

dr hab. Tomasz Kafel, prof. UEK  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Katedra Metod Organizacji i Zarządzania

Kraków 07 styczeń 2022 roku.

## **RECENZJA**

rozprawy doktorskiej mgra Michała Łaskiego  
pt.: „Skuteczność mediów w zarządzaniu wizerunkiem Policji”

przygotowanej na Wydziale Nauk Stosowanych w Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej  
pod kierunkiem promotora Pani dr hab. Justyny Bugaj, prof. UJ.

### **Formalna podstawa i przedmiot recenzji**

Podstawą wydania opinii jest pismo Pana prof. dr hab. Marka Lisińskiego, Przewodniczącego Rady Dyscypliny Naukowej *Nauki o zarządzaniu i jakości* Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej z dnia 02 listopada 2021 r. w którym zostałem poproszony o przygotowanie oceny rozprawy doktorskiej Pana mgra Michała Łaskiego pt.: „Skuteczność mediów w zarządzaniu wizerunkiem Policji”.

Przedmiotem recenzji jest ocena dysertacji Pana mgra Michała Łaskiego pt.: „Skuteczność mediów w zarządzaniu wizerunkiem Policji” pod kątem spełniania oczekiwań oraz wymogów stawianych pracom doktorskim określonym w art. 13 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2003 r. Nr 65, poz.595; z późn. zm.), określanej dalej Ustawą. Zgodnie z tymi wymogami rozprawa doktorska powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej i jego umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

W recenzji, uwzględniając wyżej wymienione kryteria i wymogi stawiane pracom doktorskim, zaprezentowano następujące wymiary oceny: problem badawczy podjęty w rozprawie, cele pracy i hipotezy badawcze rozprawy, dobór metod badawczych i źródeł informacji oraz ocena przeprowadzonych badań, konstrukcja pracy oraz formalna strona dysertacji. Recenzję zamykają wnioski końcowe.

## **1. Zasadność podjętego w rozprawie problemu badawczego**

Opiniowana praca dotyczy problemu zarządzania wizerunkiem Policji oraz skutecznego wykorzystania do tego celu mediów tradycyjnych i elektronicznych. Impulsem, który skłonił Autora do podjęcia w dysertacji tego problemu był bezprecedensowy spadek zaufania do Policji w Polsce od 1995 roku. Budowanie zaufania jest procesem długotrwałym, natomiast jego utrata bądź osłabienie może być rezultatem jednego zdarzenia, zachowania, komunikatu. Wizerunek organizacji publicznych, a taką jest właśnie Policja, związany jest w sposób bezpośredni z zaufaniem społecznym. Literatura przedmiotu potwierdza to założenie, a silna presja na poprawę wizerunku Policji powoduje, iż coraz większą wagę przywiązuje ona do stosowania metod kształtowania wizerunku. Budowanie wizerunku Policji jest złożonym procesem, który stał się wyzwaniem dla wielu specjalistów zajmujących się public relations (PR) w polskiej Policji już od czasów transformacji ustrojowej w 1989 r. Proces ten wymaga koordynacji posiadanych środków i zasobów oraz użycia możliwości, jakie daje korzystanie z tradycyjnych i nowoczesnych mediów. Autor podjął się skomplikowanego zadania przeprowadzenia analizy i oceny skuteczności wykorzystania tradycyjnych i elektronicznych mediów do kształtowania wizerunku Policji. Należy zwrócić uwagę, że we współczesnej literaturze przedmiotu nie prowadzono badań w kierunku rozpoznawalności, czytelnictwa oraz oglądalności mediów publikujących komunikaty i treści związane stricte z Policją, nie mówiąc już o analizach skuteczności narzędzi i instrumentów służących do zarządzania wizerunkiem Policji. Pokazuje to z jak trudnym i aktualnym zagadnieniem postanowił zmierzyć się doktorant.

Zdaniem wielu badaczy organizacja treści przekazu medialnego stanowi element sprawnego zarządzania wpływającego całościowo na wizerunek organizacji. Dysertacja doktorska, której Autorem jest mgr Michał Łaski, poświęcona zagadnieniom zarządzania wizerunkiem oraz skutecznego wykorzystania do tego celu mediów tradycyjnych i elektronicznych, analizowanym na przykładzie jednostek policji, doskonale wpisuje się zatem w ramy aktualnych problemów nauk o zarządzaniu i jakości, a także oczekiwań zarządzających tego typu organizacjami.

Formułowanie strategii zarządzania wizerunkiem organizacji należy do ważnych i złożonych problemów badawczych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości oraz subdyscyplinie zarządzania publicznego oraz marketingu. Mimo znacznego dorobku naukowego w obszarze zarządzania wizerunkiem przedsiębiorstw, wciąż brakuje, szczególnie

w literaturze krajowej, publikacji i opracowań dotyczących tego problemu w instytucjach publicznych, takich jak na przykład Policja. Recenzowana rozprawa stanowi pewną próbę uzupełnienia tej luki teoretyczno-empirycznej, szczególnie w instytucjach administracji rządowej jaką są jednostki policji i dlatego stanowi wartościowy kierunek badawczy, a ocena skuteczności wybranych mediów tradycyjnych i elektronicznych w budowaniu wizerunku Policji, stanowi, w moim mniemaniu, o oryginalności rozprawy doktorskiej Pana mgra Michała Łaskiego. Ze względu na niesłabnące zainteresowanie zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania czynnikami wpływającymi na poprawę wizerunku organizacji, opracowane przez Autora rekomendacje dotyczące zastosowania określonych mierników oceny skuteczności mediów w zarządzaniu wizerunkiem Policji nadają rozprawie doktorskiej dodatkowo walorów praktycznych. Przedstawiona do recenzji rozprawa wpisuje się w nurt pogłębiania wiedzy, a także wskazywania kierunków dalszych badań w omawianym zakresie.

