

Kraków, dnia 6 listopad 2023

Dr hab. Magdalena M. Stuss
Uniwersytet Jagielloński
Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania
Zakład Teorii Organizacji i Kapitału Ludzkiego

RECENZJA

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

Podstawy prawne wykonania recenzji

Niniejsza recenzja została przygotowana w odpowiedzi na pismo Pani Dziekan dr hab. Katarzyny Szczepańskiej-Woszczynej, prof. AWSB z dnia 28 września 2023 r. o powierzeniu mi roli recenzenta pracy doktorskiej. Podstawę prawną sporządzenia niniejszej recenzji stanowi art. 187 ustawy z dnia 20.07.2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2020 poz. 85 z późniejszymi zmianami) zgodnie z którym „rozprawa doktorska ma prezentować ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej. Ponadto, przedmiotem rozprawy doktorskiej ma być oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne”.

Ocena doboru problematyki badawczej, tematu i celów rozprawy

W dokumencie roboczym the International Labour Organisation (Międzynarodowej Organizacji Pracy) oszacowano, że w wyniku starzenia się społeczeństwa liczba osób w wieku od 55 do 64 lat będzie do 2030 roku stanowić jedną czwartą światowej siły roboczej, a już w

2017 przewidywano, że do 2024 r. zabraknie ponad cztery miliony pracowników aby zaspokoić zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowane miejsca pracy. Wyzwania demograficzne i gospodarcze determinują konieczność budowania modeli zarządzania zespołami międzypokoleniowymi. Tworzenie zespołów zróżnicowanych wiekiem jest obszarem zainteresowania wielu obszarów nauki nie tylko nauk o zarządzaniu i jakości ale również psychologii, czy socjologii. Takie interdyscyplinarne podejście do zagadnienia może być idealnym sposobem na zabezpieczenie organizacji na przyszłość, wykorzystując doświadczenia, poglądy, wiedzę i kreatywność całego przekroju społeczeństwa. Liczne badania wykazały, że gdy zespoły łączą starszych i młodszych pracowników, wydajność wzrasta, a złożone problemy znajdują bardziej nowatorskie rozwiązania, gdyż mocne i słabe strony obu grup są zrównoważone. Jednak nadal wydaje się niejasne, czy ludzie naprawdę rozumieją korzyści płynące z zespołów międzypokoleniowych. Niezbędne jest więc przekształcanie myślenia, aby sprostać różnym oczekiwaniom menedżerów i pracowników. Odpowiedzią na te wyzwania jest niniejsza interdyscyplinarna dysertacja doktorska.

Poprzez systematyczny przegląd literatury przedmiotu Autorka wykazała lukę badawczą brak „kompleksowego odniesienia do sposobu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi” gdyż dotychczasowe opracowania „nie stanowią odpowiedzi na potrzebę wypracowania modelowego ujęcia zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, nie poruszają bowiem kwestii dotyczących wszystkich pokoleń, jak również nie zawierają odniesienia do zarządzania zespołem pracowniczym”. Doceniam zaangażowanie Doktorantki w podjęty trud próby wypełnienia wskazanej luki badawczej, szczególnie jest to istotne w przyszłej perspektywie realizacji funkcji personalnej.

Dążąc do zapełnienia ww. luki w postępowaniu badawczym Pani mgr Wioleta Gzowska-Kozyra postawiła główne pytanie badawcze: „Jakie metody i narzędzia zarządzania powinien zawierać model zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach” oraz zaproponowała główny cel badań: „opracowanie modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach”. Następnie sformułowała hipotezę główną i sześć hipotez szczegółowych. Przedstawione hipotezy zostały sformułowane poprawnie i jest możliwe odniesienie się do ich treści w ramach przeprowadzonego w rozprawie postępowania badawczego w poszczególnych częściach dysertacji. W celu weryfikacji przyjętych hipotez Doktorantka zaprojektowała procedurę badawczą, w której wykorzystała zarówno narzędzia jakościowe, jak i ilościowe.

