



Dr hab. inż. Marek Matejun, Prof. UŁ

**Recenzja rozprawy doktorskiej Pana mgra inż. Dominika Czerkawskiego  
pt. „Polityka państwa na rzecz osób z niepełnosprawnościami  
w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce”  
napisanej na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej  
pod kierunkiem naukowym dra hab. Gerharda-Wilhelma Webera, prof. PP  
oraz dr Joanny Małeckiej – promotora pomocniczego**

### **1. Podstawa sporządzenia recenzji i kryteria oceny rozprawy doktorskiej**

Podstawę formalną sporządzenia recenzji stanowi pismo Dziekana Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej dr hab. Hanny Włodarkiewicz-Klimek, prof. PP z dnia 14.09.2023, informujące o powołaniu mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej Pana mgra inż. Dominika Czerkawskiego pt. „Polityka państwa na rzecz osób z niepełnosprawnościami w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce”. Praca została napisana pod kierunkiem naukowym Pana dra hab. Gerharda-Wilhelma Webera, prof. PP oraz Pani dr Joanny Małeckiej – promotora pomocniczego. Postępowanie doktorskie prowadzone jest w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Recenzji dokonano na podstawie otrzymanego maszynopisu oraz wersji elektronicznej pracy, przy czym jako wersję pierwotną przyjęto rozprawę w formie drukowanej.

Celem recenzji jest ocena, czy praca doktorska spełnia warunki określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. „Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce” (Dz.U. 2018 poz. 1668 z późn. zmianami) ze szczególnym uwzględnieniem:

- a) kryteriów merytorycznych obejmujących: ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie, umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej (ust. 1) oraz oryginalność przedmiotu pracy (ust. 2),
- b) kryteriów formalnych, obejmujących odpowiednią formę rozprawy (ust. 3) oraz dołączenie wymaganych streszczeń (ust. 4).

Celowi temu podporządkowano strukturę recenzji, w ramach której oceny dokonano w następujących obszarach:

- wyboru problemu badawczego i ogólnego zakresu rozprawy,
- celu, struktury i zawartości merytorycznej pracy,
- wykorzystania literatury naukowej,
- formalnym rozprawy.

## 2. Ocena wyboru problemu badawczego oraz ogólnego zakresu rozprawy doktorskiej

Recenzowaną pracę poświęcono analizie polityki państwa na rzecz osób z niepełnosprawnościami (OzN) w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce (mMSP). Problem badawczy został zdefiniowany w oparciu o zestaw 7 założeń wstępnych dotyczących struktury, zróżnicowania, oceny skuteczności i efektywności polityki państwa na rzecz osób z niepełnosprawnościami, a także wpływu tej polityki na aktywność ekonomiczną i zawodową tych osób (s. 9). Zaprezentowane założenia zostały przedstawione w postaci zdań oznajmujących, zawierających jednoznaczne i silne stwierdzenia, np.: „działania PFRON nie są skuteczne w ocenie osób z niepełnosprawnościami”, czy „przedsiębiorcy są negatywnie nastawieni do OzN i nie chcą ich zatrudniać”. Nie wiadomo jednak, na jakiej podstawie zostały one sformułowane.

Problematyka wyzwań stojących przed osobami z niepełnosprawnościami jest niewątpliwie zagadnieniem bardzo istotnym i perspektywicznym z naukowego punktu widzenia. Z uwagi na swoją specyfikę i złożoność ma ona charakter interdyscyplinarny a nawet, jak słusznie zauważa Autor, predysponuje do miana osobnego nurtu „disability studies” (s. 17-22). Interdyscyplinarność ta jest również silnie akcentowana w recenzowanej pracy, która „ukazuje zagadnienie niepełnosprawności w wielowątkowym aspekcie ekonomiczno-społecznym” (s. 8). Potwierdza to zakres tematyczny pracy, w której zaprezentowane zostały rozważania charakterystyczne dla następujących dyscyplin naukowych:

- ekonomia i finanse, np. miejsce osób z niepełnosprawnościami w teoriach, systemach i poglądach ekonomicznych (podrozdział 1.2.),
- nauki socjologiczne, np. miejsce osób z niepełnosprawnościami w społeczeństwie (podrozdział 2.1.),
- nauki prawne, np. analiza wpływu rozwiązań podatkowych w Polsce na sytuację OzN (s. 34-37),
- psychologia, np. zachowania i postawy wobec osób z niepełnosprawnościami (s. 65-67)
- nauki o polityce i administracji, np. prezentacja formalnych rozwiązań w zakresie polityki publicznej wobec OzN w Niemczech i Polsce (s. 52-54),
- nauki medyczne, np. medyczny model niepełnosprawności (s. 63-64).

Tematyka ta została sprawnie wkomponowana w strukturę pracy, która obejmuje przegląd literatury dokonany w części teoretycznej oraz prezentację wyników badań własnych w części empirycznej. Niewątpliwie problem badawczy można zatem uznać za oryginalny i stwierdzić, iż praca lokuje się w dziedzinie nauk społecznych. Należy jednak zwrócić uwagę, iż postępowanie doktorskie prowadzone jest w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. I to właśnie rozważań teoretycznych charakterystycznych dla tej dyscypliny brakuje w rozprawie.

S. Sudoł (2012, s. 35-40) podkreśla, iż w naukach o zarządzaniu na pierwszy plan wysuwana jest problematyka różnego rodzaju organizacji (instytucji) i obejmuje przede wszystkim zagadnienia „które mają wpływ na podejmowanie w organizacjach trafnych decyzji i sprawne ich realizowanie, przyczyniając się do osiągnięcia ich celów” (Sudoł, 2012, s. 36). Podobnego zdania jest A. Zakrzewska-Bielawska (2012, s. 18), która wskazuje, iż „wzgląd badawczy nauk o zarządzaniu obejmuje analizę zjawisk i procesów zachodzących w organizacjach, przeprowadzoną z punktu widzenia sprawności funkcjonowania organizacji jako całości oraz poszczególnych jej podsystemów”. Istotnych wskazówek wyznaczających merytoryczny zakres nauk o zarządzaniu i jakości dostarcza także klasyfikacja specjalności badawczych w ramach tej dyscypliny (Bełz et al., 2019).

