

Kraków, 31 października 2023 r.

Dr hab. Marek Szarucki, prof. UEK

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Instytut Zarządzania
Katedra Analiz Strategicznych

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Wiolety Gzowskiej-Kozyry
pt. „Zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach”,
przygotowanej pod kierunkiem naukowym
promotora dr hab. Joanny Kurowskiej-Pysz, prof. AWSB**

I. Podstawa formalno-prawna opracowania recenzji

Podstawą opracowania recenzji osiągnięć naukowych jest pismo dr hab. Katarzyny Szczepańskiej-Woszczyzny, prof. AWSB, Dziekan Wydziału Nauk Stosowanych Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej, z dnia 28 września 2023 r. w sprawie sporządzenia recenzji pracy doktorskiej pt. „Zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach” autorstwa mgr Wiolety Gzowskiej-Kozyry.

Recenzję przygotowano na podstawie otrzymanego maszynopisu pracy. Celem sporządzenia recenzji jest ocena, czy rozprawa doktorska spełnia warunki określone w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*, w Art. 187, ust. 1 i 2¹. Recenzja obejmuje ocenę rozprawy doktorskiej ze szczególnym uwzględnieniem takich kryteriów, jak:

- dobór problematyki i temat rozprawy;
- cele dysertacji i hipotezy badawcze;
- struktura i układ rozprawy;
- metodyka badań;
- merytoryczna ocena rozprawy;
- strona formalna i zagadnienia terminologiczne.

¹ Art. 187 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (DZ.U. z dnia 30 sierpnia 2018 r. poz. 1668) stanowi: 1) Rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej; 2) Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne.

Szp

II. Ocena pracy doktorskiej

2.1 Ocena doboru problematyki i tematu rozprawy

W efekcie postępujących zmian demograficznych, różnice pokoleniowe lub tzw. „luki” stanowią jeden z bardziej dominujących czynników obserwowanych na współczesnym rynku pracy. Zaobserwować można występowanie oraz współistnienie pięciu pokoleń: Ciche Pokolenie, *Baby Boomers*, Pokolenie X, Pokolenie Y (*Millennials*) i Pokolenie Z. Reprezentanci tych pokoleń mają zróżnicowany stosunek do zatrudnienia, rozwoju zawodowego, odmienne oczekiwania wobec pracodawcy lub osobiste aspiracje. Uwarunkowane jest to przede wszystkim odmiennymi okolicznościami historycznymi, gospodarczymi i demograficznymi w których pokolenia te dorastały i rozwijały swoje kariery zawodowe. Niewątpliwie, tego rodzaju różnorodność stanowi niebagatelne wyzwanie dla menedżerów współczesnych organizacji, których głównym zadaniem jest umiejętne wykorzystanie potencjału różnych pokoleń, zwłaszcza w ramach pracy zespołowej. Literatura naukowa dotycząca wpływu różnorodności pokoleniowej na funkcjonowanie zespołów pracowników jest ograniczona, a dostępne opracowania naukowe mają charakter wycinkowy we wspomnianym zagadnieniu. Ponadto, zauważyć można, iż współczesna praktyka zarządzania różnorodnością pokoleniową skupia się na badaniu i opisie cech charakteryzujących poszczególne pokolenia, a w szczególności różnic międzypokoleniowych, transferu wiedzy czy przeciwstawianiu sobie poszczególnych generacji pracowników. Z kolei brakuje całościowego spojrzenia na sposób zarządzania zespołami międzypokoleniowymi. Istnieje zatem potrzeba zrozumienia, w jaki sposób różnorodność pokoleniowa wpływa na skuteczność zespołu oraz w jaki sposób można wpłynąć na zarządzanie zespołem międzypokoleniowym. Zrozumienie różnic pokoleniowych w odniesieniu do zespołów pozwoli na lepsze określenie charakteru funkcjonowania zespołów wielopokoleniowych i sposobów poprawy ich wydajności. Brakuje również modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, który uwzględniałby wszystkie pokolenia pracowników stanowi, co zostało wskazane przez mgr Wioletę Gzowską-Kozyrę jako luka badawcza na s. 11 dysertacji. Problem badawczy wynikający ze wskazanej przez Doktorantkę luki, mieści się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, dokładniej w subdyscyplinie zarządzanie zasobami ludzkimi. Należy ona do nurtu praktycznego (zgodnie z przyjętym modelem kategoryzacji subdyscyplin według Zespołu ds. Określenia Subdyscyplin w Naukach o Zarządzaniu i Jakości, powołanego do istnienia przez Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk)² i składa się z teorii danej subdyscypliny oraz wiedzy praktycznej związanej z rozwiązywanymi problemami praktycznymi, realizowanymi w ramach badań empirycznych. Problem badawczy stanowi problem naukowy (niestety, nie został on nazwany jako taki) został sformułowany w formie głównego pytania badawczego, o następującym brzmieniu (s. 11): „Jakie metody i narzędzia zarządzania powinien zawierać model zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach?”. Został on uszczegółowiony w postaci 10 pytań, podzielonych według trzech kategorii.

Pytania teoretyczno-poznawcze (s. 11):

1. Z jakich obszarów zarządzania zasobami ludzkimi składa się zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwie?
2. Jakie metody i narzędzia zarządzania zespołami międzypokoleniowymi należy stosować w obszarze rekrutacji, motywowania, rozwoju, oceniania, zarządzania konfliktami i transferze wiedzy?
3. Czy motywatory finansowe są jednakowo istotne dla reprezentantów wszystkich pokoleń współtworzących zespoły międzypokoleniowe?

