

**Prof. dr hab. inż. Jerzy Szkutnik Państwowa Uczefnia Angeiusa Silesiusa Instytut Przyrodniczo -  
Techniczny ul. Zamkowa 4 58-300 Wałbrzych**

## **RECENZJA**

*rozprawy doktorskiej mgr Adriana Machajskiego „Elastyczność funkcjonalna organizacji a satysfakcja  
zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy”*

### **Wstęp**

**Niniejsza recenzja została opracowana na podstawie decyzji Rady Dyscypliny Naukowej  
Nauki o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej z dnia 29 marca  
2022 r. - pismo R-WZ-BODN-510-2/2020 z dnia 30.03.2022 r.**

**Recenzja zawiera następujące części:**

- 1. Ogólną charakterystykę rozprawy,**
- 2. Charakterystykę tematu oraz tez rozprawy,**
- 3. Rozwiązanie postawionego problemu naukowego,**
- 4. Uwagi i kwestie dyskusyjne,**
- 5. Ocenę pracy jako rozprawy doktorskiej,**
- 6. Wniosek końcowy.**

### **1. Ogólna charakterystyka rozprawy**

**Rozprawa zawiera 256 stron tekstu podstawowego , podzielonego na 5 rozdziałów, spisu treści, wstępu, zakończenia, bibliografii zawierającej 317 pozycji, w tym 51 anglojęzycznych, spisu rysunków, spisu tabel, spisu wykresów, 2 załączników oraz streszczenia (summary) w języku angielskim.**

**Pracę stanowi poważny wkład do badań nad zagadnieniem elastyczności funkcjonowania przedsiębiorstw w zmieniającym się otoczeniu wewnętrzne – zewnętrznym z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem osób niepełnosprawnych, są oni szczególną grupą pracowników, które w Polsce obecnie stanowią**

coraz większą liczbę osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach. Okazuje się, że znaczna większość osób niepełnosprawnych jest w stanie pracować zawodowo przy zapewnieniu odpowiednich warunków zatrudnienia, liczne badania przeprowadzone w wielu krajach wskazują, że osoby niepełnosprawne w wieku produkcyjnym jednak znacznie rzadziej pracują w porównaniu do osób pełnosprawnych. Osoby niepełnosprawne w Polsce mogą podejmować zatrudnienia na chronionym, jak i otwartym rynku pracy. Otwarty rynek pracy daje osobom niepełnosprawnym możliwość aktywizacji oraz udziału w życiu społecznym i zawodowym, szansę rozwoju zawodowego i awansu - wszyscy pracownicy są traktowani w równy sposób, oraz większego wyboru ofert pracy. Ponadto, umożliwia integrację różnych grup społecznych, ale również możliwość uzyskania przez osoby niepełnosprawne obok świadczeń specjalnych wynagrodzenia. Przeanalizowano także stopień satysfakcji tych pracowników z ich pracy, zauważając, że pracownicy wykazujący wysoki poziom satysfakcji z wykonywanej pracy wykazują większe zaangażowanie w rozwój firmy, są bardziej lojalni, co bez wątpienia wpływa na wyniki finansowe organizacji. Wysoki poziom satysfakcji zawodowej sprawia, że pracownicy w większym stopniu angażują się w powierzone im zadania, silniej identyfikują się z przedsiębiorstwem i w mniejszym stopniu są skłonni do zmiany pracy. Większe zaangażowanie w wykonywaną pracę sprawia, że pracownicy stają się bardziej produktywni, dzięki czemu wzrasta poziom świadczonych przez nich usług. To z kolei powoduje wzrost lojalności klientów. W rezultacie większe zaangażowanie pracowników staje się bezpośrednim czynnikiem rozwoju firmy i jej wzrostu.

Wszystko to, co zostało poddane badaniom przez Doktoranta jest niezmiernie ważne, bowiem pełne wdrożenie proponowanych rozwiązań pozwoli na racjonalizację rynku pracy, otwartego coraz szerzej na pracowników niepełnosprawnych, tworzeniu podstaw zrównoważonego rozwoju także w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, umożliwiającego rozwój osobisty wszystkim pracownikom bez żadnych ograniczeń. Zagadnienie elastyczności funkcjonalnej organizacji w kontekście satysfakcji pracowników niepełnosprawnych jest tematem bardzo obszernym, dysertacja jest próbą zdefiniowania pakietu rekomendacji dla przedsiębiorstw pozwalających na sprawniejsze zarządzanie zasobami ludzkimi oraz efektywnością organizacyjną. Wszystkie te aspekty zawiera prezentowana praca, składa się ona z następujących części:

**Wstęp** – stanowiące zapowiedź do zasadniczych badań, związanych z analizą skojarzonych jakże ważnych ze sobą zagadnień - elastyczności organizacji i satysfakcji zatrudnionych w nich pracowników niepełnosprawnych. Główny problem badawczy.

