

Warszawa, 25.03.2025 r.

dr hab. prof. ASzWoj, Marzena Piotrowska-Trybull
Wydział Zarządzania i Dowodzenia
Akademia Sztuki Wojennej

Recenzja

**rozprawy doktorskiej mgr. Aygüna KAMA
przygotowanej pod kierunkiem promotora
dr hab. prof. UŁ Zbigniewa Przygodzkiego
oraz promotora pomocniczego dr Justyny Trippner-Hrabi
w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie ekonomia i finanse**

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska mgr. Aygüna KAMA na temat "Economic Effectiveness of Remote Work in Organizations of the Public Utility Sector" opracowana pod kierunkiem naukowym promotora dr. hab. prof. UŁ Zbigniewa Przygodzkiego oraz promotora pomocniczego dr Justyny Trippner-Hrabi.

Podstawą wydania recenzji jest pismo Pani dr hab. prof. UŁ Ewy Kusideł Przewodniczącej Komisji UŁ ds. stopni naukowych w dyscyplinie ekonomia i finanse, z dnia 27.01.2025 roku. Ocena rozprawy przebiega zgodnie z wymaganiami określonymi w artykule 187 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce ustęp 1. „Rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej” oraz ustęp 2. „Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne” (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1571, 1871, 1897).

Oceny rozprawy doktorskiej dokonano w oparciu o następujące kryteria: znaczenie i aktualność podjętej problematyki, struktura pracy, poprawność sformułowanych celów, problemów i hipotez, poprawność doboru i wykorzystania metod badawczych, aspekty formalne.

Znaczenie i aktualność problematyki rozprawy doktorskiej

Problematykę skutecznego wdrożenia pracy zdalnej w organizacjach sektora użyteczności publicznej, podjętą przez Doktoranta, należy uznać za bardzo aktualną, trafnie dobraną oraz osadzoną w praktyce organizacyjnej. Potwierdzają to między innymi dane określające dynamikę zmian w zakresie wykorzystania pracy zdalnej w organizacjach.

Nakreślone w rozprawie problemy są niezwykle istotne w wymiarze jednostkowym, organizacyjnym, jak i społecznym. W wymiarze jednostkowym ekonomiczna efektywność

odnosi się do potrzeb i oczekiwań pracowników wobec pracodawców w zakresie warunków materialnych i niematerialnych w miejscu pracy, których spełnienie przekłada się na efekty pracy indywidualnej oraz satysfakcję z pracy. W wymiarze organizacyjnym ekonomiczna efektywność jest powiązana z realizacją misji organizacji warunkowaną dbałością o jakość usług, skutecznością i korzystnością działań. W wymiarze społecznym ekonomiczna efektywność odnosi się do dostarczania obywatelom usług publicznych, odpowiedniej jakości i w niezbędnej ilości, pozwalających zaspokoić ich potrzeby, a w szerszej perspektywie wspierających rozwój.

Złożoność, zmienność, niejednoznaczność oraz niepewność procesów i zjawisk w otoczeniu stawia przed organizacjami biznesowymi, publicznymi i społecznymi szereg wyzwań. Jednym z nich jest efektywne korzystanie z pracy zdalnej we wszystkich typach organizacji. O ile jednak dla organizacji biznesowych stymulatorem jej wykorzystania jest możliwość osiągnięcia wyższych zysków za sprawą wykorzystania przewag komparatywnych związanych z dostępem do zasobów, w tym wiedzy, o tyle w organizacjach publicznych czynnikiem sprawczym mogą stać się potrzeby i preferencje obywateli, w zakresie sposobu świadczenia usług. Organizacje publiczne, funkcjonujące w ramach ograniczeń budżetowych, na co wskazują wyniki badań prowadzonych przez Autora rozprawy, mają zbyt niski potencjał ekonomiczny, aby w szybkim tempie implementować rozwiązania charakterystyczne dla organizacji biznesowych, zwiększające ich dojrzałość technologiczną. Stąd też w przypadku organizacji publicznych stymulatorem wprowadzenia rozwiązań były potrzeby i oczekiwania obywateli oraz pracowników, aktywizowane przez pandemię SARS-COV2, która w tym przypadku stanowi cezurę czasową dla pracy zdalnej (i hybrydowej).

W związku z powyższym naukowe rozważenie problemów dotyczących ekonomicznej efektywności pracy zdalnej, jej uwarunkowań w organizacjach publicznych, a także identyfikację potencjału do zmian należy uznać za szczególnie cenne w wymiarze teoretycznym, a przede wszystkim aplikacyjnym.

