

dr hab. inż. Jarosław Wątróbski, prof. US i IŁ PIB Wydział
Ekonomii, Finansów i Zarządzania Instytut Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński

Recenzja

pracy doktorskiej mgr. Doroty Walentek pod tytułem:
Modele zarządzania pracownikami zdalnymi
promotor: Prof. dr hab. Dorota Jelonek

Podstawą formalną wydania opinii jest Uchwała Rady Dyscypliny Naukowej *Nauki o Zarządzaniu i Jakości* Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej z dnia 27.06.2023 r. stwierdzająca, że zostałem powołany na recenzenta w/w rozprawy.

W oparciu o ustawowe kryteria i wymogi stawiane rozprawom doktorskim w recenzji zwróć uwagę przede wszystkim na: problematykę badawczą, rozprawy; ogólną charakterystykę i temat rozprawy; cele i pytania badawcze; zastosowane metody badawcze; strukturę rozprawy; zawartość merytoryczną poszczególnych części rozprawy; a także formalną i redakcyjną stronę rozprawy.

Ocena podjętej problematyki

Aktualnie jesteśmy świadkami zmian wielu paradygmatów zarządzania. Budowa społeczeństwa opartego na wiedzy oraz rozwój technologii informatycznej spowodowały wykształcenie się między innymi nowych modeli pracy. Konieczność przyspieszonego, szerokiego wykorzystania nowych modeli pracy, w tym pracy zdalnej, wymusiła globalna pandemia Covid 19. Rodzi to naturalną potrzebę eksploracji tego obszaru zarządzania, identyfikacji determinant warunkujących efektywność pracy zdalnej, jak również opracowania dedykowanych modeli zarządzania pracownikami zdalnymi. Znajduje to potwierdzenie w aktualnych pracach badawczych. Autorzy wielu prac wykazują, że wykorzystanie istniejących modeli zarządzania pracownikami nie jest do końca właściwe w obszarze pracy zdalnej. Wielu badaczy wskazuje na potrzebę poszerzonej identyfikacji składowych tych modeli w obszarze pracy zdalnej, jak też konieczność opracowania dedykowanych rozwiązań. Należy więc jednoznacznie uznać, że pomimo aktualności problematyki w światowym piśmiennictwie z obszaru zarządzania, badaczom nie udało się opracować uniwersalnych modeli zarządzania pracownikami zdalnymi.

W tym zakresie recenzowana praca odpowiada na aktualne wyzwania, które wyraźnie zarysowały się w literaturze światowej. Należy więc jednoznacznie uznać, że **problematyka recenzowanej dysertacji jest zarówno aktualna jak i ważna**. W mojej ocenie zarówno obszar metodyczny jak i praktyczny dobrze pozycjonują recenzowaną rozprawę w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

Ocena merytoryczna zawartości recenzowanej rozprawy

1. Problem badawczy, temat i zakres rozprawy

W pracy wykazano, że istnieje luka badawcza dotycząca problematyki zarządzania pracownikami zdalnymi. Sformułowany został następujący problem badawczy: *Zarządzanie pracownikami zdalnymi wykonującymi zadania służbowe w formie indywidualnej, zespołowej oraz mieszanej*. Jak już wskazałem, uważam, że sam wybór problemu badawczego jest poprawny i silnie umocowany w literaturze przedmiotu. Dodatkowo, Autorka wykazała, że problem ten dotyczy zagadnień aktualnych i ważnych, związanych z dynamicznie rozwijającym się środowiskiem zarządzania pracownikami zdalnymi. Co istotne, w mojej ocenie Autorka dokonała silnej i wyczerpującej justyfikacji tego problemu badawczego poprzez opracowanie systematycznego przeglądu literatury przedmiotu (patrz strony

98-109 dysertacji).

Wobec powyższego należy uznać, iż Doktorantka właściwie uargumentowała dokonany przez siebie wybór. Sposób sformułowania problemu badawczego uzasadnia późniejsze szczegółowe studia literaturowe i analizy oraz badania ankietowe zaprezentowane w rozprawie, jak też budowę autorskich modeli zarządzania pracownikami zdalnymi.

Jeżeli chodzi o **tytuł rozprawy**, tj.: „*Modele zarządzania pracownikami zdalnymi*”, to **został on sformułowany w sposób poprawny**, a zakres merytoryczny zaprezentowanych w kolejnych rozdziałach analiz i badań w pełni odpowiada tytułowi.