Tego pierwszoplanowego kontekstu organizacji oraz osadzenia tematycznego rozważań w ramach subdyscyplin nauk o zarządzaniu i jakości brakuje wyraźnie w niniejszej pracy. W tytule zapowiedziano wprowadzenie odniesienia do mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, jednak stanowią one jedynie tło prowadzonych rozważań bez głębszego ujęcia merytorycznego. Firmy te zostały bowiem przede wszystkim potraktowane jako jedna z opcji aktywności zawodowej osób z niepełnosprawnościami. W mojej ocenie problem badawczy został zatem niewystarczająco osadzony merytorycznie w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Wątpliwości nie budzą natomiast zastosowane metody, techniki i narzędzia badawcze, charakterystyczne dla prac empirycznych prowadzonych w tej dyscyplinie nauki.

### 3. Ocena celu, struktury i zawartości merytorycznej rozprawy

W pracy wyznaczono dwa uzupełniające się, równorzędne cele badawcze:

- cel poznawczy, którym jest „analiza polityki państwa na rzecz osób z niepełnosprawnościami w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce” oraz
- cel aplikacyjny (użyteczny), jako „próbę zdefiniowania możliwych rekomendacji w zakresie wspierania polityki państwa na rzecz osób z niepełnosprawnościami w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce”.

Sformułowanie celu poznawczego budzi pewne wątpliwości, bowiem „analiza” uznawana jest z reguły jako sposób realizacji celu, nie zaś cel sam w sobie. Zamierzenie to sformułowane w sposób bardzo ogólny (tożsamy w zasadzie z tytułem całej pracy), bez głębszego wskazania kierunków, czy obszarów zapowiadanej analizy. Cel aplikacyjny odnosi się natomiast do funkcji praktycznej wiedzy naukowej i w związku z tym jego wyznaczenie w rozprawie doktorskiej jest w pełni zasadne.

Operacjonalizacji celów pracy dokonano poprzez sformułowanie 8 pytań badawczych (s. 9-10) dotyczących aktywności zawodowej osób z niepełnosprawnościami (pytania nr 1-6) oraz wpływu wybranych instrumentów politycznych na skłonność organizacji do zatrudniania tych osób (pytania 7 i 8). W mojej ocenie zakres tych pytań niezbyt precyzyjnie koresponduje z wybranym problemem badawczym. Po pierwsze, większość z nich (6 na 8) odnosi się do aktywności zawodowej rozumianej jako poszukiwanie oraz wybór miejsca pracy przez osoby z niepełnosprawnościami, a nie do oceny polityki państwa realizowanej na rzecz tych osób. Po drugie, pytanie nr 7 dotyczy zatrudniania OzN w sektorze publicznym, a nie mMSP, jak sugeruje tytuł pracy.

Realizacji celów pracy podporządkowano strukturę rozprawy, która obejmuje: wstęp, 4 rozdziały merytorycznie z wyraźnie wyodrębnioną częścią teoretyczną (rozdziały 1-2) oraz empiryczną (rozdziały 3-4) oraz podsumowanie i zakończenie. W ujęciu ogólnym struktura rozprawy jest poprawna, logiczna, spójna i dostosowana do naukowego charakteru opracowania. Wpisuje się w klasyczne zasady przygotowywania prac awansowych na stopień doktora. Moje wątpliwości budzi jedynie tytuł rozdziału 3, który powinien brzmieć „metodyka badań”.

**We wstępie do pracy** Autor uzasadnia podjęcie tematu streszczając *de facto* wiele rozważań prezentowanych później w części teoretycznej, a także identyfikuje lukę badawczą na s. 7 dotyczącą ograniczonego dostępu do danych wykorzystywanych „do analizy potrzeb osób z niepełnosprawnościami oraz realizacji celów zrównoważonego rozwoju w Polsce”. Nie do końca wyjaśniono jednak powiązanie problematyki zrównoważonego rozwoju z wyznaczonym problemem badawczym. W dalszej kolejności

wyznaczono cele pracy, zasygnalizowano założenia wstępne oraz sformułowano pytania badawcze. Zaprezentowano także syntetycznie zakres i zasięg geograficzny przeprowadzonych badań empirycznych oraz omówiono strukturę rozprawy. Wstęp został zatem przygotowany zgodnie z ogólnymi wymogami naukowych prac awansowych.

**W rozdziale 1** zaprezentowano literaturowe poglądy na temat osób z niepełnosprawnościami w teoriach i systemach ekonomicznych oraz omówiono rolę dotacji i subwencji dla aktywizacji tych osób. Autor odnosi się tutaj przede wszystkim do dorobku dyscypliny ekonomia i finanse rozważając m.in. koncepcje wzrostu gospodarczego i systemu narodowej ekonomii politycznej, modele ubezpieczeń społecznych, czy ujęcia OzN w wybranych poglądach propagatorów myśli ekonomicznej. Porusza też zagadnienia prawne w postaci analizy wpływu rozwiązań podatkowych w Polsce na sytuację OzN, a także formalnych zasad dofinansowania pracodawców prowadzących zakłady pracy chronionej do wynagrodzenia pracowników z niepełnosprawnością oraz obowiązkowych wpłat przedsiębiorstw na PFRON. Nawiązuje również do dorobku nauk o polityce i administracji prezentując podstawy polityki UE w zakresie zatrudniania OzN oraz omawiając – jako przykład – system kwotowy stosowany w ramach tej polityki w Niemczech.

Ten interdyscyplinarny przegląd literatury pozbawiony jest jednak niemal całkowicie rozważań osadzonych w teorii nauk o zarządzaniu i jakości. Pewne nadzieje w tym zakresie budzi podrozdział 1.2. zatytułowany „Koncepcja zarządzania państwem ukierunkowana na problematykę osób z niepełnosprawnościami”. W jego ramach przedyskutowano jednak głównie miejsce OzN w teorii ekonomii, a nie zarządzania. Autor zapowiada wprawdzie, iż „czasy nowożytne wprowadziły koncepcję zarządzania ukierunkowaną na problematykę osób z niepełnosprawnościami”, jednak nie precyzuje o jaką koncepcję zarządzania chodzi, ani nie pogłębia swoich rozważań w tym obszarze.

