



dr hab. Szymon Ossowski, prof. UAM

Poznań, 20.09.2026.

Wydział Nauk Politycznych i Dziennikarstwa

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

szymon.ossowski@amu.edu.pl

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Patrycji Hamery-Pierchala

„Zarządzanie komunikacją wewnętrzną w firmie o znacznym zróżnicowaniu odbiorców i nierównym dostępie do jej kanałów”.

przygotowanej pod kierunkiem promotorki dr hab. Patrycji Szostok, prof. UŚ,

Pani **magister Patrycja Hamera-Pierchala** przygotowała rozprawę doktorską w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o polityce i administracji, poświęconą zarządzaniu komunikacją wewnętrzną w firmie TAURON Wytwarzanie. Tematyka pracy mieści się w zakresie badań prowadzonych w ramach nauki o polityce i administracji, choć kwestie komunikacji wewnętrznej w instytucjach bardziej odpowiadają zakresowi badań prowadzonych w dyscyplinie nauki o komunikacji społecznej i mediach. W mojej opinii przypisanie pracy do tej dyscypliny wydaje się trafniejsze.

Druga uwaga dotyczy tytułu pracy. Przede wszystkim praca, będąca doktoratem wdrożeniowym, dotyczy konkretnej firmy – TAURON Wytwarzanie. Dlatego nazwa przedsiębiorstwa powinna znaleźć się w tytule dysertacji. W tym kontekście drugi człon tytułu „o znacznym zróżnicowaniu odbiorców i nierównym dostępie do jej kanałów” jest zbędny – w tym miejscu powinna znaleźć się nazwa firmy.

Przedmiot badań został wystarczająco precyzyjnie określony, a podjęty przez Autorkę problem naukowy i zaproponowane przez nią jego rozwiązanie mają bez wątpienia oryginalny charakter, stanowiąc efekt przeprowadzonych na potrzeby dysertacji badań własnych Autorki – ankiet wśród pracowników firmy. Właśnie część empiryczna pracy stanowi jej główny walor, w przeciwieństwie do warstwy teoretycznej, która rodzi wiele pytań i wątpliwości.

ul. Uniwersytetu Poznańskiego 5, 61-614 Poznań
NIP 777 00 06 350, REGON 000001293
tel. +48 61 829 65 11, fax. +48 61 829 66 26
wnpid@amu.edu.pl

www.wnpid@amu.edu.pl

Na początku pracy, we wprowadzeniu (nie rozumiem, dlaczego ta część pracy nie została nazwana „Wstępem”), Autorka pisze, że „głównym celem pracy jest opracowanie i implementacja rozwiązania o charakterze praktycznym, odpowiadającego na konkretne potrzeby instytucjonalne lub branżowe. Z tego względu część teoretyczna została celowo okrojona do najbardziej niezbędnych elementów, stanowiących podstawę dla zrozumienia problematyki oraz wsparcie dla realizacji celów aplikacyjnych”. Trudno się z tym zgodzić. Doktorat wdrożeniowy nie oznacza, że podbudowa teoretyczna pracy jest mniej ważna. Każdą pracę naukową należy oprzeć na określonych podstawach teoretycznych. Taka deklaracja Autorki jest w mojej ocenie próbą usprawiedliwienia głównej słabości tej pracy – właśnie jej podbudowy teoretycznej.

