

Dr hab. Katarzyna Bratnicka-Myśliwiec, prof. UE
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach 1 Maja 50
40-287 Katowice

Katowice, dnia 08.03.2023.

RECENZJA
rozprawy doktorskiej Pana mgra Wojciecha Nowaka
pt. „Zarządzanie wiekiem a modele zaangażowania pracowników w
przedsiębiorstwie”

napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Bogusławy Ziółkowskiej, prof. PCz
oraz promotora pomocniczego dr Agaty Krukowskiej-Miler
na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej

Uwagi wstępne

Podstawą sporządzenia niniejszej recenzji jest uchwała Rady Dyscypliny Naukowej *Nauki o Zarządzaniu i Jakości* Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej powołująca mnie na funkcję recenzenta ww. pracy doktorskiej, o czym zostałam poinformowana pismem Kierownika dyscypliny naukowej dr hab. Agaty Mesjasz-Lech, prof. PCz z dnia 25 stycznia 2023 roku, otrzymanym 08.03.2023.

Recenzja została sporządzona w oparciu o wymogi określone w art. 13 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2017 r., poz. 1789) w związku z art. 179 ustawy z dnia 3 lipca 2018 roku przepisy wprowadzające ustawę - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r., poz. 1669), zgodnie z którymi rozprawa doktorska powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną w danej dyscyplinie naukowej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Przedmiotem oceny jest maszynopis o łącznej objętości 266 stron, w tym: strona tytułowa, spis treści (2 str.) wstęp (7 str.), treść właściwa (189 str.). zakończenie (4 str.), spisy

(6 str.), bibliografia (14 str.) oraz załączniki (30 str.). Niniejsze opracowanie mieści się zatem w zwyczajowo przyjętych dla rozpraw doktorskich ramach, co wskazuje na umiejętność dokonywania syntezy treści przez Autora. Przedstawiona dysertacja lokuje się merytorycznie w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, skupiając się na problemach będących przedmiotem zainteresowania zarządzania zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem różnorodności pokoleniowej w miejscu pracy oraz zaangażowania pracowników.

W dalszej części recenzji przedstawione zostanie omówienie poszczególnych rozdziałów, biorąc pod uwagę ich konstrukcję, logikę prowadzonego wywodu oraz wzajemne powiązania, wraz ze wskazaniem pewnych uwag, które Doktorant może potraktować jako zaproszenie do dyskusji podczas obrony pracy.

Ocena rozprawy doktorskiej

Ocena problematyki badawczej podjętej w rozprawie

Głównym obszarem zainteresowań badawczych mgr Wojciecha Nowaka w recenzowanej pracy jest problematyka zaangażowania pracowników w kontekście różnorodności pokoleniowej w miejscu pracy. Podejmowaną tematykę uważam za aktualną i ważną z punktu widzenia rozwijania i poszerzenia koncepcji zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem o narzędzia odpowiednie dla rozwiązywania współczesnych problemów zarządzania zasobami ludzkimi. Tematyka ta jest szczególnie istotna, zwłaszcza w kontekście obecnie występujących zjawisk, z których należy zwrócić uwagę na wchodzenie na rynek pracy nowych pokoleń, o znacząco odmiennych potrzebach i oczekiwaniach - co może stanowić wyzwanie dla kadry zarządzającej - jak i również procesy demograficzne, wskazujące na starzenie się społeczeństwa.

Niniejsza dysertacja może stanowić odpowiedź na zapotrzebowanie zarówno badaczy (przez wzgląd na dokonanie przeglądu systematycznego i krytycznej analizy literatury przedmiotu porządkującej obecny stan wiedzy, jak i opracowanie autorskiego Modelu Zarządzania Zaangażowaniem, co pozwoliło na poszerzenie i uzupełnienie obecnego stanu wiedzy w zakresie zarządzania zaangażowaniem), jak i praktyków (istotny przede wszystkim ze względu na walor aplikacyjny koncepcji, co umożliwi przedsiębiorstwom doskonalenie procesu zarządzania zaangażowaniem pracowników w różnych grupach wiekowych, w tym jego monitorowania oraz wzmacniania).

Dokonany przez Doktoranta wybór problemu naukowego spełnia wymogi stawiane rozprawom

doktorskim, a przedmiot rozprawy stanowi istotny problem naukowo-badawczy, którego rozwiązanie może stanowić podstawę do uzyskania stopnia naukowego doktora.

