



dr hab. Iwona Mendryk  
Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości  
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej  
Lublin

Lublin, 23.05.2023

**Recenzja pracy doktorskiej mgr Joanny Ratajczak**  
**pt.: „Uwarunkowania kulturowe zarządzania pracownikami zróżnicowanymi**  
**wiekowo w organizacji gospodarczej”**  
**przygotowanej pod kierunkiem promotorki – dr hab. Beaty Skowron-Mielnik, prof.**  
**UEP**

### **Podstawa prawna sporządzenia recenzji**

Formalną podstawą sporządzenia recenzji jest pismo Przewodniczącej Rady Awansów Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu prof. dr hab. Barbary Jankowskiej z dnia 20.03.2023r., informujące o uchwale Rady Awansów Naukowych UEP w sprawie podjęcia funkcji recenzentki rozprawy doktorskiej mgr Joanny Ratajczak.





Recenzja przygotowana została w oparciu o Ustawę 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) oraz Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 19 stycznia 2018 roku w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora.

Recenzja została sporządzona na podstawie oceny rozprawy doktorskiej przedłożonej przez wnioskodawczynię. Praca liczy 330 stron (w tym 282 strony tekstu właściwego tj.: wstęp, 4 rozdziały, zakończenie. Dysertację dopełniają: spis treści, bibliografia, spisy rysunków i tabel oraz załączniki).

### **Ocena znaczenia problemu badawczego i oryginalności rozwiązania przedstawionego w rozprawie doktorskiej**

Tematem rozważań mgr Joanny Ratajczak, były uwarunkowania kulturowe zarządzania pracownikami zróżnicowanymi wiekowo w przedsiębiorstwach. Podjęta tematyka wpisuje się w zakres nauk o zarządzaniu łącząc koncepcje kultury narodowej,

#### KONTAKT:

 pl. Marii Curie-Skłodowskiej 5, 20-031 Lublin,  
 +48 81 537 51 73  
 inozij@umcs.pl; instytutyekonomia@umcs.pl  
 www.umcs.pl



kultury organizacyjnej, zarządzania różnorodnością ze szczególnym uwzględnieniem problematyki różnic międzypokoleniowych i zarządzania zasobami ludzkimi. Problemem badawczym pracy były „powiązania między czynnikami kulturowymi a poziomem zaawansowania zarządzania pracownikami zróżnicowanymi wiekowo w organizacji” (s.6). Takie sformułowanie problemu badawczego jest ogólne i zbyt szerokie. Pozytywnym zabiegiem, zmniejszającym prawdopodobieństwo niemożności dostatecznego zgłębienia postawionego problemu było dookreślenie go przez cztery pytania badawcze. Dwa z nich dotyczyły powiązań między typem kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa a stopniem zaawansowania zarządzania pracownikami zróżnicowanymi wiekowo w organizacji oraz postawami i zachowaniami wobec pracowników w różnym wieku. Kolejne dwa pytania były podstawą do poszukiwania odpowiedzi w jaki sposób kultura narodowa wiąże się ze stopniem zaawansowania zarządzania pracownikami zróżnicowanymi wiekowo oraz postawami i zachowaniami wobec nich w organizacjach. Jednocześnie Autorka wskazała na lukę badawczą wynikającą z zakresu i charakteru dotychczasowych badań prowadzonych w zakresie różnic pokoleniowych identyfikowanych w kontekście zarządzania organizacjami, jak również brak empirycznych dowodów (szczególnie w literaturze krajowej) na powiązania typów kultur narodowych i organizacyjnych z procedurami organizacyjnymi oraz zachowaniami (wynikającymi z rozwiązań formalnych jak i odzwierciedlających jednostkowe postawy) wobec pracowników reprezentujących różne grupy wiekowe. Trudno nie zgodzić się z Doktorantką, że w kontekście zmian demograficznych, coraz większej dynamiki zmian technologicznych, społecznych, kulturowych problemy różnorodności (nie tylko wiekowej) nabierają coraz większego znaczenia. Możliwość diagnozy czynników wzmacniających pozytywne efekty zróżnicowania pracowników prowadzonych na poziomie przedsiębiorstwa z osadzeniem ich w kontekście rozpoznanych wartości kultury narodowej może być przyczynkiem zarówno do wzrostu poziomu świadomości zarządzających jak i wdrażania skutecznych rozwiązań zarządczych wzmacniających efektywność organizacji.

