



Prof. dr hab. inż. Andrzej Pacana

Rzeszów, 9.12.2024 r.

Katedra Technologii Maszyn i Inżynierii Produkcji
Wydział Budowy Maszyn i Lotnictwa
Politechnika Rzeszowska

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Magdaleny TKACZ

**pt.: Zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością a ergonomiczne warunki
zatrudnienia**

1. Podstawa formalna opracowania recenzji

Recenzję rozprawy doktorskiej mgr Magdaleny Tkacz na temat: „Zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością a ergonomiczne warunki zatrudnienia” przygotowano na podstawie decyzji Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej z dnia 19.11.2024 r. Pismo l.dz. R-WZ.BODN.510.7.2024 z dn. 19.11.2024 roku wystosowała Przewodnicząca Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości dr hab. Agata Mesjsz-Lech, prof. PCz.

2. Ogólna charakterystyka zawartości rozprawy

Przedstawiona do recenzji praca doktorska mgr. Magdaleny Tkacz powstała pod kierunkiem Pana dr. hab. inż. Roberta Kucęby, prof. PCz, pełniącego w przewodzie doktorskim obowiązki promotora oraz Pana dr. inż. Marcina Zawady – promotora pomocniczego.

Praca liczy łącznie 230 stron, w tym 12 stron załączników. Składa się ona z 5 rozdziałów, oraz wstępu i zakończenia. W zasadniczej części pracy zamieszczono 64 rysunki oraz 51 tabel. Uzupełnieniem pracy są wykazy tabel i rysunków. Spis literatury obejmuje 225 pozycji reprezentatywnych dla tematu dysertacji, w tym ok 13% pozycji w języku angielskim.



Analizując strukturę pracy uwidocznioną w spisie treści daje się odczuć panowanie Doktorantki nad prezentowaną materią teoretyczną i empiryczną, więc strukturę rozprawy doktorskiej uznaję za poprawną i akceptowalną.

W kwestii tematyki praca poświęcona jest zagadnieniu w pełni aktualnemu, wpisując się w prowadzone w szeregu ośrodkach krajowych i zagranicznych badania związane z wykazywaniem sposobów umiejętnego eliminowania barier utrudniających pracownikowi z niepełnosprawnością znalezienie zatrudnienia i wykonywanie samodzielnej pracy. Aktualnie zarządzanie pracownikiem, w tym pracownikiem z niepełnosprawnością, zalicza się do istotnych czynników wpływających na osiągnięcie przez przedsiębiorstwo sukcesu. Przykłady życia codziennego dowodzą, że pracownik z niepełnosprawnością może być tak samo wartościowym pracownikiem jak osoba pełnosprawna, pomimo łączących się z niepełnosprawnością trudności przejawiających się w codziennym funkcjonowaniu. Odrębnie poruszaną kwestią jest prawny zakaz dyskryminacji ze względu na niepełnosprawność. Zmiany zachodzące w świecie sprawiają, że rynek pracy otwiera się coraz mocniej na pracowników z niepełnosprawnością, tym bardziej, że bardzo dobrze wkomponowują się w popularny od czasu pandemii COVID-19 rynek pracy zdalnej. Na tym tle podejmowane są próby badania świadomości pracowników z niepełnosprawnością na temat przysługujących im uprawnień w zakresie dostosowania ich stanowiska pracy do rodzaju niepełnosprawności. W te prace wkomponowuje się przedstawiona do recenzji praca doktorska.

Recenzowaną pracę umownie można umownie podzielić na trzy wzajemnie się uzupełniające części:

- część pierwsza, obejmująca przegląd literatury związany z dysertacją (rozdział 1, 2 i 3),
- część druga, obejmująca cel i zakres pracy (wprowadzenie), przedmiot i metody badań (rozdział 4) oraz
- część trzecia zawierająca propozycję modelu zatrudniania i zarządzania pracownikiem z niepełnosprawnością (rozdział 5) wraz ze stosownym zakończeniem (podsumowanie).

Struktura pracy jest ogólnie poprawna. Strona formalna – zasadniczo właściwa. Praca napisana jest dobrym językiem naukowo-technicznym.





