

Prof. dr hab. Mieczysław Morawski

Warszawa, 22.01.2025r.

Zakład Systemów Inteligentnych

Wydział Zarządzania

Politechnika Warszawska

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr Anety Waszkiewicz

pt. „Budowanie zaangażowania pracowników w warunkach pełnej pracy zdalnej”

napisanej pod kierunkiem naukowym

promotora dr hab. Bernarda Ziębickiego, prof. UEK

oraz promotora pomocnicznego dr Michała Teczke

Formalna podstawa opracowania recenzji

Formalną podstawą sporządzenia niniejszej recenzji jest pismo Dyrektora Szkoły Doktorskiej UEK, Pana prof. dr hab. Stanisława Popek z dnia 25 października 2024 roku, informujące, iż Rada Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie na posiedzeniu w dniu 24 października zwróciła się do mnie z prośbą o ocenę rozprawy doktorskiej mgr Anety Waszkiewicz pt. „Budowanie zaangażowania pracowników w warunkach pełnej pracy”. Promotorem pracy jest Pan dr hab. Bernard Ziębicki, prof. UEK, natomiast promotorem pomocniczym jest Pan dr Michał Teczke.

W związku z powyższym Pan Profesor St.Popek zwrócił się w/w piśmie o podjęcie się przeze mnie oceny wspomnianej rozprawy doktorskiej oraz określenie czy rozprawa doktorska spełnia wymogi określone w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r. (Dz.U. 2023r., poz. 742, z późn. zm.) i czy uzasadnia dopuszczenie mgr A.Waszkiewicz do publicznej obrony.

Nadmienię, że w recenzji będę się posługiwał zamiennie określeniem Doktorantka lub Autorka w stosunku do Pani mgr Anety Waszkiewicz.

Formalna struktura pracy

Recenzowana praca doktorska liczy ogółem 298 stron i składa się ze wstępu, czterech rozdziałów, zakończenia, spisu tabel, spisu rysunków, bibliografii oraz załączników: załącznik nr 1 zawierający kwestionariusz wywiadu i załącznik nr 2 zawierający kwestionariusz badania ankietowego. Bibliografia zawiera jednolicie ujęty zbiór 288 pozycji, w tym 164 pozycje anglojęzyczne. Spisy rzeczowe zawierają 63 tabele oraz 62 rysunki.

Strona formalna pracy zasługuje na wysoką ocenę. Praca została zredagowana w sposób zwarty i przejrzysty. Przyjęta konstrukcja pracy nie budzi zastrzeżeń, odpowiada teoretyczno-empirycznemu charakterowi pracy. Pierwsze dwa rozdziały dysertacji mają charakter teoretyczny i odnoszą się do dwóch węzłowych pojęć ujętych w tytule i treści pracy, tj. „praca zdalna” i „zaangażowanie”. Oba pojęcia i towarzyszące im zagadnienia zostały obszernie omówione w rozdziale pierwszym (50 stron) i drugim (50 stron). Kolejny, trzeci rozdział zawiera założenia i cele badawcze, metodykę badań, omówienie badań jakościowych, hipotezy badawcze jako pochodne wniosków jakościowych, omówienie badań ilościowych, wyniki badań – testowanie hipotez. Ostatni czwarty rozdział zawiera charakterystykę autorskiego modelu zaangażowania pracowników w warunkach pełnej pracy zdalnej. Przyjęte założenia modelu oparto na wynikach badań empirycznych. Na koniec Autorka dysertacji sformułowała rekomendacje wdrożenia modelu. Całość pracy jest spójna i logiczna, struktura jest klasyczna, zgodna ze schematem przyjętego procesu badawczego. Na podkreślenie zasługuje dobrze osadzona w literaturze z zakresu metodyki prowadzenia badań część empiryczna. Zaprezentowano szczegółowe uzasadnienie przyjętych założeń badawczych, zastosowano zrozumiałą, dobrze opisaną narrację przebiegu procesu badawczego. Opracowano czytelne, syntetyczne schematy przebiegu badań jakościowych (s.125) i ilościowych (s.165). Przygotowana w pracy bogata szata graficzna w postaci rysunków, schematów, tabel stanowi istotny atut pracy. Już we wstępie mamy możliwość zaznajomienia się ze schematem koncepcji rozprawy (rys. W1, s.13), znakomicie ułatwiającym holistyczne spojrzenie na pracę oraz zrozumienie toku rozumowania Autorki. Pewnym mankamentem rozdziału pierwszego i drugiego jest brak krótkich podsumowań, zawierających najważniejsze ustalenia Autorki w zakresie podstaw teoretycznych, co wydaje się ważne w świetle tworzenia nowych teorii, eksploracji nieznanych zjawisk i procesów oraz wypełniania luk

badawczych. Szkoda, że Autorka nie opracowała krótkiego słownika pojęć podstawowych, z własnymi ustaleniami ich desygnatów. Byłby to znakomity efekt przeglądu literatury, a ponadto pozwalał łatwiej zrozumieć punkt widzenia Autorki. Dodam, iż sama Doktorantka stwierdziła we wstępie do pracy, iż :”Bardzo ważnym elementem badań było zastosowanie właściwego słownictwa pozwalającego zastąpić nazewnictwo naukowe pojęciami używanymi przez respondentów” (s.11). W innym miejscu stwierdza, że przeprowadzenie badań jakościowych pokazało, „(...) że kwestia właściwego zdefiniowania poszczególnych pojęć (sformułowanie pytania) może mieć wpływ na jego zrozumienie, a tym samym na wyniki” (s.161). Starania o dopasowanie terminologii do percepcji respondentów mogły stanowić początek tworzenia własnego słownika pojęć.

