

Wrocław, 25 kwietnia 2025 r.

dr hab. Marian Kachniarz, prof. uczelni
Zakład Studiów Społeczno-Ekonomicznych
Instytut Gospodarki Przestrzennej
Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Aygüna Kama, pt.

„Economic Effectiveness of Remote Work in Organizations of the Public Utility Sector”

przygotowanej pod opieką naukową

dr hab. Zbigniewa Przygodzkiego, prof. UŁ – promotora

oraz

dr Justyny Trippner-Hrabi – promotora pomocniczego

w Szkole Doktorskiej Nauk Społecznych

Uniwersytetu Łódzkiego

w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie ekonomia i finanse.

Podstawą formalną jest powołanie mnie na recenzenta rozprawy, na podstawie postanowienia Komisji Uniwersytetu Łódzkiego ds. stopni naukowych w dyscyplinie ekonomia i finanse z dnia 27 stycznia 2025 r., o czym zostałem poinformowany pismem sygnowanym przez przewodniczącą komisji dr hab. Ewę Kusideł, prof. UŁ (data wpływu 26 lutego 2025 r.).

Celem recenzji jest ustalenie czy rozprawa doktorska:

- stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego.
- wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną Doktoranta w danej dyscyplinie naukowej,
- wykazuje umiejętność Doktoranta do samodzielnego prowadzenia pracy naukowej,

Wymogi te wynikają z art. 187, ust. 1 i 2 ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym*, z dnia 20 lipca 2018 r. (Dz.U. 2023 poz. 742 z późn. zm.).

1. Ocena oryginalności rozwiązania problemu naukowego

Główną problematyką recenzowanej dysertacji jest próba kompleksowej oceny efektywności ekonomicznej pracy zdalnej w sektorze usług użyteczności publicznej.

Doktorant podejmuje niezwykle aktualne zagadnienie związane z oceną skutków organizacyjno-ekonomicznych wdrażania pracy zdalnej w instytucjach świadczących usługi publiczne. Problematyka ta zyskała istotne znaczenie w wyniku globalnych zmian społeczno-gospodarczych wywołanych pandemią COVID-19, co potwierdzają liczne raporty międzynarodowe (OECD, 2020; Eurofound, 2021). Praca zdalna staje się trwałym elementem strategii organizacyjnych, co bezpośrednio oddziałuje na ekonomiczne aspekty funkcjonowania sektora publicznego – w tym na koszty operacyjne, produktywność oraz jakość świadczonych usług.

Na szczególne uznanie zasługuje sposób, w jaki Doktorant osadza swój problem badawczy w szerszym kontekście systemowych zmian na rynku pracy. W pracy wyraźnie zaznaczono, że upowszechnienie pracy zdalnej nie jest jedynie odpowiedzią kryzysową na sytuację pandemiczną, lecz odzwierciedla głębszą transformację modelu organizacyjnego i zarządczego, w której miejsce i czas świadczenia pracy ulegają przewartościowaniu. W tym sensie praca nie ogranicza się jedynie do oceny krótkoterminowej efektywności, lecz dotyka bardziej fundamentalnych pytań o przyszłość struktur zatrudnienia i relacji pracodawca–pracownik w sektorze publicznym.

Dodatkowo, Doktorant bardzo trafnie zauważa, że dotychczasowy dorobek badań nad efektywnością pracy zdalnej koncentrował się niemal wyłącznie na sektorze prywatnym. Znaczna część analiz empirycznych – zarówno w ujęciu ekonomicznym, jak i organizacyjnym – dotyczyła korporacji międzynarodowych, przedsiębiorstw z sektora IT, usług finansowych czy marketingowych, gdzie możliwość pracy zdalnej jest większa, a mierniki produktywności są łatwiejsze do zastosowania. Brakuje natomiast pogłębionych badań nad organizacjami publicznymi, które funkcjonują w odmiennych uwarunkowaniach regulacyjnych i kulturowych. Tymczasem przenoszenie wniosków z sektora prywatnego może być nieadekwatne, ponieważ nie uwzględnia specyfiki misji publicznej, otoczenia instytucjonalnego ani ograniczeń wynikających z obowiązku świadczenia usług publicznych.

