

Prof. dr hab. Maria Nowicka-Skowron

## Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr Wojciecha Nowaka na temat „Zarządzanie wiekiem a modele zaangażowania pracowników w przedsiębiorstwach”

Napisanej pod kierunkiem dr hab. Bogusławy Ziółkowskiej, prof. PCz

i dr Agaty Krukowskiej-Miler

### **1. Podstawa prawna recenzji**

Podstawę formalną niniejszej recenzji stanowi pismo prof. PCz dr hab. Agaty Mesjasz-Lech – kierownika Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej z dnia 25.01.2023 o powierzeniu mi funkcji recenzenta rozprawy doktorskiej mgra Wojciecha Nowaka. Recenzja została wykonana w oparciu o przesłany maszynopis.

### **2. Ocena zasadności wyboru tematu rozprawy doktorskiej**

Praca doktorska stanowi kompendium wiedzy teorii nauk o zarządzaniu i jakości w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach. Powyższą problematykę prawidłowo odniesiono do potencjału pracowników, zwłaszcza wyeksponowano zarządzanie wiekiem w zasobach ludzkich przedsiębiorstw.

Doktorant właściwie zaprezentował złożoność zagadnień determinowanych strategią przedsiębiorstwa, której celem jest eksploracja kapitału zasobowego, zwłaszcza kompetencji współpracujących pracowników, zróżnicowanych pod względem wieku. Aspekt wieku

odniesiono do celu zarządzania wiekiem identyfikowanego z kreowaniem środowiska pracy wraz z tworzeniem warunków dostosowanych do pracowników. Za w pełni uzasadnione można uznać stwierdzenie Doktoranta, że różnorodność pokoleniowa, zwłaszcza zmieniające się oczekiwania nowych - młodych pracowników determinują cele organizacji. Skuteczność realizacji celów to rezultat zaangażowania i identyfikacji pracowników każdej grupy wiekowej z generowanymi wartościami dla przedsiębiorstwa.

Należy podkreślić, że w dysertacji mgr Wojciech Nowak przedstawił wnikliwie problematykę różnorodności pokoleniowej w przedsiębiorstwach, uwzględniając wiele zagadnień. Można do nich zaliczyć wyróżnienie pięciu grup pokoleniowych na rynku pracy oraz wskazanie w zarządzaniu wiekiem na modele zaangażowanie pracowników w przedsiębiorstwach.

Doktorant dostrzegł pewną lukę w literaturze przedmiotu, w której brakuje analiz i perspektyw rozwiązań w obszarze zatrudnienia pracowników wykazujących się dużym zróżnicowaniem struktury wiekowej. Celem Doktoranta była koncentracja problemowa wokół uzupełnienia powyższej luki, a także wskazanie na specyfikę zarządzania wiekiem w kontekście modeli zaangażowania pracowników w podmiotach gospodarczych.

Rozprawę doktorską można ocenić jako interesujące i wartościowe studium teoretyczno-empiryczne w zakresie dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości.

### **3. Podmiot i zawartość pracy doktorskiej**

Rozprawa doktorska mgra Wojciecha Nowaka liczy 232 strony bez aneksu. W strukturze pracy znajduje się: wstęp, pięć rozdziałów, zakończenie, spis schematów, spis tabel, aneks, 4 załączniki i zakończenie. Poszczególne rozdziały wykazują przejrzystość i logiczny charakter. Bibliografia liczy 239 pozycji oraz 4 akty prawne. Pracę rozpoczyna wstęp, w którym Doktorant właściwie uzasadnia rangę i istotę przeprowadzanych prac badawczych i rozwiązania problemów badawczych. W rozprawie doktorskiej *celowo podzielono je na główne oraz szczegółowe problemy badawcze, ponieważ na tej podstawie wytyczono najważniejszy obszar badawczy. ... W związku z tym głównym problemem badawczym było pytanie: Co inicjuje i wspiera zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach? Z kolei do problemów szczegółowych zaliczają się następujące zagadnienia:*

- *Jakie czynniki wpływają na sukces wdrożenia zarządzania wiekiem?*
- *Jakie są modele zarządzania zaangażowaniem pracowników?*

- *Jak zarządzanie wiekiem wpływa na zaangażowanie pracowników w różnym wieku?*

*Specyfika pracy badawczej skłania do tego, by opracować wstępne przypuszczenia. W ich ramach opracowywane są określone hipotezy.*

*W hipotezie głównej przyjęto, że:*

*Przedsiębiorstwa dzięki wdrożeniu zarządzania wiekiem korzystają z zaangażowania pracowników w poszczególnych grupach wiekowych.*

*Hipotezy szczegółowe:*

- *Zaangażowanie jest jednym z głównych czynników, który wpływa na sukces i lepsze wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw.*
- *Głównymi powodami wdrażania zarządzania wiekiem są starzenie się społeczeństwa, mała aktywność zawodowa starszych pracowników, przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek.*
- *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.*

Treść merytoryczną rozprawy doktorskiej cechuje logiczne podejście, przejrzystość rozważań oraz odpowiednie formułowanie wniosków.