Oceniając formalną stronę pracy, trzeba odnotować właściwe przygotowanie odpowiednio ustrukturalizowanego „wstępu” (s.6-13), którego zwieńczeniem jest wspomniana ilustracja przebiegu badań. Opracowany „Wstęp” pełni należycie rolę przewodnika po pracy, zawierając kwestie najważniejsze: genezę podjętej problematyki i przekonujące uzasadnienie konieczności skupienia uwagi badaczy na aspektach miękkich, w tym dotyczących zaangażowania. We wstępie odnajduję wszystkie kluczowe założenia procesu badawczego: problem badawczy, hipoteza główna, główny cel pracy, metodyka badań. Ponadto zaprezentowano krótką charakterystykę poszczególnych rozdziałów pracy. Odwołano się do kilkunastu ważnych pozycji literaturowych, tym samym wzmacniając argumentację na rzecz trafności przyjętych założeń badawczych.

Wybór problemu badawczego podjętego w pracy doktorskiej i jego oryginalność

Przyjęte założenia badawcze zostały omówione w dwóch miejscach rozprawy, w sposób zwięzły – jak już wspomniałem – we wstępie do dysertacji oraz po raz drugi, w pełnej wersji, w rozdziale trzecim, zatytułowanym: „Zaangażowanie pracowników w warunkach pracy zdalnej – badania własne”. Dostrzeżony i nazwany przez Autorkę problem badawczy został sformułowany w następującym brzmieniu: „... czy budowanie zaangażowania w warunkach pełnej pracy zdalnej wymaga innych działań niż w warunkach pracy stacjonarnej” (s.114-115). Autorka dowodzi, że „...zadanie sobie pytania o budowanie zaangażowania pracowników w nowych i zmieniających się warunkach jest jak najbardziej zasadne. Dlatego jako temat pracy wybrano budowanie zaangażowania pracowników w warunkach pełnej pracy zdalnej” (s.7). Z kolei zdaniem Autorki, „lukę badawczą stanowi wyraźna zmiana podejścia do pracy w domu – z ukazywania jej jako benefitu (...) do uznania, że praca na

odległość będzie stałym elementem organizacji pracy w wielu firmach (...)” (s.9-10). Rozwijając tę myśl Autorka stwierdza, że „Głównym obszarem niewiedzy (luką poznawczą) jest ocena, w jakim stopniu pełna praca zdalna wpływa na zaangażowanie pracowników” (119). Doszczegółowieniem problemu badawczego są pytania badawcze w liczbie 8. Zostały one ujęte w tabeli wraz odpowiadającymi im zidentyfikowanymi lukami poznawczymi i powołaniami na literaturę przedmiotu (tab.3.1, s. 120-122). Pytania i luki badawcze dotyczą kwestii, które zostały przez Autorkę rozpoznane w toku studiów literaturowych. Odnoszą się do takich spraw, jak: wpływ pełnej pracy zdalnej na więzi między pracownikami; różnice w postrzeganiu zaangażowania w zależności od modelu pracy; rola bezpośredniego przełożonego w aspekcie komunikacji w warunkach pracy zdalnej; postrzeganie pracy zdalnej w zależności od wieku pracownika; kultura organizacyjna a praca zdalna; kluczowe czynniki zaangażowania w warunkach pracy zdalnej; pozytywny bądź negatywny wpływ wybranych elementów na poziom zaangażowania w pracę w warunkach pracy w domu; konieczne warunki w modelu pracy zdalnej pozwalające zastąpić elementy stałej kontroli wysokim zaangażowaniem.