2. Cel rozprawy oraz hipotezy badawcze

2.1 Cele rozprawy

Autorka sformułowała cel rozwiązywanych w ramach rozprawy doktorskiej problemów, jako: „*Stworzenie modeli zarządzania pracownikami zdalnymi wykonującymi zadania służbowe w formie indywidualnej, zespołowej oraz mieszanej.*”. Ocenie należy, iż tak sformułowany cel zawiera w sobie, tak elementy metodyczne jak i praktyczne. Autorka zamieściła również w dysertacji zbiór siedmiu celów szczegółowych (C1:C7):

C1: *Identyfikacja praktyk wykorzystywanych przez menedżerów w procesie planowania pracy pracowników zdalnych świadczących obowiązki służbowe w trybie indywidualnym, mieszanym oraz zespołowym.*

C2: *Identyfikacja praktyk wykorzystywanych przez menedżerów w procesie organizowania pracy pracowników zdalnych świadczących obowiązki służbowe w trybie indywidualnym, mieszanym oraz zespołowym.*

C3: *Identyfikacja praktyk wykorzystywanych przez menedżerów w procesie motywowania pracowników zdalnych świadczących obowiązki służbowe w trybie indywidualnym, mieszanym oraz zespołowym.*

C4: *Identyfikacja praktyk wykorzystywanych przez menedżerów w procesie kontrolowania pracowników zdalnych świadczących obowiązki służbowe w trybie indywidualnym, mieszanym oraz zespołowym.*

C5: *Określenie form komunikowania się menedżerów z pracownikami zdalnymi świadczącymi obowiązki służbowe w trybie indywidualnym, mieszanym oraz zespołowym.*

C6: *Identyfikacja najważniejszych elementów komunikacji w firmie zatrudniającej pracowników zdalnych.*

C7: *Określenie cech pracownika zdalnego, kluczowych dla osiągnięcia przez niego satysfakcjonujących wyników pracy.*

Oceniam, że **przedstawione cele** szczegółowe są **kompletne** i dobrze precyzują etapy i komponenty realizacji celu głównego.

2.2. Hipotezy badawcze

W kontekście powyższych celów Autorka formułuje główną hipotezę badawczą oraz hipotezy szczegółowe (str. 11). Hipoteza główna ma postać: „*Tryb pracy pracownika zdalnego rozumiany jako tryb indywidualny, mieszany i zespołowy determinuje ocenę ważności podstawowych funkcji zarządzania przez menedżera*Autorka podjęła się również weryfikacji następujących hipotez pomocniczych:

H1: *Tryb wykonywanej pracy zdalnej istotnie wpływa na dobór praktyk wykorzystywanych w realizacji funkcji planowania.*

H2: *Tryb wykonywanej pracy zdalnej istotnie wpływa na dobór narzędzi i praktyk wykorzystywanych w realizacji funkcji organizowania.*

H3: *Tryb wykonywanej pracy zdalnej istotnie wpływa na dobór praktyk wykorzystywanych w realizacji funkcji motywowania.*

H4: *Tryb wykonywanej pracy zdalnej istotnie wpływa na dobór praktyk wykorzystywanych w realizacji funkcji kontrolowania.*

H5: *Tryb wykonywanej pracy zdalnej istotnie wpływa na wybór formy komunikacji z pracownikami.*

H6: *Czytelność komunikatu to czynnik determinujący ogólny poziom procesów komunikacyjnych pomiędzy*

przełożonym a pracownikiem zdalnym, bez względu na charakter wykonywanych przez niego zadań.

H7: Automotywacja pracownika zdalnego to cecha, która w najwyższym stopniu wpływa na osiągnięcie przez niego satysfakcjonujących menedżera wyników pracy.

Ocenić należy, że tak sformułowane hipotezy badawcze są spójne z celami oraz metodami badawczymi wykorzystywanymi w rozprawie.

Szerzej uznaje, że Doktorantka **poprawnie** i spójnie **sformułowała cele naukowe i poznawcze rozprawy, a przyjęte hipotezy zostały potem poprawnie zweryfikowane** w drodze przedstawionych badań oraz analiz.

