

Dr hab. Katarzyna Miszczak, prof. UEW
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Ekonomii i Finansów
ul. Komandorska 118/120
53-345 Wrocław

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Aygüna Kama

**pt. *Economic Effectiveness of Remote Work in Organizations of the Public Utility Sector* napisanej pod kierunkiem dr hab. Zbigniewa Przygodzkiego,
prof. UŁ i promotora pomocniczego dr Justyny Trippner-Hrabi**

1. Podstawa recenzji

Recenzja została sporządzona na podstawie umowy (nr UODRD/6/212/02/2025) z Uniwersytetem Łódzkim, reprezentowanym przez dr hab. Ewę Kusideł, prof. UŁ, Przewodniczącą Komisji Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych w dyscyplinie ekonomia i finanse. Podstawą prawną recenzji jest Ustawa z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 65, poz. 595).

2. Uwagi ogólne

Recenzowana praca składa się z sześciu integralnych części merytorycznych (rozdziałów), wstępu, podsumowania i wniosków, bibliografii, spisu rysunków i tabel oraz trzech załączników (ss. 198-208). Ogółem praca liczy 208, w tym tekst główny 165 stron. Wykorzystano w niej obszerną literaturę przedmiotu (456 pozycji) w tym tytuły bardzo specjalistyczne, raporty oraz akty prawne. Takie zakotwiczenie oraz dobór poszczególnych

pozycji literatury przedmiotu świadczy nie tylko o głębokim oparciu rozważań na literaturze fachowej, ale także o znajomości omawianej problematyki.

Przedłożona praca stanowi wieloaspektowe studium teoretyczno-poznawcze i analityczne dotyczące identyfikacji i charakterystyki warunków determinujących ekonomiczną efektywność pracy zdalnej w organizacjach sektora użyteczności publicznej. Zagadnienie to nabiera szczególnego znaczenia w obliczu dynamicznych przemian społeczno-gospodarczych, związanych z globalną transformacją cyfrową oraz rosnącą rolą elastycznych form organizacji pracy. Wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań, takich jak praca zdalna, zmusza do redefinicji tradycyjnych modeli organizacyjnych, a tym samym stawia przed badaczami wyzwania związane z oceną jej ekonomicznej efektywności.

W dysertacji przedmiotem aplikacyjnym badań jest sektor użyteczności publicznej, charakteryzujący się specyficzną organizacją pracy oraz wyjątkowymi uwarunkowaniami wynikającymi z konieczności świadczenia usług o istotnym znaczeniu społecznym. Analiza efektywności pracy zdalnej w tym sektorze wymaga uwzględnienia wielu czynników – od aspektów technologicznych i prawnych, po organizacyjne i ekonomiczne – co sprawia, że podjęcie tak złożonego zagadnienia stanowi wyzwanie badawcze o wyjątkowej skali. Autor, stosując interdyscyplinarne podejście, oparte na trzech perspektywach efektywności (tj. alokacji zasobów, technologicznej i zarządzania) skutecznie sprostał temu wyzwaniu, realizując procedurę badawczą zgodnie z przyjętymi normami akademickimi. Szczególnie pozytywnie należy ocenić przeprowadzenie badań własnych z wykorzystaniem trzech ankiet. W przypadku podmiotów sektora użyteczności publicznej badanie zostało przeprowadzone w formie wywiadu telefonicznego (CATI), co umożliwiło uzyskanie rzetelnych danych od przedstawicieli instytucji o kluczowym znaczeniu dla społeczeństwa. Natomiast w przedsiębiorstwach transnarodowych zastosowano wywiady bezpośrednie, co pozwoliło na dogłębne zrozumienie specyfiki funkcjonowania tych organizacji w kontekście pracy zdalnej.

Warto jednak zauważyć, że w przedstawionej pracy nie sprecyzowano, iż badanie dotyczy organizacji sektora użyteczności publicznej w Polsce. Zarówno tytuł rozprawy, jak i sformułowanie celu głównego nie zawierają tej informacji, co mogłoby wpłynąć na



interpretację wyników badań oraz ich uniwersalność. Mimo to, podjęta przez Autora problematyka badawcza posiada istotne znaczenie nie tylko poznawcze, ale także praktyczne, gdyż przyjęte podejście badawcze stanowi solidną podstawę do formułowania rekomendacji dla praktyki zarządczej oraz polityki publicznej.

