

Częstochowa, dn. 20.02.2020 r.

Prof. dr hab. Alfreda Zachorowska

Wydział Zarządzania P.Cz.  
Sekretariat

Wpł. dn. 24.02.2020



## RECENZJA

rozprawy doktorskiej przygotowanej przez mgr inż. Karolinę Karbownik pt.: „Zarządzanie telepracownikami z niepełnosprawnością” napisanej pod kierunkiem naukowym prof. PCz dr hab. Bogusławy Ziółkowskiej.

Recenzowana rozprawa doktorska obejmuje w swej części merytorycznej Wstęp, pięć rozdziałów oraz Podsumowanie i obejmuje 254 strony. Część uzupełniającą stanowi bibliografia obejmująca 297 pozycji, składająca się z 211 pozycji zwartych i artykułowych, 11 aktów prawnych, 75 pozycji pochodzących z Internetu, w tym artykuły, sprawozdania, dane statystyczne, dokumenty, strony rządowe i innych instytucji, polskich i zagranicznych, których działalność wiąże się z poruszonym obszarem badawczym, spis 21 rysunków, spis 85 tabel, spis 42 wykresów, spis schematów (1) oraz Aneks obejmujący 2 załączniki –autorskie kwestionariusze ankietowe, wykorzystane w badaniach własnych oraz streszczenie w języku angielskim. Całość rozprawy doktorskiej obejmująca właściwą część merytoryczną oraz część uzupełniającą mieści się na 309 stronach.

Zgodnie z wymaganiami ustawowymi, stawianymi rozprawom doktorskim, powinny one „stanowiąc oryginalne rozwiązanie problemu naukowego (...) oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej”<sup>1</sup>.

Mając to na uwadze, przy ocenie rozprawy doktorskiej mgr inż. Karoliny Karbownik, przyjęto następujące kryteria: znaczenie podjętej tematyki, poprawność w sformułowaniu celów i hipotez badawczych, metodykę badań, strukturę rozprawy oraz jej stronę warsztatową.

1. Problematyka telepracy nie jest w literaturze przedmiotu, ani praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw, zjawiskiem nowym. Jednak w aspekcie dynamicznych zmian technologii informatycznych, rewolucji cyfrowej, nabiera stale nowego wymiaru i znaczenia a w

<sup>1</sup> Art. 13.1. Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, Dz. U. nr 65, poz. 595, z późn. zm.



zderzeniu z aktywizowaniem zawodowym osób z niepełnosprawnościami stanowi interesujące i mało spenetrowane zagadnienie na niwie nauk o zarządzaniu i jakości. Przemiany ustrojowe i gospodarcze zainicjowane z końcem lat osiemdziesiątych dwudziestego wieku, integracja z Unią Europejską, otwarcie kulturowe na różnorodność, zwłaszcza niepełnosprawność ludzi wynikającą z różnych przyczyn i nabywaną w różnym wieku, wyczuliły społeczeństwo a także aparat państwowy i władze samorządowe, na sprawy związane z opieką, rehabilitacją, umacnianiem podmiotowości osób niepełnosprawnych poprzez równoprawne ich traktowanie w dostępie do nauki, dóbr kultury a w konsekwencji możliwości wykonywania pracy zawodowej. Polska zrobiła duży postęp w zakresie likwidowania barier architektonicznych, montowania podjazdów i wind, dla osób z niepełnosprawnością ruchową, przystosowywaniem infrastruktury przyjaznej ludziom z różnymi rodzajami ograniczeń wynikających z dysfunkcji ich organizmów, tworzeniem przestrzeni przyjaznej także dla osób niepełnosprawnych.

Doktorantka dostrzegła i zdiagnozowała potencjał ludzi z niepełnosprawnością (str. 100-105). Uznała go za ważny lecz niedoceniany, wciąż zbyt mało aktywny i pomijany przez pracodawców na otwartym rynku pracy. Zwróciła uwagę na znaczenie pracy zawodowej w życiu osób z niepełnosprawnością, która czyni ich niezależnymi ekonomicznie, pozytywnie oddziałuje na zdrowie i samopoczucie oraz daje możliwość poznania nowych osób ( str. 108-110) i nawiązania ważnych dla nich relacji społecznych poza najbliższym otoczeniem, w którym żyją. Rozwój technologii informatyczno - komunikacyjnych przyspiesza procesy realne poprzez dynamizację procesów informacyjnych, gromadzenie i transfer danych, ich analizę i budowanie kapitału wiedzy. Globalizuje gospodarkę, zmienia społeczeństwo, reorientuje możliwości i zagrożenia, rzeczy dotąd niemożliwe czyni dostępnymi. Jest bardzo ważne, aby przełożyć nowoczesne narzędzia i system informatyczne na uwolnienie ludzi niepełnosprawnych z ich dotychczasowych ograniczeń czyniąc ich pełnowartościowymi członkami społeczeństwa.

