

Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej
Wydział Nauk Stosowanych
Katedra Zarządzania
dr hab. Joanna Dzieńdziora, prof. AWSB

Dąbrowa Górnicza, 20.01.2025

**Recenzja
rozprawy doktorskiej
magister Anety Waszkiewicz
pt.: „Budowanie zaangażowania pracowników w warunkach pełnej pracy zdalnej”
przygotowanej pod kierunkiem naukowym dra hab. Bernarda Ziębeckiego, prof. UEK oraz
promotora pomocniczego dra Michała Teczek**

Podstawa opracowania recenzji

Podstawę formalną sporządzenia recenzji stanowi pismo Dyrektora Szkoły Doktorskiej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie prof. dra hab. inż. Stanisława Popka z dnia 25 października 2024 roku w sprawie powierzenia mi do oceny rozprawy doktorskiej mgr Anety Waszkiewicz. Niniejsza opinia dotyczy rozprawy doktorskiej przygotowanej w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Celem recenzji jest odpowiedź na pytanie, czy rozprawa ta spełnia wymogi określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (tekst jednolity Dz. U. z 2023 r. poz. 742). Tym samym przedmiotem oceny zgodnie z art. 13 ww. Ustawy jest ustalenie, czy praca doktorska mgr Anety Waszkiewicz „stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego (...), a Doktorant wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną w danej dyscyplinie naukowej (...) oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej”. Mając na względzie przedstawione warunki przy ocenie rozprawy doktorskiej mgr Anety Waszkiewicz, przyjęto następujące kryteria:

- ocena doboru tematu, celów pracy, pytań i hipotez badawczych,
- ocena zastosowanych metod i narzędzi badawczych,
- ocena zawartości pracy oraz jej układu i struktury, □
- ocena strony formalnej, językowej i edytorskiej rozprawy.

Recenzowana rozprawa doktorska liczy 298 stron wraz z załącznikami w formie: kwestionariusza wywiadu oraz kwestionariusza badania ankietowego. Na strukturę rozprawy składa się wstęp, cztery rozdziały, zakończenie, załączniki, bibliografia a także spis tabel i rysunków. Przedmiotowa struktura została przedstawiona w sposób ustrukturyzowany i w mojej opinii spełnia ustawowo określone wymagania.

1. Ocena doboru tematu, celów pracy, pytań i hipotez badawczych

Opiniowana praca podejmuje problematykę zaangażowania pracowników z perspektywy pracy zdalnej. Podjęta w pracy problematyka ma charakter wieloaspektowy. Temat rozprawy, jak i problem badawczy uważam za ważny i aktualny szczególnie ze względu na powiązanie modelu pracy zdalnej z zaangażowaniem pracowników. Różnorodne modele pracy oraz ich wpływa na poziom zaangażowania pracowników to problemy coraz częściej poruszane przez badaczy. Jednocześnie kształtują jakość kapitału ludzkiego organizacji. Wysoki poziom zaangażowania w proces pracy niesie za sobą wiele korzyści dla pracownika jak i dla organizacji, przyczyniając się w przypadku tej ostatniej do efektywności i przewagi konkurencyjnej.

Zainteresowanie terminem „zaangażowanie”, choć używany w naukach o zarządzaniu i jakości co najmniej od 20 lat, jest przykładem pojęcia nieostrego, stosowanego w różnorodnych kontekstach znaczeniowych. Nadal trudno jednoznacznie stwierdzić, czy jest to stan, postawa, atrybut postawy, a może zespół zachowań. Biorąc pod uwagę wymiar pracy zdalnej oraz silniejszą presję otoczenia, ale także oczekiwania społeczne i organizacyjne w tym względzie nabiera znaczenia. Badania jednoznacznie wskazują na korelację między zaangażowaniem pracowników a takimi zmiennymi, jak produktywność, zyskowość, innowacyjność, bezpieczeństwo personalne. Nie dziwi zatem fakt, że kadra menedżerska przejawia rosnące zainteresowanie budowaniem zaangażowania pracowników w warunkach pracy zdalnej oraz sposobami jego rzetelnego i trafnego pomiaru.

