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, a także udowodniła umiejętność prowadzenia pracy badawczej. Dysertacja spełnia warunki stawiane rozprawom doktorskim, dlatego wnioskuję o dopuszczenie pracy *Zarządzanie wizerunkiem banków w kontekście współczesnych wyzwań* do publicznej obrony na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

### **Problemy do podjęcia w trakcie obrony pracy**

1. Które narzędzia zarządzania wizerunkiem banku Doktorantka uważa za najbardziej efektywne i dlaczego?
2. W recenzowanej pracy skoncentrowano się na wizerunku banków w oczach klientów zewnętrznych, natomiast interesujące są działania tych podmiotów w obszarze kształtowania wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy w oczach obecnych i potencjalnych pracowników. Jak banki zarządzają swoim wizerunkiem w ramach employer branding?