3. Ocena wyboru problemu badawczego i oryginalności tematyki

W świetle wymogów merytorycznych określonych w ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2018 poz. 1668 z późn. zm.) należy uznać, że niniejsza rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie przedstawionego problemu badawczego, mieszczące się w obszarze dyscypliny ekonomia i finanse. Zidentyfikowana przez Doktoranta luka badawcza oraz przyjęte przez niego metody badawcze dowodzą oryginalnego podejścia do sformułowanego zagadnienia naukowego.

Tematyka ekonomicznej efektywności pracy zdalnej w organizacjach sektora użyteczności publicznej jest niezwykle aktualna w kontekście transformacji modeli organizacyjnych oraz dynamicznych zmian technologicznych. Na stronach 18–33 (w rozdziale 1) szczegółowo omówiono wpływ nowoczesnych technologii, takich jak sztuczna inteligencja czy koncepcja Industry 5.0, na organizację pracy. Przedstawiona geneza przejścia od telepracy do pracy zdalnej stanowi solidną podstawę teoretyczną. Analiza warunków formalnych wdrożenia pracy zdalnej, opisana na stronach 84–86, ukazuje, że badania nie ograniczają się wyłącznie do aspektów ekonomicznych, ale również obejmują kwestie prawne i organizacyjne. Takie ujęcie potwierdza, że badania mają zarówno charakter teoretyczny, jak i praktyczny, co jest niezbędne w obliczu wyzwań wynikających m.in. z pandemii COVID-19.

Oryginalność rozwiązania problemu badawczego w niniejszej dysertacji polega przede wszystkim na interdyscyplinarnym podejściu, które łączy w sobie zarówno teoretyczne, jak i empiryczne aspekty oceny ekonomicznej efektywności pracy zdalnej w sektorze użyteczności publicznej. W odróżnieniu od wcześniejszych prac, które często ograniczały się do opisu lub analizy pojedynczych aspektów, Autor stworzył zintegrowany model, który uwzględnia trzy kluczowe wymiary efektywności tj.: zasobowy, technologiczny

i zarządczy. Dzięki temu możliwe jest pełniejsze i bardziej kompleksowe zrozumienie mechanizmów wpływających na funkcjonowanie organizacji w warunkach pracy zdalnej.

Ponadto, oryginalność rozwiązania polega na:

- a) Triangulacji metodologicznej: Autor zastosował unikalne podejście badawcze, wykorzystując w badaniach ilościowych narzędzie w postaci trzech odrębnych ankiet, które zostały przeprowadzone przy użyciu różnych technik zbierania danych (CATI, CAWI, wywiad bezpośredni). Natomiast w badaniu jakościowym zastosowano metodę *desk research*, obejmującą przegląd literatury i krytyczną analizę tekstu.
- b) Holistycznej ocenie efektywności: Wprowadzenie rozróżnienia na efektywność technologiczną, zarządczą i alokacji zasobów umożliwia precyzyjne określenie, które elementy procesu pracy zdalnej przyczyniają się do obniżenia kosztów operacyjnych i podnoszenia jakości zarządzania. Taki wielowymiarowy model analizy nie był dotąd stosowany w badaniach dotyczących sektora użyteczności publicznej.
- c) Zastosowaniu nowoczesnych trendów w badaniach: Dysertacja integruje zagadnienia związane z najnowszymi trendami technologicznymi (takimi jak *Industry 5.0*, sztuczna inteligencja, *app economy*, *gig economy*) z analizą pracy zdalnej, co pozwala na uchwycenie wpływu innowacji na funkcjonowanie instytucji publicznych. Taki kontekst jest szczególnie istotny w dobie postpandemicznej, gdzie tradycyjne modele pracy ulegają znaczącym zmianom.
- d) Wniesieniu istotnego wkładu praktycznego: Porównanie podmiotów z sektora użyteczności publicznej z przedsiębiorstwami, działającymi w sektorze biznesowym stanowi znaczący element rozszerzający perspektywę badawczą. Dzięki takiemu podejściu możliwe jest uzyskanie pełniejszego obrazu mechanizmów funkcjonowania organizacji w warunkach pracy zdalnej, co pozwala na identyfikację zarówno wspólnych, jak i specyficznych uwarunkowań efektywności ekonomicznej w obu sektorach. Różnice w strukturach organizacyjnych, celach operacyjnych oraz sposobach zarządzania, charakterystyczne dla sektora publicznego i prywatnego, umożliwiają lepsze zrozumienie, jakie czynniki determinują sukces wdrażania pracy zdalnej w kontekście specyficznych wymagań danej branży. W rezultacie, taka