² Belz G., Cyfert S., Czakon W., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A., Szpitter A., Urbaniak M., Wiktor J., Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu i jakości 2.0.
https://knoiz.pan.pl/images/stories/pliki/pdf/Subdyscypliny_nauk_o_zarządzaniu_i_jakosci.pdf

4. Czy motywacja do pracy, postawa względem pracy, preferowane wartości i potrzeby członków zespołów międzypokoleniowych stanowią cechy tych zespołów, mających istotne znaczenie dla zarządzania nim?

5. Czy czynnikami wewnętrznymi, mającymi istotne znaczenie dla zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, są: zróżnicowanie pokoleniowe członków zespołu i kompetencje menedżera związane z umiejętnością współpracy w zespole?

6. Czy czynnikami zewnętrznymi, mającymi istotne znaczenie dla zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, są styl zarządzania oraz kultura organizacyjna?

7. Czy poszczególne pokolenia pracowników wymagają stosowania odmiennych stylów zarządzania?"

Pytania metodyczne:

„8. Jakie metody i narzędzia są niezbędne, by zarządzać zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach?

9. W jaki sposób należy sformułować metodyczną koncepcję opracowania modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach?

Pytanie aplikacyjne:

10. Jakie rekomendacje można wskazać w celu praktycznego wykorzystania modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach?"

Takie przedstawienie problemu badawczego, ujęte w kategorii pytań teoretyczno-poznawczych, metodycznych i aplikacyjnego, uważam za cenne poznawczo, gdyż wypełnia ono luki badawcze zawarte we wspomnianych kategoriach. W kontekście pytania o istotność motywatorów finansowych (nr 3), pojawia się wątpliwość, dlaczego zabrakło pytania dotyczącego istotności motywatorów pozafinansowych dla reprezentantów wszystkich pokoleń współtworzących zespoły międzypokoleniowe? Pytania nr 5, 6: Dlaczego kompetencje menedżera są postrzegane jako wewnętrzne, a styl zarządzania jako zewnętrzny? Pytanie nr 8 należało przenieść do kategorii pytań teoretyczno-poznawczych (zresztą na to wskazuje zawartość Tabeli 30, na s. 173).

Temat dysertacji wskazuje na problematykę właściwą dla dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, jednak należy podkreślić jego interdyscyplinarność (mimo wskazanej przez Doktorantkę we Wstępie jednej subdyscypliny – zarządzanie zasobami ludzkimi). Analiza problemu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi nie jest możliwa bez odniesienia się do dorobku psychologii czy socjologii, co Autorka pracy skutecznie czyni. Dokonując oceny poprawności sformułowania tytułu rozprawy „Zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach” autorstwa mgr Wiolety Gzowskiej-Kozyry uważam, że został on sformułowany poprawnie.

Reasumując, w mojej opinii, dobór tematu rozprawy doktorskiej i problemu badawczego w zakresie braku modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, który uwzględniałby wszystkie obecne pokolenia pracowników, jest trafny, co potwierdza dobrą znajomość problematyki zarządzania zespołami międzypokoleniowymi przez mgr Wioletę Gzowską-Kozyrę.

2.2 Ocena celów dysertacji i hipotez badawczych

We Wstępie pracy na s. 12 sformułowano cel główny dysertacji, jakim jest „opracowanie modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach”. W oparciu o ten cel Doktorantka opracowała osiem celów cząstkowych (s. 12):

„1. Zidentyfikowanie metod i narzędzi zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w obszarach: rekrutacji, oceniania, rozwoju, motywowania, zarządzania konfliktami i transferu wiedzy.

2. Określenie poziomu istotności motywatorów finansowych dla reprezentantów wszystkich pokoleń funkcjonujących w zespołach.
3. Identyfikacja cech zespołów międzypokoleniowych, mających istotne znaczenie dla zarządzania zespołami międzypokoleniowymi.
4. Identyfikacja czynników wewnętrznych, mających istotne znaczenie w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi.
5. Identyfikacja czynników zewnętrznych, mających istotne znaczenie w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi.
6. Określenie stylu kierowania skutecznego w odniesieniu do poszczególnych pokoleń pracowniczych, współpracujących w zespołach międzypokoleniowych.
7. Opracowanie narzędzia badawczego i procedury postępowania badawczego, umożliwiających budowę modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach,
8. Sformułowanie rekomendacji dla praktycznego wykorzystania modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach”.

Cele cząstkowe zostały sformułowane poprawnie, jednak biorąc pod uwagę wymienione wcześniej (s.11-12) pytania cząstkowe według trzech kategorii (teoretyczno-poznawcze, metodyczne, aplikacyjne), budzi wątpliwość liczba celów (8), tzn. dlaczego nie odpowiada ono liczbie sformułowanych pytań cząstkowych, których jest 10? Czy dwa pytania zostały pominięte celowo, oraz jakie będzie to miało znaczenie dla realizacji pytań według przyjętych kategorii? Dlaczego Doktorantka skupia się wyłącznie na motywatorach finansowych (rozumianych często jako wynagrodzenie, płaca i dodatki, w tym premie i nagrody) (cel nr 2)? Mankamentem jest brak podziału celów cząstkowych na teoretyczno-poznawcze, metodyczne i aplikacyjne.