Ocena celu rozprawy i hipotez badawczych

Problem badawczy został przedstawiony przez Doktoranta we wstępie oraz w rozdziale 4 i został sformułowany następująco: Co inicjuje i wspiera zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach? Dla precyzyjnego nakreślenia zakresu badania zaprezentowano również następujące pytania szczegółowe natury opisowej:

- (1) Jakie czynniki wpływają na sukces wdrożenia zarządzania wiekiem?,
- (2) Jakie są modele zarządzania zaangażowaniem pracowników?
- (3) Jak zarządzanie wiekiem wpływa na zaangażowanie pracowników w różnym wieku?

Sformułowany został również główny cel pracy jakim jest: „Analiza zaangażowania pracowników w różnych grupach wiekowych w przedsiębiorstwach”. Dla realizacji celu głównego postawiono cele szczegółowe, uwzględniając ich podział na cele teoretyczne, i praktyczne:

Cel teoretyczny: Ocena faz cyklu zaangażowania pracowników w różnych grupach wiekowych
Cel praktyczny: Opracowanie modelu zarządzania zaangażowaniem w różnych grupach wiekowych pracowników.

Dla celów analizy empirycznej sformułowano hipotezę główną, która brzmi „Przedsiębiorstwa dzięki wdrożeniu zarządzania wiekiem korzystają z zaangażowania pracowników w poszczególnych grupach wiekowych”. Sformułowano również trzy hipotezy szczegółowe:

H1 : Zaangażowanie jest jednym z głównych czynników, który wpływa na sukces i lepsze wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw.

H2: Głównymi powodami wdrażania zarządzania wiekiem są starzenie się społeczeństwa, mała aktywność zawodowa starszych pracowników, przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek.

H3: Zatrudnianie pracowników w różnym wieku w przedsiębiorstwach, pozwala na szybszą reakcję na zmieniający się rynek. Dzięki prawidłowemu połączeniu kompetencji przedsiębiorstwa wykazują lepsze wyniki finansowe i są wydajniejsze.

Warto byłoby rozważyć modyfikację zarówno pytania szczegółowego 1, jak i hipotezy szczegółowej 1 gdyż sukces wydaje się być pojęciem mało precyzyjnym, co może rodzić problemy dotyczące jego operacjonalizacji oraz pomiaru.

Relację tematu pracy, celu głównego oraz pytań badawczych należy uznać za spójną. Wyznacza ona, w sposób ogólny, kierunek i zakres podjętych w rozprawie zadań. Proces ten prowadzi, po pierwsze do uporządkowania wiedzy o czynnikach determinujących proces zarządzania wiekiem (walor poznawczy), a po drugie do wypracowania autorskiego Modelu Zarządzania Zaangażowaniem w różnych grupach wiekowych pracowników (walor aplikacyjny).

Merytoryczna ocena pracy

Recenzowana rozprawa doktorska składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia, załączników, bibliografii oraz spisów. Pracę rozpoczyna wstęp, zawierający uzasadnienie podjęcia wybranego tematu, zarysowano przesłanki dla wyboru metod oraz przedstawiono strukturę pracy. Część teoretyczna pracy (rozdziały 1, 2 i 3) i zajmuje około 120 stron. Po niej następuje opis postępowania badawczego, przedstawiony w rozdziale czwartym. Rozdział piąty poświęcono analizie i prezentacji wyników badań empirycznych (około 40 stron). W ostatniej części głównej pracy przedstawiono wnioski teoretyczne oraz praktyczne prowadzonych rozważań. Struktura pracy została podporządkowana celowi oraz postawionym pytaniom badawczym, co czyni ją czytelną i poprawnie skonstruowaną.

Teoretyczna warstwa rozprawy jest oparta na bibliografii liczącej 239 pozycji, w większości zaczerpniętych ze źródeł polskojęzycznych, ze szczególnym uwzględnieniem publikacji odnoszących się do problematyki zarządzania zasobami ludzkimi oraz zaangażowania pracowników. W pracy powołano się na pozycje uznawane za klasyczne, jak i dokonano przeglądu nowszych publikacji. Dobór pozycji należy uznać za poprawny, pozwalający na uchwycenie ważnych dla przedmiotu rozprawy wątków merytorycznych, choć pewien niedosyt pozostawia ograniczone wykorzystanie pozycji obcojęzycznych, jak również i pozycji najnowszych, z ostatnich kilku lat. Autor wskazuje, że poza analizą literatury dokonał również „analizy dokumentów, materiałów i badań związanych z zagadnieniami poruszonymi w dysertacji” - pozwolę sobie zatem w tym miejscu zadać pytanie, czy Doktorant miał styczność w trakcie dokonywanego przeglądu z szeroko rozumianą tzw. literaturą szarą (grey literature) oraz czy brał pod uwagę możliwość jej wykorzystania?