W zakresie, wydawałoby się już dobrze rozpoznanego w literaturze przedmiotu, obszaru zarządzania telepracą, Doktorantka znalazła stosunkowo mało wyeksploatowane zagadnienie, interesujący temat do badań. Autorka zidentyfikowała lukę poznawczą i podniosła bardzo interesujący i oryginalny problem zwracając uwagę jak można świadomie, celowo i metodologicznie poprawnie zarządzać telepracownikami z niepełnosprawnością, jakie tkwią silnie i słabe strony w tej grupie pracowniczej, jak je rozpoznać i nimi pokierować, aby osiągnąć obopólną korzyść i satysfakcję. Ponadto stawia taki problem badawczy, jak zaznaczyła we Wstępie – str. 13, z punktu widzenia osoby z niepełnosprawnością, która ma



kilkunastoletnie doświadczenie w telepracy. Zatem podejmuje próbę rozwiązania go, na gruncie teorii i praktyki, z perspektywy osoby żywo związanej z poruszonymi zagadnieniami. Dążąc do poprawy swojej własnej sytuacji wychodzi naprzeciw zagadnieniu i podejmuje się rozwiązania go poprzez przeprowadzenie badań naukowych mających charakter użyteczny dla społeczeństwa jako całości.

Sytuacja ludzi z niepełnosprawnością jest szczególnie uwzględniając konkurencję na otwartym rynku pracy, gdy chcą podejmować zatrudnienie na równi z osobami zdrowymi. Zazwyczaj są oni na straconej pozycji, gdyż pracodawcy niechętnie zatrudniają pracowników niepełnosprawnych, jeśli nie mają takiej konieczności i nie widzą możliwości, a nawet pewności, szybkiego zwrotu nakładów poniesionych w związku z zatrudnieniem osób z niepełnosprawnością. Stąd telepraca jest rozwiązaniem, które osobie z niepełnosprawnością daje szansę wychodzenia poza swoje ograniczenia, umożliwia rywalizację swoimi atutami, pozwalając jednocześnie unikać konfrontacji w płaszczyznach, gdzie jej możliwości są mniejsze. Nowoczesne technologie pozwalają doskonalić telepracę osób z niepełnosprawnością, a w konsekwencji umożliwiają im pełne uczestnictwo w życiu społecznym, zawodowym, edukacyjnym, kulturowym i in. bez względu na miejsce zamieszkania.

Problem i temat wybrany jest trafnie z punktu widzenia potrzeb badań naukowych, jak i praktyki gospodarczej. Teoria zarządzania telepracą nadal wymaga rozwoju, a praktyczne zastosowanie tematu trudno przecenić, biorąc pod uwagę implikacje dla funkcjonowania i rozwoju aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnością w kontekście turbulentnych zmian wywołanych przez rewolucję cyfrową.

2. W dysertacji Doktorantka sformułowała cel główny w formie pytania: Czy można stworzyć model zarządzania telepracownikami z niepełnosprawnością dla przedsiębiorstw, który wskaże jak wykorzystywać nowoczesne technologie informacyjno-komunikacyjne, a równocześnie będzie uwzględniał potencjał osób z niepełnosprawnością zatrudnionych w formie telepracy? Tak szeroko postawiony problem Autorka uszczegółowiła poddając go dezagregacji i stawiając pytania cząstkowe:

1. Jakie specyficzne cechy muszą mieć osoby z niepełnosprawnością, by pracować w telepracy?
2. Jakie narzędzia i metody zarządzania personelem są stosowane w telepracy osób z niepełnosprawnością?



3. Na jakie korzyści można liczyć i z jakimi zagrożeniami trzeba zmagać się w kwestii zatrudnienia w formie telepracy osób z niepełnosprawnością?
4. Jakie obszary w zarządzaniu personelem mają szczególne znaczenie w odniesieniu do pracowników z niepełnosprawnością zatrudnionych w formie telepracy?