Rozdział pierwszy przedstawia charakterystykę procesów zarządzania wyróżnionymi grupami wiekowymi w przedsiębiorstwach. Dokonano w pierwszej kolejności oceny znaczenia metod w procesie zarządzania wiekiem. Szczególnym punktem zainteresowań było podkreślenie rangi strategii zarządzania pracownikami, którzy są zróżnicowani wiekowo. W dalszych rozważaniach wskazano na korzyści zastosowania procedur dostosowanych do zarządzania wiekiem.

W rozdziale drugim zostały przedstawione koncepcje zarządzania w zakresie zaangażowania pracowników. Punktem wyjściowym rozważań stały się definicje zaangażowania w pracę w kontekście specyfiki zaangażowania kadr, przedstawianych w teorii, wymagań i oczekiwań pracodawców, zgodnych z koncepcjami zasobowymi przedsiębiorstw. Ponadto Doktorant przedstawił charakterystykę strukturalną w obszarze elementów i rodzajów zaangażowania zasobów kadrowych przedsiębiorstwa.

Rozdział trzeci stanowi kompendium rozważań w zakresie modelowego ujęcia procesów zarządzania zaangażowaniem kadr. Istota analiz koncentrowała się na cyklu organizacyjnym oraz modelach zaangażowania pracowników w realizację celów przedsiębiorstwa.

Doktorant w rozdziale czwartym przedstawił autorską metodologię badań empirycznych w obszarze podstawowych atrybutów dysertacji uwzględniając: cel, przedmiot, hipotezy badawcze, a także metody badawcze. W rezultacie zostały zaprezentowane poszczególne etapy cyklu organizacyjnego, w którym sformalizowano proces badawczy w ujęciu metodologicznym.

Rozdział piąty to właściwa analiza w zakresie wpływu procesów zarządzania grupami wiekowymi na poziom zaangażowania pracowników w przedsiębiorstwie. Rozdział ten wykazuje charakter empiryczny, gdyż Doktorant zaprezentował wyniki własnych badań w systemowym ujęciu badanej problematyki. Podstawę badawczą wyznaczyły zagadnienia metodyczne wraz z charakterystyką podmiotowej zbiorowości. Na powyższej bazie Doktorant zaprezentował wyniki prac analitycznych odnośnie zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach. Następnie dokonana została identyfikacja problemowa wraz z analizą faz cyklu organizacyjnego w kontekście zaangażowania pracowników w grupach zróżnicowanych wiekowo. Uwzględniając rozważania teoretyczne problematyki modelowej zaprezentowanej w rozdziale trzecim, Doktorant przeprowadził charakterystykę modeli zarządzania w obszarze zaangażowania pracowników celem opracowania własnego modelu zarządzania pracownikami angażującymi się w realizację celów przedsiębiorstwa z uwzględnieniem zróżnicowania wiekowego kadry.

Zakończenie pracy to prawidłowe, syntetyczne podsumowanie rozważań teoretycznych w kontekście wniosków sformułowanych w procesie badawczym.

#### **4. Ocena merytoryczna pracy**

Problematyka przedstawiona przez mgra Wojciecha Nowaka w dysertacji doktorskiej stanowi studium teoretyczno-praktyczne o wysokich walorach naukowych i interesujących wnioskach z praktyki gospodarczej. Praca jest wkomponowana w obszar dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Przedstawiony temat „Zarządzanie wiekiem a modele zaangażowania pracowników w przedsiębiorstwach” wykazuje przejrzystość i wnikliwość rozważań. Istotne jest również wskazanie na wysoką rangę problemów badawczych w obszarze zarządzania kadrami w przedsiębiorstwie.

W pracy można dostrzec nieliczne przeoczenia i błędy:

- przykładowo na stronie 12 w ósmym wierszu od dołu jest zdanie „...pracowników w polskich przedsiębiorstwach lub organizacjach państwowych.” Z planu pracy oraz z treści rozdziału piątego wynika, że analizy dotyczyły tylko przedsiębiorstw państwowych.

- na stronie 10 w dwunastym wierszu od dołu bardziej poprawne jest słowo „Mam” zamiast „Ma”.

Doktorant sformułował pytania badawcze w obszarze zarządzania wiekiem; proszę o odpowiedź: kto inicjuje i wspiera zarządzanie wiekiem i które modele zarządzania zaangażowaniem pracowników są najbardziej preferowane przez przedsiębiorstwo?

## **5. Konkluzja**

Reasumując stwierdzam, że recenzowana dysertacja spełnia wymagania Ustawy z dnia 2003 roku o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2003 nr 65 poz. 595 ze zmianami) w związku z art. 179 Ustawy z dnia 3 lipca 2018r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2018 poz. 1669 ze zmianami) i wnioskuję o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.

Rozprawa może być podstawą do ubiegania się o nadanie stopnia doktora w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.