

Warszawa, 19 września 2026r.

dr hab. Bartłomiej Biskup
Wydział Nauk Politycznych
i Studiów Międzynarodowych
Uniwersytet Warszawski

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr Patrycji Hamery-Pierzchały,

***Zarządzanie komunikacją wewnętrzną w firmie o znacznym
zróżnicowaniu odbiorców i nierównym dostępie do jej kanałów, ss. 365***

Promotor: dr hab. Patrycja Szostok, prof. UŚ

Problematyka dysertacji mgr Patrycji Hamery-Pierzchały, dotycząca zarządzania komunikacją wewnętrzną w firmie działającej w określonych warunkach komunikacyjnych jest warta analiz, szczególnie w kontekście wzrastającej roli komunikacji i komunikacji wewnętrznej w firmach, na którą zwracają uwagę wszyscy aktorzy procesu komunikowania, tacy jak pracownicy i osoby zarządzające. Szczególnie wartość tej tematyki widoczna jest w przypadku doktoratu wdrożeniowego, gdzie efekty prowadzonych badań mogą być zastosowane w praktyce i przysłużyć się do poprawy komunikacji, a co za tym idzie, funkcjonowania konkretnych przedsiębiorstw i branż. Sektor energetyczny pełnił i pełni obecnie kluczową rolę w zapewnieniu stabilności bezpieczeństwa państwa, co ma kapitalne znaczenie, szczególnie w dzisiejszych turbulentnych czasach, w których zagrożenia bezpieczeństwa, w tym bezpieczeństwa energetycznego, są na porządku dziennym. Tym bardziej docenić należy podjęcie przez Autorkę takiej tematyki w określonym w pracy obszarze działalności biznesowej i państwowej. W swojej recenzji odniosę się do uzasadnienia wyboru tematu i obszaru badań, zawartości rozprawy, metodologii oraz aspektów formalnych pracy. Wnioski końcowe będą zarówno podsumowaniem, jak i rekomendacją formalną dotyczącą dalszego postępowania w przewodzie doktorskim.

Uzasadnienie wyboru tematu i obszaru badań

Magister Patrycja Hamera-Pierzchała pisze, że w związku z postępującą transformacją energetyczną, rozumianą przez Autorkę jako odejście od węgla, komunikacja wewnętrzna w firmach energetycznych nabiera kluczowego znaczenia. Może ona służyć również do zarządzania zmianą, szczególnie w przedsiębiorstwach z dużą liczbą zatrudnionych i posiadających wiele szczebli zarządzania (s. 6). Największymi wyzwaniem w tym obszarze są nierówny dostęp do kanałów komunikacji, „zapewnienie spójności i przejrzystości przekazu w warunkach intensywnych zmian technologicznych i organizacyjnych” oraz braki w kompetencjach komunikacyjnych pracowników, w szczególności kadry kierowniczej (s. 7 – 8). Ten właśnie obszar Doktorantka czyni przedmiotem rozprawy, zawężając jednocześnie analizę do jednej z firm energetycznych, jaką jest Tauron Wytwarzanie, co ma znaczenie kontekstowe, jeśli chodzi o możliwości przeprowadzenia badań i zaproponowania wdrożenia oraz dostęp do materiałów, jako że Doktorantka jest osobą odpowiadającą za komunikację wewnętrzną w tej firmie (s. 10).

W pracy postawiono kilka celów prowadzonych badań. Pierwszym z nich jest „poprawa efektywności zarządzania zmianą”, co wiąże się z przewidywaną redefinicją ról zawodowych w firmie i zmianami technologicznymi w procesie transformacji energetycznej. Drugi to „wzmocnienie zaangażowania pracowników poprzez budowanie zrozumienia dla celów organizacji oraz zwiększanie poczucia współodpowiedzialności za procesy transformacyjne”. Kolejny to identyfikacja asymetrii informacyjnej, która może wynikać z rozproszonej struktury organizacyjnej. Autorka chciałaby również zbadać kompetencje komunikacyjne pracowników, w szczególności kadry kierowniczej oraz dokonać oceny wpływu komunikacji wewnętrznej na realizację celów strategicznych firmy. Jak pisze w podsumowaniu, „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. 10 – 11).

Wybór obszaru badawczego i tematu należy uznać za uzasadniony. Doktorantka wskazała na konkretny obszar i wdrożenie, które pozwoli usprawnić działanie w opisanym obszarze polityki publicznej i funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Cele dysertacji określone są logicznie i spójnie, jednak mieszają się tutaj cele badań i cele wdrożenia, co można było doprecyzować w pracy.