Przyjęta hipoteza wyjściowa zakłada, że „Zarządzanie telepersonelem z niepełnosprawnością odbywa się na takich samych zasadach jak w przypadku personelu pracującego w siedzibie firmy, lecz wymaga dostosowania narzędzi i metod zarządzania oraz opracowania odpowiedniego systemu motywacji, nadzoru i oceny.”

Hipoteza ta została wzmocniona hipotezami szczegółowymi:

1. W każdej gospodarce istnieją wartościowe zasoby ludzkie, które mogą być zaktywizowane poprzez zatrudnienie w formie telepracy, w tym także osoby z niepełnosprawnością.
2. Telepraca jest formą zatrudnienia i jako taka wymaga identyfikowania tych jej obszarów, które należałoby usprawnić w sposób przynoszący obopólną korzyść: dla pracownika z niepełnosprawnością i dla pracodawcy.
3. Telepracownik poza odpowiednimi, oczekiwanymi od niego ze strony pracodawcy, kompetencjami i kwalifikacjami zawodowymi, powinien posiadać szczególnie umiejętności w zakresie samoorganizacji i samokontroli bieżącego wykonywania zadań na swoim stanowisku pracy, które znajduje się poza siedzibą firmy.
4. Wśród głównych wad telepracy należy wskazać na brak możliwości bezpośredniego bieżącego kontrolowania pracownika, co w konsekwencji może prowadzić do niewłaściwej oceny e-personelu. Z kolei główną zaletą telepracy jest znaczne ograniczanie kosztów zatrudnienia. (str. 14-15).

Tak sformułowane cele i hipotezy uważam za poprawne, choć niektóre z nich, tak jak np. czwarta hipoteza szczegółowa, są nazbyt oczywiste. Interesujące jest natomiast ich rozwinięcie w treści dysertacji. Proces weryfikacji hipotez jest złożony i wymagał wielopłaszczyznowego ich rozpatrywania: z punktu widzenia pracodawców, zatrudnionych a także społeczeństwa i podmiotów tworzących prawo w badanych obszarach.

3. Recenzowana dysertacja doktorska odznacza się dobrze rozłożonymi proporcjami treści. Strukturę pracy uważam za prawidłową. Pięć rozdziałów, w tym trzy teoretyczne, wyczerpująco omawiające kwestie związane z cyfrową zmianą gospodarki i społeczeństwa,



telepracą oraz niepełnosprawnością. Czwarty rozdział o charakterze empirycznym stanowi rodzaj raportu z przeprowadzonych badań oraz piąty – projektowy, w którym zostały zaprezentowane propozycje rozwiązań modelowych i ich szczegółowa prezentacja. Autorka wykorzystuje właściwy aparat pojęciowo–narzędziowy, prezentuje wyniki studiów literaturowych i pracochłonnych badań empirycznych. Ich podstawę stanowią odpowiednio dobrane, wartościowe pozycje polskiej i zagranicznej z zakresu podjętej tematyki i poprawne metodycznie badania własne.

We Wstępie Autorka uzasadniła wybór tematu pracy doktorskiej oraz wskazała motyw jego podjęcia. Zaprezentowała cel ogólny pracy oraz cele szczegółowe. Postawiła hipotezę główną i wzmacniła ją czterema hipotezami cząstkowymi. Wskazała narzędzia metodyczne zastosowane przy tworzeniu poszczególnych części pracy i rozwiązywaniu postawionych problemów badawczych, a także omówiła konstrukcję pracy.

Rozdział pierwszy podporządkowano charakterystyce zmian gospodarczych i społecznych wynikających z rozwoju technologii cyfrowych. W oparciu o studia literaturowe Autorka podjęła próbę zidentyfikowania problematyki zasobów ludzkich w organizacji i zarządzania nimi w obliczu rewolucji cyfrowej. Uczyniono to z właściwym podkreśleniem sytuacji aktywnych oraz potencjalnych pracowników z niepełnosprawnością, dla których nowoczesne rozwiązania i narzędzia informatyczno-komunikacyjne stwarzają szansę rozszerzenia zatrudnienia w formie telepracy.

W rozdziale drugim została spenetrowana, na gruncie teorii i wyników wcześniej prowadzonych badań, problematyka telepracy i telepracowników. Zwrócono uwagę na zmiany jakim podlegają funkcje zarządzania w sytuacji realizacji zatrudnienia w formie telepracy. Określono zalety i wady telepracy oraz wskazano niektóre metody i narzędzia wykorzystywane w zarządzaniu telepracownikami. Interesującą częścią omawianego rozdziału jest charakterystyka i analiza rozwiązań w telepracy osób niepełnosprawnych stosowanych w krajach wyżej rozwiniętych niż Polska, a mianowicie w Niemczech i Szwecji wraz z uwzględnieniem propozycji i zaleceń UE w tym zakresie.