We wstępie pracy (nazwanym „Wprowadzeniem”) nie znajdujemy przede wszystkim problemu badawczego, który Autorka chciała rozwiązać poprzez swoje badania. Trzeba to wyraźnie podkreślić – zabrakło sformułowania problemu badawczego! Problem badawczy, będący najczęściej pytaniem odnoszącym się do pewnego wycinka stanu niewiedzy, wskazuje ów stan niewiedzy, który badacz chce uzupełnić wiedzą zdobytą podczas procesu badawczego. Oczywiście, czytając tekst pracy doktorskiej, nietrudno go zrekonstruować, jednak poprawność metodologiczna wymaga jasnego sformułowania problemu badawczego, czego tu zabrakło. Tym bardziej jest to dla mnie niezrozumiałe, że na stronie 145, przy opisie metod badawczych, Autorka odwołuje się do problemu badawczego, przywołując jego definicje i pisząc słusznie, że „Problem badawczy to z reguły pytanie (zbiór pytań), na które szukamy odpowiedzi na drodze badań naukowych. Problem badawczy to zatem stan, w którym na bazie posiadanej wiedzy zaczynamy zauważać obszary, co do których wiedzy nie posiadamy, jest ona niewystarczająca lub rodząca wątpliwości. Przez problem badawczy będziemy rozumieć obiektywny i uświadomiony przez badacza stan niewiedzy, na gruncie dotychczasowej wiedzy, co do interesującego faktu, zjawiska czy zależności. Bez posiadania pewnego poziomu wiedzy nie jest możliwe odczucie niewiedzy”. I na tym koniec. Także tam nie znajdziemy sformułowania problemu badawczego pracy, choć – jak widać – zawarto jego definicję. Za to w kilku miejscach znajdziemy opis celów pracy. Poza przytoczonym celem głównym czytamy, że celem jest „poprawa efektywności zarządzania zmianą”, „wzmocnienie zaangażowania pracowników poprzez budowanie zrozumienia dla celów organizacji oraz zwiększanie poczucia współodpowiedzialności za procesy transformacyjne” (s. 10), „ocena wpływu komunikacji wewnętrznej na realizację celów strategicznych przedsiębiorstwa”, „uwrażliwienie organizacji na aspekty komunikacji wewnętrznej w TAURON Wytwarzanie” (s. 11).



Trochę jest w tym chaosu, ale gdy to wszystko zsumujemy, nie mamy wątpliwości, do czego praca i zawarte w niej badania miały doprowadzić. We wprowadzeniu zabrakło mi kilku kwestii, takich jak opis metodologii, literatury oraz ogólnego wprowadzenia w tematykę – praca doktorska to nie raport. Ponadto brakuje numeracji rozdziałów i podrozdziałów.

I tu dochodzimy do mojej głównej wątpliwości, dotyczącej wyboru podstawy teoretycznej pracy, którą dobrze ilustruje tytuł pierwszego rozdziału: „Polityka, polityka publiczna, polityka sektorowa, polityka energetyczna”. Tytuł dysertacji jasno wskazuje, że podstawą teoretyczną powinna być komunikacja korporacyjna. Tymczasem cały rozdział poświęcono polityce i politykom publicznym. Praca nie dotyczy roli firmy TAURON Wytwarzanie w polityce energetycznej państwa, tylko jej komunikacji wewnętrznej. Dlatego moim zdaniem pierwszy rozdział nie pasuje do części empirycznej. Mam wrażenie, że Autorka napisała ten rozdział po to, żeby uzasadnić przypisanie pracy do dyscypliny nauki o polityce i administracji.

Można zadać pytanie, co wspólnego z tematem pracy mają definicje polityki (s. 12–14) czy ideologii (s. 17). Co do oceny merytorycznej, zawarte tam informacje są przedstawione poprawnie, choć bardzo pobieżnie. Nie będę wymieniał pozycji z literatury politologicznej, których nie przytoczono, gdyż w mojej ocenie, z punktu widzenia tematu pracy, jest to po prostu zbędne. Podobnie niewiele wspólnego z komunikacją wewnętrzną mają zakres działań Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki oraz poruszane w tym rozdziale kwestie bezpieczeństwa energetycznego, ochrony środowiska w Unii Europejskiej czy importu gazu i ropy naftowej. Dla pracy istotny jest ostatni podrozdział „TAURON Wytwarzanie na energetycznej mapie kraju”, tylko niezbyt pasuje on do pozostałych części tego rozdziału.

Drugi rozdział „Komunikacja i jej znaczenie dla organizacji” wydawał się stanowić właściwą podstawę teoretyczną. I częściowo tę funkcję spełnia. Nie rozumiem natomiast, dlaczego Autorka pisze w nim o komunikacji niewerbalnej. Na stronie 60 pisze, że „Niezwykle istotnym elementem procesu komunikacji jest mowa ciała, czyli komunikacja niewerbalna”. Zgadzam się, ale jaka jest jej rola w komunikacji wewnętrznej organizacji? Chciałbym też wiedzieć, z jakiego źródła Autorka zaczerpnęła stwierdzenie, że „Niektórzy znawcy twierdzą, że 35% procesu komunikowania interpersonalnego tworzone jest przez język, a 65% przez sygnały niewerbalne” (s. 60).



