

Rzeszów, 09.06.2026

Recenzent:

prof. dr hab. Dariusz Tworzydło

Katedra Komunikacji Społecznej i Public Relations

Wydział Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii

Uniwersytet Warszawski

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Natalii Klubko, pod tytułem: „Zarządzanie komunikacją z otoczeniem i wizerunkiem atrakcyjnego pracodawcy na platformie Facebook przez międzynarodowe przedsiębiorstwa przemysłu lotniczego” przygotowanej w Kolegium Mediów i Komunikacji Społecznej Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, pod kierunkiem: **dr. hab. Sławomira Gawrońskiego, prof. UWSB Merito we Wrocławiu.**

Wprowadzenie

Zgodnie z art. 187 ust. 1 i 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, rozprawa doktorska powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne dokonanie artystyczne oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia prac badawczych. Przyjmuje się zatem, iż rozprawa doktorska musi być rozwiązaniem zdefiniowanego, nierozwiązanego dotychczas problemu naukowego, który musi być wyjaśniony za pomocą naukowych metod i narzędzi. Wskazuję, że recenzowana praca została przygotowana zgodnie z założeniami określonymi we wspomnianych przepisach prawa. To opracowanie, zawiera z jednej strony analizę dostępnej literatury, a z drugiej zaś badania autorskie.

Stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska spełnia wymagania określone w art. 187 ust. 1 i 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (t.j. Dz.U. z

2024 r. poz. 1571 z późn. zm.). Rozprawa prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną Kandydatki w dyscyplinie nauk o komunikacji społecznej i mediach oraz potwierdza umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Zawiera ona oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. **Tym samym już na wstępie wydaję pozytywną ocenę rozprawy i wnoszę o dopuszczenie Kandydatki do publicznej obrony. Uzasadnienie wniosku prezentuję poniżej.**

Ocena zawartości merytorycznej rozprawy doktorskiej

Recenzowana rozprawa doktorska przygotowana została w Kolegium Mediów i Komunikacji Społecznej Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie. Powstała ona pod kierunkiem naukowym dr. hab. Sławomira Gawrońskiego, **prof. UWSB Merito we Wrocławiu**. Praca zawiera 380 stron tekstu zasadniczego wraz ze stroną tytułową, wstępem oraz spisem treści. Zawiera również stosowne spisy, bibliografię oraz oświadczenie.

Recenzowana rozprawa ma przejrzystą i logiczną strukturę, podporządkowaną analizie roli mediów społecznościowych w komunikacji przedsiębiorstw branży lotniczej oraz w budowaniu wizerunku atrakcyjnego pracodawcy. Praca składa się z pięciu rozdziałów, poprzedzonych wstępem i zakończonych wnioskami, bibliografią oraz wykazami materiałów pomocniczych. Pierwsze trzy rozdziały tworzą podstawę teoretyczno-kontekstową rozprawy, obejmującą problematykę komunikacji w mediach społecznościowych, wizerunku organizacji i atrakcyjnego pracodawcy, a także specyfikę branży przemysłu lotniczego. Rozdział czwarty przedstawia metodykę badań własnych, w tym cele, pytania problemowe, dobór próby, metody i narzędzia badawcze. Rozdział piąty ma charakter empiryczny i zawiera analizę komunikacji przedsiębiorstw branży lotniczej na Facebooku, ze szczególnym uwzględnieniem zaangażowania odbiorców, tematyki komunikatów, analizy sentymentu, modelowania tematycznego oraz semiotycznej analizy przekazów wizualnych. Taka konstrukcja pracy pozwala przejść od ustaleń teoretycznych do analizy praktyk komunikacyjnych konkretnych przedsiębiorstw i sformułowania wniosków dotyczących strategii budowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy w mediach społecznościowych.