3. Ocena wyboru tematu pracy, jej zakresu, celów i metod badawczych

Tematyka rozprawy doktorskiej pt. Zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością a ergonomiczne warunki zatrudnienia jest istotna zarówno z naukowego jak i praktycznego punktu widzenia. Poznawcze znaczenie, to uporządkowanie i pozyskanie nowej wiedzy związanej z organizacją, motywowaniem i planowaniem pracy osób z niepełnosprawnościami, Praktyczne znaczenie tej pracy to opracowanie oryginalnego modelu zatrudniania i zarządzania pracownikiem z niepełnosprawnością. Ten podwójny aspekt powoduje, że podjęcie realizacji tematu pracy doktorskiej z tego zakresu przez mgr Magdalenę Tkacz jest bardzo cenne. To złożone zagadnienie zostało rozpoznane i uporządkowane.

Celem głównym pracy było zbadanie świadomości pracownika z niepełnosprawnością nt. przysługujących mu uprawnień dostosowania stanowiska pracy do rodzaju niepełnosprawności przy jednoczesnej weryfikacji założenia, że większość ankietowanych niepełnosprawnych to osoby aktywne zawodowo.

W pracy określono dwa cele teoretyczne, jakimi są:

- 1) charakterystyka rodzaju niepełnosprawności,
- 2) ocena i analiza zarządzania pracownikami z niepełnosprawnością oraz organizacji pracy w ujęciu ergonomicznym.

Problemem szczegółowym pracy jest próba odpowiedzi na pytanie: Czy zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością z uwzględnieniem ergonomicznych warunków pracy wpływa na jakość i wydajność ich pracy?

Wobec ogólnie przyjętych wytycznych sformułowano hipotezy badawcze:

- Hipoteza główna: zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością i organizacja pracy w przedsiębiorstwie zapewniają dostosowanie stanowiska pracy oraz zadań do potrzeb pracownika z niepełnosprawnością.
- Hipoteza pomocnicza 1: indywidualne zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością wpływa na wzrost ich zadowolenia z wykonywanej pracy.
- Hipoteza pomocnicza 2: dostosowanie stanowiska pracy znacząco ułatwia pracownikom z niepełnosprawnością wykonywanie obowiązków zawodowych.



- Hipoteza pomocnicza 3: obowiązujące regulacje prawne w sposób wystarczający zobowiązują pracodawcę do zapewnienia pracownikom właściwych warunków pracy.
- Hipoteza pomocnicza 4: warunki niezależne od pracownika i pracodawcy są znaczącą przeszkodą w znalezieniu zatrudnienia przez osoby z niepełnosprawnością.

Na drodze do osiągnięcia celu Doktorantka zrealizowała następujące etapy badań:

- 1) Badania literaturowe.
- 2) Badania empiryczne, które obejmowały między innymi badania pilotażowe, badania ankietowe właściwe, badania wielokrotnego studium przypadku, analizę statystyczną, budowę modelu oraz jego walidację.
- 3) Podsumowanie, wnioski, rekomendacje, założenia funkcjonalne oraz kierunki dalszych badań.

Stosowana w tym celu metodyka badawcza to krytyczna analiza literatury, badania ankietowe, wywiady eksperckie, analiza statystyczna danych i opracowanie modelu.

Pozytywnie oceniam fakt, że Doktorantka podjęła się tak złożonego i aktualnego problemu, zajmując się w rozprawie modelowaniem zatrudniania i zarządzania pracownikiem z niepełnosprawnością.

Jak już zaznaczyłem, zagadnienie jest złożone, a jego analiza kłopotliwa i trudna. Jednocześnie należy podkreślić, że podjęcie badań w tym temacie jest ważne nie tylko ze względu na znaczenie poznawcze, ale i utylitarne.

Stąd też wynika moja pozytywna ocena zarówno tematu, sformułowania celów, zakresu i etapów badań podjętych przez Doktorantkę.

4. Ogólne omówienie elementów pracy

Poszczególne rozdziały dysertacji omawiam w sposób bardzo syntetyczny, formułując oceny cząstkowe składające się na finalną ocenę merytoryczną pracy.

Wstęp (s. 5–8) stanowi rzeczowe wprowadzenie w tematykę dysertacji.

Rozdział 1. (s. 9–45) Omówiono podstawowe pojęcia składające się na problematykę zarządzania zasobami ludzkimi. Wskazano jego cele oraz determinanty, a także przybliżono i opisano teoretyczne modele zarządzania zasobami ludzkimi. Wskazano także rolę, jaką pełnią jednostki HR w organizacjach gospodarczych.