W tym rozdziale, w szczerkowym zakresie Autor prezentuje jedynie teoretyczne podstawy przedsiębiorczości (s. 25-26) oraz definicje firm sektora mMSP. Teorię przedsiębiorczości łączy jednak m.in. z takimi zagadnieniami makroekonomicznymi, jak „przepływy dóbr i usług w gospodarkach krajowych, fluktuacja pieniądza, równowaga obrotu dochodu oraz problematyka kształtowania się cen rynkowych” (s. 25). Omawiając charakterystykę przedsiębiorców Doktorant uwzględnia w zasadzie jedynie zdolność do podejmowania ryzyka (s. 26). W żaden sposób nie odnosi się natomiast do bogatego dorobku nauk o zarządzaniu i jakości dotyczącego profili osobowych i kompetencyjnych przedsiębiorców. Podobnie, definiując mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa (s. 42-43) opiera swoje rozważania wyłącznie na klasyfikacjach ilościowych pomijając całkowicie bogaty dorobek nauk o zarządzaniu i jakości w zakresie kryteriów jakościowych budujących specyfikę firm sektora mMSP.

**Rozdział 2** obejmuje przegląd literatury na temat miejsca osób z niepełnosprawnościami w strukturach społecznych oraz instrumentów wspierania tej grupy społecznej. W tym przypadku większość rozważań osadzona jest w dyscyplinie nauk socjologicznych. Autor omawia m.in. historyczne zmiany poglądów społecznych na OzN, rozważa tę grupę społeczną w kontekście procesu społecznego, prezentuje dokumenty dotyczące praw człowieka, a nawet nawiązuje do nauk medycznych dyskutując niepełnosprawność w rozumieniu Światowej Organizacji Zdrowia. W tekście odnosi się do takich koncepcji socjologicznych, jak np. rehabilitacja społeczna (s. 65), dezadaptacja społeczna (s. 68), czy feminizacja ubóstwa (s. 72); prezentuje psychologiczne podstawy postrzegania, zachowań i postaw wobec

osób z niepełnosprawnościami (s. 65-67). Swoje rozważania odnosi też do nauk o polityce i administracji oraz ekonomii i finansów omawiając instrumenty wsparcia dla osób z niepełnosprawnościami. Dokonuje tego głównie w kontekście funduszy Unii Europejskiej, programów krajowych oraz środków publicznych przeznaczanych na aktywizację tej grupy społecznej.

W tym przypadku interdyscyplinarny przegląd literatury, w mojej ocenie, całkowicie pozbawiony jest rozważań osadzonych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Na s. 105 Autor wskazuje wprowadzie na korzyści dla firm sektora mMSP wynikające z zatrudniania osób z niepełnosprawnościami, jednak rozważania te są bardzo szczątkowe i nie poparte żadnymi odniesieniami do literatury przedmiotu.

W mojej ocenie, część teoretyczna pracy nie potwierdza zatem ogólnej wiedzy teoretycznej Doktoranta w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Autor w żaden sposób nie wykorzystuje potencjału teoretycznego do osadzenia swoich rozważań w dorobku tej dyscypliny. Przykładem może być systemowa teoria organizacji w ramach której osoby z niepełnosprawnościami oraz polityka państwa (zarówno w wymiarze programowym, jak również instytucjonalnym) wobec tej grupy społecznej stanowi interesujący komponent otoczenia firm sektora mMSP. W tym kontekście wartościowe byłyby np. rozważania na temat miejsca tych zagadnień odniesione do poszczególnych płaszczyzn i rodzajów środowiska zewnętrznego organizacji. Mogłyby być one następnie pogłębione w ramach teorii zarządzania strategicznego poprzez analizę mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń mikro, małych i średnich przedsiębiorstw związanych z wykorzystaniem potencjału OzN oraz instrumentów wspierania i aktywizacji zawodowej tej grupy społecznej. Można byłoby ponadto zwrócić przy tym uwagę na kształtowanie relacji przedsiębiorstw z instytucjami oferującymi wsparcie dla osób z niepełnosprawnościami jako specyficzną kategorią interesariuszy zewnętrznych oraz menedżerskie wyzwania procesu absorpcji instrumentów pomocowych przez przedsiębiorców.

W zakresie charakterystyki i możliwości aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami można byłoby odnieść się głębiej do teorii przedsiębiorczości nawiązując do takich koncepcji, jak np. przedsiębiorczość społeczna, czy inkluzywna. Niezwykle duży potencjał teoretyczny oferuje także nurt przedsiębiorczości osób z niepełnosprawnościami w ramach którego prowadzone są zaawansowane badania nad postawami przedsiębiorczymi i gotowością tej grupy społecznej do podejmowania działalności gospodarczej oraz wykorzystania instrumentów pomocowych jako okazji przedsiębiorczych w prowadzonej działalności.

Rozważania na temat mikro, małych i średnich przedsiębiorstw powinny zostać osadzone w koncepcji specyfiki i zróżnicowania tej kategorii podmiotów gospodarczych. W tym ujęciu wartościowa byłaby np. analiza cech jakościowych tych przedsiębiorstw w kontekście przygotowania organizacyjnego i kulturowego do zatrudniania osób z niepełnosprawnościami. Interesujące byłyby też np. rozważania na temat różnic w podejściu strategicznym przedsiębiorców do zatrudniania OzN oraz wykorzystywania instrumentów pomocowych skierowanych do tej grupy społecznej. Przegląd literatury mógłby zostać ponadto uzupełniony ukazaniem potencjału wynikającego z koncepcji zarządzania publicznego, związanego z działalnością instytucji państwowych działających na rzecz OzN, a także zarządzania różnorodnością oraz technologiami w organizacjach ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki wynikającej z potrzeb osób z niepełnosprawnościami.



Zachęcam więc Autora do głębszej refleksji na ten temat i proszę Go o udzielenie odpowiedzi na następujące pytanie:

Pyt. 1. W jaki sposób firmy sektora mMSP powinny zarządzać różnorodnością aby kreować korzystne warunki do aktywizacji i rozwoju zawodowego osób z niepełnosprawnościami?