Z przytoczonych powyżej powodów wybór tematu rozprawy i przyjęty problem badawczy oceniam jako trafny i uzasadniony, a próbę zapełnienia zidentyfikowanej przez Autora luki uznaję za cenną i zasadną, co świadczy o dobrym rozeznaniu Doktoranta w aktualnych problemach nauk o zarządzaniu i jakości.

## **2. Cele pracy i hipotezy badawcze rozprawy**

Formułując cele pracy, Doktorant posłużył się klasycznym podejściem do definiowania celów dysertacji doktorskiej, w ramach którego wyznacza się cel główny i cele szczegółowe w podziale na cele poznawcze (teoretyczno-poznawcze), metodyczne oraz praktyczne. Na podstawie przedstawionych we wstępie przesłanek podjęcia tematu Autor sformułował cel główny pracy, którym była: „ocena skuteczności mediów dla sprawnego zarządzania wizerunkiem Policji”. Dla realizacji tak zdefiniowanego celu pracy Autor przyjął hipotezę główną w brzmieniu: „jeżeli skutecznie korzystamy z mediów to sprawniej zarządzamy wizerunkiem Policji”. Rozwinięciem celu głównego są cele cząstkowe (łącznie było ich sześć), przyjęte do realizacji w ramach sześciu rozdziałów dysertacji. W oparciu o wyznaczone cele cząstkowe Doktorant postawił pięć hipotez pomocniczych, które zostały poddane weryfikacji w części teoretycznej pracy (trzy hipotezy w rozdziałach I – III), oraz w części empirycznej opracowania (dwie hipotezy w rozdziałach IV – V). Wszystkie cele cząstkowe korespondują z postawionym celem głównym i zostały sformułowane w sposób

jasny i precyzyjny. Podobnie wszystkie hipotezy pomocnicze korespondują z celami cząstkowymi i nawiązują do hipotezy głównej.

Hipotezy zostały sformułowane w oparciu o przegląd literatury przedmiotu uwzględniający dotychczasowy dorobek teoretyczny i empiryczny w badanym obszarze. Szczególną rolę w postawieniu hipotez odegrały teksty krajowych badaczy, takich jak: Altkorn, J., *Wizerunek Firmy*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2004, Wojnarowska, H., *Wizerunek a reputacja przedsiębiorstwa. Istota, znaczenie, wzajemne relacje*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008, Szkocki, J., *Wizerunek firmy w mediach*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2008, Iwankiewicz-Rak, B., *Public relations w instytucjach publicznych i organizacjach pozarządowych*, w: Olędzki, J., (red.), *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, Hofman, I., Kępa-Figura, D., *Współczesne media. Media informacyjne*, Tom 1, Wydawnictwo Uniwersytetu MCS, Lublin 2016. Umiejętne postawienie hipotez było również możliwe dzięki studiom literatury zagranicznej, a szczególnie lekturze opracowań autorstwa: Carlsson, U., *Understanding Media and Information Literacy (MIL) in the Digital Age. A Question of Democracy*, Department of Journalism, Media and Communication (JMG) University of Gothenburg 2019, Jefkins F., *Public relations*, Prentice Hall, London – New York – Paris 1998 oraz prac dotyczących kształtowania wizerunku Policji niemieckiej, francuskiej i nowojorskiej.

Sformułowanie celu jak i hipotezy pracy zawsze jest wyzwaniem dla Autora i budzi zwykle wiele kontrowersji. W przypadku celu głównego dostrzegam pewną niezręczność stylistyczną w jego sformułowaniu i osobiście rozważałbym nieco inne zdefiniowanie celu, np. ocena skuteczności zarządzania wizerunkiem Policji w mediach. Uznaję jednak, że hipotezy proponowane przez Pana mgr inż. Michała Łaskiego cechuje istotność poznawcza, są one poprawne pod względem metodycznym (są ścisłe i jednoznaczne) oraz spójne z celem pracy. Uważam, że tak skonstruowane przez Autora dysertacji cele i hipotezy pozwoliły Mu zidentyfikować zadania badawcze składające się na rozwiązanie podjętego problemu, co świadczy o dojrzałości badawczej Doktoranta.

### **3. Dobór metod badawczych i źródeł informacji oraz ocena przeprowadzonych badań**

Przyjęta w dysertacji metodyka badań obejmowała: studia literatury przedmiotu, opracowanie modelu teoretycznego i narzędzi badawczych, przeprowadzenie badań

empirycznych, analizę i interpretację otrzymanych wyników. W mojej ocenie jest ona poprawna zarówno z punktu widzenia zamierzeń badawczych, jak i postawionych hipotez.