3. Struktura, treść oraz strona formalna rozprawy

Z formalnego punktu widzenia nadesłana do recenzji praca doktorska zawiera sześć ponumerowanych, wyodrębnionych części (rozdziały). Do nienumerowanych fragmentów pracy zaliczyć należy: wstęp, zakończenie, jak i objęte kanonem tego typu prac spisy: literatury, tabel, rysunków, skrótów oraz załączników. Ogółem dysertacja liczy 287 stron, w tym tekstu głównego: 244 strony.

Budowa rozprawy jest prawidłowa, a proporcje między jej częściami nie budzą wątpliwości. Praca została skonstruowana zgodnie ze standardem przewidzianym dla prac naukowych z dziedziny nauk społecznych i prawidłowo odzwierciedla etapy procesu poznania i rozwiązania problemu naukowego, poczynając od rozważań teoretycznych oraz nakreślenia kontekstu badań, poprzez badania ankietowe i propozycję własnych modeli. Zestawienie bibliograficzne pracy liczy 254 pozycje literaturowe (zarówno polskie, jak i zagraniczne), w tym również źródła internetowe. Uznaje, że ujęciu formalnym całość prezentuje się zatem bardzo dobrze, spełniając wymogi przewidziane dla prac awansowych.

Rozprawę rozpoczyna *Wstęp*, w którym zawarto uzasadnienie wyboru tematyki badań, zidentyfikowano cele oraz hipotezy pracy. Ukazano również procedurę badawczą i metody badawcze.

Rozdział pierwszy jest czysto teoretyczny. Wypełniają go studia literaturowe obejmujące identyfikację podstawowych pojęć związanych z pracą zdalną. Doktorantka ukazała również postawy prawne i zmieniające się na przestrzeni lat determinanty wyboru formy świadczenia pracy oraz zdefiniowała pojęcie pracownik zdalny. Dodatkowo, Autorka zidentyfikowała korzyści i ryzyka związane z pracą zdalną z perspektyw wszystkich interesariuszy tego procesu. Co istotne - Doktorantka dokonała również analizy rozwiązań informatycznych wspierających i warunkujących pracę zdalną. Ta część pracy nie budzi zastrzeżeń i jest w mojej ocenie niezbędnym uzasadnieniem i wprowadzeniem do podjętej problematyki oraz aparatu pojęciowego wykorzystanego w dalszych częściach pracy.

Rozdział drugi jest zatytułowany „Geneza i współczesne podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi”. Obejmuje on szczegółową prezentację wybranych funkcji zarządzania: planowania, organizowania, kontrolowania oraz motywowania oraz ukazuje rolę komunikacji w przedsiębiorstwie. Dodatkowo, przedstawiono w nim podstawy teoretyczne oraz aktualne wyniki badań w zakresie zarządzania pracownikami (zarówno indywidualnymi jak i zespołami). Ponadto w rozdziale zaprezentowano założenia teoretyczne związane z planowaniem i organizowaniem pracy podwładnych zdalnych, ich motywowania oraz kontrolowania. Również ta część pracy nie budzi zastrzeżeń i podobnie jak poprzedni rozdział, stanowi kontynuację analizy obszaru problemowego oraz rozszerza niezbędny zestaw pojęć. Zarówno Rozdział 1 jak i 2 bardzo dobrze korespondują z złożonymi celami dysertacji.

Rozdział 3 ma charakter systematycznego przeglądu literatury i jest jednocześnie potwierdzeniem zidentyfikowanej luki badawczej. W rozdziale tym wyszczególniono etapy przeglądu literatury, przedstawiono raport oraz zaprezentowano mapowanie bibliograficzne słów kluczowych.

W rozdziale 4 ukazano metodykę badań. Szczegółowo określono cel oraz hipotezy badawcze, zaprezentowano procedurę badań empirycznych oraz opisano zastosowane metody i narzędzia badawcze.

Rozdział piąty noszący tytuł „Wyniki badania ankietowego” to pierwszy rozdział empiryczny w dysertacji. Autorka prezentuje tutaj wyniki oraz analizy badań ankietowych skupiając się na obszarach występowania różnic w zarządzaniu pracownikami zdalnymi świadczącymi obowiązki służbowe w trybie indywidualnym, zespołowym oraz mieszanym. Dodatkowo przedstawiono praktyki stosowane w procesie planowania i organizowania pracy zdalnej, motywowania i kontrolowania pracowników zdalnych oraz komunikowania się z nimi. Przedstawione opracowanie autorskie jest wartościowe i niewątpliwie stanowi silną, empiryczną justyfikację autorskich modeli przedstawionych w kolejnym rozdziale.