Następnie, mgr Wioleta Gzowska-Kozyra sformułowała hipotezę główną (s. 12): „Jeśli określi się model zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, to można będzie wskazać metody i narzędzia zarządzania pracownikami współtworzącymi zespoły międzypokoleniowe”. W celu weryfikacji prawdziwości hipotezy głównej, Doktorantka sformułowała sześć hipotez szczegółowych, tym samym wyznaczając empiryczną warstwę rozprawy (s. 12-13):

„Hs. 1. Zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi wymaga zastosowania:

- A) odmiennych metod i narzędzi zarządzania w obszarze rekrutacji,
- B) odmiennych metod i narzędzi oceniania pracowników reprezentujących poszczególne pokolenia,
- C) odmiennych metod i narzędzi rozwijania pracowników reprezentujących poszczególne pokolenia,
- D) odmiennych metod i narzędzi motywowania pracowników reprezentujących poszczególne pokolenia.

Hs. 2. Motywatory finansowe są jednakowo istotne dla reprezentantów wszystkich pokoleń współpracujących w zespołach.

Hs. 3. Istotne znaczenie w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi mają takie cechy zespołów międzypokoleniowych jak:

- A) motywacja do pracy,
- B) postawa względem pracy,
- C) preferowane wartości i potrzeby.

Hs. 4. Czynniki wewnętrznymi, odgrywającymi istotną rolę w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi, są:

- A) zróżnicowanie pokoleniowe członków zespołu,
- B) kompetencje menedżera związane z umiejętnością współpracy w zespole.

Hs. 5. Czynniki zewnętrznymi, odgrywającymi istotną rolę w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi, są:

A) styl zarządzania,

B) kultura organizacyjna.

Hs. 6. Poszczególne pokolenia pracownicze wymagają stosowania odmiennych stylów zarządzania”.

Hipotezy Hs. 1, Hs. 2, Hs. 4 i Hs. 5 dotyczą bezpośrednio problemu badawczego zawartego w celu głównym pracy czyli zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, różnią się jednak rodzajem badanych relacji, co wynika ze stosowania liczby zmiennych. Hs. 1 odnosi się do „relacji czterostronnych” (bada wpływ czterech zmiennych na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi), Hs. 2 ukazuje „relację bezpośrednią” (wpływ jednej zmiennej na reprezentantów wszystkich pokoleń współpracujących w zespołach), Hs. 3 zawiera „relacje trójstronne” (wpływ trzech zmiennych na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi), z kolei Hs. 4 i Hs. 5 dotyczą „relacji pośrednich” (wpływ dwóch zmiennych na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi). Ostatnia hipoteza szczegółowa Hs. 6 została sformułowana w sposób wskazujący „relację bezpośrednią”, jednak zawiera w sobie liczbę mnogą, co utrudnia jej weryfikację bez wymienienia konkretnych stylów zarządzania.

Hipotezy sformułowano poprawnie, aczkolwiek, moim zdaniem, należy je wyprowadzać bezpośrednio z krytycznego studium literatury przedmiotu, co w efekcie weryfikacji hipotez umożliwi ustosunkowanie się do odpowiedniej teorii. Zresztą, Autorka na s. 214 wspomina o tym: „w przedstawionych wyżej hipotezach zawarte zostały przypuszczenia autorki poparte krytycznym przeglądem literatury przedmiotu i znajomością analizowanej problematyki”.

W mojej opinii cel główny, cele cząstkowe oraz hipotezy badawcze zostały sformułowane poprawnie, a przeprowadzone przez Doktorantkę postępowanie badawcze pozwoliło na realizację celów oraz weryfikację postawionych hipotez badawczych.

2.3 Ocena struktury i układu rozprawy

Rozprawa doktorska składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów oraz zakończenia. Tekst podstawowy liczy 295 stron. Na pozostałych 39 stronach znajdują się: bibliografia, wykaz rysunków, wykaz tabel, dwa załączniki, streszczenie pracy w języku polskim i w języku angielskim, co w sumie stanowi 334 strony, a więc opracowanie w nieznacznym stopniu przekracza zwyczajowo przyjętą objętość dla rozpraw doktorskich. Struktura monografii jest logiczna i spójna z zamierzeniami badawczymi oraz odzwierciedla treści w niej podejmowane. Objętości poszczególnych rozdziałów są relatywnie proporcjonalne: rozdział 1 liczy 47 stron, rozdział 2 zawiera 51 stron, rozdział 3 składa się z 53 stron, rozdział 4 ma 44 strony, a rozdział 5 liczy 75 stron. Rozprawa doktorska ma standardowy podział treści: pierwsze trzy rozdziały stanowią część teoretyczną, co uzasadnia ich większą objętość, rozdział 4 jest rozdziałem metodycznym, a rozdział 5 zawiera część empiryczną.

W mojej opinii, struktura i układ monografii odzwierciedlają przyjęte przez Doktorantkę cele badawcze. Układ pracy uznaję za poprawny. Większa rozpiętość części teoretycznej jest uzasadniona – zawiera ona przegląd koncepcji teoretycznych. Pojawia się jednak wątpliwość, czy nie należało podrozdziału „4.2 Przegląd modeli zarządzania zasobami ludzkimi, kapitałem ludzkim oraz różnorodnością” przenieść do części teoretycznej?