w niniejszej pracy doktorskiej, przedstawiony został w postaci pytania badawczego, które brzmi:

**Jak działania przedsiębiorstwa w obszarze elastyczności funkcjonalnej wpływają na satysfakcję zawodową osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy? Ola potrzeb realizacji tak postawionego celu badawczego główne pytanie badawcze zostało podzielone na szczegółowe pytania badawcze:**

- 1. Jaki jest poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy?**
- 2. Jakie działania w obszarze elastyczności funkcjonalnej prowadzi przedsiębiorstwo zatrudniające osoby niepełnosprawne?**
- 3. Czy, i w jaki sposób rotacja na stanowiskach pracy w przedsiębiorstwie przewiduje poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy?**
- 4. Czy, i w jaki sposób poszerzanie obowiązków pracowników w przedsiębiorstwie determinuje poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy?**
- 5. Czy, i w jaki sposób wzbogacanie treści pracy determinuje poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy?**
- 6. Czy, i w jaki sposób zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej w przedsiębiorstwie determinuje poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy?**
- 7. Czy, i w jaki sposób zwiększanie odpowiedzialności stanowiskowej w przedsiębiorstwie determinuje poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy?**

**Doktorant wskazał, że głównym celem badawczym, w niniejszej pracy doktorskiej, jest: Ocena satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy z perspektywy działań w obszarze elastyczności funkcjonalnej.**

#### **Główny cel**

**badawczy został rozłożony na cele szczegółowe, wśród których wyróżniono cele:**

- 1. Teoriopoznawcze, w tym: pokazanie istoty elastyczności przedsiębiorstw poprzez uporządkowanie definicji elastyczności organizacyjnej, wskazanie działań w obszarach elastyczności organizacyjnej przedsiębiorstw oraz rozpoznanie wymiarów i rodzajów elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach; wskazanie istoty oraz kategorii elastyczności organizacyjnej w zakresie funkcji personalnej oraz obszaru i zakresu pracy w przedsiębiorstwach, jak również wady i zalety wdrażania elastyczności pracy i zatrudnienia w działalności przedsiębiorstw; identyfikacja kategorii, obszarów oraz istoty**

elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw; omówienie satysfakcji zawodowej pracowników organizacji oraz rozpoznanie miar satysfakcji zawodowej pracowników; przedstawienie determinantów wzrostu satysfakcji zawodowej oraz wskazanie skutków zadowolenia i niezadowolenia pracowników z pracy; omówienie uwarunkowań prawnych oraz przedstawienie otwartego i chronionego rynku pracy osób niepełnosprawnych.

2. **Empiryczne, czyli zbadanie: ogólnej satysfakcji zawodowej pracowników - osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy; poziomu zadowolenia zawodowego (satysfakcji zawodowej) w poszczególnych aspektach aktualnego zatrudnienia osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy, w tym komunikacji z przełożonym, relacji ze współpracownikami, poziomu wynagrodzeń, warunków pracy, możliwości rozwoju zawodowego, jakości pracy oraz stabilności zatrudnienia; poziomu elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw zatrudniających osoby niepełnosprawne na otwartym rynku pracy; zależności między elastycznością funkcjonalną a zadowoleniem zawodowym pracowników niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy.**
3. **Metodyczne, a zatem stworzenie metodyki rozpoznania i zbadania uwarunkowań, w obszarze elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw, satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy.**
4. **Aplikacyjne, czyli rekomendacje oraz wskazanie kierunków działań przedsiębiorstw w obszarze elastyczności funkcjonalnej wpływających na wyższy poziom satysfakcji zawodowej pracowników niepełnosprawnych.**

Dokonany przegląd literatury tematu, postawiony problem badawczy oraz cele badawcze pozwoliły na sformułowanie następującej hipotezy głównej *H0*: **Wyższy poziom elastyczności funkcjonalnej organizacji wpływa dodatnio na poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy, uzupełniono ją pięcioma komplementarnymi hipotezami szczegółowymi:**

- H1. Rotacja na stanowiskach pracy w przedsiębiorstwie pozwala przewidywać poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy.**
- H2. Poszerzanie obowiązków pracowników w przedsiębiorstwie determinuje poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy.**
- H3. Wzbogacanie treści pracy determinuje poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy.**

**H4. Zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej w przedsiębiorstwie determinuje poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy.**

**H5. Zwiększanie odpowiedzialności stanowiskowej w przedsiębiorstwie determinuje poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy.**

W zbudowanym modelu badawczym, który prezentuje kierunek podjętych w pracy doktorskiej badań, wskazano pięć zmiennych w obszarze elastyczności funkcjonalnej, które według założeń determinują satysfakcję zawodową pracowników, w tym: rotację na stanowiskach pracy, poszerzanie obowiązków pracowników, wzbogacanie treści pracy, zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej oraz zwiększanie odpowiedzialności stanowiskowej.