Kolejny rozdział, trzeci, podporządkowano omówieniu kwestii związanych z niepełnosprawnością. Scharakteryzowano problem niepełnosprawności z punktu widzenia definicyjnego, demograficznego i zagadnień związanych ze znaczeniem zatrudnienia w tej



grupie. Poruszono kwestie dostosowania miejsca pracy do potrzeb osób niepełnosprawnych oraz możliwości i ograniczenia zatrudnienia tych osób w formie telepracy.

Rozdział czwarty to wieloaspektowa prezentacja metodyki i sposobu przeprowadzenia oraz wyników badań własnych. Badania nad telepracą osób z niepełnosprawnością prowadzono dwutorowo: wśród kadry zarządzającej, menedżerów posiadających w swych zespołach telepracowników z niepełnosprawnością oraz wśród osób niepełnosprawnych wykonujących zatrudnienie w formie telepracy. Podobnie obszar badań został zakreślony szeroko i wieloaspektowo, począwszy od etapu planowania stanowisk w telepracy z uwzględnieniem zatrudnienia osób z niepełnosprawnością, poprzez proces rekrutacji i selekcji pracowniczej osób z niepełnosprawnością na stanowiska w telepracy, stosowanie nowoczesnych rozwiązań informatyczno-komunikacyjnych, możliwości wprowadzenia zmian organizacyjnych na okoliczność zatrudniania osób z niepełnosprawnością, metody i narzędzia kierowania e-personelem, aż po stosowanie czynników motywujących, kształtujących właściwe zaangażowanie telepracowników z niepełnosprawnością. Rozdział kończy się podsumowaniem, które zawiera syntetyczny zbiór wyników, wniosków, tez i twierdzeń wpływających zarówno ze studiów i dociekań teoretyczno-metodycznych, jak i bezpośrednio z prezentowanych analiz i ocen empirycznych. Uzyskane wyniki własnych badań ankietowych poddano analizie SWOT/TOWS, aby w rezultacie dokonać syntezy zidentyfikowanych mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń wynikających z zatrudnienia w formie telepracy pracowników z niepełnosprawnością z punktu widzenia pracodawców i telepracowników.

Rozdział piąty zawiera treści, które można uznać za próbę dokonania wkładu w rozwój nauki o zarządzaniu i jakości w zakresie telepracy osób z niepełnosprawnością. Autorka poddaje analizie i ocenie poszczególne funkcje zarządzania telepracą i telepracownikami oraz wyszczególnia ich elementy składowe w zakresie: planowania (str. 212), organizowania (str. 214 – 215), kontrolowania (219 – 220) i motywowania (str. 227). W konsekwencji konstruuje Model zarządzania telepracownikami z niepełnosprawnością w formie graficznej (str. 244) oraz opisowej (str. 246 – 249). Poza tym ta część dysertacji jest uzupełniona autorskimi narzędziami wspierania procesu zarządzania telepracownikami z niepełnosprawnością takimi jak: Karta oceny telepracownika z niepełnosprawnością (str. 217), Autorski kodeks telepracy (235 – 237).



4. Lektura recenzowanej pracy wskazuje, że cenne w niej jest wieloaspektowe ujęcie teoretycznych i metodycznych aspektów badania telepracy i telepracowników z niepełnosprawnością w aspekcie ich zatrudnienia i zarządzania ich potencjałem w przedsiębiorstwie. W warstwie teoretycznej rozprawy istotną rolę odgrywają dyskusja i krytyczna ocena dorobku naukowego związanego z tematem pracy oraz własne przemyślenia, wnioski i postulaty badawcze Autorki, natomiast warstwa empiryczno-analityczno i projektowa pracy wzbogaca dotychczasową wiedzę o przedmiocie badań.