Ocena zawartości i struktury rozprawy

Recenzowana rozprawa składa się w ocenie recenzenta z pięciu rozdziałów, wprowadzenia, zakończenia, bibliografii, spisu ilustracji, spisu tabel oraz pięciu aneksów. Rozdziały składają się z różnej liczby podrozdziałów. Ze względu na brak numeracji rozdziałów i podrozdziałów ta konstatacja może być nieprecyzyjna. Brak numeracji utrudnia precyzyjną analizę rozprawy, której spis treści może sprawiać bardziej wrażenie raportu niż dysertacji doktorskiej, nawet jeżeli ma ona charakter wdrożeniowy.

W rozdziale pierwszym Pani mgr Patrycja Hamera-Pierzchała odnosi się do kilku pojęć natury ogólnej, związanych z polityką i jej różnymi odmianami. Rozpoczyna od ogólnego pojęcia polityki, wspominając wielkich myślicieli i filozofów, ale koncentrując się jednak na definicjach współczesnych A. Jabłońskiego czy J. Hausnera (s. 13 – 14). Następnie koncentruje się na polityce publicznej, również prezentując jej definicje i składowe, posługuje się współczesnym rozumieniem tego pojęcia. Później pojawia się również pojęcie władzy w rozumieniu weberowskim, co jest logiczną niekonsekwencją, jako że pojęcie władzy jest pojęciem szerszym, a jest użyte jako składowa (element) polityki publicznej (s. 14 – 16). Następnie Doktorantka analizuje determinanty polityki, zaczynając od etyki i moralności (s. 16), poprzez ideologię (s. 17), a kończąc na czynnikach kulturowych, ekonomicznych, politycznych i instytucjonalnych (s. 18). Również do takich determinant zalicza Autorka politykę „unijną” (s. 17), mając zapewne na myśli politykę Unii Europejskiej. Jest ona umieszczona zatem, być może trochę na wyrost, wśród bardziej ogólnych pojęć, takich jak moralność czy ideologia, a powinno się ją zaliczyć raczej do determinant politycznych czy instytucjonalnych. Kolejny podrozdział traktuje o polityce energetycznej, będącej przykładem polityki sektorowej, którą obejmuje tematyka pracy. Oprócz ogólnego opisu i przedstawienia jej roli i składowych, większą część rozdziału (s. 20 – 25) stanowią literalne cytaty z aktów prawnych tę politykę kształtującą i regulującą wraz z wyliczaniem ustawowych kompetencji organów właściwych do kształtowania tej polityki. Jest to rozwiązanie dyskusyjne, ponieważ takie odniesienia i cytaty aktów prawnych mogłyby się równie dobrze znaleźć w przypisach lub załącznikach, natomiast w treści dysertacji najważniejszy jest jednak

element analizy. W końcu tego podrozdziału pojawia się, już w wymiarze bardziej analitycznym, wątek bezpieczeństwa energetycznego, jego przejawów i rodzajów (s. 25 – 28). Następny podrozdział zatytułowany „Polska energetyka” liczy zaledwie pół strony. Kolejny dotyczy ochrony środowiska w Unii Europejskiej i zawiera przegląd i analizę tego obszaru. Autorka pisze o historii i podstawach tej polityki, uregulowaniach i wskaźnikach, koncepcji zielonego ładu (s. 28 – 36) oraz powiązanych z politykami UE zasadami raportowania ESC i ESG, dotyczącymi przedsiębiorstw (s. 36 – 38). Kolejny podrozdział poświęcony jest roli Unii Europejskiej w zapewnieniu bezpieczeństwa energetycznego. Doktorantka analizuje zmiany w miksie energetycznym, jakie zaszły w ostatnich latach, a w szczególności uniezależnienie się państw UE od importu surowców z Rosji. Konstatuje, że „państwa Unii Europejskiej zmagają się ze wszystkimi możliwymi aspektami zagrożenia bezpieczeństwa energetycznego” (s. 42). Analizuje również, miks energetyczny Polski oraz zmiany w wartości i strukturze mocy zainstalowanej, zwracając w szczególności uwagę na Odnawialne Źródła Energii (s. 45 – 48). Ostatni podrozdział umiejscawia analizowaną w dysertacji spółkę – Tauron Wytwarzanie - w systemie energetycznym kraju i zawiera szczegółowe dane dotyczące rodzajów i wielkości (mocy) wytwarzanej energii (ta część bez przypisów, ale można domniemywać, że jest to wiedza własna Autorki lub materiały wewnętrzne spółki, s. 49 – 51). Rozważania odnoszą się także do rynku mocy, potrzeb energetycznych Polski oraz zmiany strategii Grupy Tauron dotyczącej odchodzenia od węgla i ryzyk z tym związanych. Rozdział pierwszy stanowi wprowadzenie do tematu rozprawy, ale nie jest ono pogłębione, co pozostawia pewien niedosyt. Pomimo uwag Autorki, że jest to doktorat wdrożeniowy (s. 6 i 11) i dlatego część teoretyczna jest okrojona, podejmując już wątki teoretyczne, należałoby to uczynić w sposób bardziej pogłębiony lub z niektórych z nich po prostu zrezygnować. Półstronicowy podrozdział „Polska energetyka” można by było włączyć z pewnością do innego podrozdziału, ponieważ w obecnej formie świadczy jedynie o braku równowagi w konstrukcji rozdziału. Do tego pojęcia i definicje są czasami zestawione chaotycznie, bez ciągu logicznego, np. pojęcia polityk publicznych i władzy, powodując wrażenie czytania raportu zarządczego. Należałoby rozważyć, czy podrozdziały dotyczące ochrony środowiska i polityki energetycznej UE powinny być w ogóle zamieszczone, zważając że dysertacja i badania ukazane w rozdziale czwartym, problematyki polityki energetycznej i ochrony środowiska UE zgoła nie dotyczą.