Konstrukcja pracy jest logiczna. Autorka przechodzi od omówienia podstaw komunikacji w mediach społecznościowych, przez zagadnienia wizerunku i employer branding, następnie charakterystykę branży lotniczej, aż po metodykę badań własnych i analizę empiryczną komunikacji wybranych przedsiębiorstw. Rozdział pierwszy poświęcono mediom

społecznościowym jako kanałom komunikacji przedsiębiorstw z otoczeniem. Autorka omawia w nim pojęcie komunikacji w mediach społecznościowych, wyjaśnia istotę komunikacji przedsiębiorstw z otoczeniem, a następnie porządkuje zagadnienia związane z klasyfikacją i funkcjami mediów społecznościowych. W rozdziale uwzględniono również teorię nowych mediów, media społecznościowe jako ich podkategorię oraz specyfikę serwisów społecznościowych. Istotną częścią tej części pracy jest charakterystyka użytkowników mediów społecznościowych na świecie i w Polsce w 2025 roku, co pozwala osadzić analizowany problem w aktualnym kontekście społecznym i komunikacyjnym. Rozdział zamyka refleksja nad szansami, wyzwaniem i zagrożeniami wynikającymi z obecności firm w mediach społecznościowych.

Rozdział drugi koncentruje się na istocie i funkcjonalnym wymiarze wizerunku atrakcyjnego pracodawcy. W tej części omówiono podstawowe kategorie pojęciowe, takie jak marka, tożsamość, wizerunek i reputacja organizacji, a także relacje między nimi. Następnie praca przechodzi do definicji i koncepcji wizerunku atrakcyjnego pracodawcy, z uwzględnieniem propozycji wartości pracodawcy, czyli Employer Value Proposition. Rozdział pokazuje również korzyści wynikające z budowy takiego wizerunku oraz wskazuje media społecznościowe jako przestrzeń prowadzenia działań employer brandingowych. Ważnym elementem tej części rozprawy jest także zaprezentowanie interesariuszy organizacji jako odbiorców komunikatów publikowanych w mediach społecznościowych.

Rozdział trzeci stanowi charakterystykę branży przemysłu lotniczego na świecie i w Polsce. Autorka przedstawia sytuację sektora w świetle raportów i prognoz, omawia wpływ pandemii COVID-19 na branżę lotniczą, wzrost znaczenia transportu cargo oraz procesy związane z dekarbonizacją sektora. Szczególnie ważnym fragmentem tego rozdziału jest część dotycząca rosnącego zapotrzebowania na pracowników i wyzwań rekrutacyjnych w branży lotniczej. Zagadnienie to zostało dodatkowo pogłębione przez omówienie oczekiwań pokoleń Y, Z i Alfa wobec pracodawców, co bezpośrednio łączy charakterystykę branży z problematyką wizerunku atrakcyjnego pracodawcy.

Rozdział czwarty zawiera metodykę badań własnych. Przedstawiono w nim przegląd dotychczasowych badań dotyczących komunikacji pracodawców w mediach społecznościowych, a następnie określono przedmiot badań, cele badawcze oraz pytania problemowe. Interesującym elementem jest uzasadnienie braku hipotez badawczych, co sugeruje opisowo-analityczny charakter projektu. W dalszej części rozdziału omówiono dobór próby badawczej na platformach społecznościowych, uzasadniono wybór Facebooka oraz

scharakteryzowano tę platformę. Następnie Autorka przedstawiła dobór próby podmiotów z branży przemysłu lotniczego oraz opisała wybrane firmy. Rozdział zawiera także omówienie metod i narzędzi badawczych, takich jak analiza ilościowa, analiza treści i zawartości, modelowanie tematyczne, analiza korpusu danych oraz analiza semiotyczna. Wskazano również wykorzystane narzędzia, między innymi Sotrender, infrastrukturę CLARIN-PL, Topic, TermoPL, Clarin-Pl Open Chat oraz klucz kategoryzacyjny.

