



Politechnika Łódzka

Wydział Organizacji i Zarządzania

Dr hab. Anna Walecka, prof. uczelni
Instytut Zarządzania
Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechnika Łódzka

Łódź 02.01.2025 r.

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr 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 Teczke

1. Informacje formalne

Podstawą opracowania niniejszej recenzji była uchwała Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie z dnia 24.10.2024, na mocy której zostałam powołana na recenzenta w/w rozprawy doktorskiej, o czym poinformowano mnie pismem z dnia 25.10.2024 r.

Podstawą oceny rozprawy jest art. 187 Ustawy z dnia 20 lipca 2018, Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2023, poz. 742, z późn. zm.), który stanowi, że 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 pracy naukowej lub artystycznej”*.

Mając na uwadze powyższe, przy ocenie rozprawy doktorskiej przyjęto następujące kryteria:

- **dla oceny ogólnej wiedzy teoretycznej Doktorantki:** znaczenie podjętej tematyki, jakość dokonanego przeglądu literatury zagadnienia (obszerność, szczegółowość, aktualność, systematyzacja, krytyka/dyskusja) i płynące z niego wnioski, trafność dostrzeżonych luk i problemów badawczych oraz konstrukcji struktury rozprawy;
- **dla oceny umiejętności Doktorantki w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej:** poprawność w sformułowaniu celów oraz pytań badawczych, procedury oraz metodyki badawczej, czytelności opisu wyników badań, jakości warsztatu;

- **dla oceny oryginalności rozwiązania problemu naukowego oraz zastosowania wyników własnych badań naukowych:** unikalność autorskiego sposobu rozwiązania problemu badawczego, przydatność dla akademików i praktyków gospodarczych wniosków i rekomendacji z przedstawionych badań (trafność, szczegółowość, aktualność).

Przedstawiona do recenzji rozprawa napisana jest w języku polskim i obejmuje 260 stron tekstu pracy, załączniki, bibliografię, spis tabel i spis rysunków. Łącznie - 298 stron.

2. Ocena ogólnej wiedzy

Problematyka podjęta w rozprawie bez wątpienia mieści się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości i jest współcześnie ważna. Poświęcona jest problematyce budowania zaangażowania pracowników w warunkach pełnej pracy zdalnej. Praca ta bardzo dobrze wpisuje się w kluczowe współcześnie problemy i nurty badawcze. Doktorantka trafnie dostrzegła, że pandemia COVID-19 spowodowała, że w krótkim czasie wiele aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw musiało ulec reorganizacji. Jednym z nich była konieczność wprowadzenia pracy zdalnej w zakresie i tempie wcześniej niewystępującym. Wiosną 2020 roku nastąpiła eskalacja problemu, w wyniku której wymiar pełnej pracy zdalnej w biurach (pięć dni w tygodniu) wzrósł z 1,9% do niemal 86%. W sposób nagły i radykalny zupełnie zmieniło to jej rolę i znaczenie. W rezultacie wiele zespołów na czele z menedżerami rozpoczęło pracę zdalną bez wystarczającego przygotowania, zarówno technologicznego, jak i mentalnego. Sytuacja pozazawodowa większości pracowników (przymusowe przebywanie w domu całych rodzin, obawa o zdrowie, niepewność finansowa, brak możliwości spędzania czasu wolnego w sposób, do jakiego się przywykło itp.) także spowodowała znaczny dyskomfort. W tym kontekście praca zdalna, postrzegana dotychczas jako przywilej wybranych pracowników i model rozwoju organizacji, stała się sytuacją kryzysową, wynikającą z braku możliwości pracy stacjonarnej. Co ważne, po ustaniu pandemii, pomimo możliwości pełnego powrotu do biur, na rynku pracy nie wrócono do stanu sprzed COVID-19, a praca zdalna się upowszechniła. Dlatego też należy badać wpływ pracy zdalnej na rozwój przedsiębiorstw, a także zaangażowanie pracowników do pracy. Jak słusznie zauważyła Doktorantka, praca w pełni zdalna może stanowić zarówno szansę, jak i zagrożenie dla firm, ale – co ważne – może oznaczać, że wiele obszarów z zakresu zarządzania należy poddać weryfikacji w odniesieniu do wyzwań XXI wieku, z uwzględnieniem opcji pełnej pracy zdalnej. Błędem w tym względzie byłoby skupienie się tylko na technologii (jako kluczowym zagadnieniu w budowie wirtualnych zespołów), a pominięcia aspektów miękkich, takich jak: budowanie

zaangażowania pracowników, dostosowane przywództwo, rekrutacja, ocena pracownicza, szkolenia, wartości organizacji i inne.