Problematyka ta może być uznana jedynie za ważny, ale jednak kontekst przeprowadzonych badań.

Rozdział drugi dotyczy komunikowania w organizacji. Autorka przywołuje klasyczne definicje komunikacji, jej rodzaje i aspekty teoretyczne (s. 59 – 61). Następnie odnosi się do znaczenia komunikacji w procesach socjalizacji (s.62 – 63), by następnie wrócić do komunikacji niewerbalnej i jednej z klasyfikacji stylów komunikowania (s. 64). W kolejnym podrozdziale Doktorantka przedstawia wielowymiarowość komunikowania, wracając miejscami do definicji, a kończąc ten wywód modelami komunikowania wg McQuaila (s. 66 – 67). Również od tego autora, a mianowicie od jego piramidy komunikacyjnej, rozpoczynają się dalsze rozważania na temat komunikowania w organizacji, w ramach których Autorka analizuje kierunki komunikowania organizacyjnego oraz kilka modeli komunikowania organizacyjnego, w tym model biurokratyczny Webera (s. 68 – 70). Następnie przechodzi do analizy funkcji i rodzajów komunikacji organizacyjnej (s. 70 – 72). Istotny dla pracy jest podrozdział dotyczący znaczenia komunikowania dla przedsiębiorstwa i wyzwań, jakie niesie dla tego procesów nowoczesność i zmieniające się kanały komunikowania. Natomiast podrozdział o znaczeniu komunikowania kryzysowego (s. 78 – 79) został potraktowany zdawkowo – licząc jedną stronę nie oddaje nawet części istoty tego zjawiska, więc tutaj również należało albo włączyć go w poprzedzające rozważania, rozbudować do „poważniejszych” rozmiarów lub całkowicie z niego zrezygnować. Ostatni podrozdział, zawierający w sobie dodatkowo trzy jednostki podrzędne, dotyczy komunikacji wewnętrznej w organizacji, czyli dla pracy ma również znaczenie fundamentalne. Pani mgr Hamera-Pierzchała pisze najpierw o typach sieci komunikacyjnych w organizacji (s. 79 – 80), a następnie skupia się na skuteczności tej komunikacji i jej wpływie na całą organizację. Konstatuje, że „głównymi czynnikami wpływającymi na efektywność firmy są: partnerska i otwarta komunikacja z pracownikami, odpowiedzialność kadry menadżerskiej za skuteczną komunikację, poczucie wpływu na funkcjonowanie firmy rozumiane jako możliwość zgłaszania własnych pomysłów na usprawnienia” (s. 84). Zwraca również słusznie uwagę na ciągłe zmiany, jakie zachodzą w procesach komunikacji wewnętrznej oraz zmieniające się warunki zewnętrzne, jakim podlega organizacja i jej komunikowanie (s. 85 – 86). Stąd pisze również o wyzwaniach, jakie stoją przed komunikacją, takich jak budowa otwartej kultury organizacyjnej i budowa zaufania (s. 88 – 90). Następnie Autorka pisze o zasadach komunikacji organizacyjnej oraz o procesie komunikacji, czyli budowie

