

Łódź, dn. 6.09.2023r.

Prof. dr hab. inż. Agnieszka Zakrzewska – Bielawska  
Instytut Zarządzania  
Politechniki Łódzkiej

**Recenzja**  
**rozprawy doktorskiej mgr Agnieszki Brzegowy**  
**„Rywalizacja jako źródło efektywności zespołów wirtualnych”**  
**przygotowanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Tomasza Ingrama, profesora uczelni**  
**w Akademii WSB**

Podstawą opracowania recenzji było pismo dr hab. Katarzyny Szczepańskiej-Woszczyzny, prof. AWSB informujące mnie o powołaniu na recenzenta w/w rozprawy doktorskiej. Opinie o pracy przygotowano odnosząc się do oceny doboru tematu, celów pracy i hipotez badawczych, struktury i układu rozprawy, doboru metod i narzędzi badawczych, wartości naukowej oraz strony formalnej dysertacji. Recenzję kończą wnioski końcowe.

**1. Ocena doboru tematu, celów pracy i hipotez badawczych**

Opiniowana praca podejmuje problematykę wpływu rywalizacji na efektywność zespołów wirtualnych w sektorze nowoczesnych usług dla biznesu w kontekście twórczości, zaangażowania poszczególnych członków zespołu oraz praktyk ZZL wspierających zdolności i motywację pracowników, a także szans stworzonych przez organizacje. **Temat rozprawy, jak i problem badawczy uważam za ważny, aktualny i oryginalny.** Tematyka zespołów wirtualnych cieszy się coraz większą popularnością z uwagi na rozwój technologii komunikacyjnych, możliwość pracy zdalnej, dostęp do wyjątkowych talentów i specjalistów oraz pracę pomiędzy ludźmi z różnych regionów geograficznych, a także optymalizację kosztową i wysoką elastyczność. Wszystko to sprawia, że efektywność pracy takich zespołów jest ważna i wciąż interesująca poznawczo. Należy przy tym zaznaczyć, że determinowana jest ona wieloma czynnikami, zarówno na poziomie organizacyjnym, zespołowym, jak i indywidualnego pracownika. Dotychczasowe badania w tym zakresie mają charakter fragmentaryczny i dotyczą wybranych zagadnień, brakuje zaś prac uwzględniających wielopoziomowość i wieloaspektowość badanego zjawiska. Właśnie w tę lukę badawczą wpisuje się niniejsza dysertacja. Jej **oryginalność** przejawia się w kompleksowym omówieniu zjawiska rywalizacji jako źródła efektywności zespołów wirtualnych w kontekście twórczości



na poziomie zespołowym oraz zaangażowania i praktyk ZZL z perspektywy koncepcji AMO na poziomie indywidualnym. Ponadto, **nowatorstwo pracy** przejawia się w osadzeniu problemu badawczego w sektorze nowoczesnych usług dla biznesu, który ciągle dynamicznie się rozwija, i który charakteryzuje się wysoką intensywnością w stosowaniu wirtualnej formy organizacji pracy. Sektor ten pełni kluczową rolę w pomaganiu firmom osiągać większą efektywność, konkurencyjność i elastyczność na współczesnym rynku, dlatego też określenie znaczenia rywalizacji jako czynnika wpływającego na efektywność zespołów wirtualnych w tym sektorze jest nie tylko aktualne, ale ważne i potrzebne z perspektywy praktyki gospodarczej.

