

Dr hab. Agnieszka Łukasik-Turecka, prof. KUL

Lublin, 20.09.2026 r.

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

Instytut Nauk o Polityce i Administracji

e-mail: agnieszka.lukasik-turecka@kul.pl

Recenzja

rozprawy doktorskiej Pani mgr Patrycji Hamery-Pierzchały

Zarządzanie komunikacją wewnętrzną w firmie

o znacznym zróżnicowaniu odbiorców i nierównym dostępie do jej kanałów,

Katowice 2025, ss. 365,

napisanej pod kierunkiem

dr hab. Patrycji Szostok, prof. UŚ

Współcześnie coraz częściej podnosi się kwestię, że największym kapitałem każdej firmy są ludzie. Nie bez przyczyny zatem, coraz większą wagę przypisujemy zarządzaniu komunikacją między pracownikami zatrudnionymi w danej firmie. Świadoma roli, jaką odgrywa komunikacja wewnętrzna w kształtowaniu kluczowych aspektów funkcjonowania pracowników w organizacji jest także Autorka przedłożonej do recenzji rozprawy, tym bardziej, że przedmiotem Jej badań jest zarządzanie komunikacją w firmie sektora energetycznego, mającego fundamentalne znaczenie nie tylko dla gospodarki, ale także dla bezpieczeństwa państwa.

Rozprawa doktorska autorstwa Pani mgr Patrycji Hamery-Pierzchały to interesujące studium o interdyscyplinarnym charakterze. Praca poświęcona jest ważnej problematyce, jaką jest zarządzanie komunikacją wewnętrzną w firmie. Wybierając spółkę TAURON Wytwarzanie, Doktorantka postawiła na badanie komunikacji wewnętrznej w firmie sektora energetycznego o znacznym zróżnicowaniu odbiorców i nierównym dostępie do jej kanałów.

Jak podkreśliła we wprowadzeniu do pracy Autorka, na strukturę rozprawy oraz jej zakres merytoryczny wpłynął wdrożeniowy charakter dysertacji. Dlatego, dostosowując strukturę pracy do specyfiki doktoratu wdrożeniowego, zdecydowała się zawrzeć w niej

wprowadzenie do problematyki, opis zastosowanej metodyki badawczej, prezentację procesu wdrożenia, analizę jego rezultatów, interpretację wyników, wnioski oraz rekomendacje. Zarówno wyodrębnienie poszczególnych części pracy, jak również ich kolejność, nie budzą moich zastrzeżeń, niejasny jest natomiast powód pominięcia numeracji rozdziałów, tak w spisie treści, jak i w całej pracy. Dopiero lektura rozprawy pozwala na ustalenie, w którym miejscu zaczyna się dany rozdział i z ilu części składa się praca. Nadanie numerów poszczególnym rozdziałom zdecydowanie uporządkowałoby rozprawę pod względem edytorskim i formalnym oraz nadałoby pracy bardziej przejrzystą strukturę.

Na pracę liczącą 365 stron składają się zatem: wprowadzenie, pięć rozdziałów, zakończenie, bibliografia, spis ilustracji, spis tabel oraz aneks. Struktura pracy nie budzi zastrzeżeń, poza zbyt rozbudowanym rozdziałem IV (o czym szerzej w dalszej części recenzji).

Praca została uźródłowiona w formie 287 przypisów, głównie o charakterze bibliograficznym. Doktorantka osadziła swoje wywody w kontekście cytowanej polsko- i anglojęzycznej literatury przedmiotu i innych źródeł, które zebrała w bibliografii. W tym miejscu, moim obowiązkiem jako recenzentki jest odnotowanie pewnych mankamentów w bibliografii, w której mimo, iż poszczególne pozycje są uszeregowane alfabetycznie, to jednak rozpoczynają się nie od nazwisk autorów, ale od inicjałów imion cytowanych badaczy. Widoczny jest także brak konsekwencji w zapisie tytułów przywołanych tekstów: nie w każdym przypadku są one zapisane kursywą. Dotyczy to zarówno niektórych przypisów, jak i pozycji odnotowanych w bibliografii.