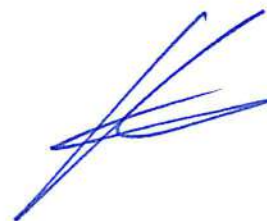
W tym rozdziale znajdziemy również dość obszerne fragmenty poświęcone socjalizacji (s. 62–63) oraz różnicom kulturowym. Trudno mi się też zgodzić z twierdzeniem, że „Komunikacja jest czasem postrzegana jako synonim kultury” (s. 65).

Szkoda, że Autorka, przywołując piramidę komunikowania według McQuaila, jako źródło podaje książkę B. Dobek-Ostrowskiej, a nie źródło tej koncepcji, czyli książkę Denisa McQuaila *Teoria komunikowania masowego*. Powołuje się zresztą na nią na stronie 67 (przypis 114), ale w oryginalnej wersji anglojęzycznej z 1994 roku.

W rozdziale tym znajdziemy na szczęście podrozdziały poświęcone komunikacji wewnętrznej w organizacji, ale mamy też podrozdział „Znaczenie komunikacji w sytuacjach kryzysowych”. Poza tym w końcu znajdujemy w tym rozdziale teoretyczne zagadnienia związane z komunikacją organizacyjną. Brakuje mi jednak omówienia zagadnienia komunikacji korporacyjnej i przywołania przynajmniej kilku pozycji z tego zakresu, jak na przykład: Joep Cornelissen, *Komunikacja korporacyjna*, Warszawa 2010; Leszek Kamiński, *Komunikacja korporacyjna w biznesie*, Bydgoszcz 2007; Jarosław Kończak, „Rola komunikacji korporacyjnej w Polsce”, *„Studia Medioznawcze”* 2016; Krzysztof Szaflarski, *Wybrane aspekty zarządzania korporacjami*, Katowice 2020.

Nie rozumiem również, dlaczego Autorka nie przywołała kluczowych polskich pozycji poświęconych komunikacji wewnętrznej autorstwa jednego z najważniejszych polskich badaczy tej problematyki – Jacka Trębeckiego, w szczególności: Jacek Trębecki, *Konwergencja obszarów komunikowania wewnętrznego. Ujęcie teoretyczne i empiryczne*, Poznań 2012; Jacek Trębecki, „Klasyfikacja narzędzi komunikowania wewnętrznego – nowe propozycje”, *„Zeszyty Naukowe”* 2012, nr 241, s. 40–48; Jacek Trębecki, „Ekonomia informacji w komunikowaniu wewnętrznym epoki mediów społecznościowych”, w: Przemysław Deszczyński (red.), *Ekonomia informacji*, Poznań 2020.

Zabrakło mi również w tym rozdziale pozycji poświęconych wewnętrznemu public relations i pojęciu Internal PR. Doktorantka powinna umieścić opis komunikacji wewnętrznej w ramach teorii public relations, przywołując w tym rozdziale najważniejszych badaczy public relations. Nadałoby to pracy właściwe ramy teoretyczne. Tymczasem nie ma tam słowa o Internal PR, a są całe akapity poświęcone komunikacji niewerbalnej.



Trzeci rozdział „TAURON Wytwarzanie – spółka Grupy TAURON” to opis przedsiębiorstwa, które jest przedmiotem badań w dysertacji i dla którego powstała niniejsza praca wdrożeniowa. Ten rozdział powinien się w pracy znaleźć i został napisany tak, jak wymaga tego charakter pracy. Zawiera rzetelny opis firmy. Z uwagi na to, że rozprawa doktorska została objęta klauzulą poufności zgodnie z § 15 ust. 5 załącznika do uchwały nr 488 Senatu Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach z dnia 23 stycznia 2024 r., w recenzji nie będę tych danych przytaczał. Mogę jedynie stwierdzić, że nie mam uwag do tego rozdziału. Jedyne, co mnie zdziwiło, to przywołanie właśnie w nim książki *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem* autorstwa Krystyny Wojcik i jej poglądów na temat znaczenia komunikacji wewnętrznej. Powinny one znaleźć się w poprzednim rozdziale. Natomiast w tym miejscu Autorka opisała i omówiła badania satysfakcji z istniejącego systemu komunikacji w firmie z lat minionych. Jest to ciekawa analiza danych zastanych, ważna z punktu widzenia celów pracy.