Zmienne dotyczące satysfakcji zawodowej oraz oceny działań w obszarze elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw utworzono poprzez zsumowanie odpowiedzi wchodzących w skład poszczególnych podskal. Następnie wskaźniki te scharakteryzowano przy pomocy podstawowych statystyk opisowych, a normalność ich rozkładów przeanalizowano testem Shapiro-Wilka. Sprawdzone, czy pomiędzy zmiennymi zachodziła zależność liniowa, w tym celu wykorzystano wskaźnik korelacji tau-b Kendalla. Przeprowadzono również wielowymiarową analizę regresji liniowej metodą krokową. Dopasowanie modelu do danych oceniono współczynnikiem R<sup>2</sup> oraz testem chi-kwadrat. Sprawdzone również, czy między predyktorami występowała współliniowość przy pomocy współczynnika VIF. Ostateczny model opisano i na podstawie wartości współczynnika B (niestandardyzowany współczynnik regresji) oceniono, jak pozostałe w modelu predyktory przewidywały satysfakcję zawodową.

Realizacja przyjętego, w niniejszej rozprawie doktorskiej, celu wymagała wykorzystania podczas badań metody ilościowej oraz metody jakościowej. Badanie ilościowe przeprowadzone zostało w II i III kwartale 2021 roku na grupie 172 osób niepełnosprawnych zatrudnionych w śląskich przedsiębiorstwach na otwartym rynku pracy. Instrumentem pomiaru było *narzędzie badawcze - kwestionariusz* ankiety. Osoby ankietowane samodzielnie wypełniły kwestionariusze w formie papierowej. Badanie jakościowe przeprowadzone zrealizowane zostało w IV kwartale 2021 roku na grupie 8 respondentów z użyciem narzędzia badawczego jakim był samodzielnie skonstruowany scenariusz wywiadu bezpośredniego. Wyniki badania jakościowego stanowiły pogłębienie przeprowadzonych badań ilościowych.

**Rozdział 1 - Elastyczność organizacyjna przedsiębiorstw na współczesnym rynku pracy, w pierwszej kolejności przedstawiona została, na podstawie przeglądu literatury tematu, istota elastyczności organizacyjnej przedsiębiorstw. W tej części pracy doktorskiej zaprezentowano przegląd definicji elastyczności organizacyjnej, która jest pożądaną cechą każdej organizacji oraz ważnym czynnikiem warunkującym jej funkcjonowanie, a w turbulentnym otoczeniu może decydować o skuteczności i efektywności danego przedsiębiorstwa. Następnie, na podstawie przeglądu międzynarodowej i krajowej literatury tematu, wskazano działania w obszarach elastyczności organizacyjnej przedsiębiorstw. Skupiono się na poglądzie, że elastyczność organizacyjna to cecha przedsiębiorstwa, która poprawia m.in. działający system identyfikacji opinii i zwinnego reagowania, który pozwala umiejętnie podejmować działania w skutek zmian otoczenia oraz szybszego rozwijania się od konkurencji, jak również wpływa pozytywnie na proces decyzyjny przedsiębiorstwa. Następnie zaprezentowano typy i rodzaje elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach, w tym opisano elastyczność wewnętrzną, zewnętrzną, decyzyjną, realizacyjną, operacyjną, konkurencyjną oraz strategiczną. Wskazano również podział elastyczności ze względu na zasoby przedsiębiorstwa i opisano elastyczność zasobów materialnych, kapitałowych, informacyjnych oraz zasobów ludzkich. W drugiej części rozdziału pierwszego niniejszej rozprawy doktorskiej przedstawiono elastyczność organizacyjną w zakresie funkcji personalnej oraz obszaru i zakresu pracy w przedsiębiorstwach, w tym scharakteryzowano istotę elastyczności pracy, która określana jest jako sposób budowania czasu, miejsca i treści pracy oraz formy zatrudnienia dostosowanej do aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa w celu zachowania równowagi ekonomicznej i społecznej. Następnie porównano zatrudnienie elastyczne i tradycyjne oraz wskazano zalety i wady wrażliwości elastyczności pracy i zatrudnienia w działalności przedsiębiorstw. W trzeciej części rozdziału pierwszego niniejszej rozprawy doktorskiej zaprezentowano działania przedsiębiorstw w obszarze elastyczności na rynku pracy, w tym wskazano kategorie elastyczności pracy, tj. opisano elastyczność czasu pracy, *elastyczność miejsca pracy, elastyczność związaną z ilością pracowników* oraz elastyczność funkcjonalną. Następnie skupiono się na przedstawieniu charakterystyki elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw. Opisano istotę i obszary występowania *tego rodzaju elastyczności, jak również przedstawiono charakterystykę działań w obszarze elastyczności funkcjonalnej.***