Wybór usług publicznych jako przedmiotu badań jest zatem szczególnie uzasadniony. Ten segment sektora publicznego charakteryzuje się jednocześnie dużą operacyjnością (bliskością usług do obywatela) oraz wysokim stopniem regulacji i odpowiedzialności

społecznej. Doktorant słusznie wskazuje, że konieczność zapewnienia ciągłości usług publicznych, ich dostępność oraz ograniczenia budżetowe stawiają unikalne wyzwania menedżerskie, technologiczne i organizacyjne. Analiza efektywności w takim kontekście nie może ograniczać się do prostych wskaźników kosztowych, lecz musi uwzględniać całościowy wpływ na jakość zarządzania, wykorzystanie zasobów oraz trwałość instytucji publicznych.

Recenzowana rozprawa zapełnia więc istotną lukę badawczą, oferując nową, zniuansowaną perspektywę oceny efektywności ekonomicznej, która uwzględnia nie tylko wymiar finansowy, ale również zarządczy i technologiczny. Ujęcie to jest oryginalne, trafne i stanowi realny wkład w rozwój wiedzy z zakresu ekonomii sektora publicznego, a także szerzej – teorii organizacji i polityki publicznej w warunkach transformacji cyfrowej.

Można zatem uznać, że **Doktorant dokonał trafnego określenia problemu badawczego**, a następnie przeprowadził **oryginalne pod względem zakresu przedmiotowego badania**, które wpisują się w proces poszerzenia wiedzy na temat efektywności sektora publicznego.

2. Ocena czy praca wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną Doktoranta w dyscyplinie naukowej ekonomia i finanse

Rozprawa doktorska Aygüna Kama świadczy o wysokim stopniu opanowania ogólnej wiedzy teoretycznej w dyscyplinie ekonomia i finanse. Doktorant wykazuje się bardzo dobrą orientacją w literaturze przedmiotu, zarówno w ujęciu klasycznym, jak i współczesnym.

Charakterystyczne dla tej rozprawy jest to, że nie zawiera ona wyodrębnionego rozdziału przeglądowego – analiza literatury została rozproszona i konsekwentnie prowadzona w ramach rozdziałów 1–4. Taka konstrukcja sprzyja spójności wywodu i świadczy o umiejętności zintegrowania tła teoretycznego z argumentacją badawczą.

Zakres tematyczny literatury obejmuje zagadnienia efektywności ekonomicznej, teorii organizacji, zarządzania zasobami ludzkimi, cyfryzacji pracy, a także podstaw prawnych funkcjonowania instytucji publicznych. Narracja teoretyczna prowadzona jest w sposób logiczny i analityczny. Doktorant rozpoczyna od ogólnego ujęcia pracy zdalnej jako formy organizacyjnej, przechodząc następnie do zniuansowanego przedstawienia aspektów ekonomicznych, technologicznych i zarządczych. Szczególnie wartościowe są rozważania zawarte w podrozdziale 2.4, gdzie przeprowadzono pogłębiony dyskurs pojęciowy wokół

definicji efektywności, integrując klasyczne ujęcia ekonomii z nowszymi podejściami zarządczymi i technologicznymi.

Na tej podstawie Doktorant uzasadnia zaproponowaną przez siebie definicję efektywności pracy zdalnej, wskazując na konieczność holistycznego podejścia integrującego różne perspektywy. Wywodzi przy tym, że efektywność pracy zdalnej w sektorze usług użyteczności publicznej nie ogranicza się tylko do bezpośrednich wyników ekonomicznych, ale obejmuje również efektywność technologiczną, alokację zasobów oraz skuteczność zarządzania. Doktorant przekonująco argumentuje, że bez uwzględnienia wszystkich tych aspektów trudno byłoby dokonać rzetelnej oceny rzeczywistych skutków wdrażania pracy zdalnej. Zastosowana argumentacja jest logiczna i spójna, co wzmacnia merytoryczną wartość zaproponowanej definicji oraz całościowe podejście Doktoranta do badanego problemu.

Kluczowy dla określenia różnic w sektorze publicznym i prywatnym jest rozdział 4, ponieważ dokonuje analizy porównawczej efektywności ekonomicznej pracy zdalnej w sektorze publicznym oraz prywatnym. Doktorant trafnie wskazuje na istotne różnice między tymi sektorami, które mają zasadnicze znaczenie dla wdrażania i oceny efektywności pracy zdalnej, zwracając uwagę na specyfikę zarządzania, odmiennność celów organizacyjnych oraz inne podejścia do oceny rezultatów pracy. Niemniej jednak, mimo właściwego nakreślenia kontekstów analitycznych, mankamentem rozdziału jest brak odniesienia się do klasycznych teorii ekonomicznych wybitnych badaczy, którzy szczególnie mocno zaznaczyli się w analizie specyfiki funkcjonowania sektora publicznego.