Ocena struktury i treści rozprawy

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska składa się z pięciu rozdziałów, wstępu, zakończenia, bibliografii, wykazu tabel, wykazu rysunków, dwóch załączników oraz streszczenia w języku polskim i angielskim. Całość obejmuje 334 strony. Układ pracy jest logiczny, zgodny z zakresem analizowanego problemu badawczego i przejętych hipotez. Praca spełnia standardy przyjęte w ramach dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

Choć zasadnicza konstrukcja pracy jest prawidłowa, to po zapoznaniu się z treściami poszczególnych rozdziałów, uważam, że podrozdział 4.2 „Przegląd modeli zarządzania zasobami ludzkimi, kapitałem ludzkim oraz różnorodnością” powinien być umieszczony w Rozdziale 2 zamiast podrozdziału 2.3. „Miejsce zarządzania pokoleniami w architekturze systemu zarządzania zasobami ludzkimi organizacji” (który jest przede wszystkim źle napisany, o czym wspomnę w dalszej części recenzji). Doceniam natomiast wydzielenie jako osobnego rozdziału (Rozdział 5) charakterystyki autorskiego modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w organizacji – świadczy to o przemyśleniu i przygotowaniu wieloaspektowego i interdyscyplinarnego narzędzia przez Autorkę.

Na początku rozprawy we wstępie Doktorantka poprawnie zaprezentowała motywatory i założenia podjętego tematu pracy. Wskazała również lukę badawczą i wynikający z niej cel główny a następnie postawiła hipotezy. Opisała również przyjętą strategię badawczą, jak również jej rezultat w postaci modelu opisującego obszary zarządzania międzypokoleniowego, takie jak: rekrutacja, rozwój, ocenianie, motywowanie, zarządzanie konfliktami i transfer wiedzy. Przedstawiony model można uznać za wkład Doktorantki w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości.

Rozdział pierwszy „Teoretyczne aspekty zarządzania różnorodnością” to efekt systematycznego przeglądu literatury. Autorka zawarła w nim definicje najważniejszych pojęć, takich jak: różnorodność, zarządzanie różnorodnością, wymiary różnorodności, pokolenie, zarządzanie pokoleniami, itd. W tym rozdziale, co należy podkreślić i docenić, Doktorantka nie tylko zaprezentowała zróżnicowane podejścia do definiowania poszczególnych pojęć ale pokusiła się o własne systematyki i wnioski. Świadczy to o dogłębnym przeanalizowaniu powyższej problematyki przez Doktorantkę. Jedyne zastrzeżenie mam do braku odniesienia się do bardziej aktualnych danych z Narodowego Spisu Ludności. Na str. 41 Doktorantka przedstawia wyniki spisu z 2011 roku (co zrozumiałe bo mamy w tym przypadku dane pełne) natomiast brakuje mi jednak odniesienia się do cząstkowych wyników ostatniego spisu z 2021 roku. Mam świadomość że pełne dane będą opublikowane dopiero w 2024 roku ale Główny Urząd Statystyczny od 2022 roku publikuje dane cząstkowe i warto by było je tu też wskazać.

Rozdział drugi, podobnie jak rozdział pierwszy to analiza pojęciowa problematyki „Zarządzania pokoleniami w kontekście funkcji personalnej w organizacji”. O ile podrozdział 2.1. „Pokolenia na rynku pracy” został poprawnie napisany, brakuje mu jedynie autorskiego podsumowania. Należy jednak wskazać, iż scharakteryzowane w nim zagadnienia Doktorantka przedstawiła niestety w większości opierając się na źródłach polskich badaczy. Kolejny podrozdział 2.2. „Istota i znaczenia zarządzania pokoleniami w organizacji” powinien w mojej ocenie być włączony do wcześniejszego podrozdziału.