Rozdział piąty ma charakter empiryczny i dotyczy komunikacji zaangażowanej oraz strategii budowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy wśród przedsiębiorstw branży lotniczej na Facebooku. W pierwszej części rozdziału mgr Klubko zidentyfikowała rodzaje i zakres wykorzystania mediów społecznościowych przez przedsiębiorstwa branży lotniczej. Następnie przeprowadziła ona analizę efektów ilościowych komunikacji na Facebooku, uwzględniając między innymi zasięg, liczbę fanów, zaangażowanie użytkowników, liczbę udostępnień, analizę sentymentu, typy postów oraz wskaźniki zaangażowania. Kolejne części rozdziału koncentrują się na identyfikacji najczęściej występujących słów i wyrażeń wielowyrazowych, analizie kontekstów tematycznych wywołujących największe zaangażowanie oraz wskazaniu przedsiębiorstw pełniących rolę liderów komunikacji angażującej na Facebooku. Szczegółowo omówione zostały przykłady takich firm jak Airbus, The Boeing Company oraz Lockheed Martin Corporation. Rozdział kończy analiza semiotyczna elementów wizualnych i symbolicznych stosowanych przez liderów komunikacji w procesie budowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy. Całość pracy zamykają wnioski, bibliografia, spis rysunków, tabel, wykresów oraz załączniki, co wskazuje na rozbudowany aparat naukowy i empiryczny.

Celem rozprawy przyjętym przez autorkę jest ustalenie krytycznej roli mediów społecznościowych w procesach komunikacji zewnętrznej przedsiębiorstw oraz systematyczna identyfikacja determinant warunkujących ich efektywność w kształtowaniu kapitału relacyjnego z interesariuszami, w tym zwłaszcza w zakresie kreowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy w środowisku cyfrowym. Wskazuję, iż tak przedstawiony cel został postawiony w sposób poprawny, zaś sam temat, który podjęła doktorantka jest aktualny.

Największą wartością analizowanej rozprawy są badania własne autorki. Porządkują one oraz pogłębiają rozważania dotyczące komunikacji pracodawców w mediach społecznościowych. Ich znaczenie wynika zarówno z przyjętej konstrukcji metodologicznej, jak i z szerokiego, interdyscyplinarnego ujęcia badanego problemu. W pracy zawarty jest szczegółowy opis zastosowanych metod badawczych. Autorka omówiła problem badawczy, cele badań, pytania

badawcze. Dokonała – co wspominałem - uzasadnienia braku hipotez badawczych. Doprecyzowała zakres podmiotowy, przedmiotowy i czasowy projektu, co pozwala czytelnikowi zrozumieć ramy prowadzonych analiz oraz logikę przyjętego postępowania badawczego.

Na szczególne podkreślenie zasługuje zróżnicowanie metod i narzędzi badawczych. Badania ilościowe na profilach na portalu Facebook, wyselekcjonowanych przedsiębiorstw z branży przemysłu lotniczego (str. 199) zostały przeprowadzone w oparciu o dane i raporty przygotowane przez autorkę we współpracy z firmą Sotrender. Umożliwiło to jej analizę aktywności i komunikacji pracodawców w mediach społecznościowych. Jak wskazuje autorka, *„analiza pozwoliła na identyfikację rodzajów i zakresu wykorzystania mediów społecznościowych, pomiar efektów ilościowych komunikacji (takich jak zasięg, poziom zaangażowania czy częstotliwość publikacji) a także na wskazanie przedsiębiorstw pełniących rolę liderów aktywności komunikacyjnej...”* (str. 198). Kolejny etap badań, realizowany we współpracy z konsorcjum naukowym CLARIN-PL, z wykorzystaniem narzędzi TermoPL i Topic, pozwolił na pogłębioną analizę treści i zawartości komunikatów z wykorzystaniem infrastruktury badawczej właściwej dla lingwistyki komputerowej. W ramach realizacji jednego z celów badawczych Doktorantka zidentyfikowała działania służące kreowaniu wizerunku atrakcyjnego pracodawcy wśród wybranych liderów komunikacji zaangażowanej na Facebooku. Analizę rozszerzyła o badanie zawartości komunikatów publikowanych przez przedsiębiorstwa, wykorzystując metodę analizy treści oraz dedukcyjne kodowanie materiału według opracowanego klucza kategoryzacyjnego. Zastosowanie tego narzędzia pozwoliło jej uchwycić także treści niewyrażone wprost i dokonać dodatkowych obserwacji interpretacyjnych. Autorka dysertacji wskazuje dodatkowo, że: *„...zestawienie wyników analizy zawartości i treści z badaniami dotyczącymi oczekiwań przedstawicieli pokoleń Y, Z i Alfa wobec przyszłego pracodawcy, pozwoliło uwidocznić różnice między przekazem prezentowanym przez organizacje a potrzebami i preferencjami potencjalnych kandydatów. Tym samym badanie dostarczyło materiału nie tylko do oceny praktyk komunikacyjnych, lecz również do refleksji nad ich skutecznością w kontekście zmieniających się uwarunkowań rynku pracy.”* Istotnym elementem pracy jest również przegląd dotychczasowych badań dotyczących komunikacji pracodawców w mediach społecznościowych.