Ostatni rozdział empiryczny, o charakterze badawczym i wdrożeniowym, kluczowy dla całej pracy, został nazwany dość niefortunnie „Problematyka badań własnych”. Autorka przedstawia w nim wyniki swoich badań oraz formułuje wnioski o charakterze wdrożeniowym, a nie opisuje jakiejś „problematyki”.

Autorka pisze na początku, że „celem pracy jest 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. Weryfikowane zostały oczekiwania, potrzeby i możliwości w zakresie komunikacji wewnętrznej pracowników TAURON Wytwarzanie”. Brzmi to nieco inaczej niż sformułowany we wprowadzeniu cel główny, ale można uznać, że jest to jego uszczegółowienie. Poza tym w końcu pojawia się w celu nazwa przedsiębiorstwa. Przecież doktorat jest wdrożeniem dla tej konkretnej firmy.

Niepotrzebnie Autorka zaczyna od wyjaśniania, czym są metody badawcze, wspomniany już wcześniej problem badawczy i cele badawcze, przepisując ich definicje z podręczników do metodologii. Autorka stworzyła własny model, który ilustruje założenia dotyczące udoskonalonego modelu komunikacji wewnętrznej w organizacji. Trzeba docenić fakt, że zaproponowała własną koncepcję w tym zakresie, która stanowi punkt wyjścia do badań ankietowych.



Następnie sformułowała pytania badawcze: w jaki sposób najefektywniej przekazywać informacje, jakie kanały komunikacji będą najskuteczniejsze, w jaki sposób zbierać informacje zwrotne, z jakich zakresów działalności firmy pracownicy oczekują informacji oraz w jakiej formie informacje te powinny być przekazywane. Zebranie tych informacji miało pozwolić na stworzenie strategii doskonalenia modelu komunikacji wewnętrznej, który będzie wspomagał realizację funkcji zarządczych w organizacji. Następnie sformułowano trzy hipotezy badawcze odpowiadające postawionym pytaniom badawczym: 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.

Hipotezy są możliwe do zweryfikowania przy pomocy zastosowanych przez Autorkę metod badawczych. Jednak, gdy czytam nieco dalej (s. 150), że „w celu zrealizowania celów badawczych, sformułowano zostały pytania badawcze. 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”, mam wrażenie, że Autorka momentami nie odróżnia kategorii „pytania badawcze” od pytań zawartych w ankiecie.

Najważniejszą i zarazem najlepszą częścią pracy są przeprowadzone przez Autorkę badania ankietowe, ich analiza statystyczna oraz sformułowane na tej podstawie wnioski i postulaty wdrożeniowe. Tak jak część teoretyczną pracy oceniam bardzo słabo, tak w części empirycznej Autorka pokazuje, że jednak potrafi prowadzić badania naukowe, stosować metody i narzędzia statystyczne, wyciągać wnioski z badań oraz formułować na ich podstawie zalecenia i rekomendacje, tak ważne w doktoracie wdrożeniowym.

Badania zostały przeprowadzone na przełomie września i października 2023 roku. Anonimowa ankieta została przygotowana w wersji elektronicznej, w MS Forms (skierowanej do osób posiadających służbową pocztę elektroniczną), oraz papierowej (skierowanej do osób nieposiadających dostępu do firmowej poczty elektronicznej). Osoby, które posiadały służbowe komputery, ale preferowały wypełnienie ankiety w wersji papierowej, również miały taką możliwość – formularz do wydrukowania został dołączony do mailingu z linkiem do narzędzia.



W badaniu wzięło udział 236 osób, co stanowiło około 10 procent wszystkich zatrudnionych w spółce, w tym 49 kobiet i 187 mężczyzn. Struktura ta odbiegała od struktury zatrudnienia w firmie, w której kobiety stanowią 21,3%, a mężczyźni 78,7% pracowników. Zabrakło jednak szczegółowego opisu doboru próby. Z pracy nie wynika, w jaki sposób dokonano wyboru pracowników do badania, czy wszyscy pracownicy otrzymali e-maile z linkiem do ankiety, ile było urn, ile dni pracownicy mieli na wypełnienie ankiety oraz czy i w jaki sposób byli zachęceni do wzięcia udziału w badaniu.