Natomiast podrozdział 2.3 jest źle napisany. Jest on najłabszą częścią pracy doktorskiej. Pani mgr Wioleta Gzowska-Kozyra zamierzała opisać w nim „Miejsce zarządzania pokoleniami w architekturze systemu zarządzania zasobami ludzkimi organizacji” zamiast tego mamy tu na początek opisy historyczny funkcji personalnej – pytanie więc dlaczego tylko z roku 1984 (str.81-82). Procesy personalne zmieniały się i zmieniają się nadal, warto by więc pokazać całą ewolucję HR a nie tylko jeden rok. Potem pojawia się zdanie „Po wnikliwej analizie literatury przedmiotu autorka dysertacji uznaje za istotne uwzględnienie w analizie dotyczącej zarządzania międzypokoleniowego dwóch dodatkowych zagadnień związanych z wyżej wymienionymi obszarami zarządzania. Oba te elementy, tj. transfer wiedzy i zarządzanie konfliktami, mają duże znaczenie z punktu widzenia zarządzania pracą pracowników reprezentujących różne pokolenia” – tylko nie wynika to z żadnych wcześniej umieszczonych treści, nie ma analizy literaturowej pojęć transfer wiedzy i zarządzanie konfliktami w procesach personalnych. Kolejne treści również nie są uporządkowane. Przyznam, że w mojej ocenie określenie architektura systemu zarządzania zasobami ludzkimi nie jest poprawne. Znalazło się co prawda w kilku polskich podręcznikach określenie architektura funkcji HR oznaczająca procesy struktury, narzędzia i kompetencje niezbędne do tworzenia wartości dla interesariuszy (zob. Poczowski, 2011, s.47), natomiast międzynarodowe autorytety HR i większość badaczy na świecie, w tym również w Polsce posługuje się pojęciem funkcji personalnych, których jest siedem (planowanie zasobów, dobór pracowników, motywacja, ocena, wynagradzanie, rozwój, zwalnianie). Pojęcie architektury w kontekście HR pojawia się wyłącznie w tematyce narzędzi IT wspomagających procesy zarządzania zasobami ludzkimi. Konkludując w miejsce tego podrozdziału powinien być umieszczony podrozdział 4.2, o czym wspominałam wcześniej a rozwinę w dalszej części. Konsekwencją opisanych błędów jest również pogubienie się Autorki w kolejnym podrozdziale. gdzie co ciekawe znalazłam dwie definicje konfliktu (znów z bardzo starych źródeł) oraz definicje transferu wiedzy – tym bardziej wcześniej zacytowany wniosek został źle umieszczony.

W rozdziale trzecim Doktorantka zaprezentowała istotę „Zarządzania zespołami

międzypokoleniowymi we współczesnych organizacjach”. Wieloaspektowa charakterystyka wskazuje o dogłębnej znajomości problematyki przez Panią mgr Wioletę Gzowską-Kozyre. Ten rozdział jest przemyślany i poprawnie sformułowany. Zgadzam się z Autorką, iż „sposób, w jaki zespół funkcjonuje w organizacji, a także to, czy realizuje zakładane cele w sposób efektywny i skuteczny, uzależnione jest od szeregu czynników determinujących te elementy. Są to zarówno czynniki zewnętrzne, związane z organizacją przedsiębiorstwa (m.in. takie jak: przepisy prawne, system finansowo-podatkowy, zasoby rzeczowe, zasoby rzeczowe, ale również uwarunkowania społeczne czy polityczne), jak i wewnętrzne (m.in. takie jak: struktura organizacyjna, sposób kierowania przedsiębiorstwem, stosowane systemy motywacyjne, poziom zaawansowania technologicznego)”.

Rozdział czwarty zawiera opis założeń badawczych i przyjętej przez Autorkę metodyki. Scharakteryzowano w nim szczegółowo poszczególne etapy postępowania badawczego. Bardzo doceniam wskazanie przez Panią mgr Wioletę Gzowską-Kozyre przewidywaną wartość dodaną dysertacji (str.173) oraz szczegółowo opisany przebieg postępowania w badaniach (podrozdział 4.1). Istotną treścią jest tu również przygotowany autorski teoretyczny model zarządzania zespołami międzypokoleniowymi (str. 213) będący interdyscyplinarnym rozwiązaniem.

Natomiast jak zaznaczyłam wcześniej podrozdział 4.2 „Przegląd modeli zarządzania zasobami ludzkimi, kapitałem ludzkim oraz różnorodnością” powinien być umieszczony w Rozdziale 2 i mimo że opisane w nim modele są poprawnie scharakteryzowane to ich typologia kończy się na modelu A. Pocztowskiego z 2008 roku. Od tego czasu wiele zmieniło się w funkcji personalnej powstały nowe modele takie jak SHRM, HR Business Partner, HR and Talent Business Partner, czy HR 4.0. Brak tych modeli wynika zapewne z faktu posługiwania się przez Doktorantkę starszymi materiałami źródłowymi i niesięgnięciem do publikacji najnowszych.

Ostatni piąty rozdział to prezentacja wyników badań zarówno ilościowych, jak i jakościowych. Uzyskane wyniki pozwoliły Doktorantce na zweryfikowanie postawionych hipotez badawczych oraz zbudowanie własnego modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach (str. 283). „Podstawowym założeniem modelu jest konieczność dostosowania metod i narzędzi zarządzania przynależących do poszczególnych obszarów zarządzania do potrzeb, preferencji oraz potencjału członków zespołu reprezentujących poszczególne pokolenia pracownicze. Model identyfikuje takie obszary zarządzania międzypokoleniowego jak: rekrutacja, rozwój, ocenianie, motywowanie, zarządzanie konfliktami, transfer wiedzy”. Dodatkowo Pani mgr Wioleta Gzowska-Kozyra „w

celu ułatwienia przedsiębiorstwom wdrożenia modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowym zarekomendowała przeprowadzenie kompleksowego audytu umożliwiającego ustalenie stanu wiedzy dotyczącej zarządzania międzypokoleniowego istniejącej w organizacji oraz zidentyfikowanie stanu praktyk w tym obszarze” przygotowując kartę audytu. Jest to niewątpliwym atutem pracy recenzowanej pracy doktorskiej.