planu komunikacji, określeniu grup docelowych itp. (s. 90 – 91), co powinno raczej znaleźć się we wcześniejszej części podrozdziału dotyczącej form, modeli i składników komunikacji wewnętrznej. Kolejny, bardzo interesujący podrozdział dotyczy kapitału intelektualnego i jego związków z komunikacją. Łączy on się bezpośrednio z badaniami zaproponowanymi w dalszej części dysertacji. Doktorantka zauważa, że „kapitał intelektualny i komunikacja organizacyjna są ze sobą ściśle powiązane, ponieważ efektywne zarządzanie wiedzą i informacją w organizacji jest kluczowe dla wykorzystania potencjału KI. Komunikacja organizacyjna umożliwia efektywny przepływ wiedzy i informacji między pracownikami, zespołami i działami. Dzięki temu kapitał intelektualny, w postaci wiedzy i doświadczenia pracowników, może być skutecznie wykorzystywany w całej organizacji. Regularna i otwarta komunikacja sprzyja dzieleniu się wiedzą, co zwiększa innowacyjność i efektywność operacyjną” (s. 93). Ostatni fragment rozdziału zwraca uwagę na zależność między komunikacją wewnętrzną a wizerunkiem firmy, który przejawia się również poprzez opinie i zachowania jej pracowników. Ostatnie podrozdziały stanowią mocny punkt pracy, łącząc część teoretyczną z praktyczną. W pierwszej części rozdziału mamy również, znane z pierwszego rozdziału, niekonsekwencje w logicznym umieszczaniu poszczególnych treści, o czym napisałem powyżej. Można byłoby jeszcze pokusić się o uzupełnienia koncepcji prezentowanych w pierwszej części rozdziału o takie klasyczne pozycje, jak te aktorstwa F. Jablina i L. Putnam, D. Tourisha, czy z polskich autorów R. Winkler, czy A. Potockiego. Natomiast oczywiście wybór należy do Doktorantki, co też częściowo wytłumaczone jest wdrożeniowym charakterem dysertacji.

W rozdziale trzecim zaprezentowany jest podmiot, w którym przeprowadzono badania, czyli spółka Tauron Wytwarzanie. W pierwszej części rozdziału, na podstawie ogólnych informacji i dokumentów wewnętrznych, przedstawiono podstawowe dane o spółce i jej działalności, w tym o procesach i procedurach w niej funkcjonujących, uwzględniając w tym komunikację i komunikację wewnętrzną (s. 100 – 113). Następnie Doktorantka analizuje rolę spółki w transformacji energetycznej i wprowadza czytelnika w szczegóły rozwiązań funkcjonujących na poziomie państwowym i na poziomie spółki. Odnosi się tutaj zarówno do roli nigdy niepowstałej Narodowej Agencji Bezpieczeństwa Energetycznego, jak i rozwiązań związanych z Rynkiem Mocy oraz Jednostek Wytwórczych Centralnie Dysponowanych, należących do Tauron Wytwarzanie (s. 113 – 116). Następnie odnosi się już bezpośrednio do systemu