We wprowadzeniu do rozprawy Doktorantka uzasadniła wybór tematu pracy, przedstawiła cel dysertacji i cele badań, wstępnie zaprezentowała firmę TAURON Wytwarzanie - kluczową spółkę w Grupie TAURON, a także siebie – jako autorkę rozprawy, ale również jako osobę odpowiadającą za komunikację wewnętrzną w firmie TAURON Wytwarzanie. Podwójna rola Doktorantki, charakterystyczna dla autorów doktoratów wdrożeniowych, z jednej strony umożliwiła Jej dotarcie do materiałów, do których nikt z zewnątrz nie mógłby dotrzeć, chociażby dostępnych w intranecie spółki, z drugiej – zwiększała ryzyko wystąpienia trudności w zachowaniu dystansu do przedmiotu badań właściwego dla badacza. Miejsce pracy stało się bowiem dla Niej swego rodzaju laboratorium, w którym prowadziła badania. Należy jednoznacznie stwierdzić, że Autorka poradziła sobie z tym potencjalnym problemem.

Nawiązując do dynamicznie postępującej transformacji energetycznej w Polsce, Doktorantka podkreśliła znaczenie komunikacji wewnętrznej w firmach sektora elektroenergetycznego, charakteryzujących się złożoną strukturą organizacyjną i dużym

zróżnicowaniem kompetencyjnym zatrudnionych. Jak zaznaczyła, skuteczna komunikacja wewnętrzna w takich firmach odgrywa istotną rolę w utrzymaniu spokoju społecznego oraz budowaniu zaufania do procesów modernizacyjnych, staje się wręcz kluczowym narzędziem zarządzania zmianą.

Autorka rozprawy podkreśliła złożone wyzwania, które pojawiają się w komunikacji wewnętrznej firm z sektora elektroenergetycznego, szczególnie w kontekście jego transformacji, a które mają istotne znaczenie dla skuteczności zarządzania zmianą. Zaliczyła do nich: nierówny dostęp do kanałów komunikacyjnych, wynikający z rozproszonej struktury organizacyjnej oraz zróżnicowania ról zawodowych; zapewnienie spójności i przejrzystości przekazu w warunkach intensywnych zmian technologicznych i organizacyjnych; opór psychologiczny i emocjonalny pracowników, a także niedostateczny poziom kompetencji komunikacyjnych wśród pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem kadry kierowniczej.

Występując we wspomnianej już wcześniej podwójnej roli - jako osoby odpowiadającej za komunikację wewnętrzną w TAURON Wytwarzanie, i badaczki przygotowującej ocenianą rozprawę - postawiła przed sobą kilka celów zarówno o praktycznym, jak i strategicznym charakterze. Zaliczyła do nich: poprawę efektywności zarządzania zmianą; zwiększenie zaangażowania pracowników spółki poprzez budowanie zrozumienia dla celów firmy oraz wzrost poczucia współodpowiedzialności za procesy transformacyjne w niej zachodzące; identyfikację asymetrii informacyjnej, mogącej wynikać z rozproszonej struktury organizacyjnej oraz zróżnicowania ról zawodowych; ocenę kompetencji komunikacyjnych w organizacji, szczególnie wśród kadry kierowniczej, a także ocenę wpływu komunikacji wewnętrznej na realizację celów strategicznych przedsiębiorstwa. Podsumowując wszystkie cele, podkreśliła, że „celem prowadzonych badań jest uwrażliwienie organizacji na aspekty komunikacji wewnętrznej w TAURON Wytwarzanie, tak by była traktowana nie tylko jako narzędzie pomocnicze, lecz jako strategiczny komponent transformacji energetycznej, który decyduje o jej społecznej akceptacji, efektywności wdrożenia oraz długofalowym sukcesie organizacyjnym” (s.11). Z kolei jako główny cel dysertacji wskazała „opracowanie i implementację rozwiązania o charakterze praktycznym, odpowiadającego na konkretne potrzeby instytucjonalne lub branżowe” (s. 6). Należy podkreślić, że wyznaczone cele wskazują, że Doktorantka podjęła się zarówno interesującego, jak i ważnego ze względu na znaczenie spółki dla gospodarki i bezpieczeństwa państwa, zadania badawczego.

W rozdziale pierwszym Doktorantka omówiła różne aspekty polityki, podjęła się wyjaśnienia, czym jest polityka, omówiła jej rolę w społeczeństwie, dokonała przeglądu różnych definicji polityki, a także scharakteryzowała różne rodzaje polityk i ich determinanty.

Skupiając się na polityce energetycznej, przedstawiła jej definicję i znaczenie, a także główne cele, tj. bezpieczeństwo energetyczne, zrównoważony rozwój i ochronę środowiska. W tej części pracy Doktorantka podjęła także próbę ukazania zależności między europejską polityką energetyczną a wyzwaniami przed jakimi stoi polski sektor elektroenergetyczny, a które z kolei mają przełożenie na badaną przez nią firmę. Warto podkreślić, że omawiane kwestie zostały zilustrowane czytelnymi diagramami, co wpłynęło na lepszy odbiór prezentowanych treści.