We wstępie Autorka przedstawiła przesłanki podjęcia tematu, określiła podstawowe pojęcia i kategorie z nim związane oraz **zidentyfikowała lukę badawczą**. Wyznaczyła także cel główny dysertacji oraz cele szczegółowe, w tym dwa cele teoretyczno-poznawcze, trzy cele metodyczne oraz jeden cel empiryczny i jeden utylitarny. Dokonując ich oceny, uważam, że zostały one sformułowane w sposób **jasny i precyzyjny**, poszczególne cele są spójne z postawionym problemem badawczym i wzajemnie zgodne. Dążąc do realizacji założonych celów, na podstawie studiów literaturowych, Doktorantka postawiła **7 hipotez badawczych**, przy czym trzy z nich rozwinęła do dwóch hipotez szczegółowych, które uwzględniają dwa wymiary rywalizacji, tj. rywalizację wspierającą rozwój zespołu i hiperrywalizację zespołową. Należy podkreślić i docenić, że każda ze sformułowanych hipotez została osadzona w literaturze i poprzedzona odpowiednią dyskusją pozwalającą na jej sformułowanie. Samo sformułowanie hipotez nie budzi wątpliwości, przy czym w przypadku hipotezy H1 i związanych z nią hipotez H1a i H1b nie określono kierunku zależności, tzn. wskazano na związek pomiędzy rywalizacją i jej wymiarami a efektywnością zespołów wirtualnych, zaś w pozostałych hipotezach określono już kierunek zależności, wskazując na powiązania pozytywne. W tym kontekście trochę dziwi przypuszczenie o pozytywnej zależności pomiędzy hiperrywalizacją (rozumianą jako potrzeba współzawodnictwa i wygrywania oraz unikania przegranej za wszelką cenę, co reprezentuje negatywny wpływ na zespół) a twórczością (H3b) oraz praktykami ZZL wspierającymi zdolności i motywację pracowników oraz możliwości tworzone przez organizacje (H6b). Tym bardziej, że dotychczasowe dociekania naukowe w tym zakresie nie były jednoznaczne, a sam negatywny wymiar hiperrywalizacji sugerowałby raczej zależność negatywną. Pomimo tej uwagi, stwierdzam że mgr Agnieszka Brzegowy formułując problem badawczy poprzez wyznaczenie celów i hipotez badawczych **wykazała się poprawnością metodyczną i dużą dojrzałością naukową**.

W związku z powyższym **dobór tematu rozprawy oceniam jako trafny i uzasadniony**.



**Przyjęte cele i hipotezy badawcze są właściwe i nowatorskie** z perspektywy poznawczej i naukowej, wpisując się w aktualne trendy badań nauk o zarządzaniu i jakości.

## 2. Struktura i układ pracy

Praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów i zakończenia, które stanowią tekst podstawowy, liczący 296 stron. Na pozostałych 59 stronach przedstawiono bibliografię, wykaz tabel, wykaz rysunków, załączniki, streszczenie w języku polskim i angielskim. Rozprawa posiada standardowy układ w podziale na część teoretyczną, metodyczną i empiryczną. Jest to układ o **uporządkowanej, logicznej i spójnej strukturze**, przede wszystkim z punktu widzenia kolejności wynikania poruszanych i omawianych zagadnień, co wskazuje na odpowiednie przemyślenie treści rozprawy. Objętość poszczególnych rozdziałów jest porównywalna, co potwierdza bardzo dobre rozplanowanie tekstu. Prezentowane treści tworzą harmonijną całość, a **Doktorantka w swej rozprawie konsekwentnie realizuje zamierzenia badawcze.**

## 3. Ocena metod i narzędzi badawczych

Przyjęta w pracy metodyka badań odzwierciedla temat rozprawy, problem badawczy oraz przyjęte cele. Teoretyczna część dysertacji, zawarta w trzech pierwszych rozdziałach, została przygotowana w oparciu o szeroki i rzetelny **przeegląd literatury, głównie światowej**, pozyskanej z dwóch baz, tj. Web of Science (WoS) oraz Scopus, na podstawie właściwie dobranych do omawianego zagadnienia słów kluczowych. Należy wyraźnie podkreślić, że w każdym przypadku Doktorantka z niezwykłą starannością wyjaśniała, jakie publikacje klasyfikowała do dalszej analizy, a jakie eliminowała i dlaczego. Tym samym, czytelnik nie ma żadnych wątpliwości jak przeprowadzone były studia literaturowe. Szkoda, że publikacji pozyskanych z ogólnoswiatowych baz nie uzupełniono publikacjami polskimi, w rodzimym języku, co pozwoliłoby również uchwycić kontekst krajowy, a właśnie w Polsce pracuje zdecydowana większość badanych później osób. Nie umniejsza to jednak wysokiej ocenie dokonanego przeglądu literatury. Autorka przestudiowała imponującą liczbę 438 publikacji (w tym 32 wydawnictwa zwarte, 393 artykuły w czasopismach, 5 raportów oraz 8 źródeł elektronicznych). Wnikliwe studia literaturowe pozwoliły Doktorantce wyjaśnić istotę zespołów wirtualnych i ich efektywności, a także czynniki ją determinujące, zarówno na poziomie zespołowym, jak i indywidualnym, ze szczególnym uwzględnieniem sposobu pomiaru poszczególnych zmiennych.