Omawiana problematyka ma interdyscyplinarny charakter, który immanentnie polega z jednej strony na określeniu powiązań przyczynowo- skutkowych pomiędzy modelem pracy

a zaangażowaniem pracowników. Z kolei nowatorski charakter pracy wynika między innymi z tego, iż zostały jej nadane takie ramy conceptualne, dla których ważnym nurtem rozważań jest budowanie zaangażowania pracowników w warunkach pracy poza biurem w wymiarze pracy zdalnej. Należy podkreślić, że budowanie zaangażowania pracowników w warunkach pracy zdalnej wymaga przebudowania systemów motywacyjnych z dużą przewagą motywatorów ukierunkowanych na indywidualne cechy pracownika. Dobór tematyki rozprawy uznać więc należy za aktualny, odpowiadający wyzwaniom, przed którymi stoją nauki społeczne jak również współczesne organizacje.

Głównym celem rozprawy jest opracowanie modelu budowania zaangażowania w warunkach pełnej pracy zdalnej (s. 13, s. 116). Doktorantka sformułowała następujące cele szczegółowe pracy, które zostały określone w ujęciu: poznawczym, metodycznym, empirycznym i utylitarnym (s. 13, s. 116-117):

Cele poznawcze to:

- usystematyzowanie pojęć oraz definicji związanych z pracą zdalną, również w odniesieniu do określeń będących w powszechnym użyciu,
- zweryfikowanie rozumienia przez respondentów pojęcia zaangażowania,
- identyfikacja uwarunkowań organizacyjnych i technicznych pracy zdalnej,
- określenie determinant budowania zaangażowania w warunkach pracy zdalnej,
- przedstawienie procesu budowania zaangażowania w warunkach pracy zdalnej,

Cele metodyczne to:

- identyfikacja i ocena metod badania zaangażowania pracowników,
- identyfikacja czynników powiązanych bezpośrednio z zaangażowaniem ze szczególnym uwzględnieniem efektywności i satysfakcji z pracy,
- opracowanie struktury wywiadów, umożliwiających walidację luk poznawczych w zakresie budowania zaangażowania przy zmianie modelu pracy ze stacjonarnego na zdalny,
- walidację hipotez na podstawie analizy quasi-statystycznej badania jakościowego,
- przygotowanie kwestionariusza umożliwiającego zebranie wyników dotyczących korelacji pomiędzy modelem pracy a determinantami zaangażowania z uwzględnieniem cech specyficznych respondentów.

Cele empiryczne obejmują:

- opracowanie analizy wpływu pracy zdalnej na determinanty zaangażowania,
- wyodrębnienie cech specyficznych respondentów wpływających na zaangażowanie,
- ustalenie preferencji w zakresie modelu pracy w poszczególnych grupach respondentów,
- opracowanie modelu optymalizacji wprowadzania i kontynuacji pracy zdalnej w kontekście zaangażowania pracowników,
- wskazanie aspektów organizacyjnych kluczowych do utrzymania wysokiego zaangażowania pracowników w modelu zdalnym,
- określenie optymalnego stylu zarządzania w warunkach pełnej pracy zdalnej.

Cele utylitarne odnoszą się do:

- opracowania warunków możliwości wdrożenia rekomendowanego modelu,
- opracowania barier wdrożenia modelu,
- wskazania kluczowych czynników wyboru modelu,
- sformułowania zaleceń oraz rekomendacji dla kadry menedżerskiej oraz działów zarządzania zasobami ludzkimi,
- *sformułowania zaleceń i rekomendacji dla kadry menedżerskiej odpowiadającej za wdrożenie modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy.*

Dokonując oceny głównego celu pracy oraz określonych celów częściowych pragnę podkreślić, że zostały one określone w sposób ambitny. Sformułowane cele szczegółowe na płaszczyźnie poznawczej i metodycznej korespondują z celem głównym. Jednak mam zastrzeżenia do poprawności sformułowania celów empirycznych i utylitarnych, gdyż jednym z celów empirycznych jest zapowiedź *opracowania modelu optymalizacji wprowadzania i kontynuacji pracy zdalnej w kontekście zaangażowania pracowników*, co w mojej ocenie nie jest spójne z celem głównym pracy. Zatem proszę Doktorantkę o doprecyzowanie czy przedmiotowy model jest tożsamy z modelem budowania zaangażowania w warunkach pełnej pracy zdalnej. Nie zrozumiałam dla mnie również ostatni cel szczegółowy na płaszczyźnie utylitarnej.