Struktura rozprawy doktorskiej

Rozprawa pt. "Economic Effectiveness of Remote Work in Organizations of the Public Utility Sector" została przygotowana w formie pisemnej w języku angielskim. Całość opracowania naukowego liczy 208 stron.

Rozprawa składa się z wprowadzenia, sześciu rozdziałów, zakończenia, bibliografii, spisu tabel i rysunków oraz załączników zawierających autorskie narzędzia badawcze: kwestionariusze ankiet i wywiadu. Recenzowana rozprawa została podzielona na część teoretyczną, metodologiczną i empiryczną.

W części teoretycznej Doktorant zawarł rozważania dotyczące ekonomicznej efektywności pracy zdalnej w organizacjach ze szczególnym uwzględnieniem sektora

użyteczności publicznej. W rozdziale 1. przedstawił charakterystykę współczesnego rynku pracy, w ramach której wyeksponowano zagadnienia dotyczące: sztucznej inteligencji, założeń koncepcji przemysłu 5.0, *gig economy* i *app economy* w kontekście rozwoju pracy zdalnej. Opisanie tendencji na rynku pracy pozwoliło na wskazanie potencjalnych kierunków zmian na tym rynku, w zakresie warunków pracy zdalnej, możliwości dostosowawczych uczestników rynku do nowych form, a także wyzwań przed którymi stoją pracownicy i pracodawcy.

Uwzględniając rozwój pracy zdalnej w rozdziale 2. przedstawiono teoretyczną podbudowę prowadzonych rozważań w wymiarze ekonomicznym i społecznym. W pierwszym wymiarze omówiono założenia gospodarki opartej na wiedzy i modelu elastycznej firmy. W drugim, koncepcję feminizacji miejsca pracy, teorię wymiany społecznej i teorię pokoleń. Dostrzeżenie powiązań pomiędzy wymiarami umożliwiło zbudowanie przekonującej argumentacji uzasadniającej perspektywy rozwoju dla pracy zdalnej.

W rozdziale 3. zaprezentowano prawne uwarunkowania pracy zdalnej, które determinują rozwiązania organizacyjne w podmiotach gospodarki narodowej. Zwrócono uwagę na regulacje europejskie oraz polskie. Porównano warunki, które obowiązywały przed pandemią SARS-COV2 i określały telepracę oraz te, które pojawiły się po wystąpieniu pandemii, umożliwiające dostosowanie pracodawców i pracowników do zróżnicowanych sytuacji i potrzeb, mając na uwadze, że rozwój pracy zdalnej będzie postępował.

W rozdziale 4. określono podobieństwa i różnice między organizacjami biznesowymi i publicznymi. Skoncentrowano się na celach, własności dóbr, usług i zasobów oraz kulturze i strukturze organizacyjnej, a także związanych z nimi procesach decyzyjnych i komunikacyjnych. W rozprawie zidentyfikowano potencjał rozwoju pracy zdalnej w obu typach organizacji, mając świadomość przewag sektora prywatnego, który w pewnym zakresie może stanowić benchmark dla rozwiązań w sektorze publicznym.

W rozdziale 5. omówiono założenia metodyczne rozprawy doktorskiej. Rozdział ten stanowi jej metodologiczną część.

W rozdziale 6. zaprezentowano wyniki badań w zakresie efektywności pracy zdalnej w organizacjach sektora użyteczności publicznej z perspektywy alokacji zasobów, technologicznej i zarządzania, zgodnie z wcześniej przyjętym podziałem, a następnie także w ujęciu holistycznym. Ponadto, dokonano porównania tych wyników z rezultatami uzyskanymi w badaniu przedstawicieli korporacji transnarodowych z wskazaniem możliwości poprawy wdrażania efektywności pracy zdalnej w sektorze publicznym.

Kolejną część rozprawy stanowi bibliografia, na którą składa się 456 pozycji literatury przedmiotu, w tym: monografie, artykuły, akty prawa krajowego i unijnego, raporty organizacji międzynarodowych, w języku angielskim, tureckim i polskim.

Poszczególne części rozprawy zostały rzetelnie udokumentowane poprzez odwołanie do literatury przedmiotu. Treści rozprawy są zaprezentowane w sposób przejrzysty

i zrozumiąły. Doktorant wzmocnił przekaz wykorzystując ilustrację graficzną dla wybranych treści, w tym autorskie rysunki, tabele prezentujące powiązania zmiennych. Rozważania zawarte w rozprawie cechuje logiczna i spójna argumentacja.