**Badania empiryczne** przeprowadzono w międzynarodowym przedsiębiorstwie z sektora nowoczesnych usług dla biznesu, w którym organizacja pracy w formie zespołów wirtualnych jest powszechna. Zastosowaną metodą badawczą była metoda badań ankietowych, a narzędziem badawczym kwestionariusz ankiety. Wybór metody jest właściwy dla podjętego problemu badawczego i odpowiednio uzasadniony, podobnie jak wybór przedsiębiorstwa, w którym przeprowadzono badania. Doktorantka bardzo skrupulatnie wyjaśniła proces budowy narzędzia i zbierania danych. Kwestionariusz ankiety składał się z ośmiu części, z których pięć to skale opisujące poszczególne zmienne. Do ich pomiaru wykorzystano skale zaproponowane i przetestowane przez innych badaczy, co jest słuszne i uzasadnione, a poszczególne pytania pozwalają zebrać materiał umożliwiający testowanie przyjętych hipotez badawczych. Dystrybucja kwestionariuszy odbyła się przy wykorzystaniu aplikacji Microsoft Forms. Autorka zamieściła wizualizację narzędzia badawczego, ustawienia formularza ankiety oraz sposób oznaczenia formularzy, przez co nie ma się wątpliwości, jak przeprowadzono badanie. Respondentami byli pracownicy i menedżerowie zespołów wirtualnych, a badanie przeprowadzono w 2021 roku.

W celu sprawdzenia rozumienia poszczególnych pytań i stwierdzeń kwestionariusza, jak i weryfikacji rzetelności przyjętych skal pomiarowych przeprowadzono **badania pilotażowe** na próbie 36 respondentów (5 kierujących i 31 pracowników z 5 zespołów wirtualnych). Doktorantka szczegółowo opisała jego przebieg i wyniki. W kolejnym etapie przeprowadzono **badania właściwe**. Łącznie zebrano 781 wypełnionych kwestionariuszy z 77 zespołów, a ostatecznie do analizy zakwalifikowano 780 ankiet.

Z uwagi na typ kwestionariusza, ilościowy charakter badań oraz przyjęty model badawczy, wykorzystano zaawansowany aparat statystyczny. Zasadność poszczególnych instrumentów wyjaśniono, jednak w tym miejscu pojawiają się pewne moje wątpliwości, a mianowicie:

- *Dlaczego zastosowano eksploracyjną analizę czynnikową (EFA) a nie wyłącznie confirmacyjną (CFA)?* EFA zakłada, że czynniki są początkowo nieznanne i zostają wyodrębnione dzięki analizie wartości zmiennych losowych, przez co możliwe jest odkrycie optymalnej liczby zmiennych ukrytych, które wyjaśniają wzajemne powiązania między zmiennymi obserwowalnymi. Innymi słowy, EFA dopuszcza związki każdego z czynników ze wszystkimi wskaźnikami, zaś CFA nakłada ograniczenie, które dopuszcza ładunki czynnikowe tylko między danym konstruktem (zmienną latentną) i opisującymi go wskaźnikami wynikającymi z teorii, przez co CFA testuje jakość modelu pomiarowego. Takie właśnie



podejście zastosowano w dysertacji, dlatego niezrozumiałym dla mnie jest przeprowadzenie eksploracyjnej analizy czynnikowej;