Kontynuację badań autorskich zawartych w rozdziale 5 stanowi rozdział 6 zatytułowany „Konstrukcja modeli zarządzania pracownikami zdalnymi”. W jego obrębie Autorka zaprezentowała trzy modele zarządzania pracownikami zdalnymi, opracowane na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych: model zarządzania pracownikami zdalnymi wykonującymi zadania indywidualne (MZITP), model zarządzania zespołami pracowników zdalnych (MZZTP) oraz model zarządzania pracownikami zdalnymi pracującymi w trybie mieszanym (MZMTP). Dodatkowo w tym rozdziale Autorka dokonała weryfikacji możliwości wykorzystania stworzonych modeli w praktyce menedżerskiej.

Przedstawione w rozdziałach 5 i 6 badania nie budzą zastrzeżeń tak formalnych jak i metodycznych, a przedstawione rezultaty badań oraz modele autorskie są bardzo wartościowe. Potwierdzają one jednoznacznie realizację założonych celów metodycznych i użytkarnych.

Całą rozprawę wieńczy *Podsumowanie*, gdzie skonfrontowano postawione cele badawcze oraz hipotezy z uzyskanymi wynikami. Dodatkowo poprawnie wskazano ograniczenia przeprowadzonych badań oraz kierunki dalszych badań.

Podsumowując ocenić należy, iż zaproponowana przez Doktorantkę struktura pracy jest spójna z jej celami, w sposób sprawny przedstawia cały przeprowadzony cykl badawczy, jak również przejrzystość prezentuje wnioski z badań. Pozwala to na jej wysoką ocenę w kontekście hipotez badawczych przyjętych przez Autorkę rozprawy.

Elementy nowości

Oceniając **oryginalność zaproponowanego rozwiązania** postawionego problemu badawczego warto spojrzeć nań poprzez pryzmat modelu nauki, który tradycyjnie zamyka się w triadzie: teoria-operacjonalizacja-observacja. Pierwszy, tj. teoria wypada w pracy bardzo dobrze - jego odzwierciedleniem są rozdziały od 1 do 3. Zostały napisane bardzo starannie, w oparciu o relewantną literaturę przedmiotu. Co istotne - Autorka podjęła duży wysiłek w opracowaniu bardzo wartościowego merytorycznie przeglądu literatury.

Pozostałe elementy przywołanej triady, tj. operacjonalizacja i obserwacja wypadają w recenzowanej pracy również bardzo dobrze. Autorka zaprezentowała wartościowe wyniki badań ankietowych i opracowała trzy modele zarządzania pracownikami zdalnymi, opracowane na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych: model zarządzania pracownikami zdalnymi wykonującymi zadania indywidualne (MZITP), model zarządzania zespołami pracowników zdalnych (MZZTP) oraz model zarządzania pracownikami zdalnymi pracującymi w trybie mieszanym (MZMTP).

Jak wskazałem recenzowana rozprawa obejmuje swoim zakresem studia literaturowe, badania ankietowe oraz budowę modeli dotyczących problematyki zarządzania pracownikami zdalnymi. Uznać należy, iż zarówno wybór problemu badawczego, opracowany model jak i zaprezentowana przez Autorkę wiedza dziedzinowa spełniają wymogi ustawowe stawiane rozprawom doktorskim. Jednocześnie sposób rozwiązania problemu badawczego jest interesujący, a praca posiada **ważne elementy nowości**, jak również **jest źródłem nowej wiedzy** w dziedzinie nauk społecznych, dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

Uwagi krytyczne

Nieodłącznym elementem badań naukowych jest polemika i konfrontacja różnych podejść. W następstwie lektury recenzowanej dysertacji chciałbym zadać Doktorantce następujące pytania o otwartym charakterze:

1. Czy możliwym byłoby opracowanie jednego uogólnionego modelu zarządzania pracownikami zdalnymi (np. mieszanego), traktując pozostałe 2 opracowane model jako jego przypadki szczególne?
2. Jak Autorka dysertacji postrzega możliwe kierunki rozwoju modeli zarządzania pracownikami zdalnymi?
3. Jak Autorka ocenia w perspektywie najbliższych lat rozwój możliwego wsparcia ICT dla zarządzania pracownikami zdalnymi i jaką rolę pełnić może środowisko *Metaverse* w dalszej ewolucji tego modelu pracy?
4. Jak już zaznaczyłem w recenzji - bardzo wartościową nowością metodyczną i praktyczną są opracowane przez Autorkę 3 modele zarządzania pracownikami zdalnymi. Mi nasuwa się refleksja - czy zamiast wprowadzać własną symbolikę w modelach autorskich celowym byłoby wykorzystanie jednej z dostępnych notacji modelowania procesów biznesowych np. BPMN czy Aris (ewentualnie je rozszerzając)? Czy może użycie dostępnych notacji ograniczałyby funkcjonalnie model Autorki? W mojej ocenie jawi się to jako kolejny interesujący obszar eksploracji naukowej i zachęcam Autorkę do pogłębionych studiów w tym temacie.

W recenzji nie może również zabraknąć oceny krytycznej samej dysertacji. Ponownie zaznaczę, że pracę zredagowano bardzo starannie z dużą dbałością o warstwę językową i estetykę. Jakość opracowań graficznych jest referencyjna. Język dysertacji jest naukowy i co wymagało dużego nakładu pracy - Autorce udało się uniknąć eklektyki. Oczywiście Autorka nie ustrzegła się drobnych uchybień edycyjnych, redakcyjnych czy językowych. Przykładowe zamieszczam poniżej:

- s. 10 oraz s.112 Formułując cel pracy Autorka pisze: „*Stworzenie modeli zarządzania..* - moim zdaniem bardziej właściwe słowo to *budowa, opracowanie czy konstrukcja*;
- w formułowaniu problemu badawczego Autorka mówi o trybie pracy zaś w celu pracy o formie pracy - mam rozumieć, że należy traktować w te słowa jako synonimy?
- s. 13 słowo *Rzdział*;
- s. 35 - sentencja „*Charakterystyka pracownika zdalnego*” w mojej ocenie mogłaby być zastąpiona tekstem „*Charakterystyka profilu pracownika zdalnego*”;
- s. 197 Autorka pisze: „*W celu lepszego zwizualizowania modeli postanowiono przygotować ich dwie wersje graficzne: model tekstowy A, w którym poszczególne praktyki zarządzania przedstawione zostały w formie tekstu oraz model zawierający piktogramy lub krótkie elementy tekstowe...*” - napisałbym po prostu 2 modele pomijając słowo graficzne albo 2 modele pierwszy tekstowy, drugi symboliczny;
- s. 241 Autorka pisze w kontekście hipotez badawczych „*Udowodniono, że...*” - byłbym ostrożniejszy z tym stwierdzeniem pozostając przy słowach, które Autorka używa w innych miejscach pracy w kontekście hipotez, a mianowicie „*Zweryfikowano*”.

Pomimo wskazanych powyżej drobnych uwag uznaje całościowo, że odbiór opracowania jest bardzo pozytywny.

Ocena kwalifikacyjna i konkluzja

Dokonując podsumowania niniejszej recenzji stwierdzam, że zdefiniowane przez Doktorantkę cele zostały osiągnięte w sposób oryginalny i zgodny z kanonem procesu poznania naukowego. Autorka rozprawy opanowała umiejętność posługiwania się metodami wnioskowania naukowego, jak też zdobyła niezbędny warsztat badawczy umożliwiający projektowanie i prowadzenie badań naukowych. Recenzowana rozprawa zaś w mojej ocenie jednoznacznie posiada walory poznawcze, metodyczne i aplikacyjne. Swą dysertacją Autorka dowiodła, że posiada ogólną wiedzę teoretyczną w przedmiotowej dyscyplinie naukowej. W mojej opinii, recenzowana praca wnosi istotne wartości do dziedziny nauk społecznych, dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości.

Jako recenzent **stwierdzam, że recenzowana rozprawa z nadmiarem spełnia** wymogi Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 r. (Dz. U. z 2017 r., poz. 1789) oraz wymogi stawiane rozprawom doktorskim przez art. 187 Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r. (Dz. U. z 2020 roku poz. 85 z późniejszymi zmianami), wnioskuję do Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości w Politechnice Częstochowskiej o dopuszczenie Doktorantki, mgr. Doroty Walentek, do publicznej obrony.

Dodatkowo wnioskuję o wyróżnienie rozprawy na podstawie wysokiej wartości metodycznej i praktycznej dysertacji.