Teoretyczna część rozprawy (zawarta w dwóch pierwszych rozdziałach) została przygotowana w oparciu o metodykę systematycznego przeglądu zarówno krajowej, jak i zagranicznej literatury przedmiotu. Umożliwiła ona Autorowi skonstruowanie modelowego (teoretycznego) układu czynników kreowania i zarządzania wizerunkiem, oraz sformułowanie pytań badawczych. Rezultatem tej części dysertacji jest również zbiór wskaźników adekwatnych do pomiaru skuteczności mediów zdefiniowany pod kątem celowości w stosunku do problemu badawczego. Tą część dysertacji uzupełnia rozdział trzeci bazujący m.in. na kluczowych aktach prawnych regulujących funkcjonowanie policji w Polsce. Dobór źródeł w teoretycznej części rozprawy oraz ich wykorzystanie oceniam umiarkowanie pozytywnie. Gdyby jeszcze Autor zaprezentował model wyboru publikacji do analizy, sięgnął do kolejnych baz danych (np. Web of Science, Scopus), przedstawił wyniki poszczególnych etapów selekcji publikacji (np. w postaci tabelarycznej) lub wykorzystał techniki bibliometryczne, to dysertacja z pewnością zyskałaby na wartości.

Empiryczna część rozprawy obejmująca część rozdziału trzeciego (szczególnie poświęconą współczesnemu wizerunkowi Policji w Polsce) oraz cały rozdział czwarty, piąty i szósty jest rezultatem zastosowania mieszanych metod badawczych z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety, adresowanego do funkcjonariuszy Policji w Polsce (również ich rodzin) oraz społeczności lokalnej.

Doktorant przyjął w dysertacji metodę badawczą, zgodnie z którą w pierwszej kolejności stosowane są badania ilościowe, które bazowały na przygotowanym przez Autora kwestionariuszach ankiet wykorzystanych w badaniu skuteczności mediów w zarządzaniu wizerunkiem Policji (Załącznik 4. Kwestionariusz ankiety do badania skuteczności mediów wewnątrz organizacji s. 248 - 249 oraz Kwestionariusz badawczy s. 249 – 253). Przeprowadzono trzy rodzaje badań: (1) badania terenowe ankietowe wśród funkcjonariuszy Policji i ich rodzin; (2) badania terenowe ankietowe wśród wybranej społeczności lokalnej oraz (3) badania jakościowe. W przypadku badań terenowych zastosowano następujący wybór grupy do badania:

1. Badanie wizerunku i skuteczności mediów wewnątrz organizacji – funkcjonariusze Policji oraz członkowie ich rodzin;

2. Badanie wizerunku i skuteczności mediów na zewnątrz organizacji – wybrana losowo grupa respondentów, reprezentatywna dla przekroju społeczeństwa.

Badanie prowadzone wewnątrz organizacji (badanie 1) dotyczyło skuteczności wydawnictw branżowych resortu spraw wewnętrznych a respondentami byli czynni funkcjonariusze Policji. Kwestionariusz ankiety adresowanej do funkcjonariuszy Policji dotyczył wyłącznie oceny miesięcznika „Policja 997” oraz kwartalnika „IPA Fun”. Szkoda, że nie udało się rozszerzyć tego badania na pozostałe czasopisma branżowe. Uważam, że warto kontynuować badania w tym kierunku. Badania ankietowe dotyczące wizerunku wewnętrznego przeprowadzono z udziałem 50-ciu (w przypadku miesięcznika „Policja 997”) i 25-ciu (w przypadku kwartalnika „IPA Fun”) funkcjonariuszy komend miejskich z Sosnowca i Ogrodzieńca. Respondentami byli funkcjonariusze Policji ze stażem pracy powyżej 10 lat z Komendy Miejskiej Policji w Sosnowcu. Z przeprowadzonych wywiadów eksperckich wynika, iż oba magazyny nie spełniają oczekiwań czytelników. Badani podkreślili, iż w magazynie „Policja 997” zamieszczane są nieaktualne ogłoszenia o naborach na stanowiska policyjne, kursy i szkolenia. Kwartalnik „IPA Fun” jest oceniany wyżej, ale z kolei mało rozpoznawalny wśród funkcjonariuszy Policji.

Odpowiedzi na pytania zamieszczone w kwestionariuszu badawczym pozwoliły Autorowi uzyskać pogląd na temat kształtowania wizerunku wewnętrznego Policji. Badanie wykazało, iż komunikacja i zarządzanie informacją wśród pracowników przebiega w sposób tradycyjny: komunikaty przekazywane są ustnie lub pisemnie bez wykorzystania możliwości jakie dają media cyfrowe. Autor zdiagnozował również problemy jakie pojawiły się w tym zakresie, np. „wykorzystywanie przez Policję sieci internetowej jedynie w celach stricte zawodowych, na przykład do poszukiwania skradzionych samochodów, identyfikacji osób, etc” s.128).