Zastosowane przez autorkę podejście badawcze ma charakter interdyscyplinarny. Połączenie perspektyw pozwala pełniej uchwycić złożoność procesów komunikacyjnych zachodzących w badanym sektorze. W rezultacie badania nie ograniczają się wyłącznie do opisu aktywności

w mediach społecznościowych, lecz zmierzają do wypracowania modelu badawczego, który może być użyteczny dla rozumienia zarówno ogólnych, jak i szczegółowych mechanizmów komunikacji pracodawców. Wskazuję ponadto że narzędzia wykorzystane w badaniach zostały przygotowane w sposób prawidłowy.

Badania zaprezentowane w pracy oceniam jako ważną, dobrze uzasadnioną i wartościową część całości opracowania. Ich mocną stroną jest logiczna struktura metodologiczna, wykorzystanie zróżnicowanych źródeł danych, współpraca z wyspecjalizowanymi podmiotami badawczymi oraz interdyscyplinarny charakter analiz. Dzięki temu stanowią one podstawę do formułowania wniosków dotyczących komunikacji pracodawców w mediach społecznościowych oraz budowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy. Na szczególną zasługę to, że analiza wskazała kluczowe wyzwania i trendy wpływające na przyszłość branży lotniczej, zwłaszcza w kontekście rynku pracy oraz budowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy w mediach społecznościowych. Autorka dysertacji wskazuje, że rozwój sektora lotniczego będzie zależał od zdolności firm do pozyskiwania, rozwijania i utrzymywania wykwalifikowanych pracowników. Zauważa, że istotne znaczenie zyskają innowacyjne działania rekrutacyjne, współpraca z partnerami oraz tworzenie otwartego i inkluzywnego środowiska pracy (str. 352).

Uwagi i zastrzeżenia

Za mankament recenzowanej pracy uważam strukturę, która w mojej ocenie nie jest prawidłowa. Niektóre podrozdziały nie wyczerpują zagadnień, które są w nich analizowane, np. 5.2.1. W innych podrozdziałach autorka popełnia błędy redakcyjno-strukturalne. Problem polega na tym, że numeracja typu 2.2.1, 3.5.1, 4.7.1, 5.1.1, sugeruje, że w ramach danego podrozdziału pojawi się co najmniej jeszcze jeden punkt. Jeżeli go nie ma, struktura wygląda niesymetrycznie. Najprostszym rozwiązaniem, które wyeliminowałoby ten błąd byłoby usunięcie poziomu numeracji 2.2.1, 3.5.1, 4.7.1, 5.1.1, włączając treści bezpośrednio do podrozdziałów 2.2, 3.5, 4.7, 5.1, albo dodanie kolejnych równorzędnych podpunktów, np. 2.2.2, 3.5.2, 4.7.2, 5.1.2.