**W rozdziale 3** omówiono podstawy metodyczne przeprowadzonych badań własnych. Rozważania otwiera prezentacja istoty i zarysu problematyki badawczej, w ramach której dużo miejsca poświęcono uzasadnieniu wyboru obszaru geograficznego badań. Następnie przedstawiono zakres merytoryczny prowadzonych analiz empirycznych w podziale na dwa zagadnienia: (1) wybór miejsca pracy oraz (2) aktywność zawodowa osób z niepełnosprawnościami (s. 123-125). W mojej ocenie zakres ten niezbyt precyzyjnie koresponduje z wyznaczonym w pracy problemem badawczym. Nie obejmuje bowiem oceny polityki rządu, koncentruje się natomiast na wyborach OzN w zakresie miejsca pracy i rozwoju kariery zawodowej. W mojej ocenie Autor w części teoretycznej pracy nie zbudował ponadto odpowiednich podstaw konceptualnych do przeprowadzenia badań w takim zakresie merytorycznym.

W dalszej części rozdziału zaprezentowano metody, techniki i narzędzia badawcze oraz charakterystykę próby badawczej. Generalnie wybór badań ankietowych i wywiadów jako metod służących do rozwiązywania wyznaczonego problemu badawczego oceniam pozytywnie. Również poprawnie wybrano i zaprezentowano narzędzia statystyczne wykorzystane w analizie danych empirycznych. Atutem badań jest również zróżnicowanie respondentów i podział ich na 3 grupy: (1) osób z niepełnosprawnościami, (2) właścicieli przedsiębiorstw zatrudniających OzN oraz (3) przedsiębiorców z orzeczoną niepełnosprawnością prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą. Do mankamentów zaprezentowanej metodyki badań zaliczam natomiast:

- brak bardziej precyzyjnych informacji o sposobie doboru próby. We wstępie Autor wskazuje, iż w badaniach zastosowano losowy dobór próby (s. 13), jednak prezentując metodykę badań nie wyjaśnia skąd pozyskiwano dane respondentów, w jaki sposób przygotowano operat populacji oraz jaki model losowania wykorzystano do wyznaczenia prób badawczych,
- brak wyjaśnienia dlaczego kryterium wielkości przedsiębiorstw wykorzystane w doborze próby zawężono jedynie do liczby zatrudnionych osób (s. 126), skoro w części teoretycznej pracy rozważano całą definicję firm sektora mMSP sformułowaną przez Komisję Europejską, uwzględniającą także kryteria finansowe,
- rozbieżności dotyczące liczebności próby w badaniu IIb. Na s. 13 oraz 123 Autor wskazuje, iż w badaniu tym wzięło udział 12 respondentów, jednak na s. 127 stwierdza, iż „wywiad pogłębiony będący częścią badania jakościowego IIb skierowany był do 30 kobiet i 30 mężczyzn z wielkopolskiego obszaru gospodarczego w Polsce”.

W mojej ocenie również prezentacja charakterystyki prób badawczych przeprowadzona przez Autora cechuje się określonymi mankamentami, do których zaliczam podawanie wyników procentowych na próbach poniżej 100 elementów z dokładnością do 2 miejsc po przecinku (np. na s. 148, 149), a także wielokrotne (np. na s. 130, 131, 136) odnoszenie wyników do „populacji osób badanych”. Jest to błąd, bowiem w badaniu analizowano wyniki w odniesieniu do prób badawczych, a nie całej populacji. Niejasne jest również dlaczego w prezentacji wyników dotyczących tożsamości respondentów w grupie badawczej Ia i Ib (s. 136) odpowiedzi zawężono jedynie do 2 wariantów: „osoba z niepełnosprawnością”

oraz „niepełnosprawny”. W kwestionariuszu ankiety (s. 237) badani mieli bowiem możliwość zaznaczenia znacznie większego zakresu określeń, w tym m.in. „osoba chora”, czy „osoba wykluczona społecznie”. W tekście pracy Autor natomiast w żaden sposób nie odnosi się, ani nie komentuje innych wariantów odpowiedzi na to pytanie.

W **rozdziale 4** zaprezentowano wyniki badań własnych Autora. W pierwszej kolejności omówiono preferencje wyboru miejsca pracy przez ankietowane osoby z niepełnosprawnościami w ramach badania Ia i Ib. Uzyskane wyniki analizowano następnie w odniesieniu do poszczególnych pytań badawczych.

W mojej ocenie zakres przeprowadzonych badań w niewielkim stopniu koresponduje z wyznaczonym problemem badawczym. Autor w części empirycznej praktycznie w ogóle nie korzysta z zbudowanych na podstawie przeglądu literatury podstaw konceptualnych analizy polityki państwa na rzecz osób z niepełnosprawnościami. W części teoretycznej zaprezentował On przecież dotacje, subwencje, różnorodne programy, rozwiązania prawno-systemowe oraz instrumenty pomocowe dla tej grupy społecznej. Ponadto, nawet w podrozdziale 4.1. (s. 159-160) Doktorant odnosi się do strategii na rzecz osób z niepełnosprawnościami podkreślając, iż obejmuje ona 8 obszarów priorytetowych: niezależne życie, dostępność, edukację, pracę, warunki życia i ochronę socjalną, zdrowie, budowanie świadomości oraz koordynację. W badaniach brakuje zaadresowania tych zagadnień. Zawężenie prac empirycznych wyłącznie do wyboru miejsca pracy i rodzaju aktywności zawodowej respondentów, w mojej ocenie, bardzo znacząco zawęży obszar analizy w stosunku do wyznaczonego problemu badawczego. Część analityczna charakteryzuje się ponadto określonymi mankamentami, do których zaliczam:

- błędne założenie o możliwości połączenia odpowiedzi respondentów preferujących zatrudnienie w mikro przedsiębiorstwach oraz prowadzenie własnej działalności gospodarczej (np. s. 167, 170). W części teoretycznej Autor przeciwstawiał przecież rolę pracowników oraz przedsiębiorców wskazując iż „przedsiębiorcę od pracowników przedsiębiorstw wyróżnia umiejętność podejmowania ryzyka” (s. 26). Nie odnajduję zatem podstawy merytorycznej w pracy uzasadniającej potraktowanie preferencji w zakresie pracy w mikroprzedsiębiorstwach oraz prowadzenia własnej firmy jako tożsamyh opcji preferencji zawodowych. Podobnie niezrozumiałe dla mnie jest połączenie odpowiedzi respondentów wskazujących rodzaj niepełnosprawności w postaci zaburzeń wzroku, słuchu oraz psychicznych w jedną pozycję w celu przeprowadzenia testu niezależności  $\chi^2$  (s. 170-171),
- występujące niekiedy błędne wnioskowanie na podstawie uzyskanych wyników. Np. na s. 171 Autor stwierdza, iż „ponieważ wartość istotności p-value w obydwu przypadkach jest wyższa (...) niż określony w eksperymencie poziom ufności 95%, nie uzyskano jednoznacznej odpowiedzi na postawione pytanie badawcze”. Po pierwsze, przeprowadzone badanie nie było eksperymentem, tylko badaniem ankietowym. Po drugie, brak istotności statystycznej wskazuje na brak podstaw do odrzucenia  $H_0$ , wobec czego można wnioskować o braku zależności pomiędzy rozpatrywanymi zmiennymi,
- błędne aspiracje do analizy normalności rozkładu w przypadku zmiennej mierzonej na skali nominalnej (s. 172). W przypadku zmiennej „rodzaj niepełnosprawności” nie ma możliwości

uporządkowania poszczególnych wariantów odpowiedzi według ich wartości, wobec czego próba analizy normalności ich rozkładu jest bezzasadna,

- błędne aspiracje w zakresie „weryfikacji” pytania badawczego P6 (s. 180). Jest to błąd, bowiem pytań badawczych się nie weryfikuje, ale udziela się na nie odpowiedzi na podstawie uzyskanych wyników.

W mojej ocenie zakres merytoryczny badań nie pozwala ponadto na udzielenie rzetelnych odpowiedzi na pytania badawcze P5 oraz P4. W przypadku prac zmierzających do udzielenia odpowiedzi na pytanie P5 Autor analizuje dane statystyczne dotyczące liczby pracowników z niepełnosprawnościami oraz pracodawców zarejestrowanych w Systemie Obsługi Dofinansowań i Refundacji PFRON (s. 173-180). Wyniki wskazują, iż generalnie na przestrzeni lat 2004-2022 występuje spadek liczebności pracodawców prowadzących ZPCh oraz pracowników z niepełnosprawnościami zatrudnionych w tych podmiotach na rzecz pracodawców i zatrudniających ich pracowników na otwartym rynku pracy. Na tej podstawie Doktorant wysuwa wniosek, iż „MSP na otwartym rynku pracy są uznawane za przyjaźniejsze środowisku pracy niż Zakłady Pracy Chronionej” (s. 179).

W mojej ocenie wnioskowanie to nie jest zasadne. Po pierwsze, dane statystyczne nie pozwalają na wysunięcie wniosków dotyczących zatrudnienia w firmach sektora mMSP, obejmują bowiem również duże podmioty. Po drugie przeprowadzona analiza ma wyłącznie charakter ilościowy i odpowiada na pytanie, jak kształtuje się poziom zatrudnienia OzN. Nie analizuje natomiast przyczyn i uwarunkowań kształtowania się takiego stanu rzeczy. Przede wszystkim Autor nie definiuje w żaden sposób „przyjaznego środowiska pracy”, nie wiadomo więc, czym powinno się ono charakteryzować. Po drugie być może to właśnie ZPCh są uznawane za „bardziej przyjazne”, jednak z powodu zmniejszenia ich dostępności pracownicy z niepełnosprawnościami muszą szukać zatrudnienia w podmiotach na otwartym rynku pracy, które oferują mniej przyjazne warunki aktywności zawodowej. Autor w żaden sposób nie próbuje pogłębić tego wnioskowania np. poprzez uzyskanie opinii na ten temat od respondentów z badania Ia i Ib, opierając się jedynie na danych ilościowych o ograniczonej wartości poznawczej.

W dalszej części pracy (s. 186-191) Doktorant zadaje pytanie P4: „co motywuje osoby z niepełnosprawnościami do migracji w celu poszukiwania pracy?”. Poszukując na nie odpowiedzi analizuje dane oceniające skłonność respondentów z badania Ia i Ib do migracji na skali dychotomicznej „tak/nie”. Odpowiedzi te oznaczają kolejno, że (1) respondent jest gotowy do migracji oraz (2) że nie jest gotowy do migracji. Pojawiają się tutaj dwa problemy. Po pierwsze, można przypuszczać, że dane pozyskano na podstawie pytania nr 29 z kwestionariusza ankiety wykorzystanego w badaniu Ia i Ib (s. 237). Zostało ono sformułowane w postaci: „Czy migrowałaś /-eś w swoim życiu (z miasta do wsi lub odwrotnie) w poszukiwaniu pracy?” (tak/nie). Pytanie to wskazuje wyraźnie kierunek migracji: „z miasta do wsi lub odwrotnie”. Nie obejmuje więc np. sytuacji migracji pomiędzy miastami. To ograniczenie poznawcze nie jest uwzględnione we wnioskowaniu Autora. Po drugie, pytanie badawcze P4 ma wyraźnie charakter jakościowy i adresuje przyczyny/uwarunkowania migracji zawodowej OzN. Tymczasem dychotomiczna skala odpowiedzi tak/nie pozwala wyłącznie ocenić, czy respondent jest gotowy do migracji. Nie pozwala natomiast na wnioskowanie co motywuje ankietowanych do zmiany zamieszkania w celu znalezienia innego zatrudnienia.