Zgodnie z zaleceniami badań jakościowych Doktorantka określiła szereg pytań badawczych (s. 120-122):

- W jaki sposób pełna praca zdalna wpłynęła na więź pomiędzy pracownikiem a organizacją?
- Jakie różnice można zauważyć w postrzeganiu zaangażowania pracowników w sytuacji, gdy część zespołu pracuje zdalnie, a część stacjonarnie?
- W jaki sposób zmieniła się rola bezpośredniego przełożonego w aspekcie komunikacji w warunkach, gdy jego pracownicy pracują zdalnie? Jakie elementy tej komunikacji budują zaangażowanie i czy spełniają tę samą rolę co w warunkach pracy stacjonarnej?
- Jakie są różnice w postrzeganiu pracy zdalnej w zależności od wieku pracownika?
- Czym jest kultura organizacyjna w warunkach pełnej pracy zdalnej? Jakie elementy wpływające na postrzeganie kultury organizacyjnej powinny zostać zweryfikowane w warunkach pełnej pracy zdalnej?
- Jakie są kluczowe czynniki zaangażowania w warunkach pełnej pracy zdalnej? Na ile kwestia technologii i organizacji jest priorytetowa w stosunku do elementów miękkich?
- Jakie elementy mogą pozytywnie, a jakie negatywnie wpłynąć na poziom zaangażowania w pracę w warunkach pracy w domu? Jakie sytuacje niezwiązane z pracą mogą mieć na to wpływ?
- Jakie warunki powinny być spełnione w modelu pracy zdalnej, aby osiągnąć taki poziom zaangażowania, żeby zrezygnować z elementów stałej kontroli i przyjąć zasadę, że wysokie zaangażowanie jest wystarczające do tego, aby firma działała sprawnie?

Pytania badawcze zostały poprawnie sformułowane. W ramach pozyskanych wyników badań jakościowych szczegółowo udzielono odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze, co opierało się na poznaniu kluczowych powiązań pomiędzy zaangażowaniem a modelem pracy zdalnej.

W metodycznej części rozprawy (rozdział 3) oprócz pytań i celów pracy sformułowano dodatkowo hipotezę główną i hipotezy szczegółowe (4) oraz hipotezy pomocnicze (5), (s. 13, s.162-164, oraz s. 172-175):

Hipoteza główna brzmi „Budowanie zaangażowana w warunkach pełnej pracy zdalnej wymaga stosowania motywatorów ukierunkowanych na indywidualne cechy.

HS1: Praca zdalna negatywnie wpływa na identyfikację pracownika z organizacją.

HS2: Praca zdalna nie wpływa negatywnie na zaangażowanie pracowników.

HS3: Praca zdalna nie wpływa negatywnie na efektywność pracowników.

HP4: Oczekiwania w zakresie wymiaru czasu pracy zdalnej różnią się w zależności od charakterystyki badanych.

H5: Pracownicy szeregowi są bardziej zadowoleni z pracy zdalnej niż menedżerowie”.

Dodatkowo w zakresie hipotez H2, H3 i H4 sformułowano następujące hipotezy pomocnicze:

„HP2.1: Ocena poziomu zaangażowania pracowników zdalnych różni się w zależności od zajmowanego stanowiska.

HP2.2: Ocena własnego poziomu zaangażowania jest wyższa w przypadku pracy zdalnej niż stacjonarnej.

HP3.1 Ocena poziomu efektywności pracowników zdalnych różni się w zależności od zajmowanego stanowiska.

HP4.1: Istnieje zależność między preferowanym wymiarem pracy zdalnej a wiekiem badanych.

HP4.2: Istnieje zależność między preferowanym wymiarem pracy zdalnej a stanowiskiem”.

Hipotezy nie zostały wyprowadzone z teoretycznej części pracy w toku rozważań literaturowych, jednak wystarczająco je uzasadniono w części metodycznej. Sformułowane hipotezy dobrze oddają podjętą w pracy problematykę. Szkoda jednak, że zależności występujące między kategoriami ujętymi w hipotezach, nie zostały zobrazowane w formie graficznego modelu badawczego.

