

dr hab. Izabela Stańczyk, prof. UJ

Kraków, 14 czerwiec 2026

Kierownik Zakładu Teorii Zarządzania i Kapitału Ludzkiego

Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania

Uniwersytet Jagielloński

Recenzja rozprawy doktorskiej

Mgr inż. Magdaleny Poroszewskiej

pt. „Uwarunkowania pracy hybrydowej w przedsiębiorstwach produkcyjnych”

przygotowana pod kierunkiem:

dr hab. Małgorzaty Sidor-Rządkowskiej jako Promotorki oraz dr hab. Piotra Krysia – Promotora pomocniczego.

Podstawą sporządzenia recenzji w zakresie formalnym jest Uchwała nr 106/III/2026 Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Warszawskiej z dnia 24 marca 2026r. oraz pismo RNDNZJ/II/17/2026 Przewodniczącej Rady Naukowej Dyscypliny dr hab. inż. Katarzyny Rostek, Prof. uczelni z dnia 14 kwietnia 2026r. a w zakresie merytorycznym ustawa z dnia 20 lipca 2018r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (art. 187, pkt. 1 i 2).

Tematyka recenzowanej rozprawy doktorskiej mgr inż. Magdaleny Poroszewskiej dotycząca uwarunkowań pracy hybrydowej w przedsiębiorstwach produkcyjnych została właściwie dobrana i mieści się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Przedstawiona dysertacja stanowi dzieło oryginalne a problematyka w niej poruszana jest ważna i aktualna w rzeczywistości polskiej, co równie ważne – zaproponowane rekomendacje mogą być aplikowane bezpośrednio w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Recenzja zawiera ocenę formalną i merytoryczną pracy oraz ocenę końcową i wniosek końcowy.

I. Ocena formalna dysertacji

Przedstawiona do oceny rozprawa doktorska zawiera 248 stron, na które składają się:

- Wprowadzenie (s. 9-22)
- Rozdział 1. Praca hybrydowa w ujęciu wybranych koncepcji Zarządzania (s. 23-64)
- Rozdział 2. Uwarunkowania branży produkcyjnej (s. 65-100)
- Rozdział 3. Metodyka badań (s. 101- 125)
- Rozdział 4. Wyniki badań i ich wstępna interpretacja (s. 126-159)
- Rozdział 5. Wnioski i rekomendacje (s. 160-182)
- Rozdział 6. Autorska koncepcja systemowego zarządzania pracą hybrydową w przedsiębiorstwach produkcyjnych (s. 183-201)
- Podsumowanie (s. 202-210)
- Bibliografia, załączniki, spis tabel i spis rysunków (s. 211-248)

Przedstawiona struktura pracy jest poprawna. Spis treści opracowany jest bardzo szczegółowo, występuje wyrazista ekspozycja tytułów. Dysertacja została dodatkowo opatrzona załącznikami.

Temat pracy „Uwarunkowania pracy hybrydowej w przedsiębiorstwach produkcyjnych” jest określony w sposób prawidłowy i stanowi wypełnienie luki zarówno literaturowej jak i poznawczej w naukach o zarządzaniu i jakości.

We wstępie Doktorantka porządkuje strukturę całej dysertacji, dzieląc go na przesłanki i uzasadnienie podjętego tematu; wykazuje lukę dotyczącą zarówno zagadnień eksponowanych w teorii jak i w praktyce zarządzania. Kolejno formułuje problem badawczy, cele i pytania badawcze. Dodatkowo obrazuje sposób realizacji procesu badawczego i przedstawia strukturę pracy. Wyszczególnienie tych elementów wskazuje na dojrzałość naukową Doktorantki w planowaniu procesu badawczego.

W dysertacji tej zostało określone główne pytanie badawcze: Jakie warunki są potrzebne do realizacji pracy hybrydowej w przedsiębiorstwie produkcyjnym?

Zostało ono doprecyzowane za pomocą szczegółowych pytań badawczych.

PB1: Jakie są determinanty procesowego podejścia do pracy hybrydowej w przedsiębiorstwie produkcyjnym?

Sfor

PB2: Jakie kompetencje menedżerskie są kluczowe do skutecznego zarządzania pracą hybrydową w przedsiębiorstwie produkcyjnym?

Następnie Doktorantka określiła cel główny: Charakterystyka uwarunkowań pracy hybrydowej w przedsiębiorstwach produkcyjnych.

Został on doprecyzowany poprzez dwa cele poznawcze oraz jeden cel aplikacyjny:

Cel poznawczy 1: Identyfikacja determinant procesowego podejścia do zarządzania pracą hybrydową w przedsiębiorstwach produkcyjnych.

Cel poznawczy 2: Identyfikacja kompetencji menedżerskich kluczowych do zarządzania pracą hybrydową w przedsiębiorstwach produkcyjnych.