Ważności poruszanego problemu dowodzą stałe poszukiwania, prowadzone zarówno przez teoretyków jak i praktyków zarządzania, rozwiązań pozwalających podwyższyć poziom funkcjonowania organizacji, dotyczące wszystkich obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstw również w obszarze zasobów ludzkich, niejednokrotnie uznając ich zasadniczą rolę w kreowaniu wartości.

Problematyka ta posiada również walor aktualności, gdyż zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw, konieczność radzenia sobie z jego nieciągłością, nieprzewidywalnością, często również wrogością rodzi stałe zapotrzebowanie na nowe lub chociażby udoskonalone interpretacje szans i zagrożeń oraz adekwatne narzędzia zarządzania.

Dobór tematu pracy można uznać za dobrze uzasadniony z punktu widzenia rozwoju nauki o zarządzaniu, jak i w kontekście problemów generowanych przez praktykę zarządczą (nawet jeżeli nie są one dostatecznie rozpoznane i artykułowane). Autorka podejmując tę problematykę udowodniła zarówno dobrą orientację w aktualnych problemach nauk o zarządzaniu i jakości, w szczególności w zakresie zarządzania różnorodnością w kontekście różnic wynikających z przynależności pokoleniowej, jak i



trafnie zdiagnozowała lukę poznawczo- badawczą dotyczącą kulturowych uwarunkowań postaw i zachowań wobec osób w różnym wieku oraz stopnia zaawansowania zarządzania zróżnicowanymi wiekowo pracownikami w przedsiębiorstwach o różnym typie kultury organizacyjnej.

### **Ocena ogólnej wiedzy teoretycznej wykorzystanej na potrzeby rozwiązania problemu badawczego**

Problem badawczy (uszczegółowionym w pytaniach badawczych) wyznaczył główne kierunki rozważań i zdeterminował cele jakie zostały postawione przed zaprezentowanym opracowaniem.

Głównym celem, sformułowanym przez Doktorantkę było: „rozpoznanie, diagnoza i ocena zależności między czynnikami kulturowymi a poziomem zarządzania wiekiem w organizacjach” (s. 6). Tak postawiony cel główny został zdekomponowany na 3 cele teoriopoznawcze, 2 cele poznawczo – wyjaśniające oraz 1 cel użyteczny. Do celów teoriopoznawczych zaliczono: 1) „usystematyzowanie i redefiniowanie pojęć: zarządzanie międzypokoleniowe, zarządzanie różnorodnością pokoleniową, zarządzanie pracownikami zróżnicowanymi wiekowo i zarządzanie wiekiem”; 2) „rozpoznanie zależności między typem kultury organizacyjnej a zarządzaniem pracownikami zróżnicowanymi wiekowo” oraz 3) „rozpoznanie zależności między kultura narodową a zarządzaniem pracownikami zróżnicowanymi wiekowo”. Cele te stały się podstawą do sformułowania pozostałych celów oraz wyznaczyły ramy konstrukcyjne części teoretycznej dysertacji.

Kolejność prezentowanych zagadnień ujętych w rozdziałach i w ramach poszczególnych rozdziałów powoduje, że nie można dokonać jednoznacznej oceny prawidłowości podziału treści. Zwyczajowo przyjmuje się, że konstrukcja pracy doktorskiej opiera się na schemacie „od ogółu do szczegółu”, w którym rozważania teoretyczne rozpoczynają się od prezentacji wyników ustaleń literaturowych dotyczących zmiennych (zjawisk, trendów, procesów, itp.), które będą badane empirycznie. W ocenianej rozprawie doktorskiej autorka rozpoczęła od prezentacji charakterystyk przedstawicieli pokoleń funkcjonujących na rynku pracy. W dalszej części przedstawiła wyniki swojego postępowania badawczego w stosunku do literatury przedmiotu dotyczące rozstrzygnięć terminologicznych (zarządzanie międzypokoleniowe, zarządzanie różnorodnością wiekową, zarządzanie wiekiem itd.) oraz omówienia problematyki kultury organizacyjnej, kultury narodowej i ich powiązań z zarządzaniem pracownikami w różnym wieku. Nie formułując jednoznacznej oceny przyjęcia takiej kolejności poruszanych zagadnień można uznać informacje zawarte w rozdziale pierwszym jako zarysowanie tła dla zawartych w rozdziale II i III treści służących realizacji trzech celów teoriopoznawczych.