Dobór problematyki uważam za uzasadniony poznawczo, metodycznie, empirycznie i utylitarnie. W związku z powyższym wybór problematyki oraz tematu rozprawy doktorskiej uznać należy za oryginalny, aktualny oraz zasadny nie tylko z perspektywy teoretycznej, ale

także praktycznej zarządzania i wpisuje się w aktualne trendy badań w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

2. Ocena zastosowanych metod i narzędzi badawczych

Podjęta w pracy metodyka badań jest właściwa dla przyjętego problemu badawczego oraz określonego celu głównego dysertacji. Teoretyczna część rozprawy doktorskiej, zawarta w dwóch pierwszych rozdziałach została przygotowana w oparciu o przegląd literatury oraz jej krytyczną analizę. Warto podkreślić, że wśród 298 analizowanych pozycji literaturowych, ponad połowę w ilości 170 stanowiły pozycje zagraniczne. Badania literaturowe miały na celu uporządkowanie zagadnień związanych z pracą zdalną, zaangażowaniem pracowników, a także określenie korelacji pomiędzy modelem pracy, a zaangażowaniem pracowników w kontekście zarządzania kapitałem ludzkim.

Pozytywnie również oceniam metody gromadzenia danych empirycznych. Walory metodyczne pracy wynikają z właściwego przeprowadzenia postępowania badawczego w podejściu mieszanym. W badaniach empirycznych wykorzystano metody jakościowe i ilościowe. W rozprawie zastosowano triangulację metodologiczną, wykorzystując różne metody i techniki badawcze w celu poprawy rzetelności i trafności wyników. Dane zbierano za pomocą wywiadu kwestionariuszowego standaryzowanego oraz badań ankietowych z użyciem kwestionariusza ankiety. W badaniach jakościowych udział wzięło 15 respondentów (w tym 6 kobiet i 9 mężczyzn) reprezentujących MŚP oraz duże przedsiębiorstwa. Badani reprezentowali pokolenia: BB, X, Y, oraz posiadali doświadczenie w pracy zdalnej. Badania jakościowe miały charakter eksploracyjny i zostały przeprowadzone w okresie od marca do czerwca 2022 r.

Badania ilościowe zostały przeprowadzone w oparciu o badanie ankietowe CAWI (*Computer Assisted Web Interview*) na celowej próbie badawczej 347 z użyciem mediów społecznościowych (LinkedIn, Facebook wraz z udziałem Działów HR i kadry kierowniczej na podstawie udostępnionej bazy mailingowej). W przypadku badań ilościowych respondenci

reprezentowali pokolenia BB, X,Y i Z oraz posiadali doświadczenie w pracy zdalnej. Badania ilościowe zostały przeprowadzone w okresie od maja do sierpnia 2022 r.

Zrealizowane postępowanie badawcze przełożyło się na zgromadzenie przez Doktorantkę dużego materiału badawczego, który został poddany pogłębionej analizie z zastosowaniem właściwie dobranych metod i narzędzi badawczych. Mocną stroną rozprawy doktorskiej jest analiza statystyczna wyników badań, gdyż Doktorantka w bardzo sprawnym i umiejętnym sposób posługuje się bogatym zakresem metod statystycznych.

Warto zaznaczyć, że tak ujęty proces badawczy jest potwierdzeniem posiadania przez Doktorantkę wysokich kompetencji badawczych i umiejętności prowadzenia badań empirycznych o charakterze mieszanym. W mojej ocenie Doktorantka wykazała się należytą starannością w dążeniu do poprawności metodycznej oraz umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

3. Ocena zawartości pracy oraz jej układu i struktura

Praca doktorska mgr Anety Waszkiewicz ma charakter teoretyczno-empiryczny. Treść właściwa pracy składa się z rozdziałów (dwa pierwsze teoretyczne, trzeci metodyczno-empiryczny, czwarty prezentujący wyniki badań empirycznych stanowiące podstawę modelu budowania zaangażowania pracowników w warunkach pracy zdalnej). Praca cechuje się spójną, logiczną i właściwą konstrukcją. Zawartość rozdziałów jest przemyślana i podporządkowana tematowi pracy. Wstęp i zakończenie zostały poprawnie zredagowane i zawierają wymagane w nich elementy. Konstrukcja oraz treść wstępu recenzowanej dysertacji odpowiada wymaganiom warsztatowym stawianym pracom awansowym. Struktura i układ treści pracy jest w pełni logiczny i spełnia wszelkie wymogi stawiane pracom naukowym.