Badanie na zewnątrz organizacji (badanie 2) dotyczyło skuteczności przekazu informacji za pomocą prasy, radia, telewizji oraz sieci internetowej oraz odbioru społecznego komunikatów policyjnych publikowanych w mediach, zarówno tradycyjnych, jak i elektronicznych. Próba badawcza została ograniczona do mieszkańców (125 osób) gminy miejskiej Sosnowiec oraz gminy miejsko - wiejskiej Ogrodzieniec. Pewien niedosyt budzi opis doboru osób wyselekcjonowanych do badania ankietowego. Na pytanie: jakie były kryteria ich doboru? nie znajdujemy w pracy dokładnej odpowiedzi. Autor wspomina tylko o „wybranej losowo grupie respondentów, reprezentatywnej dla przekroju społeczeństwa”.

Sądzę, że kwestie te powinny zostać doprecyzowane, być może w trakcie publicznej obrony dysertacji.

W procesie badawczym zastosowano zmienne zależne i niezależne. Do zmiennych zależnych zaliczono stosunek społeczności lokalnej do Policji, poziom zaufania społecznego, liczbę internautów korzystających z serwisów informacyjnych i społecznościowych Policji oraz poziom ich atrakcyjności dla odbiorcy. Zmienne niezależne to wiek, płeć, wykształcenie oraz miejsce zamieszkania (miasto/wieś) respondentów. Kwestionariusza wykorzystywany w tej części badań składał się z 16 pytań, zarówno otwartych jak zamkniętych. Autor zaproponował różne skale odpowiedzi, a w przypadku pięciostopniowej skali opisał tylko brzegowe i centralne oceny pozostawiając respondentowi decyzję czy wybrać ocenę pośrednią. Dla przykładu w pytaniu nr 2:

Jakie informacje dotyczące Policji są dla Pana/i najbardziej interesujące?  
Odpowiadając, proszę udzielać odpowiedzi na skali od 1 do 5, gdzie:  
1 – zupełnie nieinteresujące  
3 – interesujące w średnim stopniu  
5 – interesujące w decydującym stopniu

Wydaje się, że takie rozwiązanie nie wpłynęło na wynik badań. Można jednak przypuszczać, że spowodowało wydłużenie czasu poświęconego przez uczestników na wybór właściwej odpowiedzi.

Autor rozprawy prowadził badania terenowe metodą wywiadu telefonicznego oraz za pomocą ankiety udostępnionej w internecie jesienią 2020 r. Zaskakująco krótka była długość prowadzonych badań (1 dzień!). Cytuję Autora (s.142):

„Respondenci rekrutowali się z terenu Zagłębia Dąbrowskiego, z różnych wielkości miast i ze wsi, wybrano ich metodą losową. Badania przeprowadzono w dniach od 24.08.2020 do 25.08.2020 roku”.

Być może jednak wdarł się tu tzw. błąd literowy i badanie trwało znacznie dłużej.

Przestawione powyżej ograniczenia nie pozostają bez wpływu na jakość wniosków płynących z badania i znacznie utrudniają przełożenie ich na szerszą, na przykład ogólnokrajową, skalę.

Analizując wyniki tej części badań szczególnie cenny, z punktu widzenia celów postawionych przez Doktoranta, wydaje się zbiór wskaźników umożliwiających ocenę skuteczności mediów stosowanych przez polską Policję w kształtowaniu swojego wizerunku zaprezentowane w Tabeli 44 (s. 193). Wyniki badania wskazują jednoznacznie na niskie zainteresowanie treściami przekazywanymi przez Policję, niezależnie od użytego medium.

Doktorant wykazał tu również przewagę internetu nad mediami tradycyjnymi w kształtowaniu wizerunku polskiej Policji.

Za ciekawe i wartościowe z punktu widzenia celu dysertacji należy uznać badania poświęcone ocenie skuteczności zarządzania wizerunkiem Policji w kontekście analizy strony internetowej Policji oraz jej aktywności w mediach społecznościowych. W analizie skuteczności witryn internetowych Policji polskiej, niemieckiej, francuskiej i nowojorskiej wykorzystano następujące wskaźniki: łączna liczba wizyt na stronie, czas trwania wizyty, ilość stron na wizytę, współczynnik odrzuceń, polecenia witryny, aplikacje mobilne, przekierowanie z wyszukiwarki. Wskaźniki zostały wybrane ze względu na ich policzalność i łatwość ewaluacji. Warto odnotować, że zgodnie z wynikami badań prowadzonych przez Doktoranta Policja polska ma największą liczbę odwiedzin wśród witryn europejskich policji.