Rozbudowane opisy charakterystyk przedstawicieli poszczególnych pokoleń dowodzą szerokiego przeglądu literatury przeprowadzonego przez doktorantkę. Przyjęcie, w szeroko rozumianych badaniach organizacyjnych teorii pokoleń, implikuje założenie, że osoby z tego samego pokolenia mają podobne nastawienia, preferencje i oczekiwania



wobec pracy i warunków organizacyjnych. Stosowanie klasyfikacji pokoleniowych spotkało się z dużym uznaniem, a każde pokolenie przedstawiano/ przedstawia się jako stawiające szczególne wyzwania osobom, które nimi zarządzają. Autorka sygnalizuje jedynie istnienie wyników badań, w których nie stwierdzono różnic pokoleniowych. Warto podkreślić, że istnieją liczne opracowania, których autorzy zwracają uwagę na znaczne ograniczenia konceptualne i metodologiczne badań, których celem była identyfikacja różnic w zmiennych w obrębie (najczęściej nieściśle zdefiniowanych) podziałów pokoleniowych (np.: Deal, J.J., Altman, D.G., & Rogelberg, S.G. (2010). Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2); Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1); Thomas, R., Hardy, C., Cutcher, L. & Ainsworth, S. (2014). What's age got to do with it? On the critical analysis of age and organizations. *Organization Studies*, 35; Rudolph, C.W., & Zacher, H. (2016). Considering generations from a lifespan development perspective. *Work, Aging and Retirement*, Volume 3, Issue 2, 1 i inne). Jest to interesujące o tyle, że wymusza pogłębioną refleksję oraz większy krytycyzm w ocenach formułowanych wobec osób, które z racji daty urodzenia kwalifikowane są do określonego pokolenia. Prezentacja poglądów podważających zasadność tak powszechnego i często bezkrytycznego przyjmowania idei pokoleniowości byłaby wartościowym przyczynkiem do stwierdzenia, że autorka faktycznie przeprowadziła krytyczną analizę źródeł literaturowych. Podjęcie takiej dyskusji nie wpłynęłoby na całkowite podważenie zasadności badań opartych o teorię pokoleń, ale zwiększyłoby wartość poznawczą rozważań i przyczyniło się do przypisania autorce większej wnikliwości oraz dążenia do obiektywizmu i podwyższania poziomu rzetelności naukowej.

Nie negując wartości rozważań dotyczących pokoleń, należy stwierdzić, że zasadnicze rozważania teoretyczne z punktu widzenia tematu, problemu badawczego i celów pracy zawarte są w rozdziałach: II i III. Treści zawarte tutaj służą prezentacji stanu wiedzy dotyczącej: 1) definiowania pojęć kluczowych dla problemu badawczego (m.in.: zarządzanie międzypokoleniowe, zarządzanie różnorodnością pokoleniową, zarządzanie pracownikami zróżnicowanymi wiekowo, zarządzanie wiekiem, kultura organizacyjna, kultura narodowa); 2) modeli, typologii kultur organizacyjnych i narodowych; 3) ustalonych, zaprezentowanych w literaturze związków między kulturą narodową a kulturą organizacyjną.

Zabiegiem niezbędnym dla badacza prowadzącego badania naukowe jest ustalenie znaczenia pojęć, którymi będzie się posługiwać. Jest to tym ważniejsze gdy pojawia się problem wieloznaczności terminów, zróżnicowania definicyjnego, braku zgody co do znaczenia terminów czy eksploracji nowych problemów. Systematyzacja ta powinna opierać się o stwierdzenie relacji zawierania się jednych terminów w innych, stworzeniu hierarchii w oparciu o kryterium ogólności używanych terminów. To zaś powinno być podstawą do jednoznacznego rozróżnienia zakresów pojęciowych stosowanych terminów i konsekwentnego stosowania ich w obrębie całej pracy. Autorka, dążąc do zachowania rygoru metodologicznego podjęła się próby usystematyzowania pojęć używanych w