Tematykę podjętą w pracy należy w związku z powyższym uznać za trafnie dobraną, ważną i bardzo aktualną. Jej dobór świadczy o dużej wiedzy i dobrym rozeznaniu Doktorantki w aktualnych problemach nauk o zarządzaniu i jakości. Należy podkreślić oryginalność podjętego problemu badawczego, bowiem Doktorantka dostrzegła, że choć problem pracy zdalnej jest już omawiany w literaturze przedmiotu (zwłaszcza w ostatnich latach), to jednak brakuje pozycji poświęconych ocenie, w jakim stopniu pełna praca zdalna wpływa na zaangażowanie pracowników do pracy.

Zaproponowane przez Doktorantkę, w oparciu o przeprowadzony przegląd literatury przedmiotu (288 trafnie dobranych pozycji literaturowych, zarówno krajowych, jak i zagranicznych, odpowiednio przeanalizowanych) i holistyczne podejście do zagadnienia ma szansę znacznie ograniczyć powyższe braki. Wykorzystane pozycje odpowiadają podstawowym standardom w zakresie selekcji źródeł, a sposób ich wykorzystania jest satysfakcjonujący (369 przypisów źródłowych). Przegląd uwzględnia zarówno pozycje klasyczne, jak i bardzo aktualne, dlatego też bibliografia stanowi solidne zaplecze teoretyczne, adekwatne dla poziomu rozprawy doktorskiej z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, a przy tym odzwierciedla aktualny stan wiedzy w przedmiocie rozprawy.

Zgromadzony w powyższy sposób materiał daje szansę na zminimalizowanie dostrzeżonej przez Doktorantkę luki. Umożliwia to poprawnie zaplanowany proces badawczy, ukierunkowany na weryfikację postawionych hipotez, a także realizację postawionych celów pracy (choć jest ich w pracy dość dużo, a za główny cel pracy Doktorantka przyjęła zbudowanie modelu budowania zaangażowania - *brakuje mi tu kogo* - w warunkach pracy zdalnej).

Proces ten ma swoje odzwierciedlenie w przemyślanej strukturze dysertacji. W mojej opinii, struktura ta jest poprawna, zgodna ze współczesnymi standardami w zakresie prezentacji prac naukowo-badawczych i ma układ w podziale na część teoretyczną (2 pierwsze rozdziały) i metodyczno-empiryczną (rozdział 3 i 4). Jednocześnie treść rozprawy przygotowano w sposób wyczerpujący, poprawny merytorycznie, uporządkowany i dość symetryczny (choć w tej kwestii mam też kilka zastrzeżeń, np. występujące duże różnice w obszerności poszczególnych części pracy). Układ treści rozprawy i jakość wywodów nie budzą większych wątpliwości, stąd strukturę i poziom recenzowanej pracy oceniam pozytywnie. Od strony formalnej rozprawa także przygotowana jest bardzo starannie. Wszystko powyższe pozwala mi stwierdzić, że rozprawa doktorska prezentuje wysoką ogólną wiedzę Doktorantki, adekwatną dla osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, a więc **spełniony jest pierwszy z wymienionych na wstępie warunków.**

3. Ocena umiejętności w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej

Problem badawczy, pytania, cele pracy (główny, poznawcze, metodyczne, empiryczne, utylitarne) Doktorantka przedstawiła we wstępie do pracy i w rozdziale 3.1. Założenia i cele badawcze, choć pojawiają się również w innych częściach opracowania (np. cały rozdział 3).

Sformułowała następujące **cele pracy**:

Cel główny rozprawy stanowi opracowanie modelu budowania zaangażowania w warunkach pełnej pracy zdalnej (jak sama zauważyła - cel utylitarny, który jednak nie powiela się niżej).

Cele poznawcze określono następująco:

- 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 obejmują:

- identyfikację i ocenę metod badania zaangażowania pracowników,
- identyfikację 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 zbieranie wyników dotyczących korelacji pomiędzy modelem pracy a determinantami zaangażowania z uwzględnieniem cech specyficznych respondentów.