Wykorzystując opracowany wcześniej zbiór mierników przeprowadzono również ocenę skuteczności zarządzania wizerunkiem polskiej Policji w mediach społecznościowych, takich jak Facebook, Instagram, Twitter. Zastosowano tu z kolei takie mierniki jak: liczba użytkowników w bazie, ilość polubień serwisu, średnia dzienna ilość opublikowanych postów, średnia liczba komentarzy pod postem, ilość obserwowanych, średnia liczba polubień pod postem. Podjęto również próbę oceny skuteczności mediów w serwisach społecznościowych Policji niemieckiej, francuskiej i nowojorskiej. Badania dotyczyły portali społecznościowych analogicznych do tych, które rozpatrywano w przypadku polskiej Policji, tj., Facebooka, Instagramu, Twittera. Niestety ograniczono się tu do dwóch wskaźników skuteczności mediów społecznościowych, tj.: ilości polubień, ilości użytkowników. Z zaprezentowanych danych wynika, iż najskuteczniejsze działania w mediach społecznościowych odnotowuje francuska Policja, następnie nowojorska, natomiast działania niemieckiej Policji w mediach społecznościowych są najmniej skuteczne. Niestety nie skonfrontowano tych wyników z wynikami osiąganym przez polską Policję i nie znamy, przyczyn osiągnięcia takich rezultatów przez zagraniczną Policję. Z pewnością taka analiza benchmarkingowa skuteczności mediów w serwisach społecznościowych polskiej Policji podniosłaby wartość wniosków wyciągniętych na podstawie badań własnych Autora. Moim zdaniem prowadzenie analizy benchmarkingowej na znacznie szerszą skalę (w pracy rozwiązaniom wykorzystywanym przez zagraniczną Policję poświęcono stosunkowo małą ilość stron) może wyznaczać kolejny kierunek badań w zakresie wykorzystania mediów w budowaniu wizerunku Policji.



Po uzyskaniu wyników badań kwestionariuszowych przeprowadzono analizę statystyczną. Jako kryterium przyjęto miejsce zamieszkania respondentów. Na podstawie uzyskanych danych przeprowadzono test chi-kwadrat w celu uzyskania informacji na temat istotności statystycznej pozyskanych danych. Analizę wykonano za pomocą programu Statistica 12.00 firmy StatSoft dla założonego poziomu istotności  $\alpha=0,05$ .

Obliczenia dla zmiennych nominalnych wykonano za pomocą testu  $\chi^2$ -Pearsona. Obliczono także współczynnik korelacji V-Cramera między badanymi zmiennymi. Przeprowadzona analiza statystyczna wykazała, iż zależności pomiędzy rozpatrywanymi zmiennymi w większości wypadków nie są istotne statystycznie (obliczony współczynnik p w prawie każdym przypadku był większy od założonego poziomu istotności  $\alpha=0,05$ , a zatem badane zmienne okazały się być nieistotne statystycznie). Konkretnie, oznaczało to, że, miejsce zamieszkania respondentów nie ma wpływu:

- na to z jakich środków masowego przekazu ankietowani uzyskują informacje na temat Policji
- na to jakim rodzajem informacji dostarczanych przez Policję najbardziej interesują badani,
- na możliwości wykorzystania środków masowego przekazu w celu informowania obywateli o ryzyku zagrożenia,
- na dostęp do informacji policyjnych,
- na ocenę aktualności informacji policyjnych.

Wymaganą wielkość na poziomie  $p=0,03$  otrzymano tylko w jednym przypadku – oceny wizerunku Policji przedstawionego w programach dokumentalnych i paradokumentalnych. Otrzymany wynik pokazał również, iż istnieje zależność między oceną wizerunku Policji, a miejscem zamieszkania – mieszkańcy wsi bardziej pozytywnie oceniają sposób ukazania działań funkcjonariusz policji przedstawionych w programach telewizyjnych. Odnotowano również zależność, zgodnie z którą mieszkańcy wsi, częściej od mieszkańców miast oglądają programy dotyczące pościgów policyjnych (program paradokumentalny „Pościgi policyjne”).

Walorem pracy byłoby niewątpliwie zastosowanie innych, oprócz wykorzystanego współczynnika korelacji V-Cramera, statystycznych metod analizy danych, na przykład analizy regresji. Nie zmienia to mojej pozytywnej oceny metody badawczej, gdyż Pan mgr inż. Michał Łaski poprawnie określił podstawowe zmienne będące przedmiotem pomiaru oraz zbudował model badawczy, który pozwolił mu zrealizować założone cele i umożliwił weryfikację postawionych hipotez. Nie ustrzegł się jednak w tej części pewnych błędów stylistycznych, które znacznie utrudniały interpretację wyników (np.: stosując w opisach tabel

dotyczących wyników analizy statystycznej zwrot: „Miejsce zamieszkania w porównaniu do najbardziej interesujących informacji wśród badanych” etc. – moim zdaniem bardziej przejrzyste byłoby po prostu sformułowanie: Miejsce zamieszkania a najbardziej interesujące informacje...etc.).

Podsumowując tą część recenzji należy zauważyć, że Doktorant konstruując narzędzie badawcze podjął dyskusję z prezentowanymi poglądami innych badaczy, świadomie dokonując wyboru satysfakcjonujących go podejść. Dostrzec to można w procesie poszukiwania rozwiązań w zakresie pomiaru skuteczności zarządzania wizerunkiem Policji w mediach, a szczególnie definiowania kluczowych mierników oceny skuteczności mediów w zarządzaniu wizerunkiem Policji. Mieszane metody badawcze, w których Doktorant skojarzył zarówno ilościowe, jak i jakościowe metody badań umożliwiły, dzięki tzw. triangulacji metodologicznej, wyeksponowanie nieco szerszego kontekstu badanego zjawiska oraz ograniczyły błędy pomiaru i wnioskowania wynikające ze stosowania tylko jednej metody. Konkludując, trzeba podkreślić, iż pomimo zasygnalizowanych powyżej uwag o charakterze dyskusyjnym, Doktorant prawidłowo dobrał metody badań oraz skonstruował kwestionariusze właściwie w stosunku do postawionego problemu, a przyjęta przez Doktoranta metodyka badań pozwoliła zrealizować większość zamierzonych przez Niego celów.