komunikacji Tauron Wytwarzanie, poddając go szczegółowemu opisowi i analizie. Słusznie zwraca uwagę na nierównowagę dostępu do informacji w spółce, konstatując, że „obecnie trwają analizy dotyczące możliwych kierunków rozwoju. Ponieważ aspekt równego dostępu do informacji jest niezwykle istotny w komunikacji wewnętrznej, rozważa się możliwość wprowadzenia takich kanałów, które mogą być użyteczne w organizacji, zwłaszcza w kontekście ograniczonej możliwości komunikacji z pracownikami nieposiadającymi służbowych komputerów i telefonów” (s. 120). Ten aspekt wydaje się być ważny zarówno dla samej spółki i jej funkcjonowania, jak też dla przeprowadzanego badania i wdrożenia. Pani Mgr Hamera-Pierzchała zwraca również uwagę na rolę informacji zwrotnej w komunikacji wewnętrznej spółki oraz komunikacji w procesach restrukturyzacyjnych w spółce. Omówione zostały również projekty wspierające komunikację, takie jak „Tauron bez barier”, czy „Twój pomysł ma moc” (s. 123 – 124). Ostatni, bardzo ciekawy podrozdział przedstawia wyniki trzech pomiarów, jakie spółka zrealizowała wśród pracowników w latach 2017, 2019 i 2021. Badania dotyczyły w szczególności komunikacji wewnętrznej i przepływu informacji w spółce, a także satysfakcji z wykonywanej pracy. Co do wyników i skuteczności działań podjętych po badaniach Autorka konkluduje: „Porównując wyniki badań komunikacji z lat 2017 oraz 2019 obserwujemy nieznaczny spadek postaw negatywnych, z tendencją przesunięcia w kierunku neutralnych. Dopiero zestawienie wyników z rokiem 2021 wskazuje na wyraźne obniżenie ilości postaw negatywnych oraz zwiększenie ilości postaw pozytywnych. Wnioski, które można wyciągnąć z powyższego, jasno wskazują, że działania podjęte w celu poprawienia komunikacji wewnętrznej w spółce zaczęły przynosić zamierzone efekty” (s. 141). Jednocześnie zdiagnozowano również kanały komunikacji, które nie przynosiły efektów, takie jak wydawanie gazety firmowej w formie papierowej, czy wysyłanie newslettera na prywatne skrzynki mailowe. Ten rozdział stanowi mocną stronę pracy, dotyczy już szczegółów badanego podmiotu, prezentuje wyniki badań i jest również dobrze osadzony w literaturze. Występują niewielkie błędy w formułowaniu ocen, np. zdanie „Wydaje się, że o konieczności dekarbonizacji polskiej gospodarki, w tym krajowej energetyki, która nadal w przeważającej części oparta jest na węglu kamiennym i brunatnym, nikogo nie trzeba przekonywać” (s. 113), jest typowo publicystyczne i nie poparte w pracy żadnymi dowodami, można nawet rzec, że jest w tego typu pracy zbędne. Takie sformułowania w dysertacji się zdarzają, co można pewnie tłumaczyć długoletnią pracą Doktorantki w korporacji i różnicami w języku korporacyjnym, a akademickim. Widać to też w wielu

innych fragmentach rozprawy, jak np. fragment „program spotkał się z pozytywnym odbiorem i cieszy się bardzo dużym zainteresowaniem” – bez poparcia w szczegółowych danych odnośnie tego odbioru (s. 124), czy też „podsumowanie wyników analizy wskazało na konieczność optymalizacji działań komunikacyjnych w firmie, co stanowiło istotny krok w kierunku poprawy efektywności wewnętrznej komunikacji” (s. 142). To typowe przykłady korporacyjnego socjolektu, nie odnoszącego się do danych, czy faktów.

Rozdział czwarty, najobszerniejszy w całej pracy, bo liczący aż 123 strony, stanowi prezentację badań własnych. Mgr Patrycja Hamera-Pierzchała formułuje cel pracy (a może raczej badań), a następnie go uzasadnia (s. 143 – 144). Następnie przedstawia zastosowaną metodę badawczą (s. 144 – 146), pisząc głównie o technice badawczej, jaką jest badanie ankietowe. W kolejnym podrozdziale pisze o celach badawczych (s. 147) i zastosowanym modelu badawczym (148 – 149). Kolejne podrozdziały prezentują hipotezy badawcze oraz pytania badawcze, a następnie przebieg i organizację badań. Do tych elementów odnoś się przy ocenie warstwy metodologicznej pracy. Kolejny podrozdział zamieszczony na stronach 155 – 186 stanowi bardzo szczegółową prezentację wyników badania, zilustrowaną tabelami i wykresami. Doktorantka robi to pieczołowicie i precyzyjnie, analizując wyniki każdego z pytań zadanych w ankiecie. Należy jednak pamiętać, że badanie w większości dotyczy samooceny pracowniczej, co powinno prowadzić do ostrożności wyciągania wniosków typu np.: „Wskazuje to na świadomość znaczenia efektywnej komunikacji w miejscu pracy i potencjalną gotowość do inwestowania w rozwój tych umiejętności” (s. 162) przy pytaniu o ocenę osobistych kompetencji komunikacyjnych, dlatego że pytanie o gotowość powinno być inaczej sformułowane. Autorka na szczęście ma tego świadomość, odnosząc się do tych ograniczeń w końcowej części pracy. Bardzo dobre pytanie natomiast zadano w sprawie częstotliwości korzystania z poszczególnych kanałów komunikacji (s. 164), co w mojej ocenie ma duże potencjalne znaczenie dla przyszłego wdrożenia wyników badań. Podobnie jak pytanie o korzystanie z prywatnych kanałów komunikacji, które trzeba bardzo wysoko ocenić (s. 174). W pytaniu o częstotliwość wykorzystywania przez spółkę różnych kanałów komunikacji, analizowanym na stronach 167 – 169 zastosowana została z nieznanых powodów dziesięciopunktowa skala, podczas gdy w innych pytaniach badania zastosowana została skala siedmiopunktowa. W pytaniach półotwartych, ale też innych warto byłoby sięgnąć jeszcze po analizy korelacyjne (np. s. 171), na przykład tam, gdzie wyniki