Prowadzone analizy są poprawne i wnikliwe, a ich tok rozważań jest klarowny i przekonujący. Przywołane przez Doktorantkę w pracy doktorskiej pozycje literaturowe zostały właściwie dobrane i zastosowane. Bibliografia recenzowanej pracy liczy łącznie 288 pozycji. Analiza wykorzystanej w pracy literatury pozwala na stwierdzenie, że Doktorantka

we właściwy sposób osadziła wyniki badań empirycznych, zarówno ilościowe jak i jakościowe w dotychczasowym dorobku literaturowym w naukach o zarządzaniu i jakości.

Struktura niniejszej pracy została skonstruowana prawidłowo; obejmuje wstęp, cztery rozdziały oraz zakończenie. Rozdział pierwszy i drugi stanowi podbudowę teoretyczną rozprawy. W ciekawy sposób doktoranta prezentuje psychospołeczne i organizacyjne aspekty pracy zdalnej w ujęciu interdyscyplinarnym. W nowatorski sposób Doktoranta zaprezentowała skalę i tempo wprowadzenia pracy zdalnej od 2020 roku w ujęciu globalnym ze szczególnym uwzględnieniem Europy i Polski.

I choć zaprezentowane w rozdziale drugim rozważania dotyczące definicji pojęcia zaangażowania pracowników nie są nowym ujęciem, to na pochwałę zasługuje określenie czynników budowania zaangażowania pracowników w modelu pracy zdalnej z uwzględnieniem korelacji zachodzących między nimi. W poprawny sposób ukazano lukę badawczą. Część teoretyczna dowiodła również, że budowanie zaangażowania w warunkach pracy zdalnej wymaga stosowania motywatorów ukierunkowanych na indywidualne cechy pracownika. Katalog przyjętych cech obejmuje: wiek, płeć, doświadczenie z pracą zdalną, poziom stanowiska, wielkość organizacji, w której pracownik jest zatrudniony oraz fakt posiadania dzieci, które wymagają opieki. Badania jakościowe miały na celu doprecyzowanie tych cech w odniesieniu do respondentów reprezentujących różne pokolenia, różne wielkości przedsiębiorstw oraz odmienne stanowiska.

W końcowej części rozdziału drugiego zaprezentowano także czynniki procesu budowania zaangażowania pracowników z perspektywy funkcji zarządzania kadrami, różnych generacji pokoleniowych, warunków pracy zdalnej, a także z zastosowaniem nowych technologii. Struktura rozdziału jest prawidłowa jednak tytuł podrozdziału 2.3.2. *Proces rekrutacji i dobór pracowników* budzi wątpliwości, gdyż rekrutacja jest pierwszym z etapów procesu doboru pracowników. Poprawnie tytuł podrozdziału powinien nosić tytuł *Proces doboru pracowników*, ponieważ dobór pracowników obejmuje trzy podstawowe etapy: rekrutację, selekcję i adaptację do pracy.

Oceniając część teoretyczną pracy doktorskiej mgr Anety Waszkiewicz stwierdzam, że zamieszczone treści w omawianych powyżej rozdziałach (o charakterze teoretycznym)

mają wartość syntetyzującą dotychczasowy stan wiedzy na temat identyfikacji formy pracy zdalnej, jak również budowania zaangażowania pracowników w kontekście pracy zdalnej. Znaczącym walorem części teoretycznej rozprawy jest wnikliwy przegląd literatury oraz płynność wywodu i wnioskowania.