Warto zauważyć, że sformułowanie problemu badawczego na podstawie zidentyfikowanych luk badawczych w literaturze przedmiotu rozpoczyna proces twórczy, badawczy, jest odkrywaniem stanu niewiedzy o charakterze obiektywnym, gdyż nie ma jeszcze naukowych odpowiedzi na stawiane pytania. W tym sensie pytanie/a Doktorantki trafia w sedno wyzwań, przed jakimi stoi teoria zarządzania. W zmienionych realiach dotychczas sprawdzone i uznane koncepcje teoretyczne i budowane na ich podstawach rozwiązania utylitarne nie muszą być adekwatne względem nowych okoliczności. Podzielam zdanie, iż potrzebne, wręcz konieczne są poszukiwania i odkrywanie nowych prawidłowości i zależności na gruncie procesów zarządzania. Potrzebne jest oryginalne spojrzenie na zagadnienia związane z zaangażowaniem pracowników. Na pewno model pracy w pełni zdalnej nie jest obojętny dla metod budowania zaangażowania pracowników. Zgadzam się ze stwierdzeniem Autorki, że „budowanie zaangażowania w warunkach pracy zdalnej może wymagać zastosowania innych narzędzi i metod pracy niż w warunkach stacjonarnych” (s.115). Jej dynamiczne podejście do procedury badawczej, w której wyniki badań jakościowych mają charakter badań wstępnych, eksploracyjnych, „(...) celem doprecyzowania możliwych zależności pomiędzy pracą zdalną, jej wymiarem, cechami respondentów oraz środowiskiem zawodowym” (s.115) uważam za podejście nad wyraz racjonalne. Każdego badacza powinna cechować ostrożność w wydawaniu przedwczesnych

sądów wartościujących. Podejście Autorki, polegające na przeprowadzeniu w pierwszej kolejności badań jakościowych, w postaci wywiadów z osobami miarodajnymi po to, by uchwycić i zrozumieć zróżnicowany kontekst badanego problemu, zweryfikować utarte schematy myślenia i zaproponować w badaniach ilościowych (badania ankietowe) dostosowane do nowych warunków pytania jest – powtórzę – racjonalne i słuszne. W ten sposób możliwe jest doprecyzowanie hipotez, poddanych następnie testowaniu w badaniu ilościowym, z czym łączy się doprecyzowanie indywidualnych cech pracowników (np. wiek, płeć, doświadczenie z pracą zdalną, poziom stanowiska i inne, s.10). Przyjęta bowiem hipoteza główna brzmi: „(...) budowanie zaangażowania w warunkach pełnej pracy zdalnej wymaga stosowania motywatorów ukierunkowanych na indywidualne cechy pracownika” (s.10). Jest ona wsparta hipotezami pomocniczymi, których zweryfikowanie ma służyć uwzględnieniu dodatkowych czynników wpływających na poziom zaangażowania. Doktorantka doskonale zdaje sobie sprawę, że rolą hipotezy jest ukierunkowanie strategii procedury badawczej, jaką należy zastosować podczas rozwiązywania problemu naukowego.

Reasumując, uznaję oryginalność, a także aktualność i ważność przyjętego problemu badawczego, sformułowanych pytań badawczych, zidentyfikowanych luk badawczych i wysnutej stąd hipotezy głównej oraz hipotez szczegółowych i pomocniczych. Podwaliny badań zostały opracowane w sposób rzetelny i spójny.

Dobór celu i metod badawczych

Określenie celu podstawowego pracy zostało przez Autorkę podane we wstępie do pracy oraz w rozdziale trzecim. Cel główny rozprawy to „opracowanie modelu budowania zaangażowania w warunkach pełnej pracy zdalnej” (rys. W1, s.13 oraz s.116). Cele pracy zostały uszczegółowione i uporządkowane w postaci celów poznawczych, metodycznych, empirycznych oraz celów utylitarnych (tamże, s.13 oraz s.116-117). W innym miejscu Autorka dodaje, że celem opracowania jest potwierdzenie, że w aspekcie budowania zaangażowania model pracy stanowi przesłankę do zmiany podejścia (s.116). Doceniam praktyczne sformułowanie celu głównego przystąpienia do badań. Wyraża to zasadniczą misję nauk o zarządzaniu i jakości, czyli poszukiwanie rozwiązań dylematów organizacyjno-zarządczych, przydatnych menedżerom w praktyce procesów zarządzania.

Proces badań empirycznych został podzielony na dwa etapy: badania jakościowe oraz badania ilościowe. Jak stwierdza Autorka, „Głównym celem badań 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” (s.118). Oceniam pozytywnie zastosowanie obu metod i wybór takiej kolejności badań. Wprawdzie grupa 15 osób podana badaniom jakościowym jest niewielka, ale zastosowane narzędzia statystyczne umożliwiły stworzenie listy możliwych (kluczowych) zależności pomiędzy warunkami pracy zdalnej a poziomem zaangażowania oraz dokonanie próby wyjaśnienia powiązań przyczynowo-skutkowych, ograniczając ryzyko korelacji pozornej opartej jedynie na relacji matematycznej. Powiązania te zidentyfikowano z uwzględnieniem specyfiki sytuacji, charakteryzującej się dużą zmiennością. Zgadzam się z uzasadnieniem Doktorantki, że „Samo badanie ilościowe, bez rozpatrywania i zrozumienia zależności między badaniami zmiennymi, mogłoby (...) dać wyniki uśrednione i nieadekwatne do zachodzących związków przyczynowo-skutkowych” (s.122).