Przede wszystkim dziwi pominięcie dorobku noblistów takich jak Herbert Simon, Elinor Ostrom, Oliver Williamson czy Joseph E. Stiglitz, których prace fundamentalnie wpłynęły na współczesne postrzeganie różnic między sektorem prywatnym a publicznym. Rozwijana przez H. Simona koncepcja racjonalności ograniczonej (na przykładzie działania administracji) przewartościowała w ekonomii neoklasyczny model *homo oeconomicus* i podważyła ideę maksymalizacji (oczekiwanej) użyteczności jako zasadę podejmowania decyzji. Brak odniesienia do koncepcji E. Ostrom, związanej z zarządzaniem wspólnymi zasobami oraz znaczeniem instytucjonalnych rozwiązań w sektorze publicznym, powoduje, że praca traci na wartości poznawczej, gdyż nie ukazuje pełni złożoności instytucjonalnej tego sektora. Podobnie nieuwzględnienie teorii kosztów transakcyjnych O. Williamsona, niezwykle ważnej dla wyjaśnienia efektywności ekonomicznej i zarządczej w kontekście sektora publicznego, jest dość istotnym ograniczeniem analitycznym. Brakuje również odniesienia do teorii zawodności rynku oraz specyfiki dóbr publicznych autorstwa J.E. Stiglitz, której uwzględnienie znacząco wzbogaciłoby analizę różnic między sektorami oraz pozwoliłoby

lepiej uzasadnić specyficzne wyzwania zarządcze w instytucjach publicznych. Pominięcie tych koncepcji osłabia kompleksowość teoretyczną i ogranicza pełne ukazanie złożoności instytucjonalnej sektora publicznego.

Z kolei mocną stroną zaprezentowanej rozprawy, jest umiejętna integracja paradygmatów zaczerpniętych z różnych szkół badawczych: mikroekonomii (analiza kosztów), ekonomii instytucjonalnej (rola struktur zarządczych i otoczenia prawnego), zarządzania strategicznego (organizacja pracy, kontrola celów, kultura organizacyjna) oraz ekonomii sektora publicznego (alokacja zasobów, misja publiczna, ograniczenia budżetowe). Taka wielowątkowość stanowi dowód nie tylko szerokiej wiedzy, ale także zdolności do selektywnego i krytycznego stosowania ujęć teoretycznych.

Doktorant wykazuje również bardzo dobrą znajomość aktualnych raportów i opracowań instytucjonalnych (m.in. OECD, Eurofound), co potwierdza jego świadomość procesów transformacyjnych zachodzących w praktyce funkcjonowania organizacji publicznych w warunkach pracy zdalnej. Warto dodać, że analiza literatury nie ma charakteru deklaratywnego – służy rzeczywistemu osadzeniu problemu badawczego w kontekście współczesnych dylematów ekonomii i polityki publicznej. Przekłada się to bezpośrednio na trafne zbudowanie matryc badawczych oraz na precyzyjne sformułowanie hipotez, co świadczy o umiejętności twórczego wykorzystania wiedzy teoretycznej w projektowaniu badań empirycznych.

Luka badawcza została właściwie zdefiniowana jako brak wystarczająco kompleksowych badań integrujących aspekty ekonomiczne, zarządcze i technologiczne pracy zdalnej w sektorze publicznym. Doktorant klarownie uzasadnił konieczność jej uzupełnienia, argumentując, że dotychczasowe prace koncentrowały się głównie na sektorze prywatnym lub fragmentarycznych aspektach sektora publicznego, pomijając kompleksową perspektywę, która uwzględnia specyficzne uwarunkowania sektora usług użyteczności publicznej.

Wykorzystana literatura została właściwie dobrana także pod względem uzasadnienia zakresu i metod badawczych zastosowanych w dalszych częściach rozprawy. Doktorant jasno wskazał, jak teoretyczne podejścia oraz wcześniejsze wyniki badań wpływają na wybór metodologii oraz kryteriów oceny efektywności ekonomicznej.