W mojej ocenie część empiryczna rozprawy nie przyczynia się do rozwiązania wyznaczonego problemu badawczego zgodnie z rygorami pracy naukowej. Przedstawiony zakres analiz opiera się na



dość prostych pytaniach zadawanych respondentom i koncentruje na rozpoznaniu ogólnych zachowań osób z niepełnosprawnościami na rynku pracy. Autor nie pogłębia swojego wnioskowania rozważając przyczyny, uwarunkowania i konsekwencje tych zachowań w kontekście polityki państwa wobec OzN, co stanowiłoby szczególną wartość w przypadku pracy naukowej. Przykładem może być odpowiedź na pytanie „czy korzystasz z dofinansowań państwowych?” analizowane w części empirycznej na s. 135. Wykorzystano tu wyłącznie dychotomiczną skalę odpowiedzi tak/nie. Wyniki wskazują, iż ponad 70% respondentów w badaniu Ia i Ib korzysta z takich dofinansowań. Autor nie pogłębia już jednak wnioskowania pytając np. z jakich dofinansowań korzystają ankietowani, jakie są bariery pozyskiwania tych dofinansowań, jakie inne dofinansowania byłyby korzystne dla OzN? Odpowiedzi na takie pytania bardzo ściśle wiązałyby się z wyznaczonym problemem badawczym i umożliwiały wyciągnięcie interesujących wniosków poznawczych z badań.

Zgłaszam również zastrzeżenia do planowania zakresu merytorycznego pytań zadanych respondentom w badaniach Ia, Ib oraz IIa. W badaniach Ia i Ib kwestionariusz ankiety zawierał łącznie 38 pytań, natomiast w badaniu IIa – 19 pytań. Niestety wyniki tylko części z nich przedstawiono w pracy. Odpowiedzi na wiele wartościowych zagadnień, bezpośrednio związanych z rozwiązywanym problemem badawczym całkowicie pominięto, np.

1. W badaniu Ia i Ib następujące pytania:

- „15. Czy odpisujesz kwoty od podatku na instytucje charytatywne?”,
- „22. Czy odczuwasz wsparcie ze strony sektora publicznego?”.

2. W badaniu IIa następujące pytania:

- „7. Z których dotacji rządowych dla pracowników z niepełnosprawnościami korzystają Państwo?”,
- „8. Czy Państwa zdaniem rządowe instrumenty wsparcia są wystarczające dla zatrudnienia/aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami na rynku pracy?”,
- „9. Co Państwa zdaniem stanowi największą barierę w zatrudnieniu osób z niepełnosprawnościami (OzN)?”,
- „11. Czy Państwa zdaniem zatrudniona osoba z niepełnosprawnością może mieć pozytywny wpływ na wizerunek przedsiębiorstwa, m.in. poprzez realizację Celu 8 i 10 Zrównoważonego Rozwoju?”,
- „12. Czy Państwa zdaniem zatrudniona osoba z niepełnosprawnością jest (...):”,
- „13. Czy podczas rekrutacji na stanowiska umieszczacie Państwo klauzurę: „wymagane orzeczenie o stopniu niepełnosprawności?”,
- „15. Czy Państwa zdaniem osoby z niepełnosprawnościami byłyby/są wartościowym ogniwem dla tworzenia różnorodnych zespołów (ang. team diversity)?”.

Odpowiedzi na te pytania (szczególnie z badania IIa) są przecież bezpośrednio powiązane z tematem pracy i podjętym problemem badawczym. Niezrozumiałe jest dla mnie całkowite pominięcie ich w pracy, bowiem mogłyby one dostarczyć wielu wartościowych wniosków poznawczych. Co więcej, wiele pytań zadanych w badaniu IIb odnosi się bezpośrednio do problematyki zarządzania w organizacjach. Jak widać, w pytaniu 15 Autor odnosi się nawet do koncepcji zarządzania różnorodnością. Szkoda, iż w części teoretycznej nie zbudowano żadnych podstaw konceptualnych dla takiego zakresu merytorycznego badań empirycznych w niniejszej pracy.

Z drugiej strony w kwestionariuszu badania Ia i Ib pojawia się szereg pytań, które w mojej ocenie są całkowicie niezwiązane z podjętym problemem badawczym, np.

- „24. Czy uważasz, że Polacy są przyjaźni i pomocni obcokrajowcom?”
- „26. Czy często spotykasz się ze znajomymi w barach czy kawiarniach?”
- „27. Czy często chodzisz do kina/ teatru?”
- „30. Czy często spotykasz się z rodziną?”
- „31. Czy znasz swojego sąsiada (jego imię, nazwisko i telefon kontaktowy)?”

Niejasne jest dla mnie zadanie tego typu pytań w pracy na temat polityki państwa na rzecz osób z niepełnosprawnościami w firmach sektora mMSP. Również w części teoretycznej nie zbudowano żadnych podstaw konceptualnych uzasadniających pytania o powyższe zagadnienia.

Kolejną słabością części empirycznej rozprawy jest brak prezentacji wyników badania IIB w którym (zgodnie z zapowiedzią Autora na s. 123) respondentami były osoby z niepełnosprawnościami prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą. Jest to istotny mankament, bowiem w kwestionariuszu wywiadu przeznaczonym dla tej grupy zadano wartościowe pytania z punktu widzenia realizacji postawionego problemu badawczego, np.:

- „4. Czy korzystał/korzysta Pani/Pan z dotacji rządowych dla osób z niepełnosprawnościami zakładających/ prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą?”
- „5. Z których dotacji rządowych dla zakładających/prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą Pani/Pan korzysta?”
- „6. Czy rządowe instrumenty wsparcia są wystarczające dla prowadzenia jednoosobowej działalności gospodarczej przez osoby z niepełnosprawnościami?”

Niezrozumiałe jest dla mnie całkowite pominięcie odpowiedzi na te pytania w pracy. Oprócz przyczynienia się do rozwiązania problemu badawczego wyniki w tym zakresie pozwoliłyby też na sformułowanie wielu wartościowych wniosków w zakresie postaw przedsiębiorczych osób z niepełnosprawnościami. Zachęcam więc Autora do głębszej refleksji na ten temat i proszę Go o udzielenie odpowiedzi na następujące pytanie:

Pyt. 2. Proszę syntetycznie przedstawić wyniki badania IIB ze szczególnym uwzględnieniem wykorzystania instrumentów pomocowych dla przedsiębiorców z niepełnosprawnościami jako okazji w prowadzonej działalności gospodarczej.