Cele empiryczne, jakie sobie postawiono, są następujące:

- 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 **użyteczne** dotyczą:

- 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 przywiązanych zakładach pracy.

Jest to bardzo duża liczba celów (zasługuje na pochwałę), choć nie zawsze – moim zdaniem – określona właściwie (część celów metodycznych jest zadaniami, a nie samymi celami, np.: opracowanie struktury wywiadów ..., czy przygotowanie kwestionariusza umożliwiającego zbieranie wyników dotyczących korelacji pomiędzy modelem pracy a determinantami zaangażowania z uwzględnieniem cech specyficznych respondentów).

Cele te znaleźć można w różnych częściach opracowania i nie zawsze są identyczne (np. na stronie 11 widnieje: cel główny, czyli dostarczenie praktycznego (zrozumiałego dla menedżerów) modelu budowania zaangażowania w warunkach pracy zdalnej, a na stronie 116: celem opracowania jest potwierdzenie, że w aspekcie budowania zaangażowania model pracy stanowi przesłankę do zmiany podejścia).

Nie mniej jednak ujęcie celu głównego, celów szczegółowych, problemu badawczego i pytań badawczych wydaje się trafne i czytelne. Zamierzenia badawcze są bardzo ważne poznawczo i dają możliwości uwięzienia działań badawczych oryginalnym rozwiązaniem problemu naukowego, co też Doktorantka uczyniła w toku swych prac.

Aby osiągnąć zamierzone cele pracy Doktorantka zaprojektowała wieloetapowy proces badawczy, w którym wykorzystwała zarówno jakościowe, jak i ilościowe metody badawcze.

W pierwszym etapie przeprowadziła desk research, w oparciu o który zidentyfikowała luki poznawcze. W drugim etapie postępowania badawczego dokonała doboru metod i narzędzi badawczych oraz przeprowadziła oparte o triangulację metod badawczych, autorskie badania empiryczne.

W pierwszym jego kroku zrealizowała badania jakościowe, które uzupełniła badaniami ilościowymi. Głównym celem badań (jak sama Doktorantka pisze) było stworzenie listy możliwych zależności pomiędzy warunkami pracy zdalnej a poziomem zaangażowania (badania jakościowe), a następnie w badaniach ilościowych: weryfikacja hipotez opartych na tych korelacjach. Oznacza to, że badania jakościowe miały charakter badań wstępnych do badań właściwych.

W wyniku analizy literatury przedmiotu Autorka zaproponowała szereg pytań badawczych (ujętych w tabeli 3.1.), które były podstawą do opracowania kwestionariusza wywiadu, użytego do badań jakościowych. Do samego kwestionariusza wywiadu mam drobne uwagi. Pojawia się tam – moim zdaniem - dużo pytań, stanowiących teoretycznie 1 pytanie – rodzi się tu zatem wątpliwość, czy respondenci odpowiedzieli na każde z pytań cząstkowych, czy niektóre z nich zostały pominięte, czy to przez nieuwagę, czy celowo. Takie postępowanie badawcze wymusza na Prowadzącej bardzo dużą konsekwencję i konieczność wymuszania doprecyzowywania czy doszczegóławiania wypowiedzi. Jak zaznacza sama Doktorantka, przyjęta metoda badawcza opiera się na znalezieniu kluczowych powiązań pomiędzy zaangażowaniem a modelem pracy, z uwzględnieniem specyfiki sytuacji (model zarządzania, wiek, wymiar pracy zdalnej itp.) i dopuszczeniem możliwości doprecyzowywania zagadnień w trakcie badania, co pozwala na pewną otwartość na zagadnienia, które w trakcie badań literaturowych mogły zostać pominięte. Badania jakościowe (których przebieg zilustrowano na rysunku 3.1.) przeprowadzono w grupie 15 respondentów, różniących się płcią, wiekiem i zajmowanym stanowiskiem, a także mających różne doświadczenie w pracy zdalnej. Dobór do próby miał charakter celowy, z każdym z respondentów Autorka pracy miała relacje zawodowe. Nie jest to duża próba badawcza, jednak wystarczająca i poprawna z punktu widzenia metodyki badań.

