

## **Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Damiana Dolecińskiego**

**przygotowanej na zamówienie Dolnośląskiej Szkoły Wyższej we Wrocławiu**

**pod tytułem: „Rola nowych mediów w stymulowaniu komunikacji wewnętrznej uczelni”**

### **Wprowadzenie**

Art. 13 ust 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (tekst jednolity Dz. U. 2014 r., poz. 1852, z późniejszymi zmianami Dz. U. z 2016 r. poz. 882, 1311, z 2017 r. poz. 859, 1530) wskazuje jednoznacznie, iż rozprawa doktorska powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub powinna być ujęta jako oryginalne dokonanie artystyczne.

Rozprawa doktorska powinna wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia tejże pracy naukowej lub artystycznej. Powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne rozwiązanie problemu w oparciu o opracowanie projektowe, konstrukcyjne, technologiczne, lub oryginalne dokonanie artystyczne. W rozprawie musi być dokonana analiza dotychczasowego stanu wiedzy w danym obszarze, a także powinno być zaprezentowane rozwiązanie problemu, będące odniesieniem do celu postawionego przez Doktoranta oraz oceną, czy tezy zawarte w rozprawie zostały poprawnie skonstruowane.

Dlatego też wśród wymogów, jakie stawia się przed tego typu opracowaniami jest również kwestią uwzględnienia analizy, porównań i odpowiedniej klasyfikacji zebranych materiałów. Należy przy tym podkreślić, iż charakter badawczy pracy determinuje wybór określonej metody rozwiązania postawionego problemu, jak również przedstawienia metodologii. Interpretacja i wnioski muszą zaś być oparte na przedstawionych danych i wyliczeniach poczynionych w drodze badań.

**We wstępie chciałabym stwierdzić, że przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska magistra Damiana Dolecińskiego spełnia wymogi o których mowa powyżej, a które zostały określone w art. 13 ust 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (tekst jednolity Dz. U. 2014 r., poz. 1852, z późniejszymi zmianami Dz. U. z 2016 r. poz. 882, 1311, z 2017 r. poz. 859, 1530).**

Szczegółowe wyjaśnienia i uwagi zostaną przedstawione w dalszej części recenzji.

### **Ogólna analiza elementów składowych rozprawy doktorskiej**

Recenzowana rozprawa doktorska przygotowana została w Dolnośląskiej Szkole Wyższej we Wrocławiu, jej promotorem jest dr hab. Tomasz Hoffmann, promotorem pomocniczym dr Iwona Maria Ładysz.

Temat wybrany przez Autora jest istotny w perspektywie rozwoju nauki, jak również podmiotów edukacyjnych działających na polskim rynku. Temat został trafnie postawiony i jest aktualny. Temat stanowi jedno z aktualnych wyzwań uczelni, które działają na rynku określanym jako rynek idei, a z drugiej strony podlegają mechanizmom rynkowym (np. konkurują z innymi podmiotami o potencjalnego studenta). Komunikacja wewnętrzna może stanowić element przewagi, ale może też stanowić obszar ryzyka.

Autor określił następujący cel pracy: „próba określenia zasadności i sposobu stosowania mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami uczelni, a także zbadanie jaki mają one wpływ na politykę zarządzania kapitałem ludzkim” (s. 9).

Doktorant hipotezę główną sformułował, jak niżej:

„Zastosowanie mediów społecznościowych wpływa korzystnie na proces komunikowania się pomiędzy pracownikami uczelni, a także ma pozytywny wpływ na politykę zarządzania kapitałem ludzkim oraz zewnętrzny wizerunek szkoły wyższej” (s. 352)

oraz dwie hipotezy pomocnicze (ss. 402-403):

H1: „Media społecznościowe wywołują silny wpływ na proces komunikowania się w zależności od charakteru wykonywanej pracy”,

H2: „Czynniki takie jak wiek, zajmowane stanowisko oraz charakter zatrudnienia wpływają na satysfakcję z wykorzystania mediów społecznościowych przez pracowników”.