Rozdział 2. (s. 46–83) Rozdział ten poświęcony jest w całości analizie literatury dotyczącej pracowników z niepełnosprawnościami. Podano definicje składające się na pojęcie niepełnosprawności, a także jej rodzaje i stopnie. Skupiono się na uprawnieniach pracowników z niepełnosprawnością zatrudnionych w organizacjach gospodarczych. Zwrócono także uwagę na korzyści odnoszone przez pracodawcę w związku z zatrudnieniem pracownika z niepełnosprawnością. Wskazano na możliwości prowadzenia działań kontrolnych przez jednostki nadzorujące pracę pracowników z niepełnosprawnością oraz kroki, jakie może podjąć w wyniku postępowania kontrolnego pracodawca.

Rozdział 3. (s. 84-123) Ten element pracy koncentruje się na analizie ergonomicznych właściwości zarządzania pracownikiem z niepełnosprawnością. Wskazano na konieczność prawidłowego zaplanowania oraz zorganizowania pracy osoby z niepełnosprawnością oraz na warunki, jakie muszą zostać spełnione w celu prawidłowego dostosowania stanowiska pracy do potrzeb wynikających z niepełnosprawności. Przybliżono także techniki i narzędzia motywowania, sprawowania kontroli oraz nadzorowania pracowników z niepełnosprawnością w kontekście ich rozwoju zawodowego.

Rozdział 4. (s. 124-167) zawiera uzasadnienie dobór próby badawczej pracowników o różnych stopniach niepełnosprawności oraz charakterystykę narzędzia badawczego jakim był kwestionariusz ankiety. Uzyskane wyniki zestawione zostały w formie tabel i wykresów. Przeprowadzono analizę istotności wybranych czynników wpływających na zarządzanie pracownikami z określonym rodzajem niepełnosprawności. Rozdział ten zawiera problem szczegółowy pracy oraz 4 (wszystkie) hipotezy.

Rozdział 5. (s. 168-190) Rozdział ten jest analizą uzyskanych wyników. Wymierną wartością rozdziału piątego jest autorski model zatrudniania i zarządzania pracownikiem z niepełnosprawnością, będący finalnym rezultatem prac badawczych realizowanych w ramach niniejszej dysertacji doktorskiej.

Zakończenie (s. 191-195) zawiera podsumowanie osiągnięć z przeprowadzonych badań.

Załączniki (s. 219-250) to starannie przygotowany zbiór załączników, które uzupełniają treści zawarte w pracy.

W wyniku przeprowadzonych przez Doktorantkę badań, cel pracy został osiągnięty.. Opracowany model umożliwia gromadzenie, przetwarzanie i wykorzystanie danych



generowanych przez system zarządzania jakością dla doskonalenia wyrobu/usługi i procesu powstawania wyrobu/usługi.

5. Ocena rozprawy doktorskiej

a. Wyszczególnienie głównych osiągnięć

Za oryginalne osiągnięcia Doktorantki uważam:

- zbadanie świadomości pracowników z niepełnosprawnościami nt. przysługujących im uprawnień dostosowania stanowiska pracy do rodzaju niepełnosprawności,
- zbudowanie modelu zatrudniania i zarządzania pracownikami z niepełnosprawnościami.

b. Uwagi krytyczne w tym uwagi dotyczące redakcji rozprawy

Uważam, że rozprawa została napisana stosunkowo zwięźle, klarownie i logicznie. Układ pracy jest prawidłowy, a kolejność rozdziałów nie budzi zastrzeżeń. Język użyty w pracy jest prawidłowy i tylko w niewielu miejscach wymaga korekty. Doktorantka nie ustrzegła się jednak drobnych usterek o różnym charakterze, w tym redakcyjnych, stylistycznych. W tekście występują nieliczne: błędy literowe, błędy gramatyczne, skróty myślowe i niekiedy – mało precyzyjny opis. Wybrane uwagi krytyczne:

- nadużywanie słów poniżej, powyżej, gdy poprawnie byłoby: w tej, w dalszej części, wcześniej etc.(np. s.6. „...prezentowanej poniżej dysertacji.” Poniżej jest tylko kilka wierszy dysertacji. Owszem jest to, ale w dalszej jej części.)
- s.7. Niezrozumiała część akapitu: Wobec ogólnie przyjętych wytycznych składających się na prowadzenie badań własnych... Jeżeli zastosowano jakieś nieobowiązkowe wytyczne, to dla transparentności badań należało je przedstawić.
- s.12. Odniesienie się do badań z okresu pandemii i formułowanie ogólnych, ponadczasowych wniosków nie jest trafne. Nie podano założeń dotyczących czasu badań, nie uwzględniono obszaru badań oraz wpływu innych istotnych czynników. Są rejony kraju i branże dla których można sformułować odwrotne wnioski.
- s.15. Rozdział 1.1. przedstawia wybrane i połączone według koncepcji Autorki opisy badań wybranych (bez podania kryteriów) badań. Opis jest poprawny, ale to opis.