Badania następnie poddano kodowaniu i dokonano analiz quasi-ilościowych. Nie jest to standardowa procedura, która nie pozostaje bez wad. Autorka jednak wyraźnie w pracy zaznacza ograniczenia z niej wynikające i wskazuje na ich eksploracyjny charakter i możliwość zauważenia pewnych tendencji wartych zweryfikowania w trakcie badania ilościowego.

W wyniku przeprowadzonych badań jakościowych Doktorantka wyodrębniła kluczowe hipotezy pracy:

Hipoteza główna: Budowanie zaangażowania w warunkach pełnej pracy zdalnej wymaga stosowania motywatorów ukierunkowanych na indywidualne cechy pracownika.

Hipoteza szczegółowa 1: Praca zdalna negatywnie wpływa na identyfikację pracownika z organizacją.

Hipoteza szczegółowa 2: Praca zdalna nie wpływa negatywnie na zaangażowanie pracowników.

Hipoteza pomocnicza 2.1: Ocena poziomu zaangażowania pracowników zdalnych różni się w zależności od zajmowanego stanowiska.

Hipoteza pomocnicza 2.2: Ocena własnego poziomu zaangażowania jest wyższa w przypadku pracy zdalnej niż stacjonarnej.

Hipoteza szczegółowa 3: Praca zdalna nie wpływa negatywnie na efektywność pracowników.

Hipoteza szczegółowa 4: Oczekiwania w zakresie wymiaru czasu pracy zdalnej różnią się w zależności od charakterystyki badanych.

Hipoteza pomocnicza 4.1: Istnieje zależność między preferowanym wymiarem pracy zdalnej a wiekiem badanych.

Hipoteza pomocnicza 4.2: Istnieje zależność między preferowanym wymiarem pracy zdalnej a stanowiskiem.

Hipoteza szczegółowa 5: Pracownicy szeregowi są bardziej zadowoleni z pracy zdalnej niż menedżerowie.

Hipotezy te zostały bardzo dobrze rozpisane wraz z pytaniami, które mają je potwierdzić. (str. 172 i dalsze - Tabela 3.27. Podział hipotez na szczegółowe i pomocnicze w odniesieniu do pytania z ankiety i doboru grupy).

Weryfikacji poszczególnych hipotez poświęcono **badania ilościowe**, przeprowadzone metodą CAWI. Do badań tych wykorzystano autorski kwestionariusz ankiety, do stworzenia którego posłużono się m.in. skalą Instytutu Gallupa Q12 - zaangażowanie mierzone w 4 obszarach: 1) to, co pracownik otrzymuje od firmy (np. narzędzia) traktowane jako zaspokojenie jego podstawowych potrzeb, 2) pytania dotyczące obszaru zależnego od wsparcia menedżera, 3) pytania z zakresu przynależności pracownika do organizacji oparte na relacji ze współpracownikami i identyfikacji z celami oraz 4) pytania dotyczące rozwoju pracownika w powiązaniu z organizacją. Takie podejście jest jak najbardziej poprawne i odpowiada założonym celom badawczym.

Kwestionariusz ankiety składał się z dwóch części: pytań rekrutacyjnych i metryczki oraz z badania właściwego. W ramach pierwszej części przygotowano 18 pytań dotyczących sytuacji respondenta, doświadczenia z pracą zdalną oraz cech przedsiębiorstwa, w którym respondent pracował. Warunkiem koniecznym przejścia do badania właściwego było potwierdzenie pełnoletności, statusu zawodowego jako osoby pracującej oraz doświadczenia w pracy zdalnej. Badanie właściwe składało się z czterech bloków pytań: blok 1 – praca zdalna a zaangażowanie (3 pytania), blok 2 – poziom zaangażowania pracownika w warunkach pracy zdalnej (4 pytania), blok 3 – zaangażowanie a empatia, inteligencja emocjonalna i styl zarządzania przełożonego (7 pytań), blok 4 – zaangażowanie a przynależność pokoleniowa (6 pytań). Jako platformę do przeprowadzenia badań i zebrania wyników wybrano stronę: <https://www.webankieta.pl/> z uwagi na możliwość tworzenia kwestionariuszy dynamicznych – w zależności od udzielonej odpowiedzi respondent był kierowany do kolejnego pytania. Dystrybucja odnośnika do ankiety odbyła się z użyciem mediów społecznościowych (LinkedIn, Facebook) oraz przez e-mail skierowany do działów HR bądź kadry zarządzającej firm wyszukanych w Internecie deklarujących się jako oferujące pracę zdalną. W badaniach wzięło udział 347 osób o różnych cechach demograficznych (z czego: ankietę uruchomiły 972 osoby, 456 osób rozpoczęło jej wypełnianie, a 347 osób wypełniło kwestionariusz ankiety do końca). Wydaje się, że jest to duża liczba respondentów,

jednak wciąż za mała by móc uogólniać wyniki badań na całą populację. Tej informacji w pracy zabrakło.