- *Co oznacza obliczenie współczynnika alfa Cronbacha dla całego narzędzia (wynik wyniósł 0,921)? Czy to znaczy, że wszystkie itemy tworzą jeden konstrukt? Jak zostało to obliczone i jakie są ku temu podstawy metodyczne? Wysokie wartości współczynnika alfa Cronbacha (>0,94) świadczą o nadmiarowości, na jakiej podstawie Autorka uważa zatem, że wartości alfa Cronbacha na poziomie 0,960 dla zmiennej twórczość świadczy o wysokiej rzetelności wykorzystywanej skali?;*
- *Jakie akceptowalne wartości przyjęto dla ładunków czynnikowych, które świadczą o trafności zbieżnej konstruktu teoretycznego? Najczęściej przyjmuje się, że wartość ładunków czynnikowych powinna być większa od 0,7, czasem przyjmuje się wartości większe od 0,5. W dysertacji zaakceptowano itemy z wartością ładunku 0,41 (s. 213), w mojej opinii powinny być one odrzucone. Dlatego też pojawia się ponownie pytanie o podstawy metodyczne takiego rozstrzygnięcia? Szkoda, że nie zamieszczono wartości ładunków czynnikowych dla poszczególnych itemów przy analizowanych konstruktach (zmiennych latentnych);*
- *W oparciu o jakie przesłanki utworzono zmienną latentną składającą się wyłącznie z dwóch stwierdzeń ocenianych na skali ciągłej / procentowej, tj. „Ile rywalizacji jest wśród członków twojego zespołu?” oraz „Ile zazdrości jest wśród członków twojego zespołu?”;*
- *Jak zbudowano konstrukt (zmienną) rywalizacja to testowania hipotez? W dysertacji Autorka dowodzi, że składa się on z dwóch czynników, tj. rywalizacji wspierającej rozwój zespołu oraz hiperrywalizacji zespołowej. Skoro wyodrębniono dwa czynniki, to jak zbudowano potem z tym samych stwierdzeń jeden konstrukt? Jaka jest jego trafność i rzetelność? Jest to dla mnie niejasne. Podobną uwagę zgłaszam do konstruktowi AMO, który jak wykazuje Autorka składa się z 3 czynników (s. 221-222), a w modelowaniu strukturalnym traktowany jest jako jeden czynnik (s. 250). Wyjaśnienie Autorki, że „przeprowadzona analiza korelacji wykazała powiązanie poszczególnych składowych zmiennej AMO z innymi zmiennymi ujętymi w modelu badawczym na podobnym poziomie, a kierunek tych powiązań był taki sam, przyjęto do dalszej analizy AMO jako jeden konstrukt, bez badania wpływu poszczególnych jego elementów na inne zmienne ujęte w modelu badawczym (s. 249)” nie jest przekonujące i wymaga szerszego wyjaśnienia.*

Pomimo tych uwag i wątpliwości co do analizy danych, należy podkreślić, że **dobór metody i narzędzia badawczego jest właściwy do postawionego problemu**. Doktorantka opisała szczegółowo i wyczerpująco metodykę badań, wykazując się przy tym **dojrzałym warsztatem metodologicznym**, który może stanowić podstawę dla samodzielnego prowadzenia badań naukowych w przyszłości.



#### 4. Ocena wartości naukowej

Ocena wartości naukowej rozprawy zostanie dokonana w odniesieniu do poszczególnych rozdziałów recenzowanej dysertacji.

**Rozdział pierwszy** poświęcono efektywności zespołów wirtualnych w sektorze nowoczesnych usług dla biznesu. W pierwszej kolejności dokonano tu charakterystyki przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorze nowoczesnych usług dla biznesu takich jako Shared Service Centre (SSC), Business Process Outsourcing (BPO), Information Technology Outsourcing (ITO) czy Knowledge Process Outsourcing (KPO) wskazując na ich wyróżniki, stan, strukturę i dynamikę ich rozwoju, zwłaszcza w Polsce. Na tym tle omówiono atrybuty, specyfikę działania i czynniki sukcesu zespołów wirtualnych. Z uwagi na różne podejścia w definiowaniu zespołów wirtualnych, Autorka po dokonaniu szerokiego i rzetelnego przeglądu literatury proponuje własne ujęcie, uwzględniające najczęściej wskazywane przez badaczy atrybuty. Doceniam szczególnie tabelę 2 (s. 27), w której określono cechy zespołów wirtualnych w ujęciu różnych autorów, i która stanowi syntezę dokonanego przeglądu literatury i poglądów różnych badaczy. Kolejno podjęto rozważania na temat efektywności zespołów wirtualnych i ich pomiaru. Tu ponownie po przeprowadzeniu studiów literaturowych wyłonił się obraz wielowymiarowości i dużego zróżnicowania dotyczącego źródeł efektywności zespołów wirtualnych. Dokonując ich syntezy Autorka określiła elementy/determinanty efektywności zespołów wirtualnych (tabela 4, s. 63 wraz z załącznikami 2 i 3), które, z uwagi na wielowymiarowość zjawiska, należy rozpatrywać na różnych poziomach, tj. organizacyjnym, zespołowym czy indywidualnym. Treści zawarte w tym rozdziale mają **wartość systematyzującą dotychczasowy stan wiedzy na temat zespołów wirtualnych, pomiaru i źródeł ich efektywności**, stanowiąc bazę do dalszych, szczegółowych rozważań na temat czynników wpływających na efektywność zespołów wirtualnych na poziomie zespołowym i indywidualnym.