analiza nie tylko podnosi wartość przeprowadzonych badań poprzez zwiększenie ich uniwersalności, ale także umożliwia sformułowanie praktycznych rekomendacji, które mogą być dostosowane do specyfiki obu sektorów, przyczyniając się tym samym do optymalizacji procesów zarządczych i operacyjnych w różnorodnych organizacjach, co bezpośrednio przekłada się na poprawę jakości świadczenia usług publicznych.

Wybór problematyki badawczej oceniam jako trafny i oryginalny zarówno pod względem ujęcia teoretycznego, jak i zastosowań aplikacyjnych.

4. Ocena poprawności i kompletności celów, pytań badawczych oraz zastosowanej metodologii

Głównym celem pracy, określonym na stronach 3 i 11, jest ocena ekonomicznej efektywności pracy zdalnej w organizacjach sektora użyteczności publicznej. Cele szczegółowe (w liczbie siedmiu), dotyczące m.in. analizy oszczędności kosztów operacyjnych, efektywności technologicznej oraz jakości zarządzania, zostały prawidłowo i kompletnie sformułowane.

Doktorant poprawnie zdefiniował sześć hipotez badawczych w oparciu o osiemnaście pytań badawczych, z których pierwsza hipoteza odnosi się do wymiaru efektywności zasobowej, druga hipoteza związana jest z efektywnością technologiczną, a cztery hipotezy poświęcone zostały efektywności zarządczej. Wszystkie hipotezy zostały sformułowane czytelnie i w sposób bezpośredni korespondują z problemem badawczym. Przedstawiona na stronie 119 szczegółowa macierz hipotez i pytań badawczych wraz z ich kompleksową charakterystyką stanowi wartościową część metodyczną pracy i w sposób logiczny oraz przejrzysty ukazuje podejście badawcze Doktoranta. Pytania badawcze umożliwiają właściwą operacjonalizację badanego zjawiska, choć niektóre z nich (tj. RQ08, RQ14, RQ15) mogłyby lepiej doprecyzowywać definicję kryteriów oceny, co jest istotne z punktu widzenia replikacji badań.

Autor słusznie zastosował triangulację metodologiczną oraz trafnie uzasadnił jej wybór (strona 110), co znacząco podnosi wiarygodność uzyskanych wyników. Dobór próby i

narzędzi badawczych oceniam bardzo pozytywnie - przeprowadzenie badań zarówno w organizacjach sektora użyteczności publicznej, jak i w firmach transnarodowych, umożliwia kompleksowe porównanie efektów pracy zdalnej w różnych kontekstach. Narzędzia, takie jak ankiety oraz analiza danych operacyjnych, zostały właściwie dobrane, choć opis narzędzia ankietowego mógłby zostać wzbogacony o bardziej szczegółową dyskusję, dotyczącą walidacji zastosowanych pytań. Autor w sposób transparentny odnosi się także do ograniczeń badawczych, między innymi w kwestii reprezentatywności próby oraz trudności operacjonalizacji zmiennych jakościowych, takich jak ocena efektywności zarządzania.

Konkludując należy podkreślić, że zaprezentowana metodyka jest właściwa, kompleksowa i rozbudowana, co wymaga od osoby ją realizującej dużo wiedzy oraz umiejętności analitycznych. Osobiście uważam, że budowa procedury badawczej (metodyki) jest oryginalnym dziełem twórczym (rozwiązaniem problemu badawczego) i stanowi autorski wkład w interdyscyplinarne badania nad ekonomiczną efektywnością pracy zdalnej w sektorze publicznym.