Podsumowując, mimo wskazanych braków, **rozprawa wykazuje wysoki poziom wiedzy teoretycznej w dyscyplinie naukowej ekonomia i finanse..** Doktorant posługuje się literaturą przedmiotu w sposób świadomy, selektywny i twórczy, a zaproponowane ujęcia teoretyczne stanowią trwały fundament dla zaprojektowanego procesu badawczego. Świadczy to o gotowości Doktoranta do rozwijania refleksji nad złożonymi procesami ekonomicznymi w sektorze publicznym.

3. Ocena czy rozprawa wykazuje umiejętność Doktoranta do samodzielnego prowadzenia pracy naukowej

3.1. Struktura i logika procesu badawczego

Cel główny pracy został sformułowany w sposób precyzyjny i logiczny, co stanowi solidny fundament dla całego procesu badawczego:

„Celem głównym pracy jest kompleksowa ocena efektywności ekonomicznej pracy zdalnej w sektorze usług użyteczności publicznej w Polsce, z uwzględnieniem aspektów ekonomicznych, technologicznych oraz zarządczych.”

Doktorant zoperacjonalizował ten cel poprzez sformułowanie siedmiu celów szczegółowych oraz sześciu hipotez badawczych. Cele te obejmują szeroki zakres problematyki — od oszczędności kosztowych po analizę struktury organizacyjnej, relacji pokoleniowych i porównań międzysektorowych. Choć dostrzegalna jest niewielka rozbieżność liczebna między liczbą celów a hipotez, to ich spójność logiczna i tematyczna świadczy o przemyślanej konstrukcji procesu badawczego.

Sformułowane hipotezy są jasne, weryfikowalne empirycznie i dobrze korespondują z deklarowanymi celami pracy. Dodatkowym atutem pracy jest wyraźne zróżnicowanie trzech perspektyw analitycznych: efektywności technologicznej, efektywności alokacyjnej oraz efektywności zarządczej. Te trzy osie analizy stanowią podstawę do zintegrowanego ujęcia efektywności ekonomicznej w kontekście pracy zdalnej.

Co istotne, pytania badawcze (oznaczone jako RQ1–RQ18), choć nieobecne we wstępie, zostały szczegółowo przedstawione w podrozdziale 5.3. i zintegrowane z celami, hipotezami oraz wspomnianymi trzema perspektywami. Ta strukturyzacja została ukazana przy pomocy przejrzystych matryc logicznych (tabele 14–19), które skutecznie porządkują dane źródłowe, narzędzia badawcze i analityczne oraz relacje między komponentami procesu badawczego. Jest to przykład dobrze zaprojektowanego podejścia badawczego, który nie tylko zwiększa przejrzystość analizy, ale również wzmacnia jej walory metodologiczne.

3.2. Adekwatność zastosowanych metod badawczych

Od strony metodologicznej, Doktorant zastosował strategię triangulacji metod — łącząc badania jakościowe (wywiady pogłębione, analiza dokumentów) z badaniami ilościowymi (ankieta elektroniczna). Dobór tych metod wydaje się uzasadniony i adekwatny do charakteru problemu badawczego. Szczególnie pozytywnie należy ocenić sposób powiązania danych

ilościowych z jakościową analizą instytucjonalną, co pozwala na pogłębione uchwycenie kontekstu organizacyjnego pracy zdalnej w sektorze publicznym.

Badania ilościowe zostały przeprowadzone metodą ankiety elektronicznej wspieranej przez wywiady telefoniczne w przypadku organów sektora użyteczności publicznej oraz wywiady bezpośrednie w przypadku firm międzynarodowych. Ankieta skierowana była do wybranych jednostek sektora publicznego – łącznie objęła 185 wydziałów na 16 najlepszych uczelniach w poszczególnych regionach Polski oraz 32 jednostki administracyjne (po dwie jednostki z każdego z 16 miast wojewódzkich). Łącznie uzyskano odpowiedzi od 139 jednostek uczelnianych (75% zwrotów), 26 jednostek administracyjnych (81% zwrotów), oraz 15 prywatnych firm międzynarodowych (100% zwrotów), co jest wskaźnikiem bardzo dobrym, gwarantującym reprezentatywność wyników.

Doktorant dokonał ciekawego porównania trzech środowisk organizacyjnych, co pozwoliło nie tylko na uchwycenie specyfiki sektora publicznego, ale również na identyfikację dobrych praktyk z sektora prywatnego, możliwych do adaptacji w usługach użyteczności publicznej. Wysoki poziom szczegółowości narzędzia badawczego oraz jego strukturalna integracja z hipotezami i celami badania stanowi mocną stronę metodologiczną rozprawy. Całościowy projekt badania został zrealizowany w sposób spójny, a jego wyniki — zaprezentowane i zinterpretowane logicznie oraz czytelnie, w formie tabelarycznej i graficznej — odnoszą się adekwatnie do postawionych hipotez.