Recenzowana praca doktorska jest interesującym i oryginalnym opracowaniem, poprawnym pod względem merytorycznym i metodologicznym, przy czym na szczególne wyróżnienie zasługują następujące jej cechy:

- Posiada wyraźnie zaznaczone cele: ogólny i szczegółowe, których wybór jest uzasadniony przeglądem literatury przedmiotu oraz oceną dotychczasowych doświadczeń Autorki jako osoby z niepełnosprawnością i praktyki wykonywania obowiązków telepracowniczych, wynikających z zatrudnienia w tej formie, obserwacji bezpośredniej i pośredniej menedżerów i współpracowników.
- Wskazuje na kompetencje i biegłość Autorki w zakresie zagadnień ogólnych związanych z telepracą, jak i w obszarach szczegółowych, w których mieści się problematyka dysertacji.
- Prezentuje umiejętne dobrane i właściwie zastosowane instrumentarium prowadzenia prac badawczych w wybranym zakresie. Doktorantka prowadzi obserwacje wychodząc od badań zmian zachodzących w zarządzaniu zasobami ludzkimi a wynikających z rewolucji cyfrowej, analizuje zjawisko telepracy i umiejętnie przechodzi do wskazania go jako formy zatrudnienia adekwatnej dla osób z niepełnosprawnością, jednocześnie warunkując jego stosowanie indywidualnymi kompetencjami i predyspozycjami do wykonywania pracy zdalnej, samoorganizowania i samokontroli.
- Konsekwencją rzetelnie przeprowadzonych studiów literatury przedmiotu oraz rozpoznania sytuacji osób z niepełnosprawnością i możliwości ich zatrudniania w formie telepracy, jest dobrze zaprojektowany program badawczy. Wiwisekcja potencjalnych korzyści i zagrożeń, szans i słabych stron telepracy osób z niepełnosprawnością jest wielostronna i wieloaspektowa. Stanowi dobrą podstawę dla analizy i syntezy, której efektem jest zaprojektowanie modelowych rozwiązań



w zarządzaniu telepracownikami z niepełnosprawnością wraz z rekomendacjami ich zastosowań w praktyce.

- Systematyzuje terminologię z obszaru będącego przedmiotem dociekań naukowych, tak na gruncie teoriopoznawczym, jak i badawczym, empirycznym.
- Wartą podkreślenia jest jej użyteczność w warstwie metodycznej, gdyż wskazuje jak badać telepracę i telepracowników w przedsiębiorstwach, proponuje ogląd badanej sytuacji z pozycji menedżera i pracownika wykonawczego, co daje możliwość obserwacji ścierających się poglądów w zakresie zarządzania telepracownikami.
- Posiada charakter eksploracyjny i pragmatyczny, gdyż proponuje praktyczne rozwiązania kwestii ujętych w temacie, tworzy rozwiązania modelowe i zalecenia co do możliwości ich zastosowania w zarządzaniu organizacjami.

Rozważania podjęte w pracy charakteryzuje ciągłość i w gruncie rzeczy są logiczne. Tym niemniej Doktorantka nie uniknęła pewnych uchybień, stąd z obowiązku recenzenta zgłaszam kilka uwag:

- Kompozycję strukturalną pracy uważam za poprawną i spójną, podporządkowaną realizacji ustanowionych celów i weryfikacji postawionych hipotez. Jednak w niektórych fragmentach została ona zaburzona. I tak, dla przykładu, punkt 4.1. Metodyka badań i omówienie wyników, wg mojej opinii można było podzielić na podpunkty, aby uporządkować obszar badawczy i prezentację wyników, ze względu na ich wielowątkowość.
- W punkcie 2.4. można by spodziewać się szerszego omówienia narzędzi i systemów informatyczno-komunikacyjnych dedykowanych do wykorzystania w telepracy *stricte* osób z różnymi rodzajami niepełnosprawności. Tymczasem zostały one omówione pobieżnie. Nie zwrócono uwagi na innowacyjne rozwiązania w tym zakresie, zwłaszcza dedykowane osobom z innymi rodzajami niepełnosprawności poza niepełnosprawnością ruchową np. osobom niewidomym i niedowidzącym, niedosłyszącym i in. Brak też zidentyfikowania kierunku zmian w zakresie udogodnień dla ludzi z niepełnosprawnościami tudzież potencjału technologicznego, który może być wykorzystany dla tworzenia tychże innowacyjnych rozwiązań, charakterystyki ich funkcjonalności. Doktorantka koncentruje się przede wszystkim na



miękkich kompetencjach menedżerów i możliwości ich wykorzystania w kierowaniu zespołem telepracowników, w tym z niepełnosprawnością.