Do realizacji wskazanego celu Doktorant sformułował cztery cele szczegółowe (s. 9), jak poniżej:

1. Rozpoznanie postaw pracowników w odniesieniu do mediów społecznościowych.
2. Identyfikacja kluczowych cech mediów społecznościowych mających wpływ na komunikację wewnętrzną.
3. Wskazanie barier w implementacji mediów społecznościowych w polityce zarządzania kapitałem ludzkim w uczelni.
4. Wpływ reform szkolnictwa wyższego na procesy komunikacyjne w szkole wyższej.

Doktorant sformułował osiem szczegółowych pytań badawczych dotyczących podjętej tematyki. Wszystkie pytania, poza pytaniem piątym, są naturalne dla zaplanowanej koncepcji pracy. Pytanie piąte w brzmieniu: „Na ile komunikację wewnętrzną z wykorzystaniem mediów społecznościowych w uczelni można przyrównać do procesów

komunikacyjnych zachodzących w firmach komercyjnych?” może zastanawiać, ponieważ – choć jest poznawczo bardzo interesujące, problem jawi się w porównaniu komunikacji wewnętrznej z wykorzystaniem mediów społecznościowych do tożsamyh procesów w firmach komercyjnych. Zapoznając się pracą już na tym etapie pojawiło się pytanie o to, na jakiej podstawie Doktorant zaplanował porównanie uczelni i firm komercyjnych oraz jak zamierza tego dokonać badając tylko jeden z tych dwóch obszarów? Na s. 404 Doktorant wskazał jednocześnie, że procesów tych nie można porównywać m.in. ze względu na charakterystykę zatrudnienia (pozostałe czynniki nie zostały podane).

Kolejne pytania pojawiały się przy hipotezach pomocniczych (s. 10). W pierwszej hipotezie pomocniczej Doktorant pisze: „Media społecznościowe wywołują silny wpływ na proces komunikowania się w zależności od charakteru wykonywanej pracy”. Silny to znaczy jaki? W stosunku do czego? Jak i czym będzie mierzony? Podobnie w hipotezie pomocniczej 2.3: „Im bardziej dopracowany system wykorzystujący media społecznościowe, tym większe zaangażowanie pracownika w zależności od stanowiska pracy”. Co oznacza i jak rozumieć „bardziej dopracowany”?

Doktorant na potrzeby realizacji recenzowanej pracy przeprowadził badania wykorzystując kwestionariusz ankiety (otrzymano zwrot z 8 uczelni i od 291 ich pracowników) oraz metodę delficką (8 ekspertów).

Przedstawiona do recenzji praca została poświęcona roli nowych mediów w stymulowaniu komunikacji wewnętrznej uczelni.

Rozprawa – oprócz streszczenia w języku polskim i angielskim, wstępu, zakończenia, bibliografii (nie została uwzględniona w spisie treści), spisów: rysunków, tabel i wykresów oraz aneksów (wzory kwestionariuszy ankietowych oraz pytania wykorzystywane przy zastosowaniu metody delfickiej) – składa się z ośmiu rozdziałów. Treść rozprawy zamknięta została na 406 stronach (ogółem cały materiał zawarty został na 460 stronach).

Rozdział pierwszy – *Szkolnictwo wyższe w Polsce* – zawiera omówienie specyfiki szkolnictwa wyższego w Polsce. Doktorant omówił rozwój szkolnictwa wyższego po przełomie lat 80. i 90., status prawny uczelni i jej organów. W rozdziale tym Autor skupił się także na kwestiach nadzoru nad uczelnią oraz reformą szkolnictwa wyższego w aspekcie politologicznym i instytucjonalnym.

W rozdziale drugim – *Zarządzanie publiczną uczelnią a potrzeby współczesności w kontekście reformy szkolnictwa wyższego* – Doktorant omówił misję uczelni publicznej jako identyfikatora tożsamości. Przedstawiona została kwestia zarządzania uczelnią publiczną oraz rola jednostek administracyjnych funkcjonujących w ramach uczelni publicznej. W końcowej części rozdziału Autor omówił politykę państwa wobec uczelni.

Trzeci rozdział – *Pracownicy szkoły wyższej* – posłużył Doktorantowi do omówienia aspektów pracy, praw i obowiązków pracownika w instytucji publicznej. Przedstawione zostały także współczesne wyzwania wobec postaw pracowników w instytucji publicznej. Elementem tego obszaru stały się również rozważania na temat kultury organizacji i polityki zatrudniania w uczelni.