5. Ocena struktury i spójności rozprawy doktorskiej oraz doboru źródeł literaturowych

Struktura pracy jest przejrzysta i została zbudowana wokół określonego celu badawczego i postawionych pytań badawczych, co pozwoliło na usystematyzowanie prezentowanych treści i zachowanie logiki wyводу. Praca składa się z sześciu rozdziałów, wstępu, zakończenia oraz licznych załączników – zgodnie z wymogami formalnymi. We wstępie przedstawiono schemat struktury, który buduje logiczny ciąg rozważań – od analizy trendów na rynku pracy, przez teoretyczne podstawy, aż po analizę wyników badań. Niewątpliwie rozdział 6 (strony 136 –158) jest najbardziej wartościową częścią pracy i stanowi autorski wkład do badań poświęconych ekonomicznej efektywności pracy zdalnej. Bibliografia jest obszerna i dobrze zorganizowana, co świadczy o głębokim zakotwiczeniu badań w literaturze fachowej. Autor cytuje zarówno pozycje polskie, jak i zagraniczne, w tym w zdecydowanej większości aktualne raporty instytucji europejskich, co dodatkowo zwiększa wiarygodność przeprowadzonych badań. Jedynie w przypadku opisu

wpływu czynników zewnętrznych na efektywność pracy zdalnej (strony 60-61) sugerowałabym wzbogacenie analizy o najnowsze doniesienia literaturowe, co dodatkowo wzmocniłoby aktualność i pogłębienie prowadzonych rozważań. Obecne źródła (np. Felstead & Henseke, 2017) są wartościowe, lecz nie w pełni odzwierciedlają nowe uwarunkowania pracy zdalnej po pandemii, które redefiniowały ją w kontekście KBE i modeli elastycznego zatrudnienia.

6. Ocena formalnej i językowej strony rozprawy doktorskiej

Recenzowana praca została starannie przygotowana od strony formalnej i redakcyjnej. Sformułowania w języku angielskim są odpowiednie dla tekstów ekonomicznych, choć można zauważyć pewne, nieliczne niekonsekwencje językowe, które wskazują na niedostateczne stosowanie dominującego w pracy wariantu American English, na przykład: w kilku fragmentach (np. strony 15, 114, 127, 132) pojawiają się formy takie jak "analyse" zamiast "analyze"; użycie terminu "centre" zamiast "center" (strona 84). W opracowaniach naukowych najważniejsze jest zachowanie konsekwencji i spójności stylistycznej, niezależnie od wyboru – czy będzie to British English, czy American English. Nie ma żadnych przepisów ani regulacji ustawowych w Polsce, które nakładałyby obowiązek stosowania konkretnej odmiany języka angielskiego, jednak zgodnie z przyjętym w środowiskach akademickich w Unii Europejskiej standardem redakcyjnym, preferowanym wariantem jest British English.

Autor rozprawy nie ustrzegł się uchybień językowych. Są one jednak bardzo nieliczne, oto niektóre z nich:

- s. 149 jest „formal” powinno być „the formal”
- s. 146 jest „interview” winno być „interviews”
- s. 110 jest „2018” powinno być „in 2018”
- s. 110 jest „engaged in remote work” powinno być „work remotely”
- s.105 (Tabela 10) jest „problem solving” winno być „problem-solving”
- s. 101 jest „These goals arises from” powinno być „These goals arise from”

- s. 95 (Tabela 9) jest „Employers can introduce remote work by a work order” powinno być „Employers can introduce remote work through a work order”
- s. 95 (Tabela 9) jest „The work performed” winno być „The work is performed”
- s. 95 (Tabela 9) jest „Teleworking required mutual agreement between employer and employee, could be included” powinno być „Teleworking required mutual agreement between employer and employee which could be included”
- s. 90 jest „an employee raising a child up to the age of four” winno być „an employee raising a child to the age of four”
- s. 86 ostatnie zdanie na stronie powinno być zakończone kropką a nie średnikiem
- s. 86 jest „a teleworker defined” winno być „a teleworker is defined”
- s. 72 jest „(Sparrow amd Cooper, 2014)” powinno być „(Sparrow and Cooper, 2014)”
- s. 66 jest „to advance in their careers” winno być „to advance their careers”
- s. 16 jest „It is not only focused on the main differences between both sectors but also similarities” powinno być „It is not only focused on the main differences between both sectors but also on similarities”.