3.3. Poprawność wniosków

Wnioski końcowe płynące z badania są logiczne, dobrze ugruntowane w danych empirycznych i niosą istotną wartość praktyczną oraz poznawczą. Doktorant z powodzeniem wskazuje potencjał zastosowań wyników, choć można zasygnalizować potrzebę pełniejszej analizy potencjalnych negatywnych skutków pracy zdalnej w sektorze publicznym (np. związanych z atomizacją zespołów, problemami integracyjnymi czy wypaleniem cyfrowym).

Mankamentem badań wydaje się brak głębszej identyfikacji wewnętrznych różnic między instytucjami – nie przeanalizowano dokładniej specyficznych cech organizacyjnych i operacyjnych administracji samorządowej w porównaniu z uczelniami, które mogą mieć istotny wpływ na wdrażanie i efektywność pracy zdalnej. Istotnym ograniczeniem, które Doktorant powinien uwypuklić, jest fakt, że badanie ograniczone jest do dużych miast wojewódzkich, co rodzi pytanie o reprezentatywność wyników dla mniejszych jednostek administracyjnych. Pominięcie tego aspektu ogranicza możliwości generalizacji wyników na szerszą populację

instytucji sektora publicznego, szczególnie w regionach o mniejszym stopniu urbanizacji czy odmiennej infrastrukturze technologicznej.

Doktorant powinien również wyraźniej podkreślić ograniczenia wynikające z zastosowanych metod badawczych. W szczególności, warto zastanowić się nad potencjalnym wpływem subiektywizmu odpowiedzi uzyskiwanych w wywiadach pogłębionych oraz możliwością występowania błędów poznawczych respondentów w badaniach ankietowych.

3.4. Aspekty formalne rozprawy

Rozprawa jest logicznie i przejrzysto skonstruowana, z jasnym podziałem na części teoretyczną, metodologiczną oraz empiryczną. Kolejne rozdziały naturalnie wynikają z siebie, co ułatwia zrozumienie toku argumentacji. Szczególną wartość przedstawia analiza empiryczna z rozdziału szóstego, gdzie Doktorant precyzyjnie opisuje wyniki badań nad efektywnością ekonomiczną w ujęciu różnych perspektyw.

Praca jest napisana poprawnym językiem angielskim, styl akademicki jest zachowany. Narracja jest czytelna, choć chwilami wydaje się zbyt rozwlekła (przegląd literatury). Liczne wykresy, diagramy i tabele stanowią dodatkowy atut punkt pracy – są czytelne, poprawnie opisane i utrzymane w jednolitym stylu formatowania. Nie wszystkie jednak mają odesłania w tekście, co zmniejsza ich wartość wizualizacyjną.

Bibliografia jest bardzo obszerna, aktualna i tematycznie trafna, a dobór pozycji świadczy o szerokiej kwerendzie literaturowej. Mimo, że obejmuje ona aż 456 pozycji, nie wszystkie cytowane w tekście źródła zostały w niej umieszczone (np. Osborne i Brown, 2005). Od strony technicznej wymaga ona staranniejszej redakcji i ujednolicenia, zdarzają się bowiem przypadki gdy nazwiska autorów nie są oddzielone zgodnie z normami APA, brakuje przecinków i znaków „&”, brak konsekwencji w pisaniu tytułów czasopism (część kursywą) itp.

Podsumowując, pomimo niewielkich błędów redakcyjnych i niepełnych analiz porównawczych wewnątrz sektora publicznego, oceniam że **Doktorant wykazał się bardzo dużą umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej** w dyscyplinie ekonomia i finanse.

4. Wnioski końcowe

Konkludując, **oceniam pozytywnie** przedstawioną mi do oceny rozprawę doktorską autorstwa mgr Aygüna Kama, ponieważ stanowi ona:

- oryginalne rozwiązanie problemu naukowego,
- wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną Doktoranta w dyscyplinie naukowej ekonomia i finanse,
- wykazuje umiejętność Doktoranta do samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Tym samym spełnia wymogi wynikające z art. 187, ust. 1 i 2 ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym*, z dnia 20 lipca 2018 r. (Dz.U. 2023 poz. 742 z późn. zm.).