**Rozdział 2 - Satysfakcja zawodowa jako element postawy pracowników na rynku pracy, dokonano w nim szerokich analiz na podstawie przeglądu krajowej i międzynarodowej literatury tematu, istoty satysfakcji zawodowej pracowników, która przekłada się na wyniki i rozwój przedsiębiorstw. W tej części rozprawy doktorskiej zaprezentowano**

przeгляд definicji, koncepcji oraz miar satysfakcji zawodowej. Opisano narzędzia służące do badania satysfakcji zawodowej, w tym: Job Descriptive Index, Minnesota Satisfaction Questionnaire, Job Diagnostic Survey, Work Design Questionnaire, Pay Satisfaction Questionnaire oraz narzędzie do oceny satysfakcji zawodowej pracowników z wykorzystaniem metody TR1\*M, która pomaga w zarządzaniu relacjami z pracownikami. W drugiej części rozdziału drugiego przedstawiono uwarunkowania satysfakcji z pracy w przedsiębiorstwie, w tym scharakteryzowano zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio determinanty wpływające na wzrost zadowolenia z pracy. W dalszej części rozdziału drugiego scharakteryzowano skutki wpływające na satysfakcję z pracy oraz wskazano skutki niezadowolenia z pracy. Do skutków zadowolenia z pracy zaliczono m.in. wyższy poziom zaangażowania w pracę, jakość świadczonych usług przez pracownika, stałość zatrudnienia oraz lojalność, które są kluczowe dla losów przedsiębiorstwa i decydują o jego rozwoju. W trzeciej części rozdziału drugiego, niniejszej rozprawy doktorskiej, dokonano charakterystyki rynku pracy dla osób niepełnosprawnych, w tym opisano uwarunkowania prawne oraz instytucjonalne tego rynku. Przedstawiono wyniki Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności w Polsce, w których skupiono się na porównaniu poziomu bezrobocia, zatrudnienia i wskaźników aktywności zawodowej osób pełnosprawnych i niepełnosprawnych. Następnie skoncentrowano się na opisie chronionego rynku pracy stworzonego dla osób niepełnosprawnych oraz przedstawiono funkcjonujące na nim przedsiębiorstwa społeczne, takie jak spółdzielnie pracy, spółdzielnie socjalne, działalność gospodarcza organizacji pozarządowych, kluby integracji społecznej, centra integracji społecznej, zakłady pracy chronionej oraz zakłady aktywności zawodowej. Na zakończenie rozdziału opisano otwarty rynek pracy dla osób niepełnosprawnych oraz warunki jego funkcjonowania.

**Rozdział 3** - Metodyka badań własnych, obejmuje opis zastosowanej metodyki badań własnych, które przeprowadzono aby zrealizować postawiony cel w niniejszej pracy. W pierwszej kolejności przedstawiono, na podstawie przeglądu literatury przedmiotu, teoretyczne ramy, a następnie zaprezentowano główny problem badawczy w postaci pytania badawczego oraz wyróżniono szczegółowe pytania badawcze. Kolejno przedstawiono główny cel badawczy, który poddano dezagregacji, czyli rozpadowi i zaprezentowano szczegółowe cele badawcze. Opisano cele teoriopoznawcze, empiryczne, metodyczne oraz

**aplikacyjne. W drugiej części rozdziału trzeciego zaprezentowano podstawy teoretyczne dotyczące budowania hipotez badawczych, a następnie przedstawiono sformułowaną hipotezę główną oraz pięć hipotez szczegółowych. Przedstawiono tutaj autorski model badawczy, który prezentuje kierunek podjętych, w niniejszej pracy doktorskiej, badań, wskazując pięć zmiennych w obszarze elastyczności funkcjonalnej, które determinują satysfakcję zawodową pracowników, zaliczając do nich: rotację na stanowiskach pracy, poszerzanie obowiązków pracowników, wzbogacanie treści pracy, zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej, zwiększanie odpowiedzialności stanowiskowej. Wskazano również procedurę oraz statystyki dla analiz przedstawionych w rozprawie. W dalszej części rozdziału opisano wykorzystane metody badawcze. Następnie przedstawiono podstawy teoretyczne dla badań ilościowych i jakościowych. W pierwszej kolejności pokazano projekt badania ilościowego, w tym opisano kwestionariusz ankiety przygotowany dla potrzeb badania ilościowego, który dołączono do pracy doktorskiej w postaci Załącznika nr 1. Ponadto, pokazano wyniki badania rzetelności dla skonstruowanego narzędzia badawczego w badaniu ilościowym. W drugiej kolejności pokazano projekt badania jakościowego oraz analogicznie opisano scenariusz wywiadu przygotowany dla potrzeb badania jakościowego, który dołączono do pracy doktorskiej w postaci Załącznika nr 2.**