Zauważalnym błędem w pracy są także odwołania do jednostki redakcyjnej. Autorka posługuje się określeniem „rozdział”, mimo że omawiany fragment stanowi podrozdział. Właściwsze byłoby użycie sformułowania „niniejszy podrozdział”. (str. 22). Pojawiają się również niespójności pojęciowe, nie będące jednak rażącymi błędami merytorycznymi (np.

użycie na str. 28 słowa „podkategoria” w tytule, zaś w pierwszym zdaniu treści punktu „kategoria”. W tekście występują również błędy edytorskie polegające na niejednorodnym formatowaniu akapitów, np. część akapitów rozpoczyna się wcięciem, natomiast inne są go pozbawione (str. 33, 34, 41, 67, 72, 74, 103, 155, itd.). Autorka nie ustrzegła się błędów stylistycznych, językowych oraz literówek, np. „w mediach społecznościowcy” (str. 22), czy: „Następnie w celu realizacji założonych celów” (str. 147). Doktorantka wiele razy używa słów mających charakter potoczny, publicystyczny, np., „zwinna” (str. 193) w zdaniu: „Sikorsky Innovations to zwinna, zdecentralizowana grupa ekspertów...” co w tekście naukowym może brzmieć nieprecyzyjnie, jeśli autor nie wyjaśnia, co dokładnie oznacza „zwinność” organizacji.

Błędy edytorskie występują również w przypisach. Autorka nie zachowuje konsekwencji w zapisie odwołań do tego samego źródła. W przypadku kilku następujących po sobie przypisów odnoszących się do tej samej publikacji nie ma potrzeby każdorazowego powtarzania pełnego opisu. W takiej sytuacji zasadne jest zastosowanie formy „Tamże” lub „Ibidem”, wraz ze wskazaniem właściwej strony, jeżeli odwołanie dotyczy innego miejsca w tej samej publikacji. Przykładowo, przypisy 89 i 90 odnoszą się do tego samego artykułu, dlatego drugi z nich powinien zostać zapisany w formie skróconej, np. „Tamże, s. 241–248”. Takie rozwiązanie poprawia czytelność aparatu przypisów, pozwala uniknąć zbędnych powtórzeń i porządkuje zapis bibliograficzny. Podobne błędy znajdujemy również w innych miejscach pracy, np. przy przypisach: 262, 263 oraz 264. Bywa także, iż autorka stosuje niepełne przypisy, np. w przypadku Leksykonu Terminów Medialnych (str. 41), gdzie nie podaje autora przywoływanego słowa. Błędy odnajdujemy także w opisach tabel, np. str. 47. Przy wielu przypisach brakuje także numerów stron. Oprócz powyższego należy wskazać, iż w przypadku niektórych przypisów, autorka dokonuje błędnego ich oznaczenia, bowiem adres nie prowadzi do miejsca z którego pobrano cytaty lub dokonano parafrazy, np. przypis 564 (str. 193).

Zastrzeżenia budzi również sposób formułowania niektórych podsumowań, zwłaszcza tam, gdzie autorka posługuje się nadmiernie uogólnionymi lub wartościującymi ocenami. Na przykład użycie określenia „kluczowe osiągnięcie” (str. 106) jest dyskusyjne, ponieważ odnosi się nie do rezultatu badań, lecz do zawartości rozdziału teoretycznego. W konsekwencji sformułowanie to ma charakter autoprezentacyjny i może być odebrane jako nadmiernie wartościujące. Innym aspektem na który chciałbym zwrócić uwagę, jest wykorzystanie pojęć. Np. użycie terminu „trajektoria” (str. 140) jest zasadniczo dopuszczalne,

jednak w analizowanym kontekście wydaje się stylistycznie nadmiernie obciążające. Sformułowanie „trajektoria rozwoju platform mediów społecznościowych” można było zastąpić prostszym i bardziej naturalnym określeniem, np. „kierunek rozwoju”, „ścieżka rozwoju” lub „proces rozwoju”. Pozwoliłoby to zachować sens wypowiedzi, a jednocześnie poprawić jej przejrzystość. Podobnie rzecz się ma w kwestii użycia szeregu innych określeń, np. „młodsze kohorty” (str. 140) co jest dopuszczalne, jednak w tym kontekście wydaje się nadmiernie techniczne i nie w pełni uzasadnione. Zastosowanie bardziej precyzyjnego określenia, np. „młodsze grupy wiekowe”, albo „przedstawiciele młodszych generacji” pozwoliłoby uniknąć wrażenia niepotrzebnego terminologizowania opisu. Podobne błędy są niestety częścią całej pracy i wpływają na jej całościowy odbiór.