Ankieta składała się z części dotyczących komunikacji, satysfakcji z pracy, zaangażowania w pracę i dzielenia się wiedzą, a także z metryczki oraz części poświęconej komunikacji w Grupie TAURON, stanowiącej badanie na zlecenie TPE. Zawsze można sugerować modyfikację części pytań (np. „Wiedza to moja własność, którą muszę chronić”; „Odpowiadam precyzyjnie na zadane mi pytania”), ale jest to wybór Autorki, który szanuję i akceptuję.

Doktorantka samodzielnie stworzyła ankietę, między innymi w oparciu o Utrechcką Skalę Zaangażowania w Pracę oraz Skalę Satysfakcji z Pracy. Następnie przeprowadziła badanie, dobrze opisała jego wyniki i czytelnie zaprezentowała je w tabelach i na wykresach. Analizę i raport opisowy wykonano następnie w Systemie Zautomatyzowanego Tworzenia Opisu Statystycznego – SZTOS.

Autorka dokonała analizy korelacji Spearmana, badając zależności pomiędzy zmiennymi demograficznymi i organizacyjnymi oraz zachowaniami komunikacyjnymi a satysfakcją z pracy, zaangażowaniem oraz skłonnością do dzielenia się wiedzą. Analizowała również zależności pomiędzy zmiennymi demograficznymi, organizacyjnymi i komunikacyjnymi a oceną wybranych aspektów komunikacji wewnętrznej w organizacji, a także zależności pomiędzy preferencjami i ocenami dotyczącymi komunikacji wewnętrznej a satysfakcją z pracy, zaangażowaniem oraz skłonnością do dzielenia się wiedzą. Ponadto przeprowadziła analizę korelacji między zmiennymi: „Osobiste kompetencje komunikacyjne”, „Kultura komunikacyjna w organizacji”, „Kompetencje komunikacyjne przełożonego”, „Podnoszenie kompetencji komunikacyjnych”, „Komunikacja prowadzona w firmie”, „Korzystanie z kanałów komunikacji Ja”, „Dzielenie się opiniami”, „Korzystanie z kanałów komunikacji spółka”, zmiennymi: „Satysfakcja z pracy”, „Zaangażowanie w pracę” oraz „Dzielenie się wiedzą”. Badała zależności pomiędzy zmiennymi demograficznymi, organizacyjnymi i komunikacyjnymi oraz postawami pracowniczymi. Czytelnie przedstawiła również graficzną wizualizację relacji między zmiennymi.



7

Następnie przeprowadziła analizy regresji dla zmiennych: „Satysfakcja z pracy”, „Dzielenie się wiedzą”, „Kultura komunikacyjna w organizacji”, „Kompetencje komunikacyjne przełożonego”, „Podnoszenie kompetencji komunikacyjnych”, „Komunikacja prowadzona w firmie”, „Korzystanie z kanałów komunikacji Ja”, „Dzielenie się opiniami” oraz „Korzystanie z kanałów komunikacji spółka”. Zostało to dobrze przygotowane i przeprowadzone. Dzięki temu udało się sformułować wiele ważnych wniosków oraz rekomendacji gotowych do wdrożenia.

Wnioski płynące z analizy wskazują na istotną rolę komunikacji wewnętrznej oraz wyposażenia pracowników w odpowiednie narzędzia w kształtowaniu ich postaw wobec pracy. Regularne i angażujące informowanie pracowników o wydarzeniach w firmie oraz zapewnienie im odpowiednich środków komunikacji może przyczyniać się do wzrostu ich satysfakcji i zaangażowania, co w dłuższej perspektywie może pozytywnie wpływać na efektywność organizacyjną.

Wyniki analizy wskazują, że dostęp do narzędzi komunikacyjnych, aktywne korzystanie z firmowych kanałów informacyjnych oraz pełnienie funkcji menedżerskich sprzyjają większemu zaangażowaniu w komunikację wewnętrzną i pozytywnemu postrzeganiu działań komunikacyjnych w organizacji. Pozytywne doświadczenia związane z komunikacją wewnętrzną mogą natomiast wspierać budowanie satysfakcji i zaangażowania pracowników.