Przywołane potknięcia językowe nie wpływają na moją pozytywną ocenę strony formalnej rozprawy. Na szczególne podkreślenie zasługuje wysoki poziom poprawności gramatycznej tekstu, który świadczy nie tylko o dbałości Autora o precyzję językową, ale również o Jego bardzo dobrej znajomości struktur składniowych języka angielskiego, co znacząco podnosi klarowność wywodu naukowego, ułatwia odbiór merytoryczny pracy i spełnia standardy akademickiej komunikacji w języku obcym.

7. Uwagi szczegółowe i rekomendacje dla dalszych badań

Ta część opinii, ze względu na wcześniejsze pozytywne ustosunkowanie się do struktury pracy, procedury badawczej, jak i metod badawczych, będzie zawierała tylko uwagi odnoszące się do wybranych elementów. Dużą zaletą opracowania jest wolna od niejasności i czytelna forma prezentacji poglądów, podbudowa graficzna oraz stosowanie wizualizacji zamieszczonych poglądów i wyników badań. Sposób przedstawiania różnych zagadnień i kwestii świadczy o dobrym warsztacie techniczno-naukowym Autora.

Oczywiście lektura tego opracowania, co jest zrozumiałe nasunęła pewne wątpliwości i uwagi, są one jednak nieistotne i dyskusyjne, w niczym nie podważając znacznej wartości merytorycznej całej pracy. Pozwalam sobie zwrócić uwagę jedynie na drobne potknięcia, jak wnioskowanie przed analizą (m.in. wnioskowanie o korelacji między wdrożeniem pracy zdalnej a obniżeniem kosztów operacyjnych, wnioskowanie dotyczące skuteczności modelu zarządzania) czy też urywaną narrację (momentami Autor przedstawia argumenty w sposób rozproszony, bez odpowiedniego wprowadzenia, rozwinięcia i podsumowania, co osłabia siłę logiczną prezentowanych wniosków, m.in. KBE *versus* systemowy paradygmat innowacji, instytucja *versus* organizacja, zasoby materialne *versus* zasoby niematerialne). Zauważone w rozprawie usterki mają charakter polemiki z Doktorantem, nie obniżają wartości merytorycznej pracy i stanowią sugestie, które mogą (ale nie muszą) być uwzględnione przez Autora rozprawy przed jej ewentualnym opublikowaniem.

Konkludując tę część należy stwierdzić, że Autor wykazał się dużą znajomością omawianej problematyki, w sposób poprawny zostały sformułowane hipotezy, cele oraz z powodzeniem zostały wykonane zadania badawcze. Osiągnięte wyniki świadczą o tym, że Doktorant zrealizował postawione zamierzenie badawcze, w efekcie czego otrzymujemy wartościowe opracowanie tak w warstwie teoretycznej jak i empirycznej. Opracowanie ma charakter naukowy, a poprzez szeroką warstwę poznawczą może również być wykorzystane w procesie dydaktycznym oraz znaleźć zastosowanie w praktyce, dostarczając cennych wskazówek dla decydentów w sektorze publicznym. Mocną stroną całości jest także zakotwiczenie badań w realiach gospodarczych oraz aktualność informacji i danych.

8. Konkluzja i wniosek końcowy

Na tle uważnej lektury recenzowanej pracy stwierdzam, że spełnia ona wymagania stawiane rozprawom doktorskim w obowiązujących przepisach, zgodnie z treścią Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2018 poz. 1668 z późniejszymi zmianami) czyli stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego,

dowodzi też, że Autor dysponuje stosownym warsztatem badawczym i przygotowaniem do samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Uwzględniając powyższe oraz walory teoretyczne i uytylitarne pracy Pana mgr Aygüna Kama, wnoszę o jej przyjęcie i dopuszczenie Doktoranta do dalszych etapów postępowania o nadanie stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie ekonomia i finanse.



Wrocław, 14.04.2025 r.

dr hab. Katarzyna Miszczak, prof. UEW