Dysertację kończy Zakończenie w którym zawarto syntetyczne odniesienie się do wyznaczonych celów rozprawy. Zabrakło w nim jednak odniesienia się Doktorantki do kwestii ograniczeń w przeprowadzonych przez siebie badaniach jak również perspektywy kontynuacji badań.

Doktorantka w przedstawionych rozdziałach w sposób wyczerpujący zrealizowała założone cele rozprawy doktorskiej oraz zweryfikowała postawione hipotezy badawcze.

Ocena zastosowanych metod badawczych

Charakterystyka zastosowanych metod badawczych została ujęta we wstępie i w rozdziale czwartym. Z opisu przyjętej procedury badawczej wynika że Doktorantka zastosowała do realizacji badań zarówno metody jakościowe i ilościowe. W części teoretycznej przeprowadziła badania posługując się metodą krytycznej analizy piśmiennictwa, a także metodą analizy dokumentów i danych zastanych, w tym raportów z wcześniejszych badań dotyczących problematyki powiązanej tematycznie z dysertacją. Nie można tego nazwać jednak systematycznym przeglądem literatury, gdyż w pracy nie ma przedstawionych zasad doboru źródeł oraz danych biometrycznych. W konsekwencji, jak już wspominałam Autorka oparła się głównie na pozycjach polskich naukowców, szkoda że nie wykorzystwała takich baz bibliograficznych jak : Google Scholar, Web of Science, Scopus, EBSCO czy ProQuest. Uchroniłoby to Doktorantkę od wskazanych w recenzji błędów i dało szansę na pozyskanie nowszych a przede wszystkim zagranicznych referencji.

Kolejnym etapem badań były badania ilościowe przeprowadzone za pomocą kwestionariuszy wywiadu z wykorzystaniem zaawansowanych metod statystycznych, a do analizy wyników Autorka wykorzystwała m.in. test Friedmana, test post hoc, testu Wilcoxa i test Browna-Forsythe’a. W badaniach ilościowych doceniam przeprowadzenie na początku badań pilotażowych co pozwoliło na potwierdzenie przyjętych założeń strategii badawczej i zweryfikowanie poprawności skonstruowanego narzędzia badawczego.

Uwieńczeniem badań był autorki model zarządzania zespołami międzypokoleniowym, który jak wspominałam wcześniej oceniam bardzo wysoko.

Ocena strony formalnej i zagadnień terminologicznych rozprawy

Formalną stronę rozprawy doktorskiej Pani mgr mgr Wiolety Gzowskiej-Kozyry oceniam wysoko. Tekst jest dobrze przygotowany redakcyjnie, choć Autorka nie ustrzegła się pewnych błędów (w rozdziale piątym nazwała wykresy rysunkami np. str. 217 lub drobnych błędów literowych).

Praca napisana jest językiem naukowym. Doktorantka poprawnie posługuje się pojęciami charakterystycznymi dla nauk o zarządzaniu i jakości.

Udanym zabiegiem porządkującym treści w dysertacji są liczne tabele i rysunki sporządzone z dużą starannością graficzną. Zastosowane w wybranych częściach dysertacji kolory słusznie podkreślają istotność konkretnych treści i są ułatwieniem dla czytającego.

Konkluzje recenzji

Przedłożona do recenzji rozprawa doktorska mgr Wiolety Gzowskiej-Kozyry pt. „Zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach” napisana pod kierunkiem dr hab. Joanny Kurowskiej-Pysz, prof. AWSB spełnia warunki określone w ustawie prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Stanowi ona oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, a Doktorantka zaprezentowała w niej posiadaną ogólną wiedzę teoretyczną z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości. Poprawnie przeprowadzone studia literaturowe stanowiły punkt wyjścia do zaprojektowania i przeprowadzenia postępowania badawczego co świadczy o umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez Doktorantkę.

W związku z powyższym rekomenduję Radzie Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Akademii WSB przyjęcie rozprawy doktorskiej i dopuszczenie mgr Wiolety Gzowskiej-Kozyry do publicznej obrony.