Cel badań, problemy badawcze, hipotezy badawcze

Metodyka badań własnych została zaprezentowana w rozdziale 5. Doktorant określił lukę badawczą, która stanowiła uzasadnienie dla podjętych badań. Ponadto zidentyfikował przedmiot badań, cel badań – główny i szczegółowe, a także sformułował problemy badawcze oraz hipotezy. Wysiłki badawcze zostały skoncentrowane na poszukiwaniu kompleksowego sposobu oceny efektywności ekonomicznej pracy zdalnej. Stąd też przyjmując do analiz kategorię teoretyczną jaką jest ekonomiczna efektywność w odniesieniu do pracy zdalnej wyodrębniono trzy perspektywy opisujące ją, a mianowicie: alokacji zasobów, technologiczną oraz zarządczą, określając w ten sposób ramy prowadzonych rozważań. Podejście to należy uznać za właściwe w kontekście zidentyfikowanej luki badawczej i przyjętych celów. Niemniej warto zwrócić uwagę na elementy, które w odniesieniu do perspektyw nie zostały w pełni wyartykułowane, a mianowicie:

- w przypadku perspektywy alokacji zasobów Doktorant skoncentrował analizy na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie, czy sposób w jaki organizacje wykorzystują zasoby pozwala na maksymalizację produktywności i minimalizację kosztów. Wydaje się jednak, że w organizacjach poszukuje się optymalnego sposobu na alokację zasobów ze względu na warunki, kryteria i cele, które są różne w przypadku organizacji publicznych i biznesowych;
- w perspektywie zarządczej uwagę zwraca zapis dotyczący podejścia systemowego, w którym słusznie uwypuklono cechy kapitału relacyjnego w organizacjach podczas pracy zdalnej, jednak nieco szerszego komentarza wymaga odniesienie do angażowania się organizacji w działalność badawczo-rozwojową w celu zwiększenia efektywności pracy zdalnej. Niewątpliwie działalność badawczo-rozwojowa sprzyja poprawie wyników działalności organizacji, jednak w podejściu systemowym powinno się uwzględnić wszystkie elementy organizacji składające się na system i ich relacje. Zasadnym byłoby zatem wyjaśnić: **dlaczego skoncentrowano się na działalności B+R oraz o jakim zaangażowaniu w działalność badawczo-rozwojową mówimy w przypadku urzędów (departamentów)?**

Odnosząc się do celów badawczych, należy zwrócić uwagę, że zapis części z nich nie jest właściwy, wymagałyby one przeformułowania. Cel główny oraz cele szczegółowe (I, VI) rozpoczynają się od partykuły pytającej „czy”, która znajduje zastosowanie przy formułowaniu problemów badawczych. Natomiast brzmienie celów powinno akcentować rezultaty, do których zmierza badacz i umożliwiać ich przełożenie na zadania w procesie badawczym.

Prezentację związków w tabelach: 14, 15, 16, 17 pomiędzy elementami metodologicznymi przyjętymi w rozprawie, należy uznać za trafne rozwiązanie, które sprzyja

rozumieniu przyjętego postępowania badawczego. Natomiast warto doprecyzować, **czy elementy zawarte w pytaniach badawczych od RQ1 do RQ6 stanowią koszty pośrednie zatrudnienia pracownika?** W rozprawie nie jest to wyartykułowane. Rozumienie kosztów pośrednich rzutuje na ocenę cech przyjętej hipotezy.

Nawiązując do pytań badawczych RQ7-RQ10, które odzwierciedlają przyjęte w rozprawie rozumienie perspektywy technologicznej, wartościami byłyby doprecyzowanie **czy technologiczną gotowość pracowników utożsamia się z technologiczną gotowością organizacji do efektywnego działania w reżimie pracy zdalnej (hybrydowej) oraz wskazanie czy, a jeżeli tak, to jaka relacja występuje między tymi kategoriami teoretycznymi?**

Odnosząc się do perspektywy technologicznej, Autor słusznie podkreśla, iż bezpieczeństwo technologiczne jest czynnikiem warunkującym efektywną pracę zdalną. **Czy zatem w świetle uzyskanych wyników można mówić o zapewnieniu bezpieczeństwa technologicznego w organizacjach publicznych? Jakie działania należałoby podjąć, aby zwiększyć bezpieczeństwo?**

Perspektywa zarządcza jest w proponowanym przez Doktoranta ujęciu najbardziej złożoną, obejmuje podejście celowościowe, systemowe, wielokryterialne, zarządzania zespołem, dzięki czemu jest ona interesująca poznawczo.