Ograniczony ilościowo dobór literatury, widoczny w pierwszym rozdziale pracy, Doktorantka wyjaśniła wdrożeniowym charakterem rozprawy już we wprowadzeniu. Jak podkreśliła, praktyczny wymiar projektu badawczego przełożył się na celowe ograniczenie przeglądu literatury do najistotniejszych koncepcji i ujęć teoretycznych, stanowiących fundament dla realizacji określonych przez nią celów wdrożeniowych. Jak zaznaczyła: „Celem tej części pracy nie jest pełna eksploracja dorobku naukowego w danej dziedzinie, lecz selektywna prezentacja teorii wspierającej kontekst aplikacyjny” (s.11). Część teoretyczna celowo ograniczona do najbardziej niezbędnych elementów, które stanowiły podstawę dla zrozumienia problematyki oraz wsparcie dla realizacji celów aplikacyjnych, pozwoliły, jak podkreśliła Autorka, na skoncentrowaniu uwagi na aspektach wdrożeniowych, metodologicznych i analitycznych, stanowiących trzon rozprawy. Należy podkreślić, że rozwiązanie przyjęte przez Doktorantkę jest typowe dla doktoratu wdrożeniowego, w którym struktura rozdziałów kładzie silniejszy akcent na część aplikacyjną.

W rozdziale drugim, zatytułowanym „Komunikacja i jej znaczenie dla organizacji”, Autorka podjęła próbę ukazania złożoności procesów komunikacyjnych oraz ich wpływu na przedsiębiorstwa. Omówiła różne aspekty komunikacji, jej rodzaje, czynniki wpływające na jej skuteczność, a także znaczenie komunikacji dla funkcjonowania spółki energetycznej. W oparciu o literaturę przedmiotu ukazała wymiary komunikowania, funkcję komunikacji organizacyjnej i organizację komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa.

W tym miejscu należy odnotować, że Doktorantka zamiennie stosowała pojęcia „komunikowanie” i „komunikacja”; w pracy zabrakło rozróżnienia tych pojęć. Uwagę zwraca także przywołanie wielu cytatów, których dosłowne przytaczanie w mojej ocenie nie było konieczne, wystarczyłoby ich omówienie.

W rozdziale trzecim Autorka przedstawiła charakterystykę firmy TAURON Wytwarzanie oraz Grupy TAURON, szczególny nacisk kładąc na komunikację wewnętrzną i procedury komunikacyjne. W tej części pracy zaprezentowała wyniki badań satysfakcji pracowników oraz badania komunikacji przeprowadzone w spółce, w celu lepszego zrozumienia ich wpływu na funkcjonowanie organizacji. Ukazała, które ze stosowanych przez

spółkę kanałów komunikacyjnych okazały się mniej skuteczne, a także jakie działania wdrożyła firma, by wzmocnić preferowane przez pracowników metody przekazywania informacji. W rozdziale tym pojawiła się drobna nieścisłość. Pisząc o nowej misji „Zasilamy zmiany Nową Energią” i wizji spółki „Stworzymy Świat Nowej Energii, stawiając na ekologiczne rozwiązania, zapewniające komfort i bezpieczeństwo Klientów”, Autorka przywołała powiązane z nimi wartości korporacyjne – OZE² i podała terminy, które stanowią rozwinięcie tego akronimu: Odwaga, Zaangażowanie oraz Efektywność i Energia, a w kolejnych wierszach zamiast o odwadze pisała o odpowiedzialności (s.112). Tymczasem na stronie internetowej Grupy TAURON pierwsza litera akronimu rozwinięta jest jako Odpowiedzialność.

Rozdział czwarty poświęcony został opisowi badania komunikacji wewnętrznej, ze szczególnym uwzględnieniem jej wpływu na kluczowe funkcje zarządcze. Za cel tego rozdziału Doktorantka postawiła uzyskanie odpowiedzi na pytanie, „czy i w jakim stopniu komunikacja wpływa na zaangażowanie pracowników, ich chęć dzielenia się wiedzą oraz ogólną satysfakcję z pracy” (s. 142). W tej części pracy jej Autorka wyjaśniła wybór tematu rozprawy i motywację do przeprowadzenia badań, w oparciu o przekonanie, że hierarchiczna struktura komunikacji w Grupie TAURON może mieć istotny i jednocześnie niekorzystny wpływ na zaangażowanie w pracę, satysfakcję z pracy oraz chęć do dzielenia się wiedzą.