**Rozdział drugi** rozpoczyna omówienie rywalizacji w zespołach wirtualnych jako determinanty ich efektywności. Przedstawiono tu różne sposoby definiowania rywalizacji w literaturze oraz dokonano przeglądu badań podejmujących problematykę wpływu rywalizacji na efektywność zespołów, w tym zespołów wirtualnych. Ich syntezę zawarto w tabeli 5 (s. 83), którą uważam za cenną poznawczo. Przegląd dotychczasowych prac badawczych, skłonił Autorkę do konkluzji, że rywalizację w kontekście wpływu na efektywność zespołów wirtualnych należy rozpatrywać w dwóch wymiarach, tj. rywalizacji wspierającej rozwój zespołu oraz hiperrywalizacji zespołowej. W tym miejscu rodzi mi się pytanie do Doktorantki: *Jak należy rozumieć rywalizację wspierającą rozwój w kontekście kooperacji, jakie są między nimi*



*podobieństwa i różnice, zwłaszcza w aspekcie nadrzędnego wspólnego celu, który wskazuje Autorka w przypadku rywalizacji wspierającej rozwój zespołu (s. 90)?*

W dalszej części podjęto rozważania na temat twórczości jako ważnej determinanty efektywności zespołów wirtualnych na poziomie zespołowym, by kolejno omówić związek pomiędzy rywalizacją i twórczością w zespołach wirtualnych, ponownie w oparciu o szerokie i rzetelnie wyselekcjonowane prace badawcze. Na szczególną uwagę zasługują rysunek 2 (s. 109) oraz rysunek 4 (s. 121) prezentujące czynniki wpływające na twórczość w zespołach wirtualnych oraz na wzajemne zależności pomiędzy rywalizacją, twórczością i efektywnością zespołów wirtualnych, które stanowią syntezę prowadzonego wywodu. Treści zawarte w tym rozdziale stanowią **rzetelne studium literaturowe poświęcone determinantom efektywności zespołów wirtualnych na poziomie zespołowym**, ze szczególnym uwzględnieniem twórczości i rywalizacji oraz zależności pomiędzy nimi.

W **rozdziale trzecim** przedstawiono determinanty efektywności zespołów wirtualnych na poziomie indywidualnym. W pierwszej kolejności omówiono zaangażowanie członków zespołu i jego wpływ na efektywność zespołów wirtualnych, a następnie model AMO, czyli praktyki ZZL zorientowane na rozwój zdolności, motywacji i możliwości jako fundament zaangażowania pracowników w zespołach wirtualnych. Kolejno, Autorka podjęła rozważania nad możliwymi związkami pomiędzy AMO a rywalizacją i twórczością, by na tej podstawie zaproponować model zależności pomiędzy czynnikami poziomu indywidualnego i poziomu zespołu w kontekście ich wpływu na efektywność zespołów wirtualnych. Autorka dokładnie wyjaśniła poszczególne pojęcia i ponownie dokonała szerokiego przeglądu dotychczasowych ustaleń badawczych, a **prowadzony wywód jest logiczny, chronologiczny i interesujący**.