Znacznie zykałby na znaczeniu gdyby dokonać systematycznej analizy literatury zakończonej np. podsumowaniem w postaci tabeli zestawieniowej.

- Autorka niekonsekwentnie powołuje się na cytowanych autorów. Czasem używa tylko pierwszej litery imienia (np. s.18) a czasami pełnych imion (np. s.15).
- s. 26. Na rys. 3 w centrum zamiast model Guesta raczej powinno być napisane zarządzanie zasobami ludzkimi, gdyż model to cały rysunek. Dodatkowo warto zastanowić się czy strzałki nie powinny być dwustronne.
- s.28. Rozdział 1.4. Dlaczego analizowana jest rola i zadania jednostek HR w organizacjach gospodarczych. Z poprzednich rozdziałów nie wynikała jednoznaczna konieczność analizowania tylko organizacji gospodarczych. Brak uzasadnienia. Czy badania własne dotyczą tylko organizacji gospodarczych?
- s. 39 i dalsze. Niepotrzebne, niekonsekwentne pogrubienie wybranych wyrazów.
- s.41. Brak wyjaśnienia akronimu HPI, czyli jak się domyślam Human Performance Improvement - systemowe podejście do identyfikowania barier utrudniających pracownikom efektywne wykonywanie pracy oraz wskazywanie i wprowadzanie rozwiązań eliminujących te bariery.
- s.46. Rys. 9, 10 i dalsze. Na tych wykresach należało opisać osie. Dodatkowo błędnie podpisano wykresy mówiąc o liczbie, gdy prezentowane są wartości procentowe.
- s.48. Rys. 15 – 17 przedstawiono . Nie wyjaśniono dlaczego zaprezentowano wyniki badań GUS z tych lat (2019-2021). To są wyniki sprzed 3 lat.. Wyniki są niemal identyczne, nie wykazano wpływu jakiegoś czynnika związanego z sytuacją pracowników z niepełnosprawnością który miał miejsce na przełomie tych lat. Na s.62 Autorka odnosi się do wyników badań z 2017 roku (gdzie są wyniki 2018?) a następnie formułuje wnioski z okresu 2014-2017. W tym obszarze analizy literatury brak chronologii, a dane są obarczone symptomem czasu zważywszy na dynamikę otoczenia.
- s.81. Pojawia się pytanie: czy zaprezentowana struktura organizacyjna PIP ma wpływ na osiągnięcie celu pracy?



- s.87. Nie ma potrzeby podpisywać wykresu „nad” skoro podpisywany jest też „pod”. Tym bardziej, że to są różne podpisy. Podpis rysunku jest nieprecyzyjny. Osie nie są opisane.
- s.88. Dlaczego wybrano do analizy Powiatowy Urząd Pracy w Turku. Na jakiej podstawie stwierdzono, że to reprezentatywny urząd?
- rys. 21. Dlaczego tylko z 21 PUP prezentowane są dane. Czy są to dane reprezentatywne?
- rys. 22 to nie jest rysunek. Nic nie jest narysowane. To jest tabela.
- rys. 24 i in. Źródłem rys. jest strona www. Niestety brak autora opracowania oraz informacji, że materiał był recenzowany, co podważa element naukowy tego opracowania. Dlatego co najwyżej z wielką ostrożnością powinien taki materiał być wykorzystywany w pracy naukowej jaką m.in. jest rozprawa doktorska. Internet w dużej części jest źródłem nierecenzowanym i należy o tym pamiętać.
- s. 126/7. Cele przedstawione na tych stronach są inne niż cel pracy ze strony 6. Dodatkowo zostały przemieszane cele teoretyczne z ogólnym celem pracy.
- s. 127. Czy była potrzeba stawiania hipotezy nr 2, gdy na s. 99 autorytarnie stwierdzono jej prawdziwość i jeszcze wykazano to na podstawie powszechnie dostępnych w literaturze danych?
- s. 127. Nasuwają się pytania na które brak odpowiedzi: W jaki sposób zagwarantowano, że liczba 407 respondentów jest reprezentatywną próbką? Jak dobierano próbkę? Jaka była zwrotność w ankietowaniu?, Czy były prowadzone badania wstępne w celu określenia adekwatności pytań? Ponieważ ankieta była skierowana do osób z niepełnosprawnościami, w tym wzrokowymi, jak zapewniono możliwość wypełnienia ankiety? Powoływanie się w dalszej części na istotność statystyczną nie ma uzasadnienia, bo bez udzielenia wyjaśnień na postawione pytania są to tylko operacje na liczbach.
- s.131. Grupa badawcza została podzielona na kilka (pod)grup, ale nie wydzielono grupy kierownictwa przedsiębiorstw zatrudniających pracowników z niepełnosprawnością, chociaż do nich też zwrócono się z prośbą o udzielenie odpowiedzi.