Wnioskom z badań (zarówno jakościowych, jak i ilościowych) poświęcono rozdział 3 pracy. W rozdziale 4, Autorka w oparciu o wyniki badań własnych, dokonuje próby stworzenia modelu budowania zaangażowania pracowników w warunkach pełnej pracy zdalnej. W części tej omawia dokładnie czynniki ją determinujące, a także określa korzyści z jego wdrożenia, bariery wdrożenia i ograniczenia przeprowadzonych badań. W zakończeniu podsumowuje cały przeprowadzony proces badawczy.

Proces ten oceniam bardzo pozytywnie. Nie budzi on zastrzeżeń, choć są pewne obszary do poprawy.

Oceniając **warsztat naukowy** Doktorantki w części teoretycznej (Rozdział 1 i 2) można stwierdzić, iż sprawnie operuje Ona literaturą przedmiotu prezentując poprawny przegląd treści konstytuujących przyjęty problem badawczy. Teoretyczna część rozprawy (zawarta w dwóch pierwszych rozdziałach) to ciekawe studia literaturowe, które pozwoliły Doktorantce stworzyć czytelne teoretyczne tło dla problemu badawczego, który w dalszej kolejności poddany został analizie empirycznej. Brakuje mi jednak w tej części **krytycznej analizy literatury przedmiotu**, własnych definicji omawianych zjawisk, czy dokładnego założenia, co Autorka rozumie przez badane zjawiska (na potrzeby pracy, przyjęcie definicji zgodnie z podejściem tego czy innego autora). Szkoda również, że nie sięga do najnowszych rozwiązań legislacyjnych. Jak sama pisze: W czasie opracowania rozdziału (styczeń 2023) znany jest projekt ustawy, lecz prace nad nią nie zostały zakończone i nowy Kodeks nie wszedł w życie... Obecnie mamy już 2025 rok, a cała praca została złożona w 2 połowie roku 2024. Szkoda, że Autorka nie wprowadziła do rozdziału zmian wynikających z nowych przepisów regulujących pracę zdalną, które weszły w życie z dniem 7 kwietnia 2023 r.

W rozdziale 3 Doktorantka łączy zarówno metodykę badań, jak i wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych. Wydaje się, że rozdzielenie tych części byłoby zdecydowanie bardziej przejrzyste dla czytelnika. W części poświęconej wynikom, Autorka przedstawia wyniki badań własnych (zarówno jakościowych, jak i ilościowych). Co wieniczy rozdziałem 4, w którym dokonuje budowy modelu budowania zaangażowania w warunkach pełnej pracy zdalnej.

Części te oceniam zdecydowanie pozytywnie. Widać w nich dobry warsztat badawczy, także umiejętność prowadzenia badań naukowych i wnioskowania statystycznego. Pewną słabością badań (jak to często ma miejsce w naukach o zarządzaniu i jakości) jest oparcie badań na własnej, **subiektywnej** ocenie respondentów i to tylko tych, którzy pracują zdalnie. Brakuje w nich perspektywy ich przełożonych czy osób pracujących stacjonarnie. To jednak zauważyła już sama

Doktorantka, wskazując na to ograniczenie badań. W przyszłości warto byłoby takie badania uzupełnić, dawałoby to obraz całości problemu.

Nie mniej jednak badania przeprowadzone przez Doktorantkę są bardzo ciekawe, dobrze przygotowane pod kątem możliwości postawienia i weryfikacji hipotez badawczych, właściwie przeprowadzone i opisane. Wnioski z nich płynące posłużyły do realizacji celów pracy.