#### **4. Konstrukcja pracy oraz formalna strona dysertacji**

Praca zredagowana została na 211 stronach uzupełnionych o bibliografię. W końcowej części pracy zamieszczono spis tabel, spis rysunków, spis wykresów oraz cztery załączniki, z których ostatni zawiera kwestionariusze ankiet wykorzystanych przez Doktoranta w badaniach. W załączniku 1 przedstawiono elementy wizualne wizerunku Policji niemieckiej, francuskiej i nowojorskiej. W załączniku 2 zaprezentowano okładki gazet policyjnych oraz załączniku 3 pokazano zrzuty ekranu stron internetowych Policji niemieckiej, francuskiej i nowojorskiej w mediach społecznościowych

Konstrukcja pracy stanowi logiczne rozwinięcie podjętego tematu badawczego i nie budzi większych zastrzeżeń. Na treść pracy składa się sześć rozdziałów o zróżnicowanej objętości (od 15 do 66 stron). Piąty rozdział zawiera 66 stron i nieco zaburza proporcję konstrukcji pracy doktorskiej, ale fakt, że zawiera on wyniki badań empirycznych w pełni usprawiedliwia tą dysproporcję.

W rozdziale pierwszym zatytułowanym *Zarządzanie wizerunkiem organizacji publicznych – aspekty teoretyczne*, Doktorant dokonał syntezy stanu wiedzy na temat zarządzania wizerunkiem organizacji publicznych. Szczególne znaczenie dla opracowanego przez Autora modelu badań, miały zaprezentowane w tym rozdziale rozważania na temat: procesu zarządzania wizerunkiem organizacji publicznej, perspektyw kształtowania wizerunku organizacji publicznych oraz działań i narzędzi public relations kształtujących wizerunek organizacji. Nie udało się potwierdzić przyjętej w tym rozdziale hipotezy, że „Jeżeli instytucje publiczne zarządzają wizerunkiem to ich rekomendacje można wykorzystać do sprawnego zarządzania wizerunkiem Policji”. Hipotezy nie zweryfikowano ze względu na brak badań porównawczych zarządzania wizerunkiem w innych instytucjach publicznych. Wydaje się, że Autor zbyt powierzchownie odnosi się do specyfiki zarządzania w sektorze publicznym, którego Policja jest przecież elementem, pomijając całkowicie rolę koncepcji Współzarządzania (Governance) czy w nurcie Neoweberyzmu w nowoczesnym modelu administracji publicznej. Uważam, że rozdział ten miałby większą wartość, gdyby Autor podjął próbę wykazania specyfiki zarządzania wizerunkiem organizacji publicznej, przynajmniej w wymiarze teoretycznym, jeśli nie udało się przeprowadzić stosownych badań empirycznych. Niestety Doktorant w znikomy sposób odwołał się do opinii badaczy zajmujących się tym problemem i zabrakło tu jego własnego, zdecydowanego komentarza.

**Drugi rozdział** pt.: *Kanały komunikacji stosowane w zarządzaniu wizerunkiem organizacji – specyfika mediów i skuteczność*, ma zasadnicze znaczenie dla rozwiązywanego przez Autora problemu badawczego. Jego pierwszą część Autor poświęcił omówieniu relacji pomiędzy skutecznością i efektywnością działań wizerunkowych oraz przedstawił cechy charakterystyczne tradycyjnych kanałów komunikacji. W podrozdziale 1.3. *Perspektywy kształtowania wizerunku organizacji publicznych* (w części dotyczącej perspektywy zewnętrznej) zabrakło przynajmniej skromnego odniesienia do narzędzi badania relacji z interesariuszami (np. metody analizy stakeholders). W dalszej części tego rozdziału Doktorant uwypuklił cechy charakterystyczne mediów elektronicznych. Zaskoczeniem, in minus, jest pominięcie w tym rozdziale kwestii bezpieczeństwa komunikacji w mediach elektronicznych i zagrożeń płynących np. z fałszywych informacji (z ang. tzw. fake news). Problem asymetrii informacji w mediach wydaje się być dzisiaj niezmiernie istotnym tematem badań naukowych (porównaj np.: Wiktor J. W. , Sanak-Kosmowska K., *Information Asymmetry in Online Advertising*, London, New York: Routledge, 2021). Celem jaki postawił sobie Autor w tym rozdziale była identyfikacja mierników skuteczności mediów. Cel ten został w pełni

zrealizowany, poprzez zwięzły opis (w podrozdziale 2.5) kluczowych mierników skuteczności mediów w działaniach wizerunkowych organizacji. Studia literaturowe, prowadzone przez Autora w obszarze wyznaczonym przez tytuł drugiego rozdziału, pozwoliły Mu potwierdzić przyjętą w tym rozdziale hipotezę, że „Jeżeli zidentyfikowane zostaną mierniki skuteczności mediów w instytucjach publicznych to będzie można wykorzystać je do sprawnego zarządzania wizerunkiem Policji.” W toku postępowania badawczego zidentyfikowano 75 wskaźników skuteczności mediów. Z tej grupy wybrano 24 wskaźniki, zarówno mediów tradycyjnych, jak i elektronicznych, które w rzetelny sposób obrazują skuteczność przekazu medialnego. Niestety nie przybliżono metody selekcji tych wskaźników.