Cel aplikacyjny: Rekomendacje dla przedsiębiorstw produkcyjnych związane z wdrożeniem pracy hybrydowej.

Zostały one prawidłowo określone i korespondują z celem głównym. W ten sposób temat dysertacji został kompleksowo przedstawiony do przeprowadzenia badań empirycznych. Tak skonstruowany plan pracy wskazuje na dojrzałość naukową Doktorantki.

Podsumowując praca przygotowana jest w sposób bardzo staranny. Język rozprawy jest komunikatywny z zastosowaniem bogatego i dojrzałego naukowego słownictwa. Wykresy i tabele są czytelne co powoduje dobry odbiór czytelnika. Działania te wskazują na umiejętność przekazywania informacji przez Doktorantkę co jest istotne w pracy naukowej.

II. Ocena merytoryczna dysertacji

Sformułowanie tematu jest nowatorskim ujęciem tematu dotyczącym uwarunkowań pracy hybrydowej w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Jest to temat interesujący ze względu na wzrastające oczekiwania pracowników dotyczące możliwości pracy w systemach pracy zdalnej czy hybrydowej. W rozdziale pierwszym interesującym jest przedstawienie powstania pracy hybrydowej i jej rozumienie, które podyktowane było w czasie głównie pandemią i możliwe dzięki szybkiemu rozwojowi technologii. Bardzo starannie przeprowadzona została analiza uregulowań prawnych dotyczących pracy zdalnej i hybrydowej. Doktorantka wskazała również szanse i zagrożenia pracy hybrydowej w oparciu o analizę literaturową uwzględniającą również badania prowadzone przez firmy konsultingowe i opracowane raporty. Dużym atutem jest zaprezentowanie różnych modeli zarządzania zespołem pracującym zdalnie i hybrydowo. Na szczególną uwagę zasługuje podrozdział 1.6 dotyczący głównych wyzwań menedżerskich w zarządzaniu tymi zespołami.

Staj

Rozdział drugi dotyczy uwarunkowań branży produkcyjnej. Zawiera och charakterystykę i metody zarządzania produkcją. Doktorantka wskazuje również wybrane narzędzia Lean Manufacturing, co umożliwia „istotne ograniczenia marnotrawstwa”. Przedstawiona teoria w tym obszarze jest starannie opracowana i wskazuje różne aspekty istotne przy stosowaniu poszczególnych narzędzi. Taka organizacja treści świadczy o dojrzałości naukowej Doktorantki. Dodatkowo mgr inż. Magdalena Poroszevska akcentuje istotność tematu przyszłości produkcji w koncepcji Przemysłu 5.0. wskazała ona Przemysł 5.0 jako „bardziej holistyczne spojrzenie na przyszłość systemów produkcyjnych w oparciu o konieczność prowadzenia badań i wdrażania innowacyjnych rozwiązań”. Dodatkowo podrozdział 2.5.1 poświęcony jest pracy hybrydowej w oparciu o założenia tej koncepcji.

Rozdział trzeci dotyczy metodyki badań. Dobrze uzasadniony jest dobór obszaru terytorialnego i podmiotu badań. Przedstawiona została szczegółowa analiza w tym zakresie. Takie zestawienie informacji świadczy o świadomym przygotowaniu do projektowania badań. Kolejny przedstawiony etap w dysertacji obejmuje operacjonalizację postępowania badawczego, gdzie Autorka wskazała użycie metod ilościowych, jakościowych oraz desk research., które według Creswella mieszczą się w metodach jakościowych. Rozumiejąc jednak istotność tej metody w prowadzeniu badań, została ona wskazana osobno. Dużym ułatwieniem zwiększającym przejrzystość postępowania badawczego jest opracowana Tabela 3.1. na stronie 113 obrazująca procedurę badań empirycznych, zastosowane metody i narzędzia badawcze oraz wskazująca jaki ma być osiągnięty efekt badań dla poszczególnego etapu. Kolejna część rozdziału obejmuje szczegółowy opis badań ilościowych przeprowadzonych z wykorzystaniem techniki ankietowej. Zaprezentowano założenia badawcze, konstrukcję narzędzia badawczego oraz charakterystykę próby badawczej, co ma umożliwić ocenę rzetelności zastosowanego instrumentu badań.

Rozdział czwarty, jak wskazuje Doktorantka, poświęcony został prezentacji wyników badań empirycznych oraz ich wstępnej interpretacji, stanowiąc kluczowy etap empiryczny rozprawy. Jego celem było zgromadzenie i uporządkowanie danych uzyskanych z zastosowaniem zróżnicowanych metod badawczych oraz przygotowanie podstaw do ich pogłębionej analizy i konfrontacji z ustaleniami teoretycznymi w dalszych częściach pracy.