W rozprawie zawarto zapis dotyczący negatywnej oceny pytań badawczych, co jest mało precyzyjnym zapisem i nieco mylącym w kontekście weryfikacji hipotez (s. 136, 137).

Podsumowując część metodologiczną pragnę podkreślić, że mimo wyartykułowanych kilku zastrzeżeń, założenia badań własnych przedstawione przez Doktoranta w sposób właściwy ukierunkowały postępowanie badawcze oraz pozwalają wnioskować o Jego umiejętności samodzielnego prowadzenia badań, dostrzegania i identyfikowania problemu naukowego, a także analizy związków i zależności między zmiennymi.

Metody badawcze, teren badań, dobór próby

Metody badawcze użyte przez Doktoranta, za pomocą których rozwiązywał problemy badawcze, wraz ze źródłami danych zostały określone w tabeli 19, na stronie 126. Wśród użytych metod znalazły się: analiza czynnikowa, statystyki opisowe, parametryczne testy statystyczne (analiza korelacji, analiza regresji oraz analiza wariancji (ANOVA)). Wymieniono również współczynnik alfa Cronbacha, jednak w tym przypadku należy zaklasyfikować go jako wskaźnik służący do oceny rzetelności, spójności zestawu pytań w kwestionariuszu ankiety. W zbiorze metod nie znalazła się natomiast metoda badań sondażowych (technika ankiety, technika wywiadu), zostały one jedynie wskazane, jako źródło gromadzonych danych.

Doktorant w sposób właściwy określił populację i uzasadnił dobór jednostek do badania wskazując na przyjęte kryteria, które posłużyły Mu do ich wyboru. W pierwszym etapie wskazał

na typy jednostek świadczących usługi publiczne, a następnie wybrał administracyjne i społeczne. W drugim etapie, doprecyzował wymagania, które zdeterminowały zakwalifikowanie jednostek do badania, a mianowicie: zespołowość pracy w dostarczeniu usługi, potencjał innowacyjny, zdolność do korzystania z pracy zdalnej, kompleksowość zadań realizowanych przez pracowników. Jednostki, które Doktorant wybrał do badania reprezentowały sektor administracji (urzędy marszałkowskie) oraz sektor uczelni (komórki organizacyjne w wydziałach). Elementem, który różnicuje ich sytuację jest fakt, że urzędy nie posiadają konkurencji dla zadań, które znajdują się w ich kompetencji, zaś uczelnie publiczne posiadają konkurencję w postaci uczelni prywatnych oraz uczelni zagranicznych, zwłaszcza w sytuacji oferowania kształcenia w formie zdalnej.

Odnosząc się do badań wśród przedstawicieli korporacji transnarodowych, pojawia się pytanie: **dlaczego zdecydowano się na korporacje transnarodowe, a nie na przykład średnie i duże przedsiębiorstwa z polskim kapitałem?** (Korporacje transnarodowe mają znacznie większy potencjał finansowy i mogą wdrażać rozwiązania, które np. dla urzędów są niemożliwe do zastosowania).

W związku z tym, że w pracy nie zaprezentowano danych jakościowych z wywiadów, zasadnym jest wyjaśnienie, **czym różniło się badanie ankietowe wśród organizacji użyteczności publicznej od wywiadów wśród przedstawicieli korporacji?** Jednocześnie w rozprawie jako załącznik powinien się znaleźć spis podmiotów uczestniczących w badaniach.

Na stronie 113. Doktorant wskazuje na zastosowanie skali Likerta. Skala ta jest wykorzystywana do badania postaw, opinii, zachowań, a jedną z jej cech charakterystycznych jest symetryczność (w tym posiadanie neutralnego stopnia na skali). W przyjętym w rozprawie rozwiązaniu zastosowano wartości procentowe jako przybliżenie dla stopni na skali Likerta, co nie jest powszechną praktyką, jednak jest możliwe. Niemniej proszę o wyjaśnienie **dlaczego stosując skalę Likerta Doktorant zdecydował się na wyskalowanie odpowiedzi w procentach oraz który ze stopni odpowiada wartości neutralnej? Czy korzystając z tego rozwiązania udało się i w jakim zakresie odzwierciedlić znaczenie odpowiedzi respondentów?**

Część pytań zawartych w kwestionariuszu ankiety zawiera błędy:

- w pytaniu: w jakim zakresie pracownicy są wyposażeni w urządzenia? – wyskalowanie odpowiedzi – 20%, 40%, 60%, 80% wobec 0-nikt oraz 5-cały, sugeruje, że chodzi o udział wyposażonych w urządzenia nie o zakres wyposażenia;
- korespondencja treści pytania i skali:
 - w pytaniu 5. wyskalowanie odpowiedzi powoduje trudność z ich interpretacją (jak zinterpretować stopnie na skali – 20%, 40% w odniesieniu do bycia właścicielem);