Moje wątpliwości budzi też jakościowy charakter badań IIA i IIB zapowiedziany przez Doktoranta na s. 123. Zakres i konstrukcja pytań w narzędziach badawczych przeznaczonych do tych badań pokrywa się konstrukcyjnie (i w znacznym stopniu tematycznie) z pytaniami sformułowanymi w kwestionariuszu ankiety w badaniu Ia i Ib. W efekcie, w mojej ocenie, Autor w ogóle nie wykorzystuje potencjału wynikającego z badań prowadzonych metodą wywiadu. Nie stara się uzyskać bardziej swobodnych, otwartych odpowiedzi od respondentów, które pozwoliłyby na wyciągnięcie dodatkowych, pogłębionych wniosków empirycznych. Kafeteria we wszystkich pytaniach mają bowiem charakter zamknięty, co uniemożliwia respondentowi poszerzenie swojej wypowiedzi, dodanie nowych, interesujących wątków, czy przedstawienie ciekawych doświadczeń wynikających z wykorzystania instrumentów wspierania osób z niepełnosprawnościami. Również wyniki badania IIA zaprezentowane na s. 194-196 mają wyłącznie charakter ilościowy i nie obejmują żadnej analizy danych jakościowych.

**W podsumowaniu i zakończeniu rozprawy** syntetycznie przedstawiono wyniki zrealizowanych badań obejmujące odpowiedzi na postawione pytania badawcze, uzupełnione o dodatkowe spostrzeżenia i interpretacje Autora. Niestety, w mojej ocenie, znaczna część z nich ma charakter wysoce subiektywny i nie wynika z przedstawionych rozważań teoretycznych ani przeprowadzonych (a przynajmniej zaprezentowanych w pracy) analiz empirycznych. Przykładem mogą być następujące wnioski:

- na s. 203: „OzN dokonują wyboru środowiska pracy, które najlepiej odpowiada ich umiejętnościom, potrzebom i aspiracjom. Przy podejmowaniu decyzji mają znaczenie czynniki takie jak: (...) kompetencje, oczekiwania dotyczące warunków pracy, dostępność infrastruktury otoczenia”. Trudno zgodzić się z takim wnioskiem, bowiem Autor badał jedynie w jakich podmiotach (ze względu na wielkość) chcieliby pracować respondenci. Nie prowadził natomiast głębszej analizy przyczyn/determinant wyboru miejsca pracy przez ankietowanych,
- na s. 203: „Na podstawie wyników badania można stwierdzić, iż osoby z niepełnosprawnościami (...) wolą, aby w życiu publicznym powszechnie były sformułowania (...) „pomoc”, „Rynek pracy” i „Otwarty rynek pracy”. W kwestionariuszu ankiety respondenci nie mieli możliwości zaznaczenia takich odpowiedzi. Nie mogli ich również udzielić w formie odpowiedzi swobodnych, bowiem nie przewidziano miejsca na otwarte wypowiedzi ankietowanych,
- na s. 206: „Odnotowano, że większość decyzji mających na celu wprowadzanie instrumentów pomocowych dla przedsiębiorców podejmowanych jest bez uprzednich konsultacji ze środowiskiem biznesu”. Trudno zgodzić się z tym wnioskiem, gdyż w badaniach nie pytano respondentów o zakres udziału w konsultacjach dotyczących implementacji polityki państwa na rzecz OzN.

Podobnie wysoce subiektywny charakter ma zaprezentowany model polityki państwa na rzecz osób z niepełnosprawnościami w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach (s. 209-211). Uwzględniono w nim szereg elementów, które nie były przedmiotem badań, np. programy szkoleniowe i edukacyjne, tworzenie dostosowanych miejsc pracy, eliminacja barier architektonicznych, czy kampanie świadomościowe. Nie wiadomo też, co ma być efektem tego modelu. W szczególności nie wskazano żadnych korzyści dla firm sektora mMSP wynikających z implementacji tego modelu do praktyki społeczno-gospodarczej. Atutem tej części pracy jest natomiast wskazanie dalszych, perspektywicznych kierunków badań inspirowanych tematyką niniejszej rozprawy (s. 212).

Podsumowując, cele i strukturę pracy oceniam pozytywnie. Krytycznie odnoszę się natomiast do zawartości merytorycznej rozprawy. W mojej ocenie Autor jedynie w szczątkowym i bardzo selektywnym zakresie dokonał analizy polityki państwa na rzecz osób z niepełnosprawnościami w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach swoje rozważania zawężając niemal wyłącznie do oceny aktywności zawodowej respondentów. Uznaję zatem, iż cel poznawczy pracy został zrealizowany w minimalnym stopniu. Doktorant nie wykorzystał natomiast w ogóle potencjału badań empirycznych do zdefiniowania rekomendacji w zakresie wspierania i budowy modelu polityki państwa na rzecz osób z niepełnosprawnościami w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce. W mojej ocenie cel aplikacyjny rozprawy nie został zatem zrealizowany.

#### 4. Ocena wykorzystania literatury naukowej

Rozprawa została przygotowana w oparciu o adekwatny do poruszanych zagadnień zbiór literatury naukowej. W bibliografii (s. 213-226) wykazano ok. 160 pozycji literatury, które dodatkowo uzupełniono zestawem aktów prawnych i źródeł internetowych. Zapewniono przy tym bardzo wysoki poziom porównywalności bibliografii z cytowaniami w tekście.

Autor w toku prowadzonych rozważań cytuje ekonomistów (np. L. Balcerowicza, s. 30, A. Smitha, s. 23-24), psychologów (np. G.W. Allporta, s. 65, H. Livneha, s. 66), szeroko powołuje się na literaturę socjologiczną (np. s. 67, 72), prawniczą (np. s. 22-23), czy z zakresu nauk o polityce i administracji (np. s. 68, 100). W bardzo szczątkowym i niedostatecznym zakresie odnosi się natomiast do publikacji osadzonych tematycznie w naukach o zarządzaniu i jakości. Autor wykorzystuje też takie źródła, jak np. [www.wiadomosci.onet.pl](http://www.wiadomosci.onet.pl), czy [www.praca.gazetaprawna.pl](http://www.praca.gazetaprawna.pl) których powoływanie w pracy naukowej, ze względu na charakter publicystyczny, jest dyskusyjne.