- s.132. Wzory w pracy naukowej powinny być numerowane, aby można było się odnosić do ich numerów.
- s. 132. Praca dotyczy osób z niepełnosprawnościami a tab. 18 jest ewidentnie niezgodna z zasadami dostępności.
- s.155. Dlaczego w ostatnim zdaniu rozdziału 4.3 pojawia się słowo w liczbie mnogiej „możemy”? Rozdział 4 napisany jest w formie osobowej w odróżnieniu od pozostałej części pracy.
- s.161. Rozdziału nie powinna kończyć wizualizacja wiedzy w postaci rys. lub tab. Rozdział powinno kończyć podsumowanie wydzielonej podrozdziałem części i/lub nawiązanie do kolejnego rozdziału.
- s. 172. Rys. 51 jest niezrozumiały. Osie nie są opisane i nie wiadomo co oznaczają cyfry na osi „x”? Można było uniknąć tej sytuacji dodając legendę.
- s. 182. Należy w pracach naukowych unikać słów slangowych i potocznych.
- Pewien niedosyt odczuwa się gdy brakuje praktycznej weryfikacji (testu) opracowanej metodyki, która jest jednym z osiągnięć Autorki.
- Zakończenie. Pierwsza część zakończenia prezentuje ogólnie znane fakty a powinna odnosić się do wniosków z przeglądu literatury, który wykazywałby lukę badawczą, na którą skierowano prowadzone w pracy badania. Brak odniesienia się do celów pracy. W zakończeniu mogły się też pojawić propozycje przyszłych badań.

Pozostałe spostrzeżenia przekazałem bezpośrednio Autorce.

Reasumując, pragnę jednoznacznie stwierdzić, że mimo tych drobnych niedociągnięć nie mam żadnych wątpliwości co do tego, że Doktorantka prawidłowo zrealizowała zamierzony cel pracy i udowodniła postawione hipotezy. Nie mam również wątpliwości, że oceniana praca jest udanym eksperymentem badawczym, zrealizowanym na dobrym poziomie merytorycznym, a omawiany w niej problem ma duże znaczenie poznawcze jak i użyteczne. Tym samym chcę zaznaczyć, że wymienione uwagi nie zmieniają mojej pozytywnej oceny dysertacji.

6. Pytania do Doktorantki





Wnikliwa lektura pracy nasunęła mi następujące pytania:

1. Jakie były założenia w prowadzonych badaniach?
2. Jak przebiegały badania pilotażowe?
3. Czy jakieś przedsiębiorstwo małe lub średnie testowało opracowany przez Panią model?

7. Wniosek końcowy

Uważam, że zarówno zakres pracy, jak również metoda opracowania i przedstawienia problemu są właściwie ujęte i odpowiednio dobrane. Przedstawienie w pracy doktorskiej, tak szerokiego zakresu materiału wymagało od Doktorantki dobrej znajomości problemów związanych z badaniem ankietowym i modelowaniem w obszarze zarządzania pracownikami z niepełnosprawnościami.

Reasumując, stwierdzam, że przedłożona do recenzji rozprawa doktorska mgr Magdaleny Tkacz: Zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością a ergonomiczne warunki zatrudnienia spełnia stawiane rozprawom doktorskim warunki określone w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce, Dz.U. 2022 r., poz. 574 z późn. zm.), zawiera bowiem oryginalne rozwiązanie zagadnienia naukowego oraz dowodzi odpowiedniej wiedzy i umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez Doktorantkę.

Wnioskuje do Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej o przyjęcie rozprawy doktorskiej mgr Magdaleny Tkacz „Zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością a ergonomiczne warunki zatrudnienia ” i dopuszczenie jej do publicznej obrony w dyscyplinie naukowej nauki o zarządzaniu i jakości.