2.4 Ocena metodyki badań

Podjęty przez Doktorantkę problem naukowy, przyjęte cele (główny i cząstkowe) oraz teoretyczno-empiryczny charakter rozprawy wymagały przyjęcia odpowiedniej metodyki badań. Przebieg badań oparto na modelu badań autorstwa W. Dyducha, prezentując procedurę badawczą również w formie rys. 7. Na s. 13, wskazano, że „w celu rozwiązania postawionego w pracy

problemu badawczego autorka przeprowadziła badania jakościowe i ilościowe". W dalszej części, wyjaśnia, że badania jakościowe polegały na wykorzystaniu metody „krytycznej analizy piśmiennictwa, a także metodę analizy dokumentów i danych zastanych, w tym raportów z wcześniejszych badań dotyczących problematyki powiązanej tematycznie z dysertacją". W rozdziale 4 dotyczącym założeń badawczych i metodyki prowadzonych badań, Doktorantka już nie wspomina o badaniach jakościowych. Przeprowadzone studia literaturowe skupiały się na analizie publikacji polskich i zagranicznych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania różnorodnością i zarządzania zespołem. W rozprawie przeważa literatura polskojęzyczna (285 pozycji w języku polskim, 48 w języku angielskim oraz 2 w języku niemieckim). Wykorzystanie literatury pod względem ilościowym oraz jakościowym uznać należy za satysfakcjonujące. Za nieuzasadnione uważam sięganie do podstawowych podręczników rekomendowanych studentom studiów I stopnia (np. J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992/1994; D. Jemielniak, D. Latusek, *Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005; A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008; A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010). Zakłada się, że rozprawa doktorska będzie stanowić potwierdzenie realizacji efektów uczenia się odpowiadających 8 poziomowi Polskiej Ramy Kwalifikacji, stąd oczekiwanie, żeby w dysertacjach doktorskich odwoływać się do literatury wykraczającej poza kanon podręczników z 6 poziomu PRK. Mimo tej uwagi uważam, że Doktorantka wykazała się umiejętnością pozyskiwania informacji i analizy danych pochodzących z różnych źródeł na dobrym poziomie. Jak już wspominałem wcześniej, literatura wykracza poza pozycje z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, wśród której można zauważyć pozycje należące do socjologii czy psychologii, co podkreśla interdyscyplinarny charakter niniejszej rozprawy. Należy stwierdzić, że zakres wykorzystanej literatury umożliwił Doktorantce realizację sformułowanych w dysertacji celów w stopniu dobrym.

Dobór metod badań empirycznych (pilotażowych i właściwych) oceniam pozytywnie. Empiryczna część badań została opracowana na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych za pomocą kwestionariuszy wywiadu korzystając z zaawansowanych metod statystycznych do analizy wyników (m.in. test Friedmana, test post hoc, test Wilcoxon'a czy test Browna-Forsythe'a). Zakres przedmiotowy badań obejmował metody i narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi, które mogą zostać wykorzystane w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach oraz wewnętrzne i zewnętrzne czynniki organizacyjne mające wpływ na „zarządzanie tymi zespołami, m.in. strategia i struktura organizacji, kultura organizacji, wielkość zespołu, zróżnicowanie pokoleniowe w zespole, autonomia zespołu, kompetencje członków zespołu czy poziom zaangażowania" (s. 14).

Pierwszą grupę docelową badania stanowili menedżerowie zespołów międzypokoleniowych (takich, w których występują reprezentanci co najmniej dwóch pokoleń), którzy pracują w dużych przedsiębiorstwach, a drugą grupę stanowili pracownicy funkcjonujący w zespołach międzypokoleniowych. Zgodnie z informacją na s. 14, „badanie właściwe dotyczyło 214 menedżerów zespołów międzypokoleniowych oraz 214 pracowników tych zespołów. Zostało przeprowadzone przy pomocy kwestionariusza wywiadu CAWI oraz CATI w ramach **przedsiębiorstw średnich oraz dużych**, z zastosowaniem metody diada". Z kolei z informacji zawartej na s. 180 widnieje, że badania przeprowadzono w przedsiębiorstwach dużych (zatrudniających powyżej 250 osób) w województwie śląskim, mianowicie w 73 przedsiębiorstwach (informacja dotycząca liczby przedsiębiorstw widnieje dopiero w streszczeniu pracy na s. 332). **W związku z zaistniałą nieścisłością, proszę o doprecyzowanie liczby badanych przedsiębiorstw, tego jak były dobrane przedsiębiorstwa oraz czy można uogólniać uzyskane wyniki badań?**

Podsumowując, pomimo niedoprecyzowania niektórych kwestii, pod względem metodycznym przyjęte w rozprawie podejście badawcze oceniam pozytywnie ze względu na dobór i konstrukcję narzędzi badawczych, uzasadnienie obszaru badań i sposób analizy danych, umożliwiające poprawne wyprowadzenie ciekawych wniosków z zrealizowanych prac badawczych.