Pod względem technicznym cytowania są generalnie sporządzone poprawnie, choć pojawiają się braki w niektórych zapisach bibliograficznych, np. w pozycjach Zaborowski, Madejsza, 2016 oraz Zaborowski, Baj, Zaborowski, 2015 (s. 226) nie podano informacji charakteryzujących publikację zwrąta, w której zamieszczone zostały cytowane rozdziały.

#### 5. Ocena formalna rozprawy doktorskiej

Rozprawa ma charakter pracy pisemnej i obejmuje łącznie 244 strony, w tym 212 stron tekstu głównego oraz 32 strony uzupełniające, w tym bibliografię (a także wykaz ustaw i aktów prawnych oraz źródeł internetowych), spisy tabel, wykresów i rysunków, 3 załączniki zawierające narzędzia badawcze oraz streszczenie w języku angielskim. Rozprawa została napisana poprawnym i klarownym językiem, a prowadzony wywód jest logiczny, uporządkowany i charakteryzuje się wysoką poprawnością. W pracy pojawiają się nieliczne mankamenty w tym zakresie obejmujące drobne błędy stylistyczne (np. „posiadany rodzaj niepełnosprawności nie jest zależna od wyboru...” (s. 169) czy ortograficzne (np. „sporzytkowanej kwoty”, s. 99). Nie wpływają one jednak istotnie na moją pozytywną i wysoką ocenę językową pracy.

Układ graficzny i formatowanie rozprawy są generalnie poprawne. Czytelność tabel, rysunków i wykresów nie budzi wątpliwości. Inne, drobne uchybienia formalne obejmują ponadto:

- sporadycznie stosowany, styl osobowy wypowiedzi, np. „obserwujemy procentowy wzrost wartości PKB” (s. 97),
- sporadyczne braki wcięć akapitowych, np. na s. 73,
- błędne numery rozdziałów 3.3.3 oraz 3.3.4 w strukturze pracy,
- błędne zapisy wartości, np. „całkowita liczba osób z niepełnosprawnościami w UE wynosi 73 030.6 milionów” (zapis ten oznacza *de facto* miliardów, s. 82) oraz różnic procentowych, np. „Przeważająca większość respondentów badania Ia i Ib korzystała z dofinansowań państwowych, kolejno 72.82% oraz 75.50%. Odnotowując wzrost o 2.68% na korzyść próby badawczej Ib...” (s. 135) – w tym przypadku wzrost nie wynosi 2,68% ale 2,68p.p.
- braki bardziej precyzyjnego wskazania źródła w przypadku niektórych tabel i wykresów podpisanych, jako „opracowanie własne”, np. w tabeli 2.11 (s. 91) zestawienie symboli przyczyn niepełnosprawności w Polsce powinno być opracowane na podstawie odpowiedniego dokumentu,

natomiast wykresy i tabele prezentujące wyniki przeprowadzonych badań (np. s. 161-162) powinny zostać sporządzone na podstawie uzyskanych wyników prac empirycznych.

Pomimo wskazanych uchybień, w mojej ocenie, recenzowana rozprawa spełnia wymogi formalne stawiane przez pracami awansowymi na stopień naukowy doktora.

## 6. Konkluzja

Recenzowana praca adresuje oryginalny, ważny i aktualny problem naukowy dotyczący kształtowania i implementacji polityki państwa na rzecz osób z niepełnosprawnościami w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce. Autor nie osadza jednak merytorycznie tego problemu w naukach o zarządzaniu i jakości ani nie wykorzystuje potencjału teoretycznego tej dyscypliny do zbudowania podstaw konceptualnych dla jego rozwiązania. W mojej ocenie praca nie prezentuje zatem ogólnej wiedzy teoretycznej Kandydata w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Autor posiada podstawowe kompetencje w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej jednak, w mojej ocenie, przeprowadzone badania nie przyczyniły się do rozwiązania wyznaczonego problemu badawczego. W szczególności Kandydat nie dokonał odpowiedniej konceptualizacji badań na podstawie przeglądu literatury, wyniki zaprezentował bardzo fragmentarycznie, pomijając wiele wartościowych merytorycznie zagadnień, a duża część sformułowanych wniosków (w tym zaproponowany model polityki państwa na rzecz OzN) ma charakter wysoce subiektywny i nie wynika z przedstawionych analiz empirycznych. W efekcie tylko jeden z dwóch wyznaczonych celów pracy mogą uznać za zrealizowany.

W mojej ocenie zatem rozprawa doktorska Pana mgr inż. Dominika Czerkawskiego pt. „Polityka państwa na rzecz osób z niepełnosprawnościami w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce” nie spełnia warunków określonych w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. „Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce” (Dz.U. 2018 poz. 1668 z późn. zmianami).

Ponieważ jednak podstawę postępu naukowego powinna stanowić dyskusja nie widzę przeszkód, aby w przypadku 2 pozostałych, pozytywnych recenzji, praca została dopuszczona do obrony w trybie przewidzianym w art. 191 ust. 1 tej ustawy, zgodnie z którym „do obrony rozprawy doktorskiej może być dopuszczona osoba, która uzyskała pozytywne recenzje od co najmniej 2 recenzentów (...)”.

Marek Matejun

## Bibliografia:

1. Belz, G., Cyfert, S., Czakon, W., Dyduch W., Latusek-Jurczak, D., Niemczyk, J., Sopińska, A., Szpitter, A., Urbaniak, M., & Wiktor, J. (2019). *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu i jakości 2.0*. Warszawa: Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN. Pobrane z [https://knoiz.pan.pl/images/stories/pliki/pdf/Subdyscypliny\\_nauk\\_o\\_zarzdaniu\\_i\\_jakoci.pdf](https://knoiz.pan.pl/images/stories/pliki/pdf/Subdyscypliny_nauk_o_zarzdaniu_i_jakoci.pdf).
2. Sudoł, S. (2012). *Nauki o zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
3. Zakrzewska-Bielawska, A. (2012). Istota procesu zarządzania. W A. Zakrzewska-Bielawska (Red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia* (s. 15-40). Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.