**Rozdział 4 - zatytułowany: Wpływ działań w obszarze elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstwa na satysfakcję zawodową w świetle badań ilościowych, przedstawiono w nim wyniki badania ilościowego. W pierwszej części przedstawiono charakterystykę ankietowanych, czyli osób niepełnosprawnych pracujących na otwartym rynku pracy w województwie śląskim. Dokonano analizy metryczki 172 respondentów biorących udział w badaniu ankietowym. Opisano płeć, wiek, wykształcenie, miejsce zamieszkania, ogólny staż pracy, staż w obecnym miejscu pracy, rodzaj wykonywanej pracy, stopień niepełnosprawności oraz zajmowane stanowisko. W dalszej części opisano ogólny poziom zadowolenia z pracy osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim wykorzystując w tym celu pytania z części 2A skonstruowanego kwestionariusza ankiety. Następnie przedstawiono wyniki badania własnego w obszarze satysfakcji poszczególnych aspektów obecnego zatrudnienia osób niepełnosprawnych pracujących na otwartym śląskim rynku pracy, w tym pokazano ocenę: komunikacji z przełożonym, relacji ze współpracownikami, poziomu wynagrodzenia, warunków pracy, możliwości rozwoju zawodowego, jakości pracy i stabilności zatrudnienia. Kolejno w trzeciej części rozdziału czwartego zaprezentowano wyniki badania własnego dotyczące oceny działań w ramach elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw, w tym: rotacji stanowiskowej, poszerzania obowiązków, wzbogacania treści pracy, zwiększania zakresu samokontroli i**



odpowiedzialności stanowiskowej. Następnie w czwartej części rozdziału czwartego zaprezentowano analizę wyników własnego badania ankietowanego dotyczących wpływu działań w obszarze elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstwa na poziom zadowolenia z pracy osób niepełnosprawnych z województwa śląskiego pracujących na otwartym rynku pracy. W ostatniej części rozdziału czwartego przedstawiono podsumowanie wyników badania ilościowego oraz podsumowanie weryfikacji hipotez badawczych, jak również weryfikację hipotez badawczych w modelu badawczym, zestawiono je w tabeli 4.12 Podsumowanie weryfikacji hipotez badawczych. Potwierdzenie w trakcie badań założonych hipotez częściowych uprawniła Doktoranta do stwierdzenia, że: Wyższy poziom elastyczności funkcjonalnej organizacji wpływa dodatnio na poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy.

**Rozdział 5 – Wpływ działań w obszarze elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstwa na satysfakcję zawodową w świetle badań jakościowych, zaprezentowano wyniki badania jakościowego. W pierwszej części rozdziału piątego przedstawiono charakterystykę badanej próby, czyli osoby niepełnosprawne zatrudnione na śląskim otwartym rynku pracy, które wzięły udział w badaniu. Opisano wiek, płeć, wykształcenie, stopień niepełnosprawności, ogólny staż pracy, staż pracy w obecnej firmie, stanowisko oraz rodzaj wykonywanej pracy przez respondenta. Następnie, w drugiej części rozdziału piątego, przedstawiono opis wszystkich siedmiu przypadków (case study), który dokonany został na podstawie przygotowanego scenariusza wywiadu. W opisach przypadków przedstawiono opinie respondentów dotyczące ogólnej satysfakcji zawodowej oraz czynniki, które poziom satysfakcji pracowników warunkują. Ponadto, przedstawiono wyniki badań jakościowych dotyczące wpływu działań w ramach elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw, w tym rotacja stanowiskowa, poszerzanie obowiązków, wzbogacanie treści pracy, zwiększanie zakresu samokontroli i odpowiedzialności stanowiskowej, na satysfakcję zawodową badanych pracowników. W ostatniej części rozdziału zaprezentowane zostało podsumowanie wyników badań jakościowych w formie tabeli podsumowującej (Tabela 5.2 Podsumowanie badań jakościowych) oraz sformułowanych następujących wniosków:**

- elastyczne działania przedsiębiorstwa polegające na przesunięciu pracownika ze stanowiska na stanowisko wpływają pozytywnie na poziom zadowolenia z pracy, w tym w przypadku trzech pracowników jest to duże zadowolenie. Okazuje się, że zaledwie w jednym przypadku rotacja stanowiskom w małym stopniu wpływa negatywnie na poziom satysfakcji zawodowej, a w jednym nie miało miejsca w obecnym miejscu pracy. Rotacja stanowiskowa, zdaniem uczestników badania, umożliwia rozwój osobisty, poszerzanie horyzontów oraz nabywanie nowych umiejętności,