O ile zastosowanie wywiadów strukturyzowanych w ramach badań jakościowych uważam za celne rozwiązanie, o tyle nieprzejrzysty i dyskusyjny jest dla mnie dobór celowy uczestników wywiadów. Po pierwsze, rozumiem, że musiał być zróżnicowany ze względu na zamiar uchwycenia znaczenia różnych cech indywidualnych i istotnych zależności. Kryteria doboru są zrozumiałe, aczkolwiek przynależność pokoleniowa wydaje się coraz mniej istotna, szczególnie w sektorach zaawansowanych technologicznie i wysoce innowacyjnych, ale zarazem wymagających pogłębionego doświadczenia i rozwiniętych zdolności poznawczych, np. przemysł kosmiczny czy energetyczny. Sądzę, że dobór według rodzajów działalności przedsiębiorstw (w dobie pracy zdalnej zastosowana przez Autorkę wielkość przedsiębiorstwa mierzona liczbą zatrudnionych – w domyśle – etatowych nie wydaje się pierwszoplanowa) byłby znacznie trafniejszy. Można zakładać, że w dynamicznie rozwijających się firmach technologicznych (określenie: „firma” bardziej oddaje ich często start-upowy rodowód i szybki rozwój) tworzyć się będą wzorce przyszłości, w tym nowe podejścia i wartości w zarządzaniu specjalistami. W tym obszarze pożądanym jest prowadzenie badań związanych z zarządzaniem wirtualnym. Po drugie, globalizacja pracy możliwa dzięki nowoczesnym technologiom tworzy nowe formy zatrudnienia. Z punktu widzenia założeń badawczych znacznie trafniejszy wydaje się dobór uczestników między innymi wśród osób pozyskujących i świadczących pracę poprzez platformy cyfrowe (praca platformowa). Po trzecie, ważny jest charakter pracy zdalnej: samodzielna czy zespołowa, powtarzalna czy projektowa, ekspercka czy wykonawcza itd. Oczekiwałbym od Doktorantki uzasadnienia doboru próby celowej w recenzowanej rozprawie i Jej przemyśleń na przyszłość w rozpatrywanym zakresie.

Badania ilościowe zostały przeprowadzone metodą CAWI. Za ważny punkt odniesienia przyjęto badanie zaangażowania na podstawie skali Instytutu Gallupa, dzieląc obszary zaangażowania na cztery grupy. Ankietę uruchomiły 972 osoby, 456 rozpoczęło jej wypełnianie, 347 osób wypełniło ją w całości (s.166-167). Wedle mojej oceny przyjęte założenia badań ilościowych nie budzą wątpliwości. Zastosowano solidny warsztat badawczy.

Ocena formalnej, językowo-edytorskiej strony pracy

Formalna strona pracy zasługuje na wysoką ocenę. Rozprawa napisano zrozumiałym, komunikatywnym językiem, używając odpowiedniej terminologii i zachowując poprawność frazeologiczną. Konstrukcja zdań jest logiczna i poprawna pod względem interpunkcyjnym. Szata graficzna jest odpowiednio dopracowana. Ilustracje są proste, czytelne, w odpowiedniej kolorystyce. Opisy tabel i rysunków nie budzą zastrzeżeń.

Omówienie i ocena merytoryczna zawartości pracy

Recenzowana rozprawa doktorska podejmuje nowe zagadnienia. Odnosi się bowiem do tytułowego zjawiska zaangażowania pracowników organizacji w warunkach pełnej pracy zdalnej. W czasach rosnącego znaczenia zarządzania wirtualnego jest to ważny głos w dyskusji nad kierunkiem rozwoju teorii zarządzania w realiach tzw. Gospodarki 4.0. Przy czym badania dotyczą zagadnień związanych z zachowaniami behawioralnymi w ramach organizacji, z istoty rzeczy niezwykle trudnych w uchwyceniu prawidłowości o charakterze ponad jednostkowym, które nie relacjonują pojedynczego wydarzenia, ale bardziej powtarzalne zjawiska, czy też wyłaniające się trendy. Należy docenić Doktorantkę za chęć eksploracji rzeczy nowych i nieodkrytych. Pionierska rola w nauce jest zawsze obarczone dużym ryzykiem niezrozumienia i pojawiających się licznych wątpliwości wyrażonych wobec przygotowanych założeń badawczych, sformułowanych wniosków i rekomendacji. Trzeba jednak przyznać, że recenzowana rozprawa, rzetelnie przygotowana i wszechstronnie uzasadniona, metodycznie bez zarzutu, z solidnymi studiami literaturowymi i dokładnie, wręcz pedantycznie, przeprowadzonymi badaniami empirycznymi tworzy solidną gwarancję prawidłowo osiągniętych ustaleń.