Oprócz błędów technicznych, interpunkcyjnych, stylistycznych czy językowych dostrzegam także te o charakterze merytorycznym. Punkt 1.4, obejmujący strony 43–51 rozprawy, budzi moje zastrzeżenia z punktu widzenia jakości analizy naukowej. Fragment ten został oparty w przeważającej mierze na jednym raporcie branżowym, tj. Digital. 2026 Global Overview Report. Takie rozwiązanie ogranicza wartość poznawczą opracowania, ponieważ zamiast pogłębionej analizy opartej na zróżnicowanych źródłach otrzymujemy przede wszystkim omówienie jednego dokumentu. W pracy naukowej raport tego typu może pełnić funkcję pomocniczą, jednak nie powinien stanowić głównej podstawy kilku stron rozważań. Brakuje tu konfrontacji danych z literaturą naukową, innymi raportami, źródłami instytucjonalnymi oraz krytycznej refleksji nad metodologią wykorzystanego opracowania. W efekcie fragment ma charakter bardziej referujący niż analityczny, co osłabia jego wartość naukową i wymaga istotnego uzupełnienia. Ten sam zarzut dotyczy kolejnego podrozdziału: 1.5. Należy przy tym wskazać, iż DataReportal jest źródłem dość wiarygodnym dla ogólnych danych o internecie, social media, ale nie powinien być traktowany jako źródło pierwotne ani bezkrytycznie jako „twarde dane statystyczne”. Najbezpieczniej używać go jako agregatora i punktu wyjścia, a kluczowe liczby weryfikować w źródłach bazowych. O to niestety autorka nie zadbała, dlatego uznaję to za istotny mankament niniejszej pracy.

W mojej ocenie doktorantka powinna mieć świadomość, że przygotowanie rozprawy doktorskiej wymaga nie tylko dbałości o poprawność merytoryczną, lecz także staranności w zakresie jej technicznego opracowania. Tego elementu w pracy wyraźnie zabrakło. Należy podkreślić, że estetyka, przejrzystość i konsekwencja edytorska mają istotne znaczenie dla odbioru rozprawy oraz oceny profesjonalizmu jej przygotowania. Jednocześnie zaznaczam, że

pomimo wskazanych w recenzji uchybień praca zasługuje na ocenę pozytywną. Autorka zrealizowała bowiem postawione przez siebie cele badawcze.

Źródła, bibliografia i inne elementy aparatu pomocniczego

Dobór literatury wykorzystanej podczas pisania rozprawy doktorskiej jest w mojej ocenie prawidłowy. Mgr Natalia Kłubko przygotowała 686 przypisów, zaś w bibliografii zawarła 201 publikacji książkowych i artykułów oraz 131 źródeł internetowych. Praca zawiera spis rysunków, tabel i wykresów oraz załączniki. Nie mam zastrzeżeń do aparatu pomocniczego.

Wniosek końcowy

Pomimo uchybień wskazanych w recenzji, ogólna ocena jakości merytorycznej rozprawy jest pozytywna. Przemawia za tym przede wszystkim istotność podjętej problematyki oraz wartość tematu badawczego, który może inspirować dalsze analizy i poszukiwania naukowe. Po przeanalizowaniu przedłożonego materiału stwierdzam, że rozprawa spełnia wymagania w zakresie wykazania umiejętności prowadzenia badań naukowych. Doktorantka, w mojej ocenie, w sposób właściwy korzystała z dostępnych metod i technik badawczych, a także wykazała zdolność do samodzielnego rozwiązania problemu naukowego.

Biorąc pod uwagę całość recenzowanego materiału jako konkluzję stawiam wniosek o dopuszczenie Pani mgr Natalii Kłubko do kolejnych etapów postępowania o nadanie stopnia naukowego.

.....
podpis recenzenta