wskazują na konieczność rezygnacji z plakatów, ale nie mamy informacji jakiego typu pracownicy tak odpowiedzieli. Jeśli na przykład ci, którzy mają dostęp do intranetu i komputerów, to wnioskowanie byłoby błędne. Jeśli nawet nie wykazuje tego analiza korelacyjna, to należałoby w ogóle porównać strukturę zatrudnienia do struktury próby i, jeśli występują istotne odchylenia, to mieć na to poprawkę przy wyciąganiu wniosków. Kolejne pięć podrozdziałów to analiza korelacji Spearmana, prezentująca wyniki korelacji różnych zmiennych (s. 186 – 216), a następnie analiza regresji zawierająca raport z analizy i modele regresji dla różnych zmiennych podzielone aż na 17 podrozdziałów (s. 217 – 266). Ze względu na to, że jest to, jak sama zresztą Autorka pisze, analiza maszynowa „wykonana w Systemie Zautomatyzowanego Tworzenia Opisu Statystycznego – SZTOS”, a „wizualizacje wyników przeprowadzono z wykorzystaniem pakietu graficznego „ggplot2”” (s. 186 i 217), zasadnicze pytanie jest takie, czy nie należałoby tego materiału włączyć do pracy jako jeden z aneksów, zamiast prezentować go w głównej części dysertacji na łącznie 81 stronach. Ta część analizy stanowi bowiem wyłącznie materiał statystyczny, z którego wnioski wyciągnięte są w rozdziale ostatnim.

Rozdział piąty stanowi weryfikację hipotez badawczych oraz jest dyskusją z wynikami badań. Mgr Patrycja Hamera-Pierzchała konstatuje, że „badania wykazały, że na efektywność komunikacji wpływają zarówno czynniki strukturalne, jak i behawioralne. Zidentyfikowano bariery komunikacyjne, takie jak brak jasności przekazu, hierarchiczność struktury organizacyjnej oraz ograniczenia technologiczne” (s. 267). Doktorantka weryfikuje również pozytywnie przedstawione hipotezy badawcze (s. 268 i 293). Wnioski wyciągnięte z badań stanowią niewątpliwie mocną stronę pracy. Szczególnie ważne są te dotyczące kultury dzielenia się wiedzą w organizacji, samoświadomości komunikacyjnej i zaangażowania pracowników. A także cały szereg odniesień do sytemu i kanałów komunikacji w firmie Tauron Wytwarzanie. Osobne podrozdziały Autorka poświęca wnioskowi z analizy korelacji i analizy regresji. W podrozdziałach tych wykazuje bezpośrednie związki pomiędzy używanymi kanałami komunikacji, a zachowaniami i wzorcami komunikowania pracowników. Znajduje również istotne predyktory zachowań komunikacyjnych, w różnych obszarach i częściach badania. W podsumowaniu Doktorantka ponownie pozytywnie weryfikuje postawione hipotezy badawcze. Bardzo ważnym jest podrozdział dotyczący ograniczeń badań (szkoda, że umiejscowiony dopiero na końcu pracy), w którym Autorka zdaje sobie sprawę z różnych czynników, z których

najważniejsze to liczebność próby oraz badania w dużej części nastawione na samoocenę, co może prowadzić do nieprecyzyjnych wniosków, co też zdarza się wielokrotnie w pracy, gdy Autorka pisze zamiennie o wnioskach jako faktach, zamiast jako o samoocenie tych faktów (s. 294 – 295). Ważny jest również ostatni podrozdział dotyczący wdrożenia badawczego, w którym Doktorantka formułuje konkretne wnioski i postulaty wynikające z przeprowadzonych badań. Tutaj jednak czuję lekki niedosyt, dlatego że postulaty wdrożeniowe sformułowane są poprawnie, ale jednak na poziomie dosyć ogólnym, a biorąc pod uwagę szczegółowość przeprowadzonego badania oraz doświadczenie zawodowe Doktorantki, można by to było zrobić w sposób bardziej szczegółowy, wręcz z planem zastosowania konkretnych rozwiązań i narzędzi wdrożenia.