W rozdziale pierwszym, zatytułowanym: „Psychospołeczne i organizacyjne aspekty pracy zdalnej” Doktorantka omówiła najważniejsze zagadnienia dotyczące pracy zdalnej, w tym powiązaną z COVID-19 genezę gwałtownego rozwoju tego modelu pracy, aspekty

prawne, uwarunkowania techniczne i organizacyjne, budowanie zespołów wirtualnych, równowagę życia zawodowego i prywatnego. Zwracają uwagę dobrze ilustrujące opisywane procesy rozwoju pracy zdalnej autorskie rysunki (np. rys.1.1, s.16; rys.1.2, s.17), modele pracy (rys.1.5, s.29), opatrzone wieloma źródłami tabelaryczne zestawienia barier pracy zdalnej (tab.1.1., s.21-23), definicje pracy zdalnej i telepracy (tab.1.3, s.30-31), przepisów prawnych dotyczących pracy zdalnej (tab.1.4., s.38-46). Skrupulatnie ewidencjonowane przez Autorkę różne wymiary pracy zdalnej zostały w sposób dojrzały skomentowane, np. ewolucja w czasie elementów definiujących pracę zdalną i stopniowy nacisk na takie kwestie, jak samorganizacja, ograniczone kontakty interpersonalne (s.33) czy też zmiany przepisów prawnych Kodeksu pracy, zorientowane bardziej na doprecyzowanie elementów budzących wątpliwości aniżeli na całościowe uwzględnianie nowych okoliczności, wcześniejsze przemodelowanie tradycyjnej koncepcji stosunku pracy (s.46-47). Na pewno te wątki świadczą o umiejętności twórczego interpretowania zgromadzonych materiałów – prac naukowych, dokumentów prawnych. Podobnie pozytywnie oceniam twórcze podejście do zagadnień zespołów wirtualnych i roli przełożonego w tychże zespołach (s.50-55). Zgadzam się z przemyślanym wnioskiem Doktorantki, że tworząc zespoły wirtualne należy równorzędnie potraktować kwestie technologiczne, organizacyjne, społeczne i psychologiczne (s.53). Podobnie za trafną ocenę uważam stwierdzenia odnoszące się do charakterystyk klasycznego przywództwa transakcyjnego i transformacyjnego w konfrontacji z modelem zdalnym (s.55). Dobrze uchwycono czynniki komfortu i dyskomfortu pracy zdalnej z perspektywy wybranych indywidualnych i organizacyjnych podmiotów (tab. 1.7, s.56-58).

Rozdział drugi traktuje o zaangażowaniu pracowników i jego determinantach (tak zresztą sformułowano tytuł tej części pracy). Autorka przedstawia różne definicje literaturowe, zmiany w ujmowaniu poszczególnych desygnatów (s.64-72), np. różne perspektywy: dobrostan pracownika, interes pracodawcy, relacje ze współpracownikami (tab.2.1, s.66-67), omawia różne rodzaje zaangażowania (tab.2.2, s.69-70), obszernie korzystając z literatury przedmiotu. Na kanwie analizy definicji motywowania, Autorka dochodzi do interesującego wniosku, iż zaangażowanie jest zarówno postawą, jak i stanem emocjonalnym pracownika (s.68), co powoduje różne konsekwencje. Oddzielne miejsce jest poświęcone determinantom zaangażowania, Doktorantka wskazuje na Jej zdaniem najważniejsze. I w tym ustępie również korzysta z bogatej, polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu (tab.2.3, s.73-74). Ciekawym wątkiem jest wskazanie na znaczenie zaangażowania w kontekście efektywności biznesowej.

Autorka przywołuje liczbowe wyniki badań prowadzonych na świecie (s. 80-83). Kolejnymi omawianymi zagadnieniami są uwarunkowania budowania zaangażowania pracowników (s.84-94), proces budowania zaangażowania oraz wyzwania budowania zaangażowania w XXI wieku (s.102-113). Autorka trafnie dostrzega np. znaczenie w zasadzie pomijanego czynnika, jakim jest uznanie, dowodząc jego znaczenia w całym systemie motywacji wewnętrznej i zewnętrznej (rys.2.5, s.86). Wśród opisywanych metod budowania zaangażowania, warto zauważyć wyodrębnienie przez Doktorantkę sposobu działania menedżera, w tym znaczenie przywództwa angażującego (s.88-92). Dowodzi, że trzonem takiego podejścia jest przywództwo transformacyjne (89-90). Poszukując determinant zaangażowania pracowników, Autorka przywołuje inne czynniki, takie jak: osobista satysfakcja, racjonalność, konkretne cechy osobowościowe, zaufanie. Ciekawym, ale mało rozbudowanym wątkiem jest proces budowania zaangażowania pracowników. Wymieniane za literaturą różne, dość przypadkowe propozycje i omawiane niektóre elementy takiego procesu, wydają się wskazywać, że Doktorantka nie ma wyrobionego zdania w tym aspekcie (s. 94-102). Rozdział kończy punkt na temat wyzwań budowania zaangażowania w XXI wieku.