Doktorantka przypomniała cel pracy, którym określiła weryfikację realnych potrzeb informacyjnych i komunikacyjnych w organizacji, a także podjęcie próby opracowania modelu systemu komunikacji, odpowiadającego na zdiagnozowane zapotrzebowania, w celu poprawy skuteczności informowania i komunikowania.

Autorka słusznie zauważyła, że w przypadku rozprawy, której celem jest diagnoza potrzeb komunikacyjnych danej organizacji i przedstawienie sposobów ich zaspokajania, podstawowym źródłem wiedzy dotyczącej komunikacji wewnętrznej w organizacji oraz oczekiwań co do kierunków jej rozwoju są badania opinii pracowniczej. Z tego względu dobór metody badawczej i narzędzia, jakim był kwestionariusz ankiety, należy uznać za właściwy. Nie mam uwag dotyczących kwestionariusza ankiety czy przebiegu badań. Autorka szczegółowo określiła organizację i przebieg badania, w tym czas przeprowadzenia badania, a także kontekst sytuacyjny, w jakim przeprowadzono badanie.

Doktorantka ponownie szczegółowo określiła także cele badawcze oraz przedstawiła schemat modelu badawczego, ilustrującego założenia dotyczące udoskonalonego modelu komunikacji wewnętrznej w organizacji. Sformułowała także trzy hipotezy badawcze:

„Hipoteza 1: Istnieje związek pomiędzy zmiennymi opisującymi model komunikacji a satysfakcją z pracy.

Hipoteza 2: Istnieje związek pomiędzy zmiennymi opisującymi model komunikacji a zaangażowaniem.

Hipoteza 3: Istnieje związek pomiędzy zmiennymi opisującymi model komunikacji a chęcią dzielenia się wiedzą” (s. 150).

Jak podała Autorka, powyższe hipotezy zostały sformułowane w oparciu o pytania badawcze, jednak w podrozdziale, którego tytuł sugeruje obecność tych pytań, znajduje się odwołanie jedynie do pytań z kwestionariusza ankiety.

Rozdział czwarty zawiera szczegółową prezentację wyników badań dotyczących komunikacji wewnętrznej w spółce TAURON Wytwarzanie, zarówno tych uzyskanych w oparciu o kwestionariusz ankiety, jak i w wyniku analizy korelacji i analizy regresji. Analizy i raporty opisowe Doktorantka wykonała w Systemie Zautomatyzowanego Tworzenia Opisu Statystycznego – SZTOS, z kolei wizualizacje wyników przeprowadziła z wykorzystaniem pakietu graficznego “ggplot2”.

Warto w tym miejscu odnieść się do uwagi dotyczącej objętości czwartego rozdziału, poczynionej przeze mnie na początku recenzji. W każdej rozprawie doktorskiej część empiryczna pracy stanowi ważną jej część, w przypadku doktoratu wdrożeniowego – znaczenie tej części jeszcze wzrasta. Spore zastrzeżenia budzi jednak objętość tej części rozprawy. Rozdział IV zajmuje bowiem ok. 34 % pracy. Wydaje się, że niektóre fragmenty (np. tabele ze szczegółowymi wynikami) można było przenieść do aneksu, w pracy prezentując jedynie ich wizualizację w postaci grafik; zmiana taka odbyłaby się bez widocznego uszczerbku dla pracy. Zostawienie w głównej części rozprawy jedynie wizualizacji i analizy tych danych znacznie zmniejszyłoby objętość rozdziału, co wpłynęłoby korzystnie na odbiór treści i strukturę pracy.

W rozdziale piątym Doktorantka dokonała szczegółowej analizy wyników badań dotyczących komunikacji wewnętrznej w spółce TAURON Wytwarzanie, zweryfikowała hipotezy badawcze, a także sformułowała rekomendacje praktyczne, co w przypadku doktoratu wdrożeniowego jest szczególnie istotne. W oparciu o wyniki badań Autorka zarekomendowała: „1. Wzmocnienie kompetencji komunikacyjnych kadry kierowniczej poprzez szkolenia, coaching oraz systematyczny feedback, co może przyczynić się do budowania zaufania i promowania kultury dzielenia się wiedzą.

2. Rozwój i optymalizacja kanałów komunikacji wewnętrznej, ze szczególnym uwzględnieniem ich dostępności, aktualności oraz atrakcyjności treści. Należy dążyć do personalizacji przekazu oraz umożliwienia dwustronnej komunikacji.