W kontekście zarządzania komunikacją w organizacji warto zatem według Autorki zwracać szczególną uwagę nie tylko na ilość i formę przekazu, ale przede wszystkim na jego jakość i odbiór przez pracowników. Podsumowując, wyniki analizy wskazują, że komunikacja wewnętrzna – zarówno w wymiarze indywidualnym i zespołowym, jak i organizacyjnym – odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu pozytywnych postaw pracowniczych. Wysoka jakość komunikacji, kompetencje interpersonalne oraz dostępność i efektywność kanałów komunikacyjnych sprzyjają wzrostowi satysfakcji, zaangażowania oraz gotowości do dzielenia się wiedzą. Wnioski te mogą stanowić podstawę dalszego rozwoju strategii komunikacyjnej organizacji, ukierunkowanej na wzmacnianie kultury dialogu, transparentności i współpracy.

Na podstawie przeprowadzonych analiz regresji można sformułować szereg wniosków wskazujących na istotną rolę jakości komunikacji wewnętrznej w kształtowaniu postaw pracowniczych, takich jak satysfakcja z pracy, zaangażowanie oraz gotowość do dzielenia się wiedzą.



Wyniki sugerują, że to nie czynniki strukturalne, demograficzne czy formalna pozycja w organizacji, lecz subiektywne doświadczenia komunikacyjne oraz aktywne uczestnictwo w procesach informacyjnych mają kluczowe znaczenie dla funkcjonowania pracowników w środowisku organizacyjnym. Wszystkie trzy hipotezy uzyskały empiryczne potwierdzenie, co wskazuje na centralną rolę komunikacji wewnętrznej jako czynnika wpływającego na kluczowe aspekty funkcjonowania pracowników w organizacji. Wyniki te stanowią silną podstawę do dalszego rozwoju strategii komunikacyjnych ukierunkowanych na wzmacnianie zaangażowania, satysfakcji i kultury dzielenia się wiedzą.

Co ważne, Autorka wyraźnie zaznacza, że ma świadomość, iż pomimo rzetelnego przeprowadzenia badań dysertacja obarczona jest kilkoma ograniczeniami, które należy uwzględnić przy interpretacji wyników oraz ewentualnym wdrożeniu zaproponowanego modelu. Ograniczeniem o fundamentalnym znaczeniu jest charakterystyka próby badawczej, która cechowała się względną jednorodnością pod względem demograficznym i zawodowym. Taka specyfika uczestników może ograniczać możliwość ekstrapolacji wyników na szersze populacje, zwłaszcza w odmiennych kontekstach organizacyjnych lub społecznych.

Dodatkowo liczebność próby była umiarkowana (około 12% wszystkich pracowników spółki), co potencjalnie wpływa na zakres generalizacji wniosków. Niemniej zastosowane procedury analityczne oraz uzyskana moc statystyczna były wystarczające do rzetelnego przetestowania zakładanych zależności pomiędzy badanymi zmiennymi. Pomimo wskazanych ograniczeń wyniki uzyskane w toku analizy dostarczają wartościowych informacji i stanowią solidną podstawę do dalszych badań w obszarze komunikacji organizacyjnej. Autorka podkreśla również, że zastosowane narzędzia pomiarowe opierały się na samoopisie, co wiąże się z ryzykiem wystąpienia błędów poznawczych, takich jak efekt społecznej aprobaty czy tendencyjność odpowiedzi. Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych wskazują na istotną rolę, jaką odgrywa komunikacja wewnętrzna w kształtowaniu kluczowych aspektów funkcjonowania pracowników w organizacji. Potwierdzenie hipotez dotyczących związku pomiędzy modelem komunikacji a poziomem satysfakcji z pracy, zaangażowaniem oraz gotowością do dzielenia się wiedzą dostarcza cennych wskazówek praktycznych dla kadry zarządzającej i specjalistów ds. komunikacji w przedsiębiorstwach. Przede wszystkim uzyskane wyniki podkreślają znaczenie jakościowej strony komunikacji – jej przejrzystości, spójności, dostępności oraz interaktywności – jako czynnika sprzyjającego pozytywnym postawom pracowników.