Czwarty rozdział – *Komunikacja w szkole wyższej* – rozpoczyna się omówieniem pojęć dotyczących procesu komunikowania się i jego środków. Autor zajmuje się także narzędziami komunikacji wewnętrznej. Miejsce znalazło tu także omówienie zakłóceń komunikowania w szkole wyższej oraz kwestia polityki komunikacyjnej uczelni.

Rozdział piąty – *Istota i zakres nowych mediów* – Doktorant przeznaczył na szerokie omówienie nowych mediów na tle mediów tradycyjnych. Omówiony został społeczno-kulturowy wymiar nowych mediów. W rozdziale tym również znalazło się miejsce na charakterystykę i rodzaje nowych mediów.

W rozdziale szóstym – *Media społecznościowe w procesie komunikacji a polityka zarządzania kapitałem ludzkim w uczelni* – Autor omówił rolę i cechy mediów społecznościowych, ekonomię mediów społecznościowych i jej wpływ na funkcjonowanie szkoły wyższej. Silne akcenty położone zostały także na treść w mediach społecznościowych oraz ich rolę i znaczenie dla uczelni. Doktorant przedstawił tu również wykorzystanie mediów społecznościowych w procesach komunikacji i zarządzania kapitałem ludzkim w szkole wyższej.

Siódmy rozdział – *Badanie wykorzystania mediów społecznościowych i ich wpływu na komunikację oraz kapitał ludzki w szkole wyższej* – zawiera przedstawienie metodologii badań (sondaż diagnostyczny oraz metoda delficka) zrealizowanych przez Doktoranta, jak również ich wyniki.

Natomiast w rozdziale ósmym – *Ocena i zastosowanie wyników badań* – Autor dokonał omówienia wyników badań własnych oraz poddał analizie modele organizacyjne: Harolda Leavitta, Leszka Krzyżanowskiego, Mary Jo Hatch oraz 7S McKinsey'a. W wyniku przeprowadzonej dyskusji Doktorant zaproponował modyfikację modelu 7S McKinsey'a poprzez uzupełnienie o element komunikacji i technologii. Autor w rozdziale tym zaprezentował również przykładową strukturę organizacyjną stworzoną w wyniku własnych doświadczeń zawodowych oraz analizy przeprowadzonych badań.

### **Szczegółowe uwagi do rozprawy doktorskiej**

Jako główną niedoskonałość przedstawionej do recenzji pracy wskazuję zbyt szerokie ujęcie tematu w obszarach, które co prawda są bardzo istotne dla pracy, ale nie stanowią jej głównej osi. W mojej opinii wiele kwestii – bez straty dla merytorycznej wartości pracy – można było pominąć lub zaprezentować formie syntetycznej, a wręcz paradoksalnie praca zyskałaby na tym. Tak szerokie i pogłębione ujęcie tematu pokazuje oczywiście wyśmienitą znajomość Autora w kwestii spraw związanych ze szkolnictwem

wyższym w Polsce, ale jednocześnie powoduje, że punkt ciężkości pracy zostaje przeniesiony z obszaru komunikacji wewnętrznej na specyfikę rozwoju polskich uczelni i wyzwania związane zarządzaniem nimi czy odnalezieniem się w nowych uwarunkowaniach prawnych. Co prawda Doktorant na s. 137 wyjaśnia, że: „Tym samym proces komunikacji jest determinowany przez sam system organizacji. Dlatego tak istotnym było dokonanie we wcześniejszych rozdziałach pracy możliwie dogłębnej charakterystyki organizacji jaką jest szkoła wyższa”, jednakże – co zostanie wskazane poniżej – wiele treści, w formie zawartej w pracy, uznaję za zbędne dla podjętego tematu.

W rozdziałach I-VI między innymi pojawiają się dokładne omówienia: zadań uczelni (np. na s. 17) czy zmian prawnych po roku 1989 (np. ss. 20, 22, 65, 69, 74-75, 166), słabości systemu szkolnictwa wyższego (np. ss. 20-21), istoty kształcenia studentów (ss. 21-22) czy finansowania szkół wyższych (ss. 72, 87-88, 91-92), a także polityki państwa wobec uczelni (ss. 84-86, 90) i funkcjonowania związków zawodowych (s. 96). Statusowi prawnemu uczelni Autor poświęcił dodatkowo podrozdział 1.2, gdzie w wyczerpujący sposób opisał zadania i specyfikę administracji publicznej oraz zasady funkcjonowania uczelni łącznie z takimi elementami, jak np. czynne prawa wyborcze członków społeczności akademickiej (s. 27), zasady tworzenia publicznej uczelni akademickiej (s. 28) czy jak należy rozumieć stosunek pracy (ss. 29-31). Uważam, że tak głębokie potraktowanie tej części pracy jest zbędne, nie wnosi wartościowych elementów do podjętego tematu. Podobne uwagi zgłaszam do podrozdziałów: 1.3, 1.4, 1.5, a także w części kolejnych rozdziałów pracy.