**Rozdział trzeci** zatytułowany *Rys historyczny i uwarunkowania działania policji w Polsce*, poświęcony jest w całości instytucji Policji. Rozpoczyna go krótka historia formacji w Polsce – od początków państwowości do chwili obecnej. Kolejnym zagadnieniem omawianym w tym rozdziale są umocowania prawne działań Policji w Polsce. Poruszone zostały również kwestie miejsca Policji w społeczeństwie, zwłaszcza na poziomie struktur lokalnych. Podsumowując, można jednak stwierdzić, że przeprowadzona w rozdziale trzecim analiza pozwoliła Doktorantowi zbliżyć się do realizacji głównego celu tego rozdziału, jakim było przygotowanie narzędzi badawczych do analizy skuteczności mediów w sprawnym zarządzaniu wizerunkiem Policji.

**W rozdziale czwartym** zatytułowanym *Metodyka badań empirycznych*, Doktorant skoncentrował się na zaprezentowaniu założeń i procedury badań empirycznych. Opisał w nim wykorzystane metody i narzędzia badawcze. Przedstawił plan badań z podziałem na etapy oraz omówił bardziej szczegółowo wybrane wskaźniki skuteczności działań w badanych mediach mające zastosowanie do jak najpełniejszego rozpoznania problemu badawczego.

**Piąty rozdział** pt.: *Wizerunek Policji w Polsce – wyniki badań empirycznych*, ma charakter empiryczny i jest rezultatem przeprowadzonych przez Autora badań terenowych. Zidentyfikowano w nim atrybuty tożsamości Policji pozwalające na kształtowanie wizerunku, takie jak: umundurowanie, pojazdy, komisariaty, kolorystyka wykorzystywana do tworzenia wizerunku czy szarże policyjne. Autor podjął w tym rozdziale m.in. próbę zrealizowania celu badawczego, dotyczącego określenia elementów perspektywy wewnętrznej i zewnętrznej wizerunku Policji. Na podstawie analizy treści zawartej w tym rozdziale, uznaję, że próby

Doktoranta zakończyły się powodzeniem. Przede wszystkim jednak, przeprowadzona została tu diagnoza wizerunku Policji na podstawie rozpoznawalności i treści komunikatów przekazywanych przez Policję w poszczególnych mediach. W rozdziale zaprezentowana została również analiza statystyczna wyników badań przeprowadzona w celu określenia poziomu skuteczności. Rzetelnie przeprowadzona analiza wyników badań pozwoliła Autorowi na pozytywne rozstrzygnięcie trzech postawionych w tym rozdziale hipotez, a mianowicie, że „Jeżeli elementy perspektywy wewnętrznej i zewnętrznej wizerunku Policji są spójne to można mówić o sprawnym zarządzaniu wizerunkiem Policji” oraz, że „Jeżeli zidentyfikowane zostaną elementy wynikające z analizy skuteczności mediów tradycyjnych i elektronicznych będzie można wykorzystać je do poprawy sprawności zarządzania wizerunkiem Policji” i w końcu, że „Jeżeli skutecznie korzystamy z mediów to skutecznie zarządzamy wizerunkiem Policji”.

W **szóstym rozdziale** pt.: *Zarządzanie wizerunkiem Policji w świetle badań własnych*, Doktorant porusza kwestie skuteczności działań wizerunkowych w poszczególnych mediach na podstawie wyników badań, z perspektywy wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Analizuje skuteczność działań zmierzających do zarządzania wizerunkiem w mediach tradycyjnych i elektronicznych. Badanie wykazało prawdziwość ostatniej hipotezy, że „Jeżeli skutecznie korzystamy z mediów to skutecznie zarządzamy wizerunkiem Policji”. Hipoteza ta potwierdzona została w sposób odwrotny. Niskie zainteresowanie społeczeństwa komunikatami wysyłanymi przez Policję za pośrednictwem mediów wskazuje, iż Policja nieskutecznie korzysta z mediów, a więc nieskutecznie zarządza swoim wizerunkiem. Konstatacja końcowa Doktoranta, że „Policja nie wykorzystuje w pełni potencjału tkwiącego w skutecznym zarządzaniu komunikacją medialną” poprowadziła Autora w kierunku sformułowania szeregu rekomendacji służących poprawieniu jakości przekazu w mediach zarówno w środowisku wewnętrznym, jak i zewnętrznym. W końcowej części tego rozdziału Autor przedstawia rekomendacje dla komend wojewódzkich i powiatowych z terenu Zagłębia Dąbrowskiego oraz służb informacyjnych i informatycznych w zakresie wykorzystania mediów w poprawie wizerunku Policji. Tym samym Autor, w pełni zrealizował zakładany w tym rozdziale cel, tj.: przygotowanie rekomendacji dla zarządzania wizerunkiem Policji przy wykorzystaniu mediów.