- **poszerzanie obowiązków pracownika, jako elastyczne działania przedsiębiorstwa w obszarze funkcji personalnej, zdaniem uczestników badania, wywołuje wzrost zadowolenia z pracy w sytuacji siedmiu z ośmiu przypadków. Badani wskazują, że poszerzanie obowiązków na stanowisku pracy wpływa pozytywnie na możliwość uczenia się, rozwój osobisty, a także sprawia, że praca nie jest nudna. Ponadto, badani pracownicy wskazują, że poszerzanie obowiązków świadczy o wzroście zaufania do ich osoby ze strony pracodawcy,**
- **wzbogacanie treści na stanowisku pracy uczestników badania ogólnie zwiększa poziom zadowolenia z pracy. Zadowolenie zawodowe wynika, jak argumentują badani z faktu, iż są osobami ambitnymi oraz lubią mieć zajęcie, w tym przypadku pracę na etacie, a ponadto zwiększanie liczby zadań eliminuje monotonię. W dwóch przypadkach badani wskazali, że wzbogacanie treści pracy na jego stanowisku wpływa na spadek zadowolenia zawodowego,**
- **wzrost zakresu samokontroli stanowiskowej jest to czynnik, który wśród badanych osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim, wpływa na wzrost poziomu satysfakcji zawodowej najsilniej. W 7 na 6 przypadków uczestnicy badania deklaruja, że w przypadku tych działań w przedsiębiorstwie odczuwają duży wzrost satysfakcji zawodowej. Głównym czynnikiem decydującym, jak w przypadku kontroli stanowiskowej, jest eliminacja potencjalnych błędów. Ponadto, badani wskazali, iż zwiększony poziom samokontroli stanowiskowej sprzyja eliminacji błędów, poszerza im horyzonty i kompetencje oraz umożliwia podnoszenie kwalifikacji. Ponadto, badani wskazują, że odpowiednia kontrola pozwala im na jeszcze lepsze wykonywanie powierzonych zadań,**
- **elastyczne działania przedsiębiorstwa polegające na zwiększaniu zakresu odpowiedzialności stanowiskowej również pozytywnie wpływają na poziom satysfakcji zawodowej badanych. Jest to drugi, co do siły, czynnik pozytywnie wpływający na satysfakcję zawodową badanych pracowników. Uczestnicy badania wskazują, że powodami wywołującymi taki stan emocjonalny są między innymi wzrost odpowiedzialności oraz docenianie prze/ przełożonych.**

**Zakończenie to zwięzłe podsumowanie tematyki rozprawy i odniesiono się do najważniejszych jej aspektów. Autor stwierdza w nim, że przeprowadzone badanie ilościowe,**

jak i jakościowe, na grupie osób niepełnosprawnych zatrudnionych na śląskim otwartym rynku pracy pokazało, że wszystkie wyróżnione działania w obszarze elastyczności funkcjonalnej pozytywnie wpływają na poziom satysfakcji zatrudnionych pracowników. Okazuje się jednak, że zwiększaniu odpowiedzialności stanowiskowej oraz zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej najsilniej wpływają na wzrost satysfakcji zawodowej pracowników niepełnosprawnych, pogłębiona analiza wyników badań ilościowych potwierdziła, że zwiększenie działań przedsiębiorstwa w zakresie samokontroli stanowiskowej pozwala na zwiększenie poziomu zadowolenia z pracy osób

niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy. Wyciągnięte wnioski, które uzyskano na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych, pozwoliły na skompletowanie rekomendacji w obszarze zarządzania dla przedsiębiorców zatrudniających osoby niepełnosprawne na otwartym rynku pracy. W celu zwiększenia poziomu satysfakcji zawodowej u niepełnosprawnych pracowników pracodawcy powinni wdrożyć w przedsiębiorstwie działania w ramach elastyczności funkcjonalnej polegającej na: rotacji pomiędzy stanowiskami pracy, zwiększaniu zakresu obowiązków, wzbogacania treści pracy, zwiększania możliwości zakresu samokontroli stanowiskowej oraz zwiększanie zakresu odpowiedzialności stanowiskowej. Jednak w najwyższym stopniu na poziom zadowolenia z pracy wpływają dwa działania: zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej oraz zwiększanie zakresu odpowiedzialności stanowiskowej.

## **2. Charakterystyka tematu oraz celu rozprawy**

Tematyka rozprawy doktorskiej pt. *„Elastyczność funkcjonalna organizacji a satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy”* jest istotna zarówno z naukowego jak i praktycznego punktu widzenia. Dotyczą one bowiem rozwoju społeczno-gospodarczego przedsiębiorstw produkcyjnych przy efektywnym wsparciu kreowania postaw równouprawnienia w zakresie polityki zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach. Badania Autora mieszczą się w tym obszarze, a problem naukowy rozważany w pracy jest bardzo aktualny i ważny szczególnie w tym okresie, kiedy nasz kraj aspiruje do grona krajów wysoko rozwiniętych, gdzie zasady zrównoważonego rozwoju także w obszarze społecznym powinny być szczególnie stosowane. Badania nad problematyką rozważaną w rozprawie zarówno w kraju jak i zagranicą są już prowadzone od pewnego czasu, niemniej jednak ta praca stanowi istotny wkład w nowe spojrzenie nad skutecznym inspirowaniem kadry kierowniczej przedsiębiorstw, przy uwzględnieniu wszystkich