Podobnie zbyt obszerne traktowanie tematu zauważyłam rozdziale II. Autor opisując w nim zasady tworzenia misji (to także wydaje się nadmiarowe) na stronach 54-59 obszernie cytuje misje sformułowane w czternastu polskich uczelniach. Po raz kolejny pojawia się pytanie: w jakim celu? Wydaje mi się, że rozumiem ideę Doktoranta, ale zamiast cytować obszerne fragmenty dokumentów uczelnianych, wartościowsze byłoby poddanie analizie tychże, a następnie zwrócenie uwagi na elementy wspólne lub wykluczające się, występujące najczęściej lub sporadycznie.

Idąc dalej podobne rozważania, wydające się nadmiarowe dla podjętego tematu, znajdują się w rozdziale II. Autor po raz kolejny szeroko opisuje zagadnienia prawa czy funkcjonowania jednostek uczelni (np. ss. 93-94), które byłyby uzasadnione, gdyby tematem pracy doktorskiej była kwestia zarządzania uczelnią w ogóle, a nie jej szczególny element – komunikacja wewnętrzna.

Podobnie rzecz się ma z fragmentami rozdziału III. Na przykład na ss. 98-100 Autor oddaje się rozważaniom na temat wymogom formalnym dotyczącym zatrudnienia pracowników naukowych uczelni. Ta część opisuje także role przez nich wypełniane. Tutaj też odnajdziemy opis dysproporcji zarobkowych nauczycieli akademickich i pracowników administracji (s. 101) czy rozważania odnoszące się do możliwości pozyskiwania odpowiednich kandydatów do pracy (s. 102; ten wątek pojawia się po raz kolejny na s. 113, a później na s. 119). Podobnie, jak we wcześniej przytaczanych fragmentach, także te rozważania w takiej formie wydają się zbędne.

Tak obszerne objaśnianie wątków bezpośrednio niezwiązanych z pracą powoduje, że po lekturze trzech pierwszych rozdziałów widząc słowa Autora: „Specyfika komunikacji wewnętrznej i nowych mediów omówiona zostanie w dalszej części pracy” (s. 137), zastanawiałam się, kiedy nastąpi moment, gdy Doktorant podejmie się analizy tematu pracy. To spotykana u Doktorantów „maniera” wyjaśniania wszystkiego, co może lub dotyczy tematu. Ale to też „maniera”, która w odbiorze może powodować gubienie głównego tematu pracy.

Zapoznając się z pracą zauważyłam także błędy w strukturze tekstu. Doktorant nie uniknął odwoływania się czy opisywania tych samych zjawisk. Stąd też czytając pracę często miałam wrażenie braku spójności, powtórzeń wątków tematycznych i rozwlekłości tekstu.

Podobnie brak logicznie przemyślanej struktury zauważa się we fragmentach, gdzie Doktorant w wątkach dygresyjnych nagle zmienia tok wyводу i dygresja staje się główną osią tekstu. Można to np. zauważyć na s. 105, gdzie Doktorant rozpoczyna wątek o dużym znaczeniu, a dotyczący współczesnych wyzwań wobec pracowników w instytucji publicznej, aby następnie porzucić ten wątek i podjąć kwestię obsługi interesanta (s. 109) czy propagowania nauki przez nauczycieli akademickich (s. 110). To oczywiście znaczące myśli, ale po raz kolejny oddalające Doktoranta od tematu pracy. Podobnie dzieje się w rozdziale IV, gdzie interesująco Doktorant wprowadza w temat komunikacji w szkole wyższej, aby następnie rozwijać myśli dotyczące e-administracji wraz z opisywaniem BIP (ss. 129-130). Gdyby jeszcze rozważania te dotyczyły *stricto* uczelni, mogłyby być potraktowane jako pokazywanie obszarów komunikowania się uczelni (tak Autor zrobił np. Na s. 134 pisząc o e-learnigu w konkretnych zastosowaniach uczelni w stosunku do jej otoczenia wewnętrznej). Ale rozważanie te zostały ujęte w stosunku do instytucji publicznych, co – po raz kolejny – powoduje wrażenie oddalenia od tematu.