Rozdział trzeci, przedstawia metodykę badań własnych z perspektywy badań jakościowych (uzupełnioną analizą quasi-statystyczną) i ilościowych. Słusznie Doktorantka w tej części pracy oddziela metodykę i analizę wyników badań jakościowych od metodyki i analizy wyników badań ilościowych, podsumowując każdą część wnioskami z przeprowadzonych badań. W mojej ocenie rozdział trzeci z uwagi na zastosowanie metod mieszanych mógłby zostać podzielony na dwa osobne rozdziały. W rezultacie tak przyjęta struktura jest również prawna i nie budzi zastrzeżeń.

Rozdział czwarty powstał w oparciu o pozyskane wyniki badań ilościowych i jakościowych. Celem rozdziału było opracowanie praktycznego modelu budowania zaangażowania pracowników w warunkach pracy zdalnej. Pierwszym etapem konstrukcji modelu było określenie motywatorów i efektów utrzymania pracy zdalnej. Kolejnym etapem konstruowania modelu było określenie wymiaru czasu pracy zdalnej w odniesieniu do cech indywidualnych pracowników tj. poziom stanowiska czy przynależność pokoleniowa. Przeprowadzone badania własne pozwoliły również na określenie czynników dyskomfortu i komfortu pracy zdalnej w odniesieniu do pracowników, co pozwoliło zidentyfikować potrzeby i zagrożenia analizowanego modelu pracy, a także zadbanie o dobrostan pracowników. W części końcowej rozdziału przedstawiono wnioski i rekomendacje dotyczące wdrożenia modelu, wskazanie barier i ograniczeń, a także korzyści wynikających z jego implementacji. Zamieszczone rozważania w tym rozdziale uważam za bardzo interesujące i wartościowe. Bogactwo treści oraz ciekawy sposób prezentowania wyników przeprowadzonych badań stanowi potwierdzenie ugruntowanej wiedzy Doktorantki. Rozważania niniejszego rozdziału stanowią kluczowy wkład w osiągnięcie celu głównego dysertacji.

Oceniając część empiryczną rozprawy, należy podkreślić, że przyjęte postępowanie badawcze zostało wyczerpująco omówione i uzasadnione. Opis metodyki prowadzonych badań jest bardzo szczegółowy i wnikliwy oraz starannie uzasadniony. Sposób przedstawienia

wyników badań jakościowych i ilościowych jest poprawny, co potwierdza kluczowe kompetencje Doktorantki w zakresie krytycznej analizy, syntezy oraz interpretacji zebranego materiału badawczego w kontekście teoretycznych założeń prezentowanych wcześniej w rozprawie doktorskiej. Na podstawie uzyskanych wyników badań zaprezentowano implikacje do teorii i praktyki w odniesieniu do zidentyfikowanego problemu badawczego, co stanowi potwierdzenie umiejętności zebrania i zaprezentowania analizy wyników badań z umiejętnym doбором narzędzi statystycznych.

Ważną częścią rozprawy doktorskiej jest jej zakończenie, w którym Doktorantka syntetycznie zaprezentowała podsumowanie rozważań teoretycznych oraz najważniejsze wnioski z badań własnych w kontekście weryfikowanych hipotez. Doktorantka jest świadoma ograniczeń badawczych, które pozwoliły jej wyznaczyć cenne poznawczo kierunki dalszych badań. Takie podsumowanie stanowi potwierdzenie wartości rozprawy doktorskiej w kontekście inspiracji dla przyszłych badaczy.

4. Ocena strony formalnej, językowej i edytorskiej rozprawy

Recenzowana rozprawa doktorska liczy 298 stron. Bezpośrednio tekst rozprawy mieści się na 260 stronach, resztę pracy stanowią: załączniki: kwestionariusz wywiadu (zał. 1), kwestionariusz badania ankietowego (zał. 2), bibliografia, spis literatury źródłowej (288) oraz spisy rysunków (62) i spis tabel (63). W pracy brak streszczenia w języku polskim oraz w języku angielskim. Literatura, na podstawie której Autorka przygotowała swoją rozprawę, liczy łącznie 288 pozycji. Wśród cytowanych publikacji, aż 170 to pozycje zagraniczne. W spisie bibliografii nie dokonano podziału literatury na publikacje zwarte, ciągłe, neografie oraz akty prawne, co z pewnością wprowadziłoby większą czytelność analizowanej literatury. Warto jednak podkreślić, że analizowana literatura jest właściwie dobrana i aktualna. Odwołania literaturowe (przypisy) w recenzowanej rozprawie są prawidłowo stosowane, zgodnie z powszechnie przyjętymi zasadami cytowania.