We wstępie rozprawy Doktorant zarysował kontekst problematyki badawczej, przedstawił cele oraz pytania badawcze, jak również strukturę i tematykę poszczególnych części rozprawy, choć sam opis nie do końca koresponduje z ich faktyczną treścią (np. metodyka prowadzonych badań i charakterystyka badanej zbiorowości wbrew wskazaniom ze wstępu znajduje się w rozdziale czwartym, nie piątym).

Rozdział pierwszy dysertacji poświęcony jest scharakteryzowaniu i omówieniu specyfiki zarządzania grupami wiekowymi w przedsiębiorstwie ze szczególnym uwzględnieniem osób starszych. Przedstawione zostało znaczenie oraz narzędzia zarządzania wiekiem. Następnie wskazano na strategię zarządzania zróżnicowanymi wiekowo grupami pracowników w przedsiębiorstwach, a także wskazano na korzyści związane z wdrożeniem w organizacji zarządzania wiekiem, omawiając je, niestety dość pobieżnie.

W rozdziale drugim Autor skupił się na przedstawieniu koncepcji zarządzania zaangażowaniem pracowników. W tym celu dokonano m.in. przeglądu definicji przedstawionej, który w moim odczuciu wydaje się być dość ubogi i chaotyczny. Chciałabym prosić Autora o wskazanie, co stanowiło kryterium wyboru przedstawionych definicji. W dalszej części rozdziału omówiono specyfikę zaangażowania w teorii wymagań i zasobów pracy. Ostatni podrozdział poświęcony został procesom rekrutacji i selekcji stanowiącym elementy koncepcji zaangażowania pracowników.

Treść rozdziału trzeciego stanowi omówienie istoty modelowego podejścia w zarządzaniu zaangażowaniem pracowników. Przedstawiony i omówiony został cykl zaangażowania, a następnie zaprezentowane zostały wybrane modele zaangażowania oraz próba syntezy występujących w nich zmiennych. W ostatnim podrozdziale analizie poddano czynniki wpływające na zaangażowanie pracowników w pracę.

Rozdział czwarty ma za zadanie zaprezentować na metodyczne aspekty badania, stanowiąc punkt wyjścia do badań empirycznych. W jego ramach przedstawiono cel i przedmiot badania, hipotezy badawcze oraz zaimplementowane w pracy metody, techniki i narzędzia badawcze. Na koniec rozdziału czwartego zaprezentowano etapy organizacji jak również przebiegu części badawczej dysertacji. W pierwszej kolejności przeprowadzono badanie ilościowe za pomocą standaryzowanego kwestionariusza ankiety, które zostało przeprowadzone na menadżerze zespołu pracowniczego oraz pracownikach. Doktorant dokonuje opisu narzędzia badawczego, które stanowi Załącznik do recenzowanej pracy. Ta część w moim odczuciu jest dość uboga i mało rozbudowana, nie uzasadnia dlaczego konkretne kwestie zostały podjęte. Czy narzędzie zostało wcześniej przetestowane, lub czy było przeprowadzone badanie pilotażowe?

Kolejnym krokiem było przeprowadzenie badania jakościowego, które miało na celu zgromadzenie informacji szczegółowych dotyczących badanych zjawisk. Wykorzystana została metoda wywiadów bezpośrednich z ekspertami w przedsiębiorstwach, podpartych obserwacją jawną. Autor niestety nie przedstawia szerszych informacji dotyczących kwestionariuszy wywiadu a sam proces omówiony jest dość pobieżnie. Wartościowym

elementem byłoby wprowadzenie odniesienia się do kwestii wpływu własnego jako badacza w całym procesie.