- w pytaniu 6. wyskalowanie odpowiedzi powoduje trudności z interpretacją stopni od 20% do 80%, dotyczy ono tego jaki procent pracowników ma dostęp do wymaganej infrastruktury;
- pytania: 8, 9, 11, 15, 16, 18, 19, 33, 35, 37, 38, 41, 42, 44, 47, 50 mają charakter pytań rozstrzygających, wyskalowanie odpowiedzi powinno być inne, w istniejącej formie mogą pojawiać się trudności interpretacyjne.

W tabeli 33. zaprezentowano interesujące dane w przeliczeniu na osobę, jednak warto doprecyzować jednostkę miary - czy chodzi o zatrudnionych w organizacji?

Podsumowując, narzędzia badawcze zaprojektowane przez Doktoranta pozwoliły na zgromadzenie danych, stanowiących obszerny materiał będący podstawą analiz statystycznych oraz umożliwiającą przeprowadzenie pogłębionej analizy kategorii teoretycznych w kontekście kompleksowej oceny efektywności pracy zdalnej w organizacjach użyteczności publicznej.

Ocena formalna

W rozprawie doktorskiej nie zawarto streszczenia w języku polskim, które zgodnie z art. 187, pkt 4 Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce powinno być dołączone.

Pojawiają się drobne błędy edytorskie na rysunkach, w załącznikach. Niemniej całość rozprawy została przygotowana w sposób przejrzysty i komunikatywny.

Konkluzje końcowe

Recenzowana rozprawa doktorska mgr. Aygüna KAMA zawiera interesujące rozważania o charakterze teoretycznym oraz empirycznym z zakresu efektywności ekonomicznej pracy zdalnej w organizacjach pożytku publicznego. Rozprawa stanowi samodzielne rozwiązanie problemu naukowego, zaś treści zawarte w rozprawie pozwalają na wnioskowanie o odpowiednim poziomie wiedzy teoretycznej Autora z zakresu dyscypliny ekonomia i finanse. Doktorant wykazał się umiejętnościami identyfikowania luki badawczej, formułowania celów badań, prezentacji wyników oraz wnioskowania w zakresie analizowanych problemów, a także wykorzystania metod badawczych, które pozwoliły na rozwiązanie problemów badawczych.

Mocną stroną pracy jest przyjęta procedura postępowania badawczego, pogłębione studia literaturowe, które pozwoliły zidentyfikować lukę badawczą, opisać kategorie teoretyczne użyte w pracy oraz wyjaśnić związki między zmiennymi, rozwiązać problemy badawcze i zweryfikować hipotezy. Doktorant wskazał na implikacje dla praktyki stanowiące rezultat prowadzonych badań. W szczególności podkreślił niski poziom zintegrowania pracy zdalnej z oferowanymi przez organizacje publiczne usługami, a w związku z tym wskazał na

konieczność doskonalenia strategii i procedur dotyczących pracy zdalnej, celem osiągnięcia wyższej efektywności ekonomicznej pracy zdalnej w usługach.

Słabszą stroną pracy jest opis i zastosowanie skal w narzędziu badawczym oraz brak pogłębionego opisu dla wyników badań jakościowych oraz brak wskazania podmiotów uczestniczących w tych badaniach.

Konkludując, przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska podejmuje ważne problemy, a proponowane w niej rozwiązania są istotne w wymiarze teoretycznym i praktycznym. Wyzwania przed którymi stoją organizacje użyteczności publicznej w związku z dynamicznymi zmianami w otoczeniu wymagają doskonalenia zarządzania organizacjami, podnoszenia jakości i dostępności usług dla obywateli, a także tworzenia atrakcyjnych warunków pracy dla pracowników. Stąd też naukowe opracowanie rozwiązań, które posłużą do podniesienia efektywności ekonomicznej pracy zdalnej w organizacjach użyteczności publicznej należy uznać za szczególnie cenne.

Stwierdzam, że oceniana rozprawa Pana mgr. Aygüna KAMA spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1571, 1871, 1897). Wnioskuje zatem do Rady Dyscypliny Ekonomia i Finanse Uniwersytetu Łódzkiego o dopuszczenie Pana mgr. Aygüna KAMA do publicznej obrony rozprawy doktorskiej w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie ekonomia i finanse.

Marzena Piotrowska-Trybull