Niezrozumiałe dla mnie jest zdanie znajdujące się na s. 150 pracy. Autor pisząc o intranecie nagle zamieszcza refleksję: „Z kolei korzystanie z telefonu nie zawsze daje gwarancję połączenia”. Zdanie, choć prawdziwe, pojawia się nagle i nie jest ta myśl rozwijana, co znów potęguje wrażenie, że Doktorant starał się opisać wszystko, co w jakikolwiek sposób może być łączone z obszarem komunikacji.

Żałuję, że Doktorant przedstawiając świat mediów społecznościowych i opisując portale, dokonał jedynie przekazania treści prawdopodobnie powszechnie już znanych. Znacznie lepiej wyglądałaby ta część pracy, gdyby Autor dokonał syntezy cech – zalet lub wad – poszczególnych portali wskazując ich możliwości w zakresie komunikacji wewnętrznej (ss. 199-205).

Liczę na ustosunkowanie się Doktoranta do poniższych kwestii:

1. Na s. 17 Autor pisząc o rozwoju szkół wyższych w Polsce zauważył, że na I i II stopniu wprowadzono kierunek studiów „dziennikarstwo i komunikacja społeczna”. Skąd to szczególne wyróżnienie?
2. Podobnie na s. 20 Autor wspomina wyodrębnienie dyscypliny „nauka o mediach”. Skąd to szczególne wyróżnienie? Czemu miało służyć?
3. Na s. 136 Doktorant napisał: „Początkowy kształt elektronicznej komunikacji wskazywał na możliwość przekazywania danych jedynie w prostej formie, **środki elektroniczne nie miały wpływu na kształt informacji**<sup>1</sup> (e-mail, chat). Była ona wysyłana od odbiorcy do nadawcy w dokładnie takim samym kształcie i nie podlegała e-interpretacji.”<sup>2</sup> Proszę o wyjaśnienie powyższego z odniesieniem się do koncepcji McLuhana i jego znanych słów: „środek przekazu jest przekazem”.
4. Na s. 141 Doktorant pisze: „Obecnie trudno sobie wyobrazić, aby system informatyczny będący narzędziem komunikacji wewnętrznej był w stanie przekazać emocje poprzez odpowiedni wyraz twarzy, dystans, odległość pomiędzy nadawcą a odbiorcą, ubiór czy przedmioty osobistego użytku”. Proszę o wyjaśnienie, jak w powyższym kontekście Autor definiuje system informatyczny.
5. Proszę także o wyjaśnienie, jak – w nawiązaniu do p. 3 – należy rozumieć słowa: „Nowoczesna technologia dostarcza rozwiązań, które powodują, że komunikacja jest bardziej swobodna i efektywna” (s. 150).
6. Na s. 200 Doktorant pisze: „Facebook jest najbardziej intymnym ze wszystkim mediów społecznościowych”<sup>3</sup>. Pod jakim względem? Z jakich powodów? W kontekście komunikacji wewnętrznej czy w ogóle?
7. W rozdziale VII opisując zrealizowane badania Doktorant wymieniając narzędzia nowych mediów służące komunikacji wewnętrznej czy zewnętrznej posługuje się określeniem „media społecznościowe”. Równocześnie nie widzę wyszczególnionych komunikatorów internetowych, które mogą występować jako oddzielne aplikacje albo być elementem portali społecznościowych. Czy i w jaki sposób Doktorant badał komunikatory internetowe?