Kolejny rozdział poświęcony został zaprezentowaniu analizy materiału empirycznego uzyskanego w wyniku badań własnych. Rozważania zawarte w tym rozdziale rozpoczęto od prezentacji wyników analiz zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach i organizacjach państwowych. Następnie dokonano identyfikacji, jak również analizy faz cyklu zaangażowania pracowników w różnych grupach wiekowych. Na koniec zaś wskazano na charakterystykę modeli zarządzania zaangażowaniem pracowników w polskich przedsiębiorstwach oraz organizacjach państwowych, co stanowiło podstawę do stworzenia i zaprezentowania autorskiego modelu zarządzania zaangażowaniem. Zaproponowany model charakteryzuje się pewną elastycznością, otwartością i adaptacyjnością, niemniej jednak istnieją pewne ograniczenia jego zastosowania. W tym miejscu chciałabym się zwrócić do Doktoranta o krótkie ich omówienie.

W rozdziale zabrakło syntezy wyników przeprowadzonych badań empirycznych, w tym odniesienia się do kwestii czy postawione w pracy cele i hipotezy zostały zweryfikowane; uwagę zwraca również brak przedstawienia dyskusji z wynikami badania. Wartościowym elementem pracy byłoby również wskazanie i uszczegółowienie ograniczeń oraz kierunków dalszych badań, w moim odczuciu zostały one niezbyt mocno zarysowane. Podobnie implikacje teoretyczne, jak i implikacje praktyczne nie zostały w moim odczuciu odpowiednio wyeksponowane. Uważam, że praca ta ma znaczne walory aplikacyjne, prosiłabym więc Autora o sformułowanie w syntetyczny sposób zaleceń dla praktyki, jakie wynikają z przeprowadzonych przez niego badań.

Całość rozważań zamyka zakończenie, stanowiące przede wszystkim streszczenie dotychczasowych rozważań, podsumowanie uzyskanych rezultatów procesu analizy literatury i badań, a także określenie stopnia realizacji celów szczegółowych. Zgłoszone uwagi, zastrzeżenia, pytania nie umniejszają wartości recenzowanej rozprawy, lecz mają na celu wskazanie pewnych mankamentów, które w przyszłości mogą być wyeliminowane, mam również nadzieję, że mogą okazać się pomocne w przygotowywaniu ewentualnych kolejnych badań i prac naukowych.

Ocena formalnej strony pracy

Recenzowana dysertacja jest napisana zrozumiałym i poprawnym stylistycznie językiem. W rozważaniach Autor zachowuje logiczny ciąg wywodów. Autor operuje krótkimi zdaniami, unikając formułowania wielokrotnie złożonych, zawiłych stwierdzeń, utrudniających

podążanie za prowadzonym wywodem. Wkomponowane grafiki w postaci rysunków czy wykresów adekwatnie wizualizują zagadnienia poruszane w tekście, chociaż niektóre z nich są mało czytelne (np. rys. 21). Opracowanie jest względnie poprawne pod względem formalno- redakcyjnym, choć zdarzają się tutaj uchybienia. W pracy można dostrzec błędy literowe, stylistyczne czy edycyjne. Spis treści jest niekompletny (np. brak w nim Zakończenia, które w samej pracy się znajduje), podobnie jak i spis bibliograficzny (w przypadku niektórych artykułów brakuje numerów stron, np. pozycja 60, 84 czy 146). Można zauważyć pewną niekonsekwencję w stosowanym zapisie bibliograficznym i przypisach w tekście pracy (Autor raz podaje powołania poczynając od nazwisk autorów, innym razem od imion; nietypowy jest także sposób przywoływania większej ilości źródeł w przypisach). Wskazuje to na konieczność większej staranności i dopracowania strony edytorskiej pracy. Podsumowując całość formalnej strony rozprawy, mimo pewnych niedoskonałości należy uznać że jest ona poprawna.

Konkluzja recenzji

Recenzowana praca doktorska jest opracowaniem naukowym poświęconym zarządzaniu kreatywnością. Podjęty problem naukowy jest istotny zarówno z punktu widzenia teorii jak i praktyki i został rozwiązany w sposób oryginalny. Przeprowadzona procedura badawcza wskazuje na umiejętność samodzielnego rozwiązywania problemów.

Konkludując stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr Wojciecha Nowaka pt. „Zarządzanie wiekiem a modele zaangażowania pracowników w przedsiębiorstwie” spełnia wymogi ustawowe stawiane pracom kwalifikacyjnym na stopień doktora w dziedzinie nauk ekonomicznych i dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, gdyż stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, wykazując ogólną wiedzę teoretyczną Doktoranta w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, która swoją rozprawą potwierdza umiejętność projektowania i prowadzenia pracy naukowej, dlatego też wnioskuję do Rady Dyscypliny Naukowej *Nauki o Zarządzaniu i Jakości* Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.