3. Promowanie kultury otwartości i partycypacji, w której pracownicy czują się uprawnieni do wyrażania opinii i dzielenia się doświadczeniem. Może to obejmować działania takie jak fora dyskusyjne, spotkania zespołowe czy programy ambasadorów wiedzy.
4. Zapewnienie równego dostępu do narzędzi komunikacyjnych oraz wspieranie ich aktywnego wykorzystania, szczególnie wśród pracowników spoza kadry kierowniczej.
5. Systematyczne monitorowanie jakości komunikacji poprzez badania opinii pracowników, analizę danych z kanałów informacyjnych oraz ewaluację skuteczności wdrażanych działań komunikacyjnych” (s. 298-299).

Należy zaznaczyć, że cel wdrożeniowy, jakim była próba odpowiedzi na pytanie o kształt systemu komunikacji w firmie, charakteryzującej się bardzo specyficzną strukturą oraz nierównym dostępem do kanałów, został osiągnięty.

Na docenienie zasługuje wskazanie przez Autorkę pracy na ograniczenia badawcze. Doktorantka jest ich świadoma i zaliczyła do nich: próbę badawczą, cechującą się względną jednorodnością pod względem demograficznym i zawodowym, co jak podkreśliła ogranicza możliwość ekstrapolacji wyników na szersze populacje; umiarkowaną liczebność próby, potencjalnie wpływającą na zakres generalizacji wniosków; oparcie zastosowanych narzędzi pomiarowych na samoopisie; czas, w którym przeprowadzono badania; korelacyjny charakter analizy, a także nieuwzględnienie potencjalnych zmiennych pośredniczących i moderujących, jak styl zarządzania, klimat organizacyjny czy poziom zaufania interpersonalnego.

Praca została napisana językiem czytelnym, chociaż momentami mało precyzyjnym. Przykładem jest chociażby używany przez Autorkę termin „formularz ankiety”; poprawnym i bardziej precyzyjnym terminem naukowym jest „kwestionariusz ankiety”, bo to on jest narzędziem badawczym. W recenzowanej rozprawie występują także błędy stylistyczne czy powtórzenia, jak np. „W celu zrealizowania celów badawczych” (s. 150), oraz literówki, których co prawda nie należy traktować jako duży błąd, jednak których częstotliwość powoduje, że są zauważalne, a niektóre, jak „węglowy blok z kotem fluidalnym” (s. 99), wywołują uśmiech podczas zagłębiania się w tekst. Lekturę pracy utrudniają też pewne niedociągnięcia dotyczące technicznej strony pracy, jak wspomniany wcześniej brak numeracji rozdziałów czy różna interlinia w części głównej pracy i bibliografii.

Powyższe mankamenty nie przesłaniają jednak najważniejszego – zrealizowania celu, jaki postawiła przed sobą Badaczka, czyli rozwiązania konkretnego problemu, ważnego dla badanej spółki, którym było przedstawienie sposobu usprawnienia zarządzania komunikacją wewnętrzną w firmie sektora energetycznego o znacznym zróżnicowaniu odbiorców i nierównym dostępie do jej kanałów. Biorąc pod uwagę zawartość całej rozprawy należy

podkreślić, że świadczy ona o istotnej wartości badawczej przedstawionych wyników badań, dotyczących organizacji o dużym znaczeniu dla krajowego systemu energetycznego.

Podsumowując, należy podkreślić, że treść pracy odpowiada zadaniu badawczemu, określone przez Autorkę. Wybór tematu, a także przedmiot badań nie budzą moich zastrzeżeń ze względów merytorycznych i formalnych. Cel, przedmiot badań i problem badawczy świadczą o podjęciu przez Panią mgr Patrycję Hamerę-Pierzchałę interesującego zadania badawczego, z którego w mojej ocenie się wywiązała. Autorka pracy przedstawiła zagadnienia związane z badaną problematyką oraz przeprowadziła analizę wyników badań własnych. Niniejsza dysertacja świadczy o znajomości przez Doktorantkę najistotniejszych koncepcji i ujęć teoretycznych dotyczących omawianej problematyki, a także o Jej dobrym warsztacie badawczym.

Konkludując, stwierdzam, że rozprawa doktorska Pani mgr Patrycji Hamery-Pierzchały mieszcząca się dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o polityce i administracji stanowi oryginalne rozwiązanie problemu badawczego, jak i oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej. Doktorantka wykazała się ogólną wiedzą teoretyczną w dyscyplinie nauki o polityce i administracji oraz umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy badawczej.

Stwierdzam, że recenzowana rozprawa Pani spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim, określone w ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2024 poz. 1571 z późn. zm.), dlatego wnoszę o dopuszczenie Doktorantki do dalszych etapów postępowania w sprawie nadania stopnia doktora.



Signed by /
Podpisano przez:

Agnieszka Łukasik-
Turecka

Date / Data: 2026-
09-20 16:15