uwarunkowań, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych, pozwalających na usuwanie barier w stosunku do osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy, obejmujących wykorzystanie zasad elastyczności zarządczej przy wdrażaniu opracowanych przez Doktoranta modeli aktywizacji zawodowej pracowników niepełnosprawnych. Pozytywnie więc oceniam fakt, że Doktorant podjął tak złożony i bardzo aktualny problem, niosący pewnego rodzaju misję, zajmując się w rozprawie przedstawieniem w sposób kompleksowy, uwzględniający zarówno podstawy teoretyczne, metody statystyczno-ekonometryczne pozwalające na określenie stanu faktycznego oceny poziomu satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych. Takie holistyczne spojrzenie daje pozytywny impuls do dalszych badań w tym obszarze, a przedstawione w pracy rozwiązanie w postaci autorskiego modelu badawczego stanowi wartościowy element oceny funkcjonowania polskich wielu firm w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi..

Biorąc pod uwagę powyższe aspekty, należy stwierdzić, że praca doktorska mgr Adriana Macharskiego jest aktualna i dotyczy ważnych problemów w jednostkach gospodarczych – przedsiębiorstwach produkcyjnych.

Doktorant podjął się trudnego zadania , polegającego na udowodnieniu, że istnieje korelacja pomiędzy poziomem elastyczności funkcjonalnej organizacji a poziomem satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy. Postawione przez Doktoranta cele pracy są oryginalne, a zobrazowany problem naukowy jest aktualny i ważny, szczególnie w obecnym okresie. Zagadnienia naukowe przedstawione w pracy są w ogólności sprecyzowane w sposób zadowalająco jasny i jednoznaczny, a postawione na wstępie hipotezy badawcze zostały w trakcie pracy definitywnie udowodnione i zweryfikowane

### **3. Rozwiązanie postawionego problemu naukowego**

Problem naukowy przedstawiony przez Autora rozwiązany został w rozdziałach: trzecim, czwartym i piątym, gdzie kolejno sprecyzowano główne założenia metodyczne i twórczo rozwinięto metodykę analityczną pozwalającą na wielowarstwowe spojrzenie badawcze, umożliwiające przeprowadzenie wnioskowania syntetycznego. Podejście takie uważam za bardzo właściwe i nowatorskie, można bowiem w tak skomponowany sposób stosować ją także przy innych obszarach dotyczących zarządzaniem np. zarządzania procesowego w przedsiębiorstwach rozszerzając je o zagadnienia ekologiczne. Katalog innowacyjnych prac wykonanych przez Doktoranta w rozprawie jest imponujący, za najbardziej oryginalne osiągnięcia Autora pracy uznałbym:

- 1. Ocenę aktualnego stanu wiedzy w zakresie problematyki elastyczności przedsiębiorstw w ujęciu globalnych i w perspektywie ich rozwoju,**
- 2. Ocenę aktualnego stanu wiedzy w zakresie problematyki poziomu satysfakcji potencjału zasobowego, ze szczególnym uwzględnieniem osób niepełnosprawnych,**
- 3. Opracowanie autorskiego Modelu badawczego, wiążącego działania w obszarze elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstwa z poziomem satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy,**
- 4. Wielowymiarowe badania empiryczne w zakresie elastyczności organizacji i jej wpływu na satysfakcję pracowniczą, weryfikacja postawionych hipotez oraz określenie istotnych współzależności w tym obszarze,**
- 5. Uwzględnienie w badaniach najnowocześniejszych koncepcji z zakresu elastyczności funkcjonalnej w organizacjach,**
- 6. Wskazanie rekomendacji w obszarze zarządzania oraz kierunki działań przedsiębiorstw w obszarze elastyczności funkcjonalnej**

#### **4. Uwagi i kwestie dyskusyjne**

**Jako recenzent rozprawy zgłaszam następujące uwagi i kwestie dyskusyjne:**

##### **A. Uwagi ogólne:**

**Generalnie recenzent nie wnosi żadnych poważnych merytorycznych uwag, uważając pracę wykonaną wysokim poziomie naukowo - badawczym, niewielki zauważone mankamenty typu redakcyjnego w żadnym stopniu nie obniżają jej wartości, zostały one wymieniony poniżej, jako wskazówka dla Doktoranta przy wykonywaniu kolejnych prac.**

**Niemniej jednak recenzent chce w trakcie obrony pracy prosić Doktoranta o ustosunkowanie się do następujących zagadnień:**

- 1. Praca dotyczy wpływu elastyczności organizacyjnej przedsiębiorstw z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi, istnieje także pojęcie zwinności organizacyjnej przedsiębiorstw. Czy są to pojęcia równoznaczne pod każdym względem ?, proszę o wskazanie ewentualnych różnic pomiędzy tymi koncepcjami.**
- 2. W tabeli 4.8 podaje Autor wyniki oceny satysfakcji osób niepełnosprawnych zatrudnionych na śląskim otwartym rynku pracy. Czy jest możliwe aby na podstawie**

tych danych opracować zagregowany wskaźnik stopnia dojrzałości poszczególnych przedsiębiorstw do efektywnej współpracy z pracownikami niepełnosprawnymi ?