2.5 Merytoryczna ocena rozprawy

We wstępie dysertacji mgr Wioleta Gzowska-Kozyra zaprezentowała uzasadnienie wyboru problemu badawczego i wyboru przedmiotu badania. Ponadto zawarto w nim pytania, cele i hipotezy badawcze, krótką charakterystykę zawartości rozdziałów i zastosowanego podejścia badawczego. Taki układ treści wprowadzających w dalsze rozważania ma charakter standardowy. Opinię na temat zaproponowanej metodyki badań przedstawiłem powyżej, w osobnym punkcie. Oprócz zawartych w nim zastrzeżeń co do doboru próby badawczej (liczby oraz wielkości przedsiębiorstw w województwa śląskiego) oraz różnej liczby pytań cząstkowych (10 pytań) w stosunku do sformułowanych cząstkowych celów (8 celów) nie nasuwają się żadne inne, istotne uwagi krytyczne w stosunku do tej części pracy doktorskiej. Doktorantka dobrze uzasadniła wybór problematyki badawczej, jednak nie wskazała jednoznacznie, czy rozwiązywany problem badawczy jest problemem naukowym. Ponadto, na s. 14 w jednym akapicie stwierdzono, że „grupą docelową badania byli menedżerowie [...] **pracujący w dużych przedsiębiorstwach** oraz ich pracownicy [...]”, a w akapicie następnym, że badanie właściwe przeprowadzono przy pomocy kwestionariusza wywiadu CAWI i CATI **w ramach przedsiębiorstw średnich oraz dużych**”.

W rozdziale 1, teoretycznym, Doktorantka, w oparciu o badania literaturowe, zaprezentowała teoretyczne aspekty zarządzania różnorodnością, rozwój koncepcji, wymiary różnorodności występujące we współczesnych organizacjach, wskazano również na kontekst różnorodności w zarządzaniu zasobami ludzkimi. W sposób ciekawy zaprezentowano rozwój koncepcji zarządzania różnorodnością w kontekście ewolucji zmian zachodzących na gruncie praw człowieka. W tym miejscu, zasadnym byłoby zamieszczenie rysunku z osią czasu, wskazującej na główne wydarzenia w zakresie praw człowieka na przestrzeni wieków. W Tabeli 1 zaprezentowano wybrane definicje zarządzania różnorodnością, jednak nie wiadomo w oparciu o jakie kryterium zostały one wymienione. Za ciekawe poznawczo jest wskazanie na s. 31 jednej z pierwszych inicjatyw mających na celu zweryfikowanie poziomu wdrożenia strategii zarządzania różnorodnością w polskich firmach. Jak wygląda tego rodzaju sytuacja za granicą? W dalszej części rozdziału wskazano rekomendacje Komisji Europejskiej w zakresie działań zmierzających do upowszechnienia dobrych praktyk w zakresie zarządzania różnorodnością, pochodzące z publikacji z roku 2003, a w związku z tym, że obecnie mamy rok 2023, rodzi się pytanie, czy są dostępne bardziej aktualne rekomendacje w tym zakresie? Na s. 49 (oraz w dalszej części pracy) pojawia się stwierdzenie o czynnikach wpływających „na wprowadzenie **paradygmatu różnorodności** do zarządzania organizacją, szczególnie do obszaru zarządzania zasobami ludzkimi”. W jakim znaczeniu używany jest termin „paradygmat” oraz czy jest on zbieżny z rozumieniem T. Kuhna? Rozdział 1 zakończono analizą powodów obecnego zróżnicowania rynku pracy oraz próbą uporządkowania relacji między takimi obszarami zarządzania jak zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie różnorodnością, zarządzanie wiekiem i zarządzanie pokoleniami. Relacje między poszczególnymi obszarami zaprezentowano na Rysunku 2 (s. 64), aczkolwiek nie wskazano czy „zarządzanie międzygeneracyjne” jest traktowane zamiennie z „zarządzaniem międzypokoleniowym”. W rozdziale 1 zabrakło podsumowania rozdziału.

W rozdziale 2, również teoretycznym, mgr Wioleta Gzowska-Kozyra skupiła się na przeglądzie rozważań dotyczących pokoleń aktywnych na rynku pracy oraz we współczesnych organizacjach (pokoleniu *Baby Boomers*, Pokoleniu X, Y oraz Z). Analizie poddano m.in. takie