Reasumując, struktura rozprawy jest zasadniczo poprawna i tworzy logiczną całość. Niektóre fragmenty teoretyczne są za mało pogłębione, a z niektórych można by było zrezygnować (np. tych o polityce energetycznej). Zasadnicze uwagi odnoszą się do celowości umieszczania w głównej części dysertacji analiz maszynowych. Zebrany materiał badawczy przedstawiony jest większości rzetelnie i obiektywnie. Badania zrealizowane przez Doktorantkę są bardzo obszerne i wielowymiarowe oraz szczegółowo przeanalizowane. Materiał badawczy i wyciągnięte z niego wnioski są przygotowane do procesu wdrożenia w wybranym przedsiębiorstwie.

Warstwa metodologiczna pracy

Mgr Patrycja Hamera-Pierzchała formułuje cel pracy (a może raczej badań), jako „weryfikacja realnych potrzeb informacyjnych i komunikacyjnych w organizacji oraz próba stworzenia modelu systemu komunikacji, który w jak największym stopniu odpowie na zdiagnozowane zapotrzebowanie, tak by w efekcie nastąpiła realna poprawa skuteczności informowania i komunikowania” (s. 143). I następnie: „Rozprawa (...) jest diagnozą szeroko rozumianych potrzeb komunikacyjnych konkretnej organizacji oraz rozważaniami na temat sposobów ich zaspokajania przy uwzględnieniu specyfiki organizacji oraz jej otoczenia zewnętrznego. Podstawowym źródłem wiedzy na temat kondycji komunikacji wewnętrznej w firmie oraz oczekiwań co do kierunków jej rozwoju, są badania opinii pracowniczej. Badania zostały przeprowadzone w formie ankiet. Badaniami objęci zostali wszyscy pracownicy spółki, badania były anonimowe” (s.144).

Doktorantka co prawda pisze o problemie badawczym, ale go nie formułuje explicite (s. 145). Cele badawcze sformułowane są bardzo wielowątkowo i są to m. in. stworzenie obrazu modelu komunikacji, określenie najefektywniejszych sposobów przekazywania informacji, określenie związku między modelem komunikacji a zaangażowaniem i satysfakcją pracowników oraz chęcią dzielenia się wiedzą itp. (s. 147). Szkoda, że cele nie zostały wymienione enumeratywnie, co pozwoliłoby na ich bardziej precyzyjne sformułowanie i odzwierciedlenie ich realizacji w pracy. Autorka sformułowała trzy hipotezy badawcze, ale posiadają one dość ogólny charakter (s. 150). Doświadczenie zawodowe Pani Magister Hamery-Pierzchały pozwoliłoby z pewnością w formułowaniu hipotez zejść na bardziej konkretny poziom, niż tylko założenie, że „istnieje związek”. Można było poprawnie założyć, jaki jest to związek i tę hipotezę później zweryfikować. Pytania badawcze Doktorantka utożsamia z pytaniami ankietowymi (s. 150), co jest zabiegiem błędnym.

Pisząc o metodach badawczych co prawda dzieli je na ilościowe, jakościowe i mieszane, ale nie określa explicite, że używa w badaniu metody ilościowej, realizowanej techniką kwestionariusza ankietowego (s.145). Natomiast sam kwestionariusz i badanie ankietowe skonstruowane są poprawnie. „Ankieta została podzielona na cztery części główne, które dotyczyły: komunikacji, satysfakcji z pracy, zaangażowania, chęci do dzielenia się wiedzą. Ankieta zawierała także metryczkę. Jej ostatnia część dotyczyła badania preferencji komunikacyjnych dotyczących Grupy TAURON” (s. 150). W ankiecie badaczka posługuje się z reguły siedmiostopniową skalą pomiaru Likerta i tworzy własne, oryginalne kryteria badawcze w postaci szeregu twierdzeń badanych na skali Likerta oraz aplikuje istniejące już narzędzia pomiaru, takie jak własna Skala Satysfakcji z Pracy opracowana na podstawie skali SWLS, czy Utrechcka Skala Zaangażowania w Pracę (s. 150 – 154). Te metody pomiaru należy uznać za adekwatne do założonych celów badawczych i zasadniczo właściwie zaimplementowane. W procesie obróbki danych zastosowano zaawansowane procedury statystyczne: braki danych uzupełniono metodą lasów losowych *missForest*, normalność rozkładów zweryfikowano testami Shapiro-Wilka i Kolmogorova-Smirnova z poprawką Lillieforsa, a współzmiennność poddano analizie korelacji Spearmana oraz wielorakiej regresji liniowej.