Rozdział piąty obejmuje wnioski i rekomendacje z przeprowadzonych badań. Doktorantka przedstawiła 16 głównych wniosków z badań, kierując możliwości aplikacyjne pracy hybrydowej w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Są one przygotowane bardzo rzetelnie co świadczy o dobrych kompetencjach Autorki w zakresie analizy danych uzyskanych podczas

prowadzenia badań za pomoc różnych metod. Natomiast informacje zebrane w podrozdziale 5.4 dotyczącym konfrontacji założeń teoretycznych z wynikami badań empirycznych mogłyby być przygotowane w formie tabeli i zawierać bezpośrednie odniesienia do literatury.

Na uwagę zasługuje „opracowana koncepcja systemowego podejścia, która stanowi odpowiedź na zidentyfikowane potrzeby: tworzy ramy organizacyjne i metodyczne, pozwala monitorować efektywność pracy w nowym modelu, a przede wszystkim – wprowadza logikę ciągłego doskonalenia do obszaru zarządzania kapitałem ludzkim w przemyśle. W ten sposób łączy ona tradycyjną precyzję organizacji produkcji z nowoczesną, elastyczną i zorientowaną na człowieka organizacją pracy”. Zwieńczeniem tego rozdziału są rekomendacje praktyczne i kierunki doskonalenia, w liczbie ośmiu. W podsumowaniu Doktorantka udziela odpowiedzi na szczegółowe pytania badawcze, które umożliwiły realizację celu głównego pracy.

Przedstawione treści w poszczególnych częściach dysertacji stanowią logiczną całość poprzez analizę literatury tematu, projektowanie badań, zobrazowanie wyników badań oraz wskazane wnioski i rekomendacje. Tak przedstawiony proces badawczy ukazuje Doktorantkę jako osobę gotową do prowadzenia samodzielnie prac badawczych.

III. Ocena końcowa

Recenzowana praca doktorska jest dziełem oryginalnym w zakresie wyboru tematu „Uwarunkowania pracy hybrydowej w przedsiębiorstwach produkcyjnych”. Analiza literatury systematyzuje pojęcia dotyczące pracy hybrydowej i jej znaczenia w szczególnym sektorze produkcji, gdzie wdrażanie takich rozwiązań nie zawsze jest możliwe ze względu na utrzymanie ciągłości samej produkcji. Przedstawiony zestaw bibliografii jest bardzo bogaty (259 pozycji), zawiera literaturę polską i zagraniczną. Interesującym jest podejście badawcze oparte na mieszaniu metod ilościowych i jakościowych. Opracowanie autorskiej koncepcji systemowego zarządzania pracą hybrydową, osadzonej w realiach branży produkcyjnej wnosi istotny wkład poznawczy i aplikacyjny do dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Zaproponowany model integruje ustalenia teoretyczne z wynikami badań empirycznych i stanowi spójne ramy analityczne, które mogą być wykorzystane zarówno w dalszych badaniach naukowych, jak i w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami produkcyjnymi. Na szczególne uznanie zasługują rekomendacje praktyczne i kierunki doskonalenia. Dodatkowo warto podkreślić, że dysertacja została przygotowana z niezwykłą starannością.

Stan

Pytania do Doktorantki:

- 1) Na jakiej podstawie zostało wyłonionych 9 respondentów do wywiadów i dlaczego jest ich taka liczba? Czy gwarantuje to wiarygodność i rzetelność przedstawionych informacji?
- 2) Który z etapów wdrożenia zaproponowanych rozwiązań w zakresie pracy hybrydowej wymaga specyficznych kompetencji menedżerskich? Jakie kompetencje powinny być szczególnie rozwijane?

IV. Wniosek

Recenzowana dysertacja mgr inż. Magdaleny Poroszewskiej stanowi wartościowe i rzetelne dzieło. Dojrzałość naukowa Doktorantki wykazana została przez szczegółową analizę literatury oraz umiejętność planowania badań przy wielowymiarowym podejściu do tematu stosowania pracy hybrydowej w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Uwaga zawarta recenzji nie zmienia mojej jednoznacznie pozytywnej oceny pracy.

Zgodnie z art. 187 (pkt.1 i 2) ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce stwierdzam, że:

- 1) Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska mgr inż. Magdaleny Poroszewskiej prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną Doktorantki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz potwierdza umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.
- 2) Przedmiotem recenzowanej rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego dotyczącego wskazania uwarunkowań pracy hybrydowej w przedsiębiorstwach produkcyjnych oraz oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej.

Wobec powyższego wnoszę o dopuszczenie recenzowanej dysertacji mgr inż. Magdaleny Poroszewskiej do obrony publicznej i jednocześnie wnoszę o wyróżnienie tej rozprawy doktorskiej.

Isabelle Stawny