kwestie jak: liczebność na rynku pracy, wykształcenie, stosunek do pracy, wartości, potrzeby, motywacja i oczekiwania reprezentantów poszczególnych pokoleń. Zrobiono to w sposób staranny, prezentując obszerne dane, jednak zabrakło na końcu podrozdziału 2.1 tabeli podsumowującej oraz zawierającej porównanie kluczowych charakterystyk opisywanych pokoleń. Podrozdział 2.2 zatytułowano „Istota i **znaczenia** zarządzania pokoleniami w organizacji” – wydaje się że liczba pojedyncza terminu „znaczenie” jest bardziej zasadne niż jej liczba mnoga. W podrozdziale tym wskazano istotę i znaczenie zarządzania pokoleniami. Na s. 77, Doktorantka przyjęła, że w rozprawie „będzie posługiwała się pojęciem: „zarządzania międzypokoleniowego”, by podkreślić społeczno-kulturową perspektywę zarządzania zasobami ludzkimi”, z kolei na następnej stronie oraz s. 80 używa terminu „zarządzania pokoleniowego”. Mankamentem jest brak przywoływania źródeł do zapowiedzianej w tekście literatury przedmiotu, np. s. 80: „W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę...”. Następnie, podjęto próbę wskazania miejsca zarządzania pokoleniami w architekturze systemu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Zadanie to jest niezwykle ważne z perspektywy rozwiązywania podjętego problemu naukowego, aczkolwiek należało doprecyzować system zarządzania zasobami ludzkimi w postaci schematu graficznego. Rysunek 3 zapowiada omówienie procesu selekcji kandydatów do pracy, jednak zabrakło omówienia tych elementów w tekście. Na rysunku 4, wśród środków przymusu wymieniono m.in. „status firmy”, co nie do końca jest jasne. Wymienione na rysunku 5 modele realizacji kariery zawodowej nie zostały scharakteryzowane w tekście. Na s. 92 Doktorantka wskazuje, że „ocenianie jako kompleksowe narzędzie zajmuje centralne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi”, a następnie nawiązuje do „systemu ocen”. W tym przypadku wizualizacja graficzna ułatwiłaby zrozumienie miejsca podsystemów w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Rozdział zakończono podrozdziałem opartym na przeglądzie literatury fachowej prezentując praktyki zarządzania pokoleniami odnoszące się do poszczególnych wskazanych wcześniej obszarów zarządzania. W tym miejscu na s. 96 uwagę zwracają zdania typu „Wnikliwa analiza literatury przedmiotu wskazuje...”, „W opracowaniach polskich widoczne jest...”, „Na podstawie analizy literatury można wywnioskować...” oraz brak przypisów dolnych przywołujących przykładowe źródła literaturowe, które dla czytelnika stanowią ważny punkt odniesienia do rozważanego tekstu. Godną uwagi jest opracowana przez Doktorantkę Tabela 8, zawierająca szczegółowe informacje na temat etapów procesu rekrutacji z uwzględnieniem specyfiki pokoleń. Z kolei Tabela 9 na s. 101 wymaga przynajmniej krótkiego komentarza w zakresie różnic w oczekiwaniach pracowników należących do różnych pokoleń. Dodatkowo, pojawia się pytanie dlaczego pracownicy pokolenia Y i Z nie zostały zamieszczone w osobnych rubrykach tabeli 13?

W kolejnym teoretycznym rozdziale 3, Doktorantka zaprezentowała rozważania dotyczące zarządzania zespołami międzypokoleniowymi we współczesnych organizacjach. Na początku (podrozdział 3.1) dosyć szczegółowo omówiono specyfikę zespołów międzypokoleniowych jako fundamentu współczesnych organizacji. Bardzo istotne jest również to, że wymienione zostały definicje terminów efektywność i skuteczność (Tabela 20). W dalszej części omówiono specyfikę oraz kompetencje zespołów międzypokoleniowych. Podrozdział 3.3 skupia się na ważnym zagadnieniu jakim jest proces zarządzania takimi zespołami, co wymaga jednak uszczegółowienia tego pojęcia oraz omówienia etapów tego procesu oraz jego wizualizacji w formie graficznej. Ciekawą poznawczo jest Tabela 25 dotycząca praktyki kreowania zaangażowania pracowniczego z perspektywy pokoleń, jednak zabrakło jej krótkiego omówienia w formie komentarza w tekście. Wskazać należy również na fakt, że Doktorantka w różnych częściach rozprawy posługuje się terminami: „zarządzanie zasobami ludzkimi”, „zarządzanie kapitałem ludzkim” lub „zarządzanie ludźmi”, co rodzi pytanie czy jest to praktyka świadoma oraz czy terminy te stosowane są zamiennie? Na s. 147 przytoczono stwierdzenie, że „Nie jest istotne to, w jakim wieku są pracownicy, ważniejsze jest to, czy niezależnie od przynależności pokoleniowej są otwarci i zdolni do komunikowania się oraz utrzymywania dobrych relacji.” Czy w tym przypadku będą miały znaczenie takie cechy jak wykształcenie, płeć lub religia reprezentantów poszczególnych pokoleń? W ostatniej części rozdziału 3 omówiono kompetencje menedżerskie i style zarządzania

w odniesieniu do zarządzania międzypokoleniowego. Na s. 153 Doktorantka wskazuje różne role menedżera, które podsumowano na Rysunku 6. Pojawia się pytanie, czy role menedżerskie według H. Mintzberga zostały uwzględnione oraz jakie znaczenie odgrywają w kontekście analizowanego zagadnienia? W dalszej części rozprawy charakteryzowane są wybrane style przywództwa, jednak mankamentem jest odwoływanie się nie do oryginalnych źródeł (np. P. Hersey i K.H. Blanchard) tylko do informacji zawartych w źródłach wtórnych (s. 163). Rozdział zakończono scharakteryzowaniem uwarunkowań oraz determinantów wpływających na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi.

Podsumowując, treści teoretyczne zawarte w trzech pierwszych rozdziałach rozprawy doktorskiej potwierdzają, że mgr Wioleta Gzowska-Kozyra wykazała się relatywnie dobrym poziomem wiedzy teoretycznej w zakresie takich zagadnień jak zarządzanie różnorodnością, zarządzanie pokoleniami w organizacji, specyfika, kompetencje oraz zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi.