Z pewnością wartością rozprawy doktorskiej jest zwrócenie uwagi na wartość zaufania (s. 60). Niewielu autorów zwraca uwagę na ten aspekt w sposób tak wyraźny, a czas *lockdown* – wciąż tak świeży w naszej pamięci – wielokrotnie pokazywał, że zarówno podmioty komercyjne, jak i instytucje publiczne mogą uzyskiwać przewagę nawet w tak trudnym do funkcjonowania czasie poprzez zaufanie, które rezonuje pomiędzy organizacją a jej otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym. W procesach komunikowania się – zewnętrznego czy analizowanego przez Doktoranta wewnętrznego – zaufanie jest jedną z kluczowych kategorii. Jeśli zamiarem Autora recenzowanej pracy jest jej

---

<sup>1</sup> Pogrubienie recenzentki.

<sup>2</sup> Pisownia oryginalna.

<sup>3</sup> Pisownia oryginalna.

publikacja w postaci monografii, sugeruję rozszerzenie tej części rozprawy, co znacznie podniesie jej wartość nie tylko teoretyczną, ale także o charakterze aplikacyjnym.

Interesujący wątek zarysowany został w podrozdziale 2.2 (głównie s. 68, ale warto zwrócić uwagę na cały 2.2), gdzie Autor zwraca uwagę na zachowania zarządcze i kompetencje w tym zakresie osób pełniących w szkołach wyższych funkcje kierownicze. Jest to bardzo istotna kwestia, ponieważ komunikowanie się i jego skuteczność powinna prowadzić do wytworzenia relacji uzupełniających i wspomagających procesy zarządcze. Doktorant podjął ten wątek, ale znów bardziej ujął go w kategoriach prawnych, a mniej obszernie potraktował z perspektywy zarządczej, co z pewnością wzmocniłoby wątek komunikacyjny pracy. Ten wątek – w przypadku publikacji pracy – także proponuję rozszerzyć.

Wartościowym elementem jest temat podjęty w podrozdziale 2.3, a dotyczący charakterystyki pracowników administracji uczelni (s. 74), w tym między innymi ujęcie administracji z punktu widzenia układu warstw logicznych według Tadeusza Gospodarka (ss. 76-70). Zaproponowany przez Doktoranta model warstw logicznych dla szkoły wyższej może – a docelowo powinien wręcz – stanowić punkt wyjścia dla procesów zarządczych szkół wyższych. W perspektywie tematu podjętego przez Doktoranta warto byłoby te treści pogłębić, ponieważ dla sfery komunikowania wewnętrznego są one istotne i mogą stanowić element różnicujący badany przedmiot.

Bardzo wartościowa część rozprawy znajduje się w podrozdziale 3.2, gdzie Doktorant pisze o współczesnych wyzwaniach wobec postaw pracowników (s. 105). Autor nawiązuje do zmiany i warto, aby ta myśl została pogłębiona. Zarządzanie zmianą stanowi dziś element codzienności wielu organizacji. W szkołach wyższych zmienność ta zachodzi mniej dynamicznie niż w podmiotach rynkowych, ale znacznie szybciej niż dotychczas. Zarządzanie komunikacją, w tym komunikacją wewnętrzną, w tak zmiennych warunkach staje się wyzwaniem.

Interesujące fragmenty zawarł Doktorant na ss. 137-140, a odnoszące się do public relations i zarządzania relacjami w kontekście komunikacji wewnętrznej czy też omawiające komunikację wewnętrzną jako funkcję menedżerską. Gdyby praca w większej mierze podejmowała i rozwijała te wątki, zamiast np. opisywać szeroko zmiany w regulacjach prawnych szkolnictwa wyższego w Polsce, bardzo zyskałaby na wartości. Również na kolejnych stronach Autor pracy w interesujący sposób dookreśla kwestię zarządzania komunikacją (ss. 142-144), projektowania procesów komunikacyjnych w organizacji (s. 151) czy niezwykle istotny dla podjętego tematu wątek zakłóceń w komunikacji szkole wyższej (ss. 153-160). Równie istotne i interesujące treści dotyczące polityki komunikacyjnej uczelni zawarł doktorant na ss. 161-164.

W pracy Autor zaznacza wątki, które momencie składania pracy nie były podkreślane, ponieważ dopiero pandemia COVID-19 ujawniła je z pełną mocą. Odnoszę się tu do np. zatrudnienia w trybie *home office* (s. 160), które stanowi dodatkowe wyzwanie dla komunikacji wewnętrznej. Decydując się na publikację pracy, sugeruję rozszerzyć podjęty temat, ponieważ już dziś widać tendencję zmieniającą sposób pracy,



co zarówno po stronie pracowników, jak i po stronie pracodawców, oznaczać będzie konieczność nabycia nowych kompetencji komunikacyjnych.