Chciałbym podkreślić osadzenie dwóch pierwszych rozdziałów w bogatej i aktualnej literaturze polskiej i zagranicznej, dotyczącej zagadnień pracy zdalnej i zaangażowania. Doktorantka zna doskonale poruszaną problematykę, potrafi w sposób interesujący odwołać się do różnych koncepcji i metod, wyprowadzić własne dojrzałe wnioski i przemyślenia. Przykładem są refleksje Autorki związane z przyszłym wpływem, dominujących w środowisku pracy człowieka technologii z udziałem sztucznej inteligencji, na charakter kultury organizacyjnej, która zapewne stworzy zupełnie inne czynniki kreujące zaangażowanie. Warto podkreślić odpowiednie przygotowanie rysunków i tabel, dobrze ilustrujących i zestawiających zagadnienia wynikające z analizy literatury. Powtórzę wcześniejszą uwagę, iż brakuje w moim przekonaniu krótkich podsumowań rozdziałów, odnoszących się do najważniejszych ustaleń.

Rozdział trzeci zawiera szczegółowy opis założeń badawczych, dokładnie ustrukturalizowanych na zasadnicze kategorie: problem badawczy, cel pracy, luki badawcze, hipotezy, następnie rozpisane na elementy szczegółowe: cele i hipotezy cząstkowe. Z wyjątkową pieczołowitością przeanalizowano przeprowadzone badania empiryczne, jakościowe i ilościowe. Krok po kroku Autorka tłumaczy i uzasadnia następujące po sobie

działania i wynikające z nich konsekwencje. Są przedstawione etapy projektowania badań jakościowych, schematy ich przebiegu, charakterystyka badanej grupy, rodzaje pytań zastosowanych w wywiadach, wyniki, które zostały poddane analizie statystycznej pod kątem istotnych korelacji między identyfikowanymi zmiennymi. Wszechstronny, bogaty materiał empiryczny został opracowany z wykorzystaniem narzędzi statystycznych. Godne podkreślenia jest przeprowadzenie walidacji hipotez na podstawie quasi-statystycznej analizy wyników badań jakościowych. Doceniam pomysł, odwagę i zarazem racjonalność takiego podejścia wobec zjawisk nowych i słabo rozpoznanych. Po pierwsze, badania jakościowe są tu właściwym wstępem do badań ilościowych. Pozwoliły bowiem przygotować doprecyzowane pytania w kwestionariuszu ankiety dzięki rozpoznaniu możliwych (a dotychczas w literaturze naukowej nie przedstawionych) korelacji między warunkami pracy zdalnej a poziomem zaangażowania. Po drugie i co jeszcze ważniejsze, badania jakościowe umożliwiły przygotowanie hipotez i ich weryfikację. Wykorzystano testy chi-kwadrat i test Fishera, przydatne do wykorzystania w małych grupach, a więc odpowiednie do grupy docelowej dobranej przez Autorkę. Po trzecie, zastosowane badania jakościowe bez wątpienia stały się udaną próbą rozwoju teorii zachowań organizacyjnych w warunkach pracy zdalnej, w tym zaangażowania w modelu pracy zdalnej.

Proces badawczy został przygotowany i przeprowadzony na bardzo wysokim poziomie pod względem koncepcyjnym i narzędziowym. Wykorzystanie każdego elementu, czy to z arsenału metod statystycznych, czy to w postaci uzyskanych wyników w toku badań jakościowych i ilościowych zostało precyzyjnie uzasadnione i czytelnie zastosowane. Badania są spójne i przemyślane, mam przekonanie, że Doktorantka miała pod kontrolą każdy element badań, co świadczy o bardzo dobrym opanowaniu warsztatu badawczego i wysokim poziomie świadomości celu, jaki chce się osiągnąć.

Oczywiście, poszczególne kierunki badań, sposób ich interpretacji może być dyskusyjny. Część uwag w odniesieniu do badań jakościowych, w tym doboru próby badawczej i rozpatrywanych cech indywidualnych już przedstawiłem w niniejszej recenzji. W kilku miejscach rozdziału trzeciego pojawił się wątek wyraźnych różnic w postrzeganiu środowiska pracy zdalnej, w zależności od płci (s.138, 148, 157). Nie znalazło to jednak swojego odzwierciedlenia w sformułowanej hipotezie głównej oraz hipotezach szczegółowych i pomocniczych (s.162-164). Nie uznano płci za ważną – w kontekście korelacji – cechę indywidualną. Kolejna kwestia – zagadnienie efektywności, występujące w badaniach

ilościowych, nieobecne jako zmienna w badaniach jakościowych. Uważam, że problemowi efektywności poświęcono za mało miejsca, szczególnie jeśli uwzględni się praktyczny cel pracy – użyteczny model adresowany do menedżerów. W pytaniach kwestionariusza można było w większym stopniu skwantyfikować pojęcie efektywności, w jakimś stopniu neutralizując subiektywne oceny respondentów.