Jak już wcześniej wspomniano, struktura pracy obejmuje wstęp, cztery rozdziały i zakończenie. Rozprawa doktorska posiada standardowy układ w podziale na część

teoretyczną, metodyczną i empiryczną. Jest to układ o uporządkowanej i spójnej strukturze. Formalną stronę rozprawy doktorskiej oceniam poprawnie. Jednak Autorka nie uniknęła w pracy błędów o charakterze językowym i stylistycznym, co nie obniża jej wartości. Praca napisana jest językiem naukowym, co świadczy o tym, że Doktorantka posługuje się poprawnie pojęciami charakterystycznymi dla nauk o zarządzaniu i jakości.

Rozprawa doktorska mgr Anety Waszkiewicz spełnia wymogi formalne stawiane tego rodzaju pracom i jest dobrze przygotowana pod względem formalnym, technicznym i edytorskim. Należy podkreślić, że używana w pracy terminologia jest zgodna z obowiązującą w literaturze przedmiotu. Bibliografia została przygotowana starannie. Przypisy są stosowane w sposób prawidłowy. Sprawność narracyjna i logiczny sposób prowadzenia rozważań potwierdzają to, iż Doktorantka w wysokim stopniu opanowała warsztat pisarski. W rozprawie zachowane są powszechnie przyjęte standardy stosowania przypisów oraz przygotowania bibliografii, spisu rysunków, tabel oraz załączników.

Konkluzje recenzji

Oceniając łącznie dobór problematyki badawczej i tematu rozprawy, postawione cele, pytania i hipotezy badawcze, spójność i poprawność terminologiczną, metodyczne założenia postępowania badawczego, strukturę pracy i merytoryczną zawartość jej rozdziałów, stronę formalną rozprawy można uznać, że praca doktorska mgr Anety Waszkiewicz pt.: *„Budowanie zaangażowania pracowników w warunkach pełnej pracy zdalnej”* przygotowanej pod kierunkiem naukowym dra hab. Bernarda Ziębickiego, prof. UEK oraz promotora pomocniczego dra Michała Teczke stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, a Doktorantka wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną w tej dyscyplinie naukowej oraz cechuje się umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Do najważniejszych walorów pracy należy zaliczyć:

- ważność i aktualność podjętego tematu, w tym uzupełnienie luki badawczej,
- dużą przejrzystość i szczegółowość pracy,
- logiczne i uporządkowane postępowanie badawcze,

- poprawnie określoną metodyka i prawidłowo przeprowadzone badania empiryczne,
- rzetelnie opracowane wyniki badań empirycznych,
- przejrzysty i dobry warsztat pisarski,
- umiejętność formułowania wniosków.

W konkluzji recenzji wyrażam przekonanie, że recenzowana rozprawa doktorska Pani mgr Anety Waszkiewicz pt.: „*Budowanie zaangażowania pracowników w warunkach pełnej pracy zdalnej*” spełnia warunki stawiane rozprawom doktorskim określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (tekst jednolity Dz.U. z 2023 r. poz. 742). Mając powyższe na uwadze wnoszę do Wysockiej Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie o dopuszczenie jej do publicznej obrony.

Nawiązując jednocześnie do sporządzonej recenzji sformułowałam następujące pytania będące przedmiotem dyskusji w trakcie publicznej obrony:

1. Jak ocenia Pani uniwersalność opracowanego modelu budowania zaangażowania w warunkach pełnej pracy zdalnej? Czy model znajdzie również swoje zastosowanie w warunkach pracy hybrydowej?
2. Proszę o wskazanie najważniejszych rekomendacji dla kadry menedżerskiej z wdrożenia modelu budowania zaangażowania pracowników w warunkach pełnej pracy zdalnej?
3. Proszę o wskazanie najważniejszych wartości dodanych przedmiotowej rozprawy doktorskiej.

Dąbrowa Górnicza, 20.01.2025

/Joanna Dzieńdziora/