Rozdział 4 ma charakter metodyczny, którego wartość została oceniona we wcześniejszej części niniejszej recenzji. Doktorantka, na początku rozdziału, omówiła założenia metodologiczne oraz koncepcję realizacji badania naukowego, gdzie przedstawiono problem naukowy (s. 172), pytania badawcze, cel główny, cele cząstkowe oraz przewidywaną wartość dodaną dysertacji w Tabeli 30. Przeprowadzono badanie pilotażowe z wykorzystaniem techniki ankietowej CAWI, jednak nie wskazano gdzie zostało ono przeprowadzone. Z kolei badanie właściwe obejmowało próbę 428 respondentów, jednak również w tej części nie doprecyzowano w jakich przedsiębiorstwach zostały przeprowadzone badania. Na s. 180 stwierdzono, że „próba była reprezentatywna”, wcześniej podano liczbę podmiotów z bazy REGON zatrudniających powyżej 250 osób w 2019 roku w województwie śląskim. Następnie, w podrozdziale 4.2 dokonano przeglądu modeli zarządzania zasobami ludzkimi oraz modeli różnorodności. Ostatni podrozdział 4.3 zawiera wyniki wnikliwej analizy literatury przedmiotu, w odniesieniu do celów rozprawy doktorskiej oraz sformułowanych hipotez badawczych (hipotezy głównej oraz hipotez szczegółowych), co skutkowało skonstruowaniem teoretycznego modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, który przedstawiono na Rysunku 13. Konstruując ten model, Doktorantka wykazała się świadomością ograniczeń badawczych, o czym poinformowała na s. 209, że nie było „możliwości odwołania się do istniejących modeli zarządzania międzypokoleniowego. Bazowała na istniejących w literaturze modelach zarządzania zasobami ludzkimi, kapitałem ludzkim oraz modelach zarządzania różnorodnością, dążąc do połączenia tych trzech perspektyw”. Informacje zawarte w rozdziale 4, mimo wspomnianych wcześniej mankamentów metodycznych, stanowią ważną podbudowę z perspektywy prowadzenia badań własnych.

W rozdziale 5, empirycznym, zaprezentowano rezultaty badań własnych w formie analizy i interpretacji wyników przeprowadzonych badań ilościowych. Rysunek 15 dotyczący przynależności pokoleniowej oraz doświadczenia w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi jest mało czytelny w kontekście omawianych informacji na s. 218. Na początku poddano badaniom metody i narzędzia zarządzania zespołami międzypokoleniowymi z perspektywy menedżerów (Tabela 38, 39, 40, 41), a następnie zbadano z perspektywy pracowników (Tabela 42, 43, 44, 45). Następnie dokonano analizy porównawczej i oceny opinii menedżerów i pracowników dotyczących metod i narzędzi zarządzania zespołami międzypokoleniowymi. Wyniki przedstawiono w formie tabelarycznej, co ułatwia odczyt oraz interpretację uzyskanych wyników. W kolejnym podrozdziale w toku analizy wyników przeprowadzonych badań empirycznych sformułowano implikację dla teorii oraz praktyki zarządzania zespołami międzypokoleniowymi. W obszarach zarządzania wyodrębnionych na potrzeby budowy modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi wskazano metody i narzędzia zarządzania zespołami międzypokoleniowymi. Na szczególną uwagę zasługują, opracowany przez Autorkę model zarządzania zespołami międzypokoleniowymi zaprezentowany na Rysunku 16. Model ten zawiera takie obszary zarządzania

międzypokoleniowego jak: rekrutacja, rozwój, ocenianie, motywowanie, zarządzanie konfliktami, transfer wiedzy. Zgodnie z wynikami badań empirycznych, metody i narzędzia w tych obszarach zarządzania należy dostosować do czterech pokoleń pracowniczych: *Baby Boomers*, Pokolenia X, Y oraz Z. W modelu obszary zarządzania wskazane zostały w sposób hierarchiczny, niemniej podkreślono, że wskazane obszary są równoznaczne. Analizując wyniki Tabeli 68, gdzie zawarto wyniki weryfikacji prawdziwości hipotez badawczych, należy stwierdzić, że zabrakło odniesienia do hipotezy głównej. W kontekście uzyskanych wyników weryfikacji hipotez szczegółowych, wyłania się pytanie, czy hipoteza główna została potwierdzona czy odrzucona? W ostatniej części rozdziału zaprezentowano korzyści płynące z wdrożenia modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi oraz rekomendacje dla przedsiębiorstw, w których działają tego typu zespoły. Jednym z takich zaleceń jest przeprowadzenie audytu, który umożliwi identyfikację obecnego stanu wiedzy i praktyk zarządzania zespołami międzypokoleniowymi. W przypadku propozycji audytu, pojawia się pytanie czy jest to audyt wewnętrzny (audyt personalny), który zgodnie z definicją składa się z dwóch funkcji – kontrolnej i doradczej? Pewien niedosyt budzi brak omówienia uzyskanych wyników badań empirycznych w kontekście badań przeprowadzonych przez innych autorów, wymienionych w części teoretycznej.

Oceniając empiryczną część monografii podkreślam rzetelność przeprowadzonych badań empirycznych. Mimo wskazanych wcześniej drobnych mankamentów, należy podkreślić, że mgr Wioleta Gzowska-Kozyra zaprezentowała wyniki przeprowadzonych przez siebie badań szczegółowo, prezentując je z perspektywy menedżerskiej i pracowników przedsiębiorstw, co potwierdza Jej umiejętność samodzielnego prowadzenia badań.