Jeszcze jedna uwaga do przeprowadzonych badań emirycznych. Na kanwie recenzowanej pracy, różne wątki badań i ustaleń wywołują refleksję i rodzą pytania. Poniższa praca zmusza do wielu przemyśleń. Dobrze to świadczy o wyborze problematyki i sposobie jej ujęcia. Autorka przyjęła własną optykę doboru i analizowania cech indywidualnych. Nie czynię z tego zarzutu. Myślę jednak, że następne badania powinny uwzględnić nie tyle wiek i zajmowane stanowisko, ale przede wszystkim poziom kompetencji, poziom wykształcenia formalnego, uzyskane certyfikaty potwierdzające nabyte umiejętności, doświadczenie związane z udziałem w zawansowanych projektach, itd. Można bowiem założyć, że osoby o wysokich kompetencjach preferują samodzielność, autonomię w zakresie swoich zadań w trybie pracy zdalnej. Na drugim biegunie są pracownicy o niskich kwalifikacjach albo nieadekwatnych do zmieniających się realiów.

Ustalenia poczynione w rozdziale trzecim, wraz z wynikami studiów literaturowych, pozwoliły Doktorantce opracować – według Jej określenia – model optymalizacji budowania zaangażowania pracowników w warunkach pracy zdalnej, ze szczególnym uwzględnieniem pełnej pracy zdalnej (s.194). Podstawą tego narzędzia, przygotowanego docelowo dla menedżerów, są przetestowane w tym rozdziale hipotezy. Zdaniem Doktorantki „Ich potwierdzenie lub brak potwierdzenia jest wskazówką co do wyboru kluczowych obszarów różnicujących pracę zdalną od stacjonarnej oraz pozwala zrozumieć istotne kwestie kojarzone z przejściem na pracę zdalną” (192). W przejrzysty sposób Autorka zestawiała testowane hipotezy w zestawieniu tabelarycznym (hipoteza/doprecyzowanie hipotezy/wyniki testowania, tab.3.40, s.192-193).

Rozdział czwarty stanowi zwięźczenie całej dysertacji. Tytuł rozdziału: „Model budowania zaangażowania pracowników w warunkach pełnej pracy zdalnej” zapowiada prezentację modelu, którego opracowanie stało się głównym celem pracy. Przeprowadzone studia literaturowe oraz badania empiryczne są podstawą konstrukcji modelu.

Sądzę, że punkt 4.1 rozdziału jest zbędny. Powtarzają się w nim kwestie, które były poruszane w pracy w różnych miejscach, w tym we wstępie i pierwszym rozdziale, między innymi zagadnienia dotyczące związku pracy zdalnej z pandemią. Nie rozumiem toku rozumowania Doktorantki, wskazującej bez uzasadnienia, w ostatnim akapicie tego punktu, trzy główne aspekty, które należy wziąć pod uwagę przy wyborze modelu, a mianowicie: rekrutacja i utrzymanie pracowników, organizacja pracy, organizacja infrastruktury, model rynkowy (s.196). Również następny punkt 4.2 „Aspekty związane z decyzją o wyborze pracy zdalnej” wprowadza czytelnika w kolejne rozważania i dywagacje, a przecież wyniki badań i ich interpretacja przez Doktorantkę są już znane. Wystarczyłoby wypunktowanie najważniejszych, krytycznych elementów, które należy wziąć pod uwagę podejmując stosowne decyzje.

Kolejne punkty rozdziału, tj. 4.3 „Ustalenie wymiaru pracy zdalnej” i następne mają charakter zoperacjonalizowany, odpowiedni do rekomendacyjnego charakteru tej części pracy. Autorka podejmuje próbę stworzenia ścieżki decyzyjnej dla menedżerów w obliczu wielu czynników determinujących zaangażowanie pracowników w warunkach pracy zdalnej. Przy czym generalną zasadą jest to, iż budowa zaangażowania powinna być dostosowana do sytuacji, konkretnej charakterystyki ludzi i zespołów. Stąd też Autorka przełożyła uzyskane wyniki badań na odpowiednie czynniki, wyznaczające skalę w jakiej będą podejmowane decyzje menedżerskie. Te czynniki to wymiar pracy zdalnej, elementy komfortu i dyskomfortu wpływające na poprawę lub spadek zaangażowania, elementy zaangażowania organizacyjnego (s.199-210). Ponadto konieczne jest uwzględnienie wpływu pracy zdalnej na tzw. dobrostan pracowników oraz jakość przywództwa. W zwartej postaci zaprezentowano model decyzyjny w punkcie 4.9 (s.219-246). Jego ilustracją jest schemat graficzny przebiegu procesu decyzyjnego (rys.4.9, s.220). Opracowany model jest bardzo przejrzysty, poręczny dla użytkownika. Wskazane są kolejne działania, mikro schematy podejmowania decyzji, analizy. Całość opatrzona czytelnymi, pomocnymi schematami blokowymi, tablicami. Na koniec Doktorantka formułuje rekomendacje wdrożenia modelu (4.10, s.246-253), w tym identyfikuje potencjalne bariery i ograniczenia. W Zakończeniu recenzowanej dysertacji (s.254-260) Doktorantka wypunktowała hipotezy, której Jej zdaniem zostały potwierdzone wraz z interpretacją, w jaki sposób rezultat wpłynął na dalsze wnioskowanie. Uważam, że tak powinno się kończyć każdy proces badawczy, z jednoznacznym odniesieniem do weryfikacji hipotez. Przy czym w przypadku niniejszej pracy kluczowe było postawienie właściwych

hipotez, co umożliwiły badania jakościowe, natomiast ich potwierdzenie, jak też brak potwierdzenia, był dla Autorki cenną wskazówką do budowania modelu.