Kontynuując ocenę warsztatu naukowego Doktorantki należy zasygnalizować, iż sprawnie wspiera Ona swe opracowanie licznymi autorskimi zestawieniami w formie tabel (63), rysunków (62) oraz załączników (2), które podnoszą czytelność przeprowadzanych wywodów. Zdarza się, jednak, że niepotrzebnie powielają prezentację tych samych danych, jak np.: Tabela 3.25. i Rys. 3.10., Tabela 3.26. i Rys. 3.13., Tabela 3.28. i Rys. 3.14., Tabela 3.30. i Rys. 3.15...

Praca napisana jest dobrym, poprawnym językiem, zachęcającym do lektury (choć znowu Autorka nie ustrzegła się pewnych lapsusów językowych, jak np.: zdecydowano, że zamiast pytań o zaangażowanie afektywne optymalniej jest nawiązywać do więzi z firmą). Decydowanie nie można zrobić czegoś optymalniej, bo samo słowo optymalnie oznacza coś najlepszego.

Generalnie, zarówno przyjęta procedura badawcza, jak i metodyka są adekwatne dla tematu rozprawy, problemu badawczego oraz przyjętych celów badawczych. Badania zarówno teoretyczne, jak i empiryczne zaplanowano i przeprowadzono poprawnie. Zebrane wyniki opisano w sposób czytelny, a oparte na nich wnioskowanie nie budzi zastrzeżeń. Dlatego też, mimo drobnych uwag, moja ostateczna ocena tego obszaru jest **pozytywna**.

Wszystko powyższe pozwala mi stwierdzić, że rozprawa doktorska wykazuje umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez Doktorantkę, adekwatną dla osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, a więc **spełniony jest drugi z wymienionych na wstępie warunków**.

4. Ocena oryginalności rozwiązania problemu naukowego oraz zastosowania wyników własnych badań naukowych

Doktorantka w czytelny sposób rozwiązała postawiony na wstępie dysertacji oryginalny problem badawczy. Przeprowadzone w dysertacji prace badawcze umożliwiły Jej realizację celów pracy. Doktorantka dobrze dopracowała narzędzia operacjonalizujące i wizualizujące zebrane wyniki, co znacząco podnosi odbiór przekazywanych informacji. Wnioski z badań, a także zaproponowany przez Nią model mają wartość poznawczą i aplikacyjną. Doktorantka

wykazala się przy tym potencjałem naukowym, m.in. umiejętnością zbierania danych, dobrym warsztatem badawczym i redakcyjnym.

Jednocześnie, w mojej opinii, zaproponowany przez mgr Anetę Waszkiewicz autorski model budowania zaangażowania pracowników w warunkach pełnej pracy zdalnej, a także rekomendacje dotyczące wdrożenia tego modelu, identyfikacja barier i ograniczeń wprowadzenia modelu czy określenie korzyści z jego wdrożenia stanowi nowatorski, a przy tym wartościowy wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości.

Wszystko powyższe pozwala mi stwierdzić, że rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej i społecznej adekwatne do wymagań stawianych osobom ubiegającym się o nadanie stopnia doktora w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, a więc **spełniony jest trzeci z wymienionych na wstępie warunków.**

Konkluzja

Podsumowując recenzję rozprawy doktorskiej mgr Anety Waszkiewicz stwierdzam, że jest ona opracowaniem naukowym o znaczących walorach zarówno poznawczych, metodycznych, jak i użytkowych, przedstawiającym wartościowe wyniki badań w zakresie pracy zdalnej i budowania zaangażowania osób pracujących w tych warunkach w Polsce.

Praca i przeprowadzone w jej ramach badania wskazują na:

- posiadanie przez Autorkę rozprawy szerokiej ogólnej wiedzy teoretycznej w zakresie dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości,
- umiejętność prowadzenia badań naukowych,
- oryginalność rozwiązania problemu naukowego, opartego na zaprojektowanych samodzielnie badaniach.

Biorąc pod uwagę powyższe stwierdzam, że recenzowana przeze mnie praca doktorska mgr Anety Waszkiewicz pt. „Budowanie zaangażowania pracowników w warunkach pełnej pracy zdalnej” **spełnia wszystkie wymagania** stawiane pracom doktorskim określone w ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2023, poz. 742, z późn. zm.) i wnoszę do Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie o jej **dopuszczenie do publicznej obrony.**

Anne Halecka