**Zakończenie** dysertacji, zawiera dyskusję nad uzyskanymi wynikami badań, ze szczególnym uwzględnieniem poziomu osiągnięcia zakładanych celów oraz rezultatów weryfikacji hipotez badawczych. Autor podsumowuje tu implikacje natury teoretycznej oraz wnioski praktyczne płynące z przeprowadzonych przez niego badań. Zwraca uwagę, że wizerunek każdej organizacji kształtowany jest u odbiorcy za pośrednictwem mediów masowych (tradycyjnych i elektronicznych). Z tego powodu organizacja publiczna, jaką jest Policja powinna zwracać szczególną uwagę na treść przekazywanych komunikatów oraz ich odbiór społeczny. Za naukowo wartościowe oceniam zaprezentowane w tej części pracy kierunki przyszłych eksploracji problemu doskonalenia wizerunku Policji wobec zmian zachodzących zarówno w jednostkach policji jak i ich otoczeniu.

## **5. Ocena strony formalnej i językowej rozprawy.**

Praca napisana została komunikatywnym językiem z wykorzystaniem właściwych form stylistycznych. Doktorant jest czytelny i całkiem dobrze porusza się w podjętej problematyce stosując w miarę bogate słownictwo. Bibliografia recenzowanej pracy jest obszerna i liczy 220 pozycji z dominującą przewagą publikacji krajowych. Uzupełnia ją 36 adresów źródeł zaczerpniętych ze stron internetowych oraz 20 aktów prawnych. Zostały one w większości, właściwie dobrane, są aktualne, a ich wykorzystanie uznaję za zasadne i wystarczające. Rozplanowanie tekstu, zasady budowy tabel i rysunków nie budzą większych zastrzeżeń. Z obowiązku recenzenta należy zwrócić także uwagę na nieliczne przejawy niestaranności redakcyjnej Autora (m.in. błędy literowe: employed branding s.8, s.21, s.23, czy ...model M. Hatcha s.13 – chodzi o Mary Hatch, ...na Twitterze 108 sekund s.193) czy pewną ilość błędów stylistycznych (np.:...zmiennych istotnie statystycznych s.178, s.181). Niedociągnięcia te nie wpłynęły na ostateczną wartość pracy i nie zmieniają mojej stosunkowo wysokiej oceny strony formalnej i językowej rozprawy.

## **Wnioski końcowe**

Autor podjął w dysertacji temat trudny i aktualny, który na gruncie polskim można uznać za nowatorski. Rozdziały teoretyczne (czyli pierwsze dwa i częściowo rozdział trzeci) stworzyły szansę na poznanie fundamentów warsztatu naukowego Doktoranta, związanych z samodzielnym myśleniem (ustosunkowywaniem się do poglądów innych badaczy),

syntezowaniem wiedzy z danego obszaru, sposobem formułowania celów i hipotez badawczych i w końcu wyciąganiem wniosków naukowych. W przypadku Autora recenzowanej przeze mnie dysertacji oceniam te fundamenty jako w miarę solidne, choć w pewnych obszarach wymagające uzupełnień. Zamykając tą część recenzji warto docenić, że Doktorant prezentując wyniki badań w miarę płynnie odwołał się do zebranych danych, na podstawie których zweryfikował postawione przez siebie hipotezy. Należy podkreślić, że treści rozdziałów empirycznych są spójne z ich teoretyczną podbudową zaprezentowaną we wcześniejszych rozdziałach, a szczególnie z przyjętym modelem badawczym. Dlatego wartość naukową zarówno rozdziałów teoretycznych, jak i empirycznych rozprawy Pana mgra inż. Michała Łaskiego oceniam pozytywnie. Wymienione w recenzji potknięcia oraz wskazane pytania o charakterze dyskusyjnym potwierdzają złożoność zagadnień badanych przez Doktoranta. Niewątpliwie o naukowej wartości dysertacji przesądza udana próba oceny skuteczności wybranych mierników mediów tradycyjnych i elektronicznych w zarządzaniu wizerunkiem Policji, wypełniająca istotną lukę badawczą. Doktorant rozwiązał postawiony w pracy problem naukowo-badawczy, przedstawił logiczne wnioski odwołując się do analizy literatury oraz badań empirycznych, dlatego wartość naukową rozprawy oceniam dość wysoko. Metody, narzędzia i wyniki badań przedstawione w dysertacji mają również walory praktyczne, gdyż pozwoliły sformułować szereg rekomendacji dla jednostek organizacyjnych Policji oraz służb informacyjnych i informatycznych. Szczególnie dotyczy to określenia działań i instrumentów niezbędnych do skutecznego zarządzania wizerunkiem Policji przy wykorzystaniu mediów tradycyjnych i elektronicznych.

Podsumowując stwierdzam, że praca doktorska Pana mgra inż. Michała Łaskiego pt.: „Skuteczność mediów w zarządzaniu wizerunkiem Policji” spełnia wymogi stawiane dysertacjom doktorskim określone w *Ustawie o stopniach naukowych i tytułach naukowych z dn. 14 marca 2003 r. wraz z późniejszymi zmianami* i może stanowić podstawę do nadania stopnia doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Wnoszę o dopuszczenie rozprawy do publicznej obrony przed Radą Dyscypliny Naukowej *Nauki o zarządzaniu i jakości* w Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej.

Kafel Tomasz

Kraków, 07 stycznia 2022 r.