3. Proszę o skomentowanie Tabeli 4.12 w której wszystkie hipotezy uznano jako potwierdzone, natomiast z rysunku Rys.4.3 wynika że istotne pozostają tylko dwie z nich.
4. Nowoczesne idee zarządzania, takie jak: Strategia błękitnego oceanu, Wszechstronny i autentyczny lider. Przywództwo pozytywne. Inteligentny konserwatyzm, Digitalny coaching, Architekci innowacyjności i Doktryna Ateny są wszechobecne w zarządzaniu wiodących organizacji światowych. Która z tych koncepcji jest wg. Autora najbardziej wskazana dla kreowania najwyższego poziomu elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw ?
5. Autor we Wstępie pisze *Działania w ramach elastyczności funkcjonalnej umożliwiają pracownikom rozwój osobisty poprzez zwiększenie zakresu umiejętności i kwalifikacji oraz zwiększenie odpowiedzialności stanowiskowej. Zastosowanie elastyczności funkcjonalnej umożliwia wyeliminowanie sztywnego podziału pracy, w taki sposób, aby pracownicy byli wielozadaniowi. Co jest bardzo istotne z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Dokonany przegląd literatury wskazuje, że ten obszar elastyczności organizacyjnej przedsiębiorstw silnie oddziałuje na proces funkcjonowania i rozwoju firmy, a także na osiąganie przewagi konkurencyjnej. Elastyczność pracy istotna jest również dla firm od strony celów, jak i zadań, ponieważ wpływa pozytywnie na operatywność i innowacyjność w miejscu pracy*". Recenzent prosi Doktoranta o wyrażenie swojej opinii w następującej kwestii: które z zasad Przemysłu 4.0 będą mogły w przyszłości przyspieszyć pozytywne relacje pomiędzy pracodawcami a osobami niesprawnymi – pracownikami ?
6. Niestety Doktorant nie przedstawił wizji dalszych swoich badań co jest wyraźnym niedociągnięciem.

#### **B. Uwagi szczegółowe:**

1. Praktycznie pod wszystkimi tabelami, rysunkami i wykresami Doktorant wskazując źródło podaje: *Opracowanie własne na podstawie badania własnego „satisfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy”*. Wg recenzenta wystarczyłaby informacja „*Opracowanie własne*”, niezbyt uważny czytelnik będzie uważał tę pozycję jako nie należącą do pracy doktorskiej.

**2. Przy nielicznych uwagach redakcyjnych, praca napisana bardzo starannie i o poprawnej stylistyce co świadczy o dojrzałości naukowej Doktoranta Recenzent zauważa właściwą opiekę merytoryczną Promotora w trakcie przygotowywania pracy przez Doktoranta.**

#### **5. Ocena pracy jako rozprawy doktorskiej**

**Biorąc pod uwagę zawartość pracy stwierdzam, że:**

**Doktorant w sposób wystarczająco jednoznaczny sformułował problem naukowy , który następnie rozwiązał właściwie przy użyciu metod naukowych. Zakres i stopień wiedzy Doktoranta w zakresie dyscypliny naukowej, której dotyczy praca, jest wystarczający zarówno w zakresie teoretycznym jak również aplikacyjnym.**

**Na szczególną uwagę zasługuje duża wiedza i znajomość zagadnień przez Doktoranta, zebrana na podstawie bardzo dużej liczby pozycji literaturowych, związanych z koncepcjami zarządzania organizacjami ze szczególnym uwzględnieniem elastyczności organizacyjnej, zagadnieniami badania satysfakcji pracowniczej, ze szczególnym uwzględnieniem osób niepełnosprawnych rozszerzonych o własne rozwiązania aplikacyjne. Doktorant posiada również dobre opanowanie techniki pisania prac naukowych oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.**

#### **6. Wniosek końcowy**

**Recenzowana rozprawa doktorska mgr Adriana Machajskiego „Elastyczność funkcjonalna organizacji a satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy” spełnia ustawowe wymagania dotyczące rozpraw doktorskich zawarte w art. 13 Ustawy O stopniach i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki z 14.03.2004r.(Dz.U.nr 65,poz.595) w zgodzie z Ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym z 27.Q7.2005r.(Dz. U. nr 164, poz.1365 z późniejszymi zmianami). Jest ona oryginalnym rozwiązaniem postawionego przez Autora zagadnienia naukowego. Potwierdza opanowanie przez Niego wiedzy w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Potwierdza również umiejętność rozwiązywania problemów naukowych , w związku z powyższym wnioskuję o dopuszczenie mgr Adriana Machajskiego do publicznej obrony rozprawy doktorskiej.**