Uwagi metodologiczne dotyczą w tej części skromnej reprezentatywności próby ankietowej. Badanie właściwe z 2023 r. objęło 236 respondentów (s. 155), co stanowi zaledwie ok. 10-12% ogółu zatrudnionych (s. 118, 155, 294). Mimo że stosowane testy

nieparametryczne zachowują ważność statystyczną, wyciąganie wniosków dla całej populacji spółki wymaga zachowania pewnej ostrożności. Dodatkowo w próbie badawczej aż 162 osoby (68,6%) stanowiły osoby o stażu pracy powyżej 20 lat (s. 155), co przy nieproporcjonalnie niskim udziale pracowników najmłodszych (9 osób w wieku 18–24 lata) mogło nieco zaważyć na wyższych ocenach tradycyjnych form kontaktu bezpośredniego kosztem np. aplikacji mobilnych. W pracy brak jest również informacji co do porównania struktury próby do struktury zatrudnienia, szczególnie ze względu na piastowane stanowisko w hierarchii firmowej. Doktorantka dostrzega te ograniczenia (s. 293–294), co świadczy o jej samoświadomości badawczej.

Wszystkie hipotezy uzyskały pełne potwierdzenie empiryczne. Wyniki wykazały m.in., że kultura komunikacyjna w organizacji najsilniej wpływa na satysfakcję z pracy, osobiste kompetencje komunikacyjne determinują zaangażowanie, natomiast kompetencje komunikacyjne przełożonego stanowią główny predyktor gotowości do dzielenia się wiedzą. Wykazano również, że aktywność w korzystaniu z intranetu Tauronet silnie koreluje z wyższym zaangażowaniem i satysfakcją. Jest to zasadniczy walor tej dysertacji, a zastosowana metodologia i obszerność materiału badawczego, co należy podkreślić, wymagała znacznego, ponadstandardowego nakładu pracy do przeprowadzenia tych badań.

Aspekty formalne pracy

Dysertacja napisana jest czytelnym językiem, niekiedy niestety z elementami korporacyjnego socjoletu, o czym wspominałem już w treści recenzji, natomiast wymaga pracy edycyjnej. W pracy jest bardzo dużo błędów interpunkcyjnych, pomyłek literowych, nierównomierności czcionek itp. Pojawia się na przykład nazwa TARON zamiast TAURON, pomiędzy opisami rysunków 20 i 21 nagle pojawia się opis rysunku 8 (s. 132) itp. Na docenienie zasługują załączniki i aneksy oraz zilustrowanie pracy rysunkami i tabelami prezentującymi zestawione dane. Przypisy są wykonane poprawnie. Tytuł pracy jest adekwatny do przedstawionej treści.

Wnioski końcowe

Po szczegółowym zapoznaniu się z przedłożoną do recenzji dysertacją mgr Patrycji Hamery-Pierzchały pt. „Zarządzanie komunikacją wewnętrzną w firmie o znacznym zróżnicowaniu odbiorców i nierównym dostępie do jej kanałów”, stwierdzam co następuje:

1. Podjęty przez Doktorantkę problem badawczy jest ważny, aktualny i posiada walor naukowy oraz aplikacyjny.
2. Przeprowadzone badania empiryczne mają charakter oryginalny i wnoszą istotny wkład w rozwój praktyki zarządzania komunikacją w przemyśle energetycznym.
3. Opracowany model wdrożeniowy oraz formułowane rekomendacje praktyczne stanowią wartościowe rozwiązanie dla praktyki gospodarczej.
4. Sformułowane przeze mnie uwagi krytyczne i polemiczne mają charakter dyskusyjny, zachęcający do doskonalenia warsztatu badawczego i nie obniżają pozytywnej oceny końcowej osiągnięcia naukowego.

Reasumując stwierdzam, że rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie problemu badawczego, jak i oryginalne rozwiązanie w zakresie stosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej i spełnia wymagania stawiane tego typu pracom, zgodnie z przepisami art. 187 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (t.j. Dz. U. 2021 poz. 478 z późn. zm.), w związku z czym wnioskuję o dopuszczenie mgr Patrycji Hamery-Pierzchały do kolejnych etapów postępowania w przewodzie doktorskim.

**Bartłomi
ej Biskup** Digitally signed
by Bartłomiej
Biskup
Date: 2026.09.19
22:36:00 +02'00'