W Zakończeniu, stanowiącym ostatnią część merytoryczną rozprawy, mgr Wioleta Gzowska-Kozyra dokonała ogólnego podsumowania przeprowadzonych w pracy doktorskiej badań na tle rozważanych pytań i celów badawczych. Sekcja ta zawiera również implikacje teoretyczne i praktyczne. Krytycznie oceniam zdanie Doktorantki zawarte w drugim akapicie Zakończenia, gdzie Doktorantka stwierdza, że: „Na bazie analizy literatury fachowej wskazane zostały obszary zarządzania międzypokoleniowego oraz w sposób kompleksowy scharakteryzowane zostały praktyki zarządzana reprezentantami poszczególnych pokoleń w miejscu pracy, **co zdaniem autorki jest wkładem do nauki o zarządzaniu**”. Po pierwsze, jako „wkład do nauki” jest ono nadmiarowe, raczej należało odnieść się w kategoriach wartości dodanej dysertacji zapowiedzianej w Tabeli 30 na s. 173. Po drugie, wartość dodaną, zwłaszcza jej aspekt teoretycznopoznawczy należało ująć w kontekście subdyscypliny/subdyscyplin nauk o zarządzaniu i jakości, czyli głównej dyscypliny w której nadawany jest stopień naukowy. Na koniec, Doktorantka wskazała kierunki dalszych badań nad zarządzaniem zespołami międzypokoleniowymi, jednak nie wyeksponowała ograniczeń postępowania badawczego, o których sygnalizowała w rozdziale metodycznym.

2.6 Ocena strony formalnej i zagadnień terminologicznych rozprawy

Recenzowaną rozprawę dokorską cechuje poprawność językowa i stylistyczna. Występują w niej pojedyncze błędy interpunkcyjne oraz potknięcia językowe, jednak nie wpływa to na ogólnie pozytywny odbiór pracy. Doktorantka poprawnie zdefiniowała podstawowe dla rozprawy terminy, tj. zarządzanie różnorodnością, zespoły międzypokoleniowe, zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi. Z uwagi na fakt, że przedmiotem badań były metody i narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi, wyłania się pytanie, jaką definicję przyjęto dla terminów „metoda” oraz „narzędzie”?

Wśród błędów językowych lub stylistycznych, należy przytoczyć usterki m.in. w pytaniach cząstkowych na s. 11, nr 2. „... rozwoju, ocenienia...” (powinno być: oceniania), nr 4. „...istotne znaczenie dla zarządzania nim?” (powinno być: nimi), s. 49 „... szans w zatrudnieniu równego traktowania zatrudnionych”, s. 50 „zrządzania”, s. 54 „... o różnych pochodzeniu”, s. 65 „*Millenials*” (zamiast *Millennials*). Do błędów stylistycznych zaliczam: s. 10 „powinna iść wiedza...”, s. 16

„...należy dopasować do czterech pokoleń...” (zamiast: dostosować), s. 18. „... w Ameryki Północnej”, s. 146 „...dużo się pisze i mówi...”, s. 181 „... w teoretycznym modelu badawczym teoretycznym...”, błędy w odwołaniu do numeracji tabel (np. s. 66, 220, 221, 267). Występują błędy także w nazwiskach przywoływanych autorów, np. s. 45, J. Miluskiej (zamiast J. Mikulskiej), s. 296 P. Zabierowski (zamiast P. Zbierowski), s. 298 P. Druckner (zamiast P. Drucker).

Oceniana dysertacja, mimo wymienionych uwag polemicznych, cechuje się spójnym systemem pojęć przy pomocy których postępowanie badawcze przeprowadzono w sposób właściwy umożliwiający samodzielne rozwiązanie postawionego problemu naukowego.

III. Konkluzja

Podsumowując zawarte w niniejszej recenzji uwagi krytyczne oraz dokonując łącznej oceny doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy, sformułowanych pytań, celów i hipotez badawczych, struktury i układu rozprawy, metodycznych aspektów postępowania badawczego, treści merytorycznej dysertacji, jej strony formalnej oraz spójności i poprawności terminologicznej jednoznacznie stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr Wiolety Gzowskiej-Kozyry pt. *„Zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach”*, napisana pod kierunkiem dr hab. Joanny Kurowskiej-Pysz, prof. AWSB stanowi oryginalne rozwiązanie problemu nauk o zarządzaniu i jakości, a Doktorantka wykazuje się ogólną wiedzą teoretyczną nie tylko w tej dyscyplinie naukowej, ale także z zakresu socjologii, oraz posiada umiejętność samodzielnego prowadzenia badań naukowych.

Biorąc pod uwagę merytoryczne i formalne aspekty rozwiązania problemu podjętego w pracy stwierdzam, że rozprawa mgr Wiolety Gzowskiej-Kozyry stanowi w myśl artykułu 187 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (DZ.U. z dnia 30 sierpnia 2018 r. poz. 1668) oryginalne opracowanie naukowe spełniające w zadowalającym stopniu wymogi ustawowe stawiane dysertacjom doktorskim, stąd wnoszę o przyjęcie rozprawy doktorskiej i dopuszczenie jej do publicznej obrony. Podczas publicznej obrony proszę Doktorantkę o ustosunkowanie się do wszystkich uwag i wątpliwości wskazanych w recenzji.

Kraków, 31.10.2023