Wartościową częścią pracy jest także rozdział V podejmujący tematykę istoty i zakresu nowych mediów (ss. 172-189). Także w tym rozdziale znajdują się części opisywane bardzo lub zbyt dokładnie, ale z racji bezpośredniego powiązania tematem można to uznać za zasadne. Wyjątkiem są fragmenty dotyczące kwestii trudnych do powiązania z tematem, np. wątek: algorytmy a obliczanie emerytur (s. 190) czy rozważania odnoszące się do grup nauk społecznych w kontekście dyscypliny naukowej (ss. 195-197). Podobne opisy narzędzi mediów społecznościowych znajdują się w rozdziale VI, swą tematyką wprost nawiązując procesów komunikacyjnych nowych mediów w kontekście uczelni (np. s. 223-224).

Interesujące treści znajdują się także na s. 229 (rozdział VI; szczególnie podrozdział 6.4), gdzie Doktorant objaśnia oddziaływanie mediów społecznościowych w obszarze szkolnictwa wyższego i nauki czy na ss. 251-254, w których Autor odnosi się do kapitału ludzkiego. Szkoda, że te właśnie rozważania nie rozpoczynają pracy, nie wprowadzają w jej zakres i nie wybrzmiewają silniej. Stratą dla pracy jest także marginalne potraktowanie obszaru zarządzania sytuacjami kryzysowymi i prewencją kryzysu w kontekście relacji wewnętrznych organizacji i w perspektywie mediów społecznościowych (s. 254; wątek ten pojawia się także – niestety marginalnie – podczas prezentacji wyników metody delfickiej – s. 344). Od ponad dekady temat ten pojawia się zarówno w nauce, jak i praktyce, a regulaminy aktywności online (*social media policy*) włączane są w zakres regulacji wewnętrznych organizacji. Wątki te byłyby warte poszerzenia, pogłębienia i analizy.

Na uwagę zasługuje także wspomnienie rozdziału VII będącego prezentacją badań przeprowadzonych przez Doktoranta. Choć tytuł rozdziału idzie daleko szerzej niż temat podjęty w pracy, znów można uznać to za wartość i przyjęcie optyki umieszczania komunikacji wewnętrznej uczelni realizowanej za pośrednictwem nowych mediów w szerszym kontekście. Autor wystarczająco wnikliwie przedstawił materiał i metodykę badań, wskazał ograniczenia i bariery wynikające między innymi z możliwych różnic w zarządzaniu komunikacją w obrębie jednostek nawet tej samej uczelni (s. 270). Zrealizowanych badań nie można traktować jako badań reprezentatywnych. Z kolei przy metodzie delfickiej zastanawiający jest dobór grona ekspertów, które zostało wyłonione jedynie z grupy kanclerzy uczelni (s. 276). Istnieje ryzyko, że przy tak jednorodnej zawodowo grupie percepcja komunikacji wewnętrznej uczelni będzie jednak ukierunkowana na obszar komunikowania się pracowników nieakademickich. Jednakże wyniki analizy uznaję za wartościowe poznawczo, a Autora zachęcam do ich publikacji, która być może rozpocznie proces zmian w zakresie komunikacji wewnętrznej szkół wyższych w Polsce.

Wśród wielu wątków podjętych badaniach przez Doktoranta, warto podkreślić obszary: satysfakcji wymiany informacji pomiędzy pracownikami i utrudnień z tym związanych, opinii pracowników na temat komunikacji uczelni oraz przekazywania informacji

o zmianach organizacyjnych, czynników zakłócających skuteczność komunikacji wewnętrznej uczelni, barier komunikacyjnych pomiędzy pracownikami, wpływu procesu komunikacji wewnętrznej na zadania realizowane przez pracowników uczelni. Równie interesujące wątki dotyczyły m. in.: sposobów komunikowania się z innymi pracownikami w czasie pracy, preferencji pracowników dotyczące narzędzi komunikacji w miejscu pracy, różnice w preferencjach odnośnie wyboru narzędzi komunikacyjnych w zależności od grupy pracowników uczelni.