Autorka podkreśla, że kluczowym elementem wdrożenia jest rozwój nowoczesnych kanałów komunikacji wewnętrznej oraz kompetencji komunikacyjnych w organizacji. Sformułowała następujące rekomendacje praktyczne:

1. Wzmocnienie kompetencji komunikacyjnych kadry kierowniczej poprzez szkolenia, coaching oraz systematyczną informację zwrotną, 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 komunikacji dwustronnej.
3. Promowanie kultury otwartości i partycypacji, w której pracownicy czują się uprawnieni do wyrażania opinii i dzielenia się doświadczeniem. Może to obejmować takie działania, 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.

Zdaniem Autorki TAURON Wytwarzanie, jako organizacja o dużym znaczeniu dla krajowego systemu energetycznego, ma szansę stać się wzorem w zakresie komunikacji wspierającej sprawiedliwą transformację. Dlatego komunikacja wewnętrzna w TAURON Wytwarzanie – jeśli zostanie potraktowana jako proces dialogiczny, oparty na wzajemnym szacunku i zrozumieniu – może stać się jednym z najważniejszych filarów sprawiedliwej i skutecznej transformacji energetycznej. To nie tylko kwestia techniki, ale przede wszystkim kultury organizacyjnej, która stawia człowieka w centrum zmiany. Podsumowując, wdrożenie skutecznej komunikacji wewnętrznej w TAURON Wytwarzanie wymaga podejścia systemowego, opartego na integracji działań strategicznych, technologicznych i kulturowych. Tylko wówczas możliwe będzie stworzenie środowiska pracy, w którym transformacja energetyczna zostanie przyjęta nie jako zagrożenie, lecz jako wspólna szansa na rozwój i modernizację.



Na koniec chciałbym wyraźnie podkreślić, że rolą recenzenta jest zwrócenie uwagi na słabości pracy, aby Autorka mogła je wyeliminować w późniejszym okresie. W tym przypadku uwagi krytyczne dotyczą części teoretycznej. Nie mam natomiast istotnych uwag do najważniejszej, ze względu na charakter pracy, części wdrożeniowej.

Podsumowując, **magister Patrycja Hamera-Pierzchała** wykazała w rozprawie doktorskiej zarówno znajomość ogólnej wiedzy teoretycznej w dyscyplinie nauki o polityce i administracji (choć poziom ten jest daleki od pożądanego), jak i szczegółowej wiedzy na temat znaczenia komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwach (tu również, w odniesieniu do części teoretycznej, mam uwagi ze względu na pewne braki i ewidentne luki). Co jednak najważniejsze, potrafiła poprawnie dobrać metody badawcze i zrealizować badania ankietowe wśród pracowników firmy, a następnie właściwie je opracować. Autorka stworzyła ambitne, interesujące dzieło naukowe, które w istotny sposób wzbogaca wiedzę o zarządzaniu komunikacją wewnętrzną w firmach, a przede wszystkim daje produkt gotowy do wdrożenia w TAURON Wytwarzanie. Dlatego też, podtrzymując poczynione powyżej liczne uwagi krytyczne oraz kilka uwag o charakterze polemicznym, całość pracy oceniam pozytywnie. **Praca spełnia – choć z uwagi na słabość części teoretycznej raczej w minimalnym niż maksymalnym stopniu – wymogi stawiane rozprawom doktorskim.**

Praca jako doktorat wdrożeniowy stanowi zarówno oryginalne rozwiązanie problemu badawczego, jak i oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej. W tym przypadku rozwiązanie to zostało przygotowane dla firmy TAURON Wytwarzanie. Chciałbym podkreślić przede wszystkim aktualny i – z uwagi na wdrożeniowy charakter dysertacji – pod kilkoma względami unikatowy charakter pracy, znaczenie omawianego zagadnienia (rola komunikacji wewnętrznej nadal jest często niedoceniana przez zarządy firm), ogólną poprawność całego wywodu oraz, poza nielicznymi wyjątkami, przystępny styl narracji. **W rezultacie, w mojej opinii, praca spełnia wymogi określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce.**

Stwierdzam, że rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauki o polityce i administracji, a przedmiot rozprawy doktorskiej – model wdrożeniowy komunikacji wewnętrznej w firmie TAURON Wytwarzanie – stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. **W związku z tym wnoszę o dopuszczenie pani magister Patrycji Hamery-Pierzchały do dalszych etapów przewodu doktorskiego.**