**Teoretyczną część pracy** (zawartą w trzech pierwszych rozdziałach) **cechuje bardzo wysoka wartość merytoryczna**. Jej walorem jest logika i przejrzystość rozumowania, a także bogaty przegląd literatury. Szczególnie doceniam analizy bibliometryczne syntetyzujące dotychczasowy stan wiedzy, których metodyka została dokładnie wyjaśniona. Doktorantka budzi uznanie znajomością problematyki, a umiejętność syntezy i wnioskowania z przeprowadzonych studiów literaturowych jest z pewnością najsilniejszą stroną pracy.

W **rozdziale czwartym** przedstawiono metodyczne podstawy badań empirycznych. Dokonano tu charakterystyki metody badawczej, wskazując cele i zakres badań, zebrano postawione hipotezy oraz zaprezentowano model badawczy. Na tym tle omówiono szczegółowo pomiar poszczególnych zmiennych zawartych w modelu badawczym oraz przebieg prowadzonych badań. Na uznanie zasługuje szczegółowość opisu każdego etapu postępowania badawczego oraz wnikliwa operacjonalizacja przygotowanego narzędzia



pomiaru, tj. kwestionariusza ankiety. Kolejno, dokonano charakterystyki badanej populacji ze względu na podstawowe dane społeczno-demograficzne. Nie odnosząc się szczegółowo do celów, metody i narzędzia badawczego, stanowią bowiem odrębną część recenzji, należy stwierdzić, że zostały one odpowiednio dobrane, a **postępowanie badawcze zostało wyczerpująco wyjaśnione i uzasadnione.**

W **rozdziale piątym** zaprezentowano wyniki z przeprowadzonych badań, przedstawiając najpierw ogólne zależności pomiędzy badanymi zmiennymi (korelacje i statystyki opisowe), kolejno analizy zależności na poziomie zespołu (związki pomiędzy rywalizacją, twórczością i efektywnością zespołów wirtualnych), a następnie analizy zależności na poziomie indywidualnym (związki pomiędzy rywalizacją, twórczością, AMO i zaangażowaniem, a efektywnością zespołów wirtualnych). Autorka wykorzystowała modelowanie strukturalne, co uważam za słuszne, a poszczególne modele zostały odpowiednio skonstruowane i wyjaśnione, pozwalając na testowanie postawionych hipotez. W końcowej części rozdziału dokonano posumowania uzyskanych wyników, prezentując syntetycznie oszacowane modele na poziomie indywidualnym i zespołowym (tabele 47 i 48), dokonując przy tym właściwej integracji prowadzonych rozważań i weryfikacji hipotez. W rozdziale tym zabrakło mi szerszej dyskusji i konfrontacji uzyskanych wyników z ustaleniami wynikającymi ze studiów literaturowych. Co prawda, próbę takiej dyskusji Doktorantka podejmuje w zakończeniu pracy, uważam jednak, że powinna ona kończyć ten rozdział, stanowiąc swoiste dopełnienie.

**Oceniając empiryczną część dysertacji** należy podkreślić, że Autorka w **uporządkowany i konsekwentny sposób rozwiązuje problem badawczy**, prezentując poszczególne wyniki badań. **Doktorantka wykazała się umiejętnością zbierania danych i ich analizy przy użyciu odpowiedniego i zaawansowanego warsztatu statystycznego.** Buzi uznanie znajomością tematu, umiejętnością ilustrowania wyводу ciekawymi analizami, a także sprawnością formułowania interesujących i trafnych wniosków na podstawie zebranego materiału empirycznego.

Ważnym elementem dysertacji jest **zakończenie**, w którym Autorka przedstawiła syntetyczne wnioski płynące z przeprowadzonych badań, wskazała implikacje teoretyczne i praktyczne, a także określiła interesujące kierunki przyszłych badań oraz ograniczenia badawcze. W moim odczuciu, zakończenie pracy jest zbyt obszerne i zawiera wiele, zbędnych moim zdaniem, powtórzeń na temat tego jak przebiegał proces badawczy. Podobnie, jak wspomniano wcześniej, próba podjęcia dyskusji uzyskanych wyników z literaturą, w mojej opinii powinna być odrębną częścią w ostatnim rozdziale pracy. Zakończenie dysertacji powinno koncentrować się na ogólnych wnioskach i stopniu realizacji celów, a nie ponownie



szczegółowo odnosić się do uzyskanych wyników. Z drugiej strony, implikacje praktyczne zaproponowane przez Autorkę, powielają moim zdaniem wnioski z implikacji teoretycznych, a zabrakło tu propozycji konkretnych rozwiązań, które można byłoby wdrożyć w praktyce w zakresie kształtowania rywalizacji w zespole czy praktyk ZZL, by poprawić efektywność zespołu wirtualnego.