To, czego zabrakło mi w części badawczej, a warto byłoby także uwzględnić, to opinie pracowników uczelni odnośnie ewentualnych oczekiwań pracodawcy, aby posiadać konto/konta w portalach społecznościowych z nastawieniem na wykorzystywanie do komunikacji wewnętrznej uczelni oraz opinie pracowników, czy zdecydowaliby się na założenie takiego profilu jedynie dla potrzeb komunikacji wewnętrznej. Kwestie te są interesujące, ponieważ nie wszyscy pracownicy posiadają takie profile, część osób wycofuje się (czasowo lub stale) ze świata mediów społecznościowych, a jeszcze inni uważają swoje „prywatne” profile za teren, którego nie chcą łączyć ze sferą zawodową.

W rozdziale VIII warto zauważyć wnikliwą ocenę i zastosowanie wyników badań. Poza weryfikacją hipotez pomocniczych na uwagę zasługuje proponowany przez Doktoranta zmodyfikowany model 7S McKinsey’a – model 7S+CT (ss. 386-392).

Zakończenie recenzowanej rozprawy doktorskiej jest szczególnie istotne, nie tylko ze względu na syntetyczne ujęcie problematyki pracy – niewątpliwa zaleta przy wcześniejszych moich zastrzeżeniach odnośnie rozwlekłości niektórych fragmentów - ale także na aplikacyjny charakter treści tam zawartych.

### **Źródła, bibliografia oraz pozostałe kwestie techniczno-edytorskie**

Choć Autor nie ujął spisu bibliografii (zakres stron: 407-425) w spisie treści, warto wspomnieć o tej części pracy. Bibliografia obejmuje 395 pozycji opublikowanych zarówno w języku polskim, jak i językach obcych. I choć wszystkie pozycje występują zbiorczo, bez podziału na monografie, rozdziały w monografiach, artykuły naukowe i publicystyczne czy raporty, należy podkreślić, że objętość jest imponująca. Bibliografia zawiera głównie źródła prezentujące obecny stan nauki, wydane najczęściej przeciągu ostatniej dekady, co z pewnością zostało zdeterminowane wyborem tematu pracy badawczej.

Jako odrębną część pracy Autor wyodrębnił akty prawne (21 pozycji; s. 426) oraz źródła internetowe (101 pozycji; zakres stron: 427-432).

Część ta zawiera również spis rysunków (38 pozycji; s. 433), spis tabel (74 pozycje; zakres stron: 434-436), spis wykresów (39 pozycji; zakres stron: 437-438) oraz aneksy, gdzie zamieszczono kwestionariusz ankiety (zakres stron: 439-446), kwestionariusz ankiety eksperckiej – etap pierwszy (zakres stron: 446-453), kwestionariusz ankiety eksperckiej – etap drugi (zakres stron: 453-460).

Całość kończy oświadczenie Doktoranta dot. kwestii samodzielności w tworzeniu rozprawy doktorskiej oraz sposobu uzyskania informacji na potrzeby pracy, jak również kwestii praw autorskich.

Praca doktorska wymusza na Autorze szczególną staranność i dbałość o szczegóły. W przedstawionej do recenzji pracy Autorowi nie udało się uchronić przed błędami natury stylistycznej czy technicznej, które wpływają na odbiór pracy. Myśląc o ewentualnym opracowaniu monograficznym, warto zadbać o korektę językową i redakcję tekstu.

### **Wniosek końcowy**

Zaprezentowane w recenzji opinie, mające na celu posłużyć ostatecznej ocenie przedstawionej rozprawy doktorskiej magistra Damiana Dolecińskiego, pozwalają **pozytywnie ocenić przygotowaną pracę**. Pomimo wskazanych w recenzji uwag krytycznych, stwierdzam, iż **wniosek o dopuszczenie Pana magistra Damiana Dolecińskiego do kolejnych etapów przewodu doktorskiego jest uzasadniony**. Rozprawa w przedstawionym kształcie spełnia wymogi stawiane przed tego typu opracowaniami.

Tym samym, mając na uwadze powyższe, stwierdzam, że **przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska spełnia wymogi określone w art. 13 ust 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki** (tekst jednolity Dz. U. 2014 r., poz. 1852, z późniejszymi zmianami Dz. U. z 2016 r. poz. 882, 1311, z 2017 r. poz. 859, 1530).

  
podpis Recenzenta