Podsumowując sporządzoną recenzję pracy doktorskiej mgr Anety Waszkiewicz, wysoko oceniam jej walory poznawcze, metodyczne i praktyczno-rekomendacyjne. Poczynione w recenzji uwagi krytyczne mają w większości charakter dyskusyjny, co wydaje się oczywiste w obszarze zjawisk nowych i mało rozpoznanych. Poczynione uwagi mogą, a nawet powinny być przedmiotem dyskusji w czasie obrony pracy doktorskiej Doktorantki.

Praca doktorska mgr Anety Waszkiewicz stanowi indywidualny i oryginalny wkład w problematykę wieloaspektowego kształtowania zaangażowania pracowników w warunkach pełnej pracy zdalnej. Na szczególne podkreślenie zasługują następujące walory dysertacji:

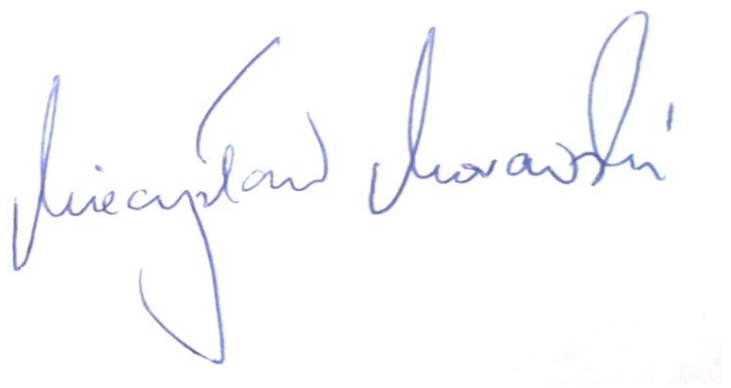
1. Oryginalny, ważny i aktualny problem badawczy, którego kompleksowe rozwiązanie jest istotnym wkładem Autorki w nauki o zarządzaniu i jakości, przede wszystkim w obliczu przemian i wyzwań, przed jakimi stoi teoria i praktyka zarządzania.
2. Wszechstronny, wieloetapowy o triangulacyjnym charakterze proces badawczy został przemyślany i wykonany z naciskiem na zidentyfikowanie, przeanalizowanie i zdiagnozowanie wielu powiązanych ze sobą determinant zjawiska zaangażowania pracowników pracy zdalnej. Niewątpliwie wysoki poziom badań jest wynikiem studiów literaturowych opartych na polskim i zagranicznym zbiorze wartościowych publikacji naukowych, trafnym połączeniu badań jakościowych i ilościowych, przyjęciu założenia doskonalenia hipotez w trakcie procesu badawczego.
3. Opracowanie własnego autorskiego modelu decyzyjnego, którego zastosowanie jest możliwe w różnych warunkach pracy zdalnej. Mocną stroną modelu jest jego operacjonalizacja, oparta na dopracowanych narzędziach wspierających proces wyboru odpowiednich elementów komponowanego środowiska pracy zdalnej, wspierającego zaangażowanie pracowników.

Wnioski końcowe

Na podstawie sporządzonej recenzji pracy doktorskiej mgr Anety Waszkiewicz pt. pt. „Budowanie zaangażowania pracowników w warunkach pełnej pracy zdalnej” napisanej pod kierunkiem naukowym promotora dr hab. Bernarda Ziębickiego, prof. UEK oraz promotora pomocnicznego dr Michała Teczke stwierdzam, że przedmiotem w/w rozprawy jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Rozprawa wskazuje na wysoką ogólną wiedzę Doktorantki w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Pani mgr Aneta Waszkiewicz zaprezentowała w rozprawie odpowiednie umiejętności samodzielnego prowadzenia badań naukowych.

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska spełnia warunki i wymagania niezbędne do nadania stopnia doktora, stawiane w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 roku (art. 187). W związku z tym wnoszę o dopuszczenie rozprawy do publicznej obrony.

Niniejszym, składam wniosek o wyróżnienie zrecenzowanej pracy Pani mgr Anety Waszkiewicz. Opracowane dzieło posiada wysokie wartości poznawcze, metodyczne i rekomendacyjne, wskazane w recenzji.

A handwritten signature in blue ink, reading "Maciej Janowski". The signature is written in a cursive, flowing style. Below the signature, there is a faint, circular official stamp, likely from the University of Economics in Katowice (UEK).