Dysertacja z pewnością **wnosi oryginalny wkład** w dyscyplinę nauki o zarządzaniu i jakości, zwłaszcza w obszarze zarządzanie zasobami ludzkimi i zachowań organizacyjnych poprzez rozpoznanie związku pomiędzy rywalizacją a efektywnością zespołów wirtualnych determinowanego poprzez twórczość na poziomie zespołowym oraz zaangażowanie i praktyki ZZL ujęte w modelu AMO na poziomie indywidualnym. Tym samym dowiedziono, że rywalizacja wpływa na efektywność w zespołach wirtualnych na różnych płaszczyznach i jest kontekstualnie zależnym czynnikiem kształtującym efektywność zespołu.

Po lekturze pracy, nasuwają mi się jednak kolejne pytania do Doktorantki, które wynikają wyłącznie z mojej ciekawości, a mianowicie:

- *Czy zidentyfikowane zależności pomiędzy rywalizacją, twórczością, zaangażowaniem, AMO a efektywnością mogą być prawdziwe także dla zespołów tradycyjnych/stacjonarnych? W jakim kontekście tak, a w jakim nie?*
- *Jak stopień wirtualności określony przez cechy zespołów wirtualnych (np. rozproszenie przestrzenne i/lub czasowe) wpływa na związki pomiędzy dwoma wymiarami rywalizacji a efektywnością zespołu?*
- *Przez jakie działania menedżerowie mogą wzmocnić rywalizację wspierającą rozwój pomiędzy członkami w zespołach wirtualnych, a przez jakie osłabić bądź utrzymać na umiarkowanym poziomie hiperrywalizację zespołową?*

## **5. Strona formalna i językowa opracowania**

**Formalna strona pracy jest z pewnością jej mocną stroną. Praca jest bardzo staranna i napisana w dobrym stylu**, przez co czyta się ją z ogromną przyjemnością. Doktorantka wykazuje się erudycją, jest odczytana i sprawnie porusza się w podjętej problematyce. Rozplanowanie tekstu, zasady budowy tabel i rysunków nie budzą zastrzeżeń. Rozprawa jest odpowiednio ilustrowana, 49 tabel i 24 rysunki, które wykonano w sposób czytelny i estetyczny.



## 6. Wnioski końcowe

Biorąc pod uwagę łącznie dobór tematu i celów pracy, jej strukturę, wykorzystaną metodę i narzędzie badawcze, wartość naukową rozprawy oraz jej stronę formalną **stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr Agnieszki Brzegowy, p.t. „Rywalizacja jako źródło efektywności zespołów wirtualnych” spełnia w pełni oczekiwania oraz wymogi stawiane dysertacjom doktorskim.** Do takiego stanowiska upoważniają mnie następujące argumenty:

- ważność, aktualność i oryginalność podjętej w pracy tematyki oraz jasno zdefiniowany problem badawczy, który udało się rozwiązać,
- logiczna i spójna struktura rozprawy,
- zakres i metodyka prowadzonych badań,
- walory poznawcze i naukowe dysertacji, a także jej wkład w nauki o zarządzaniu w postaci rozpoznania związku pomiędzy rywalizacją a efektywnością zespołów wirtualnych z uwzględnieniem determinant na poziomie indywidualnym i zespołowym,
- właściwa strona formalna rozprawy.

Wobec powyższego **recenzowana dysertacja może stanowić podstawę do nadania stopnia naukowego doktora w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości i wnoszę o dopuszczenie jej do publicznej obrony.**

Jednocześnie mając na uwadze wysoki poziom naukowy rozprawy wnoszę wniosek do **Wysokiej Rady Dyscypliny Akademii WSB o wyróżnienie niniejszej dysertacji stosowną nagrodą.** Zachęcam również Autorkę do opublikowania rozprawy.

*Agnieszka  
Lokreuska - Brzegowska*