- Pomimo szerokiego przekroju i starannego doboru literatury przedmiotu pominięto prace badawcze, dotyczące interesującego Doktorantkę problemu, prowadzone m.in. przez badaczy polskich (np. w roku 2007, Niedźwiedziński, Bąkała) oraz amerykańskich np. A. Heisey (2017), M. Linden (2014).
- Korekta językowa została zrobiona pobieżnie czego efektem są błędy językowe wynikające najczęściej z „przekręconych” liter w wyrazach co nieraz prowadzi do zaburzenia prawidłowości zdań. I tak dla przykładu: str. 76 , 4-ty wiersz od dołu pominięto literę „m” i znalazł się w zdaniu wyraz „podejście” zamiast „podejściem”, na str. 95 wiersz od 5 – go do 3 –go od dołu – zdanie jest niedokończone, str. 100 wiersze 8 – 9 od góry, w zdaniu pojawił się wyraz „jej” zamiast „im”. Na str. 101, wiersz 7 od dołu jest „je” zamiast „ich”, na str. 254 przez brak końcówki wyrazu i złą korektę tekstu zdanie utraciło swoje znaczenie, niektóre słowa są nadmierne używane nie zawsze w uzasadniony sposób np. „również i „tutaj”.

Powyższe niedociągnięcia i braki rozprawy nie zmieniają pozytywnej oceny pracy jako całości a zostały sformułowane i przedstawione dla zobiektywizowania oceny i wskazania Doktorantce kierunków doskonalenia pracy .

5. Reasumując, uwzględniając wszystkie zaprezentowane powyżej elementy oceny, stwierdzam, że Doktorantka zrealizowała cele pracy oraz zweryfikowała pozytywnie hipotezy postawione we Wstępie. Treść dysertacji w całości została podporządkowana tematowi pracy. Układ pracy i jej struktura są prawidłowe. Recenzowana dysertacja stanowi samodzielne rozwiązanie postawionego przez Doktorantkę problemu naukowego i charakteryzują ją:

- Wnikliwe i wszechstronne studia literaturowe,
- Dociekliwość poznawcza Autorki i dobrze opanowany warsztat badawczy,
- Rzetelność w prowadzeniu badań naukowych poparta znajomością metod badawczych i umiejętnością ich praktycznego zastosowania.

Na podstawie szczegółowej lektury i analizy dysertacji doktorskiej opracowanej przez mgr inż. Karolinę Karbownik pt. „Zarządzanie telepracownikami w przedsiębiorstwie” jednoznacznie stwierdzam, że spełnia ona wymogi ustawowe stawiane tego rodzaju opracowaniom. Zatem **moja ocena pracy jest jednoznacznie pozytywna**. Wysoko oceniam

wkład Autorki zarówno w merytoryczny jak i metodyczny zakres powstania recenzowanej pracy.

6. **Konkluzja.** Temat dysertacji uważam za ważny i aktualny w Polsce, gdyż problematyka osób z niepełnosprawnością, ich rehabilitacji, resocjalizacji i ekonomizacji także poprzez aktywizację zawodową, jest wciąż tematyką otwartą. Wysokie tempo wzrostu nowoczesności wyzwolone przez dynamiczny rozwój technologii informatyczno-komunikacyjnych oraz rewolucję cyfrową otwiera wciąż nowe możliwości dla osób niepełnosprawnych pod warunkiem właściwego zaangażowania tychże innowacji, przełożenie na praktyczne rozwiązania w telepracy. Jednocześnie jest to obszar badawczy, z punktu widzenia nauk o zarządzaniu i jakości, po dużym wysypie publikacji z przełomu lat 1990/2000, nadal zbyt mało eksploatowany i badany zwłaszcza w Polsce. Przedstawiona przez mgr inż. Karolinę Karbownik rozprawa doktorska świadczy o dobrej znajomości literatury przedmiotu, dużej dociekliwości poznawczej Autorki, znajomości metod badawczych i umiejętności posługiwania się nimi w zakresie samodzielnego rozwiązania postawionego problemu naukowo-badawczego. Stąd rozważania naukowo-badawcze poczynione przez mgr inż. Karolinę Karbownik, tak na gruncie teoretycznym jak i empirycznym, zawarte w pracy doktorskiej oceniam jako wartościowe.

Uwzględniając wszystkie przedstawione powyżej elementy oceny, stwierdzam, że recenzowana dysertacja jest samodzielnym rozwiązaniem przez Autorkę zagadnienia naukowego i stanowi, w moim przekonaniu, podstawę do ubiegania się o przyznanie stopnia doktora w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. W związku z powyższym wnioskuję o uznanie rozprawy doktorskiej mgr inż. Karoliny Karbownik za odpowiadającą wymaganiom stawianym pracom doktorskim i dopuszczenie Doktorantki do publicznej dyskusji.