kontekście zróżnicowania wiekowego pracowników. Ten nieodzowny zabieg nie przyniósł jednak w pełni satysfakcjonujących rezultatów. W całej pracy zauważyć można dość swobodne posługiwanie się terminami, często używane są one zamiennie. Przykładem może być rysunek zatytułowany „Poziomy zarządzania różnorodnością pokoleniową” (s. 82), na którym autorka używa terminu „zarządzanie wiekiem” a tuż pod nim opis, w którym pojawiają się terminy: „zarządzanie pracownikami zróżnicowanymi wiekowo” i „zarządzanie różnorodnością pokoleniową”. Ten brak rygoru terminologicznego może być dowodem na złożoność i brak jednoznacznych rozstrzygnięć terminologicznych, co uzasadnia podejmowanie aktywności w zakresie definiowania i porządkowania terminów. Jednocześnie dobrze byłoby, szczególnie w pracach naukowych starać się o ujednoczenie terminologii i konsekwentne trzymanie się tych samych terminów w toku całego wywodu.

W dalszej części pracy autorka prezentuje wyniki postępowania badawczego w zakresie przeglądu literatury przedmiotu dotyczącej kultury organizacyjnej i kultury narodowej. Rozważania rozpoczyna przegląd podejść do rozumienia kultury jako takiej, kultury narodowej i omówienie wymiarów kultury opisanych przez różnych badaczy. Przytoczone przez autorkę definicje kultury i podejścia stosowane do jej opisu nie są jedynymi, a bogactwo ujęć funkcjonujących w literaturze daje obraz złożonego i wieloaspektowego fenomenu. Autorka zauważa, że współcześnie kultury narodowe upodabniają się do siebie pod względem praktyk i widocznych ich przejawów, pozostają zaś odmienne na poziomie wartości. Przypisując wartościom, normom i założeniom rolę kulturotwórczą bardzo mało uwagi poświęcono w rozprawie samym wartościom. Wydaje się, że ten aspekt kultury narodowej oraz organizacyjnej mógłby być kluczowy dla zrozumienia i uzasadnienia różnic w zachowaniach i postawach pracowników reprezentujących różne pokolenia. Dużo więcej uwagi poświęcono kulturze organizacyjnej, co z punktu widzenia nauk o zarządzaniu i jakości jest uzasadnione, jednak z punktu widzenia celów pracy należałoby w równym stopniu dokonać prezentacji wyników analiz dotyczących kultur narodowych jak i kultur organizacyjnych.

W części poświęconej kulturom organizacyjnym pojawia się wyraźnie wyeksponowany wkład własny autorki w postaci sformułowania własnej definicji kultury organizacyjnej na podstawie, co należy podkreślić, szerokiego przeglądu definicji i określeń odnalezionych w literaturze przedmiotu. Autorska definicja została przyjęta jako wiodąca dla rozważań prowadzonych w dysertacji. Z punktu widzenia celów pracy istotne było skupienie się na modelach kultur organizacyjnych. Autorka omówiła szczegółowo trzy modele kultury organizacyjnej (G. Hofstede, E. Scheina i model zaproponowany przez K. Camerona i R. Quinna). Ich wybór, chociaż oparty na kryterium popularności i subiektywnych odczuciach autorki okazał się trafny.

Biorąc pod uwagę rozwiązanie problemu badawczego wysoko ocenić należy treści zawarte w części rozprawy poświęconej omówieniu zagadnień związanych z wpływem/związkami kultury narodowej z kulturą organizacyjną. Wyniki analiz zasobów literaturowych dotyczących wykazania tych zależności omówiono wskazując na różnice występujące w tym zakresie w organizacjach międzynarodowych, wielonarodowych i globalnych.



Na podkreślenie zasługuj fakt postawienia przez autorkę pytania dotyczącego możliwości stworzenia uniwersalnego typu kultury organizacyjnej. Biorąc pod uwagę ilość czynników jakie wpływają na typ kultury organizacyjnej intuicyjnie dojść można do sformułowania odpowiedzi na to pytanie. W rozprawie pojawia się uzasadnienie dla braku możliwości stworzenia takiego typu z jednoczesnym wskazaniem, że najbliższą spełnienia warunku uniwersalności jest tzw. kultura otwarta, stawiająca na innowacje i pluralizm.

Ważne z punktu widzenia oceny pracy jest podkreślenie, że autorka podjęła próbę rozstrzygnięcia jak typ kultury organizacyjnej może wpływać na percepcje, a co za tym idzie na zachowania wobec pracowników w różnym wieku oraz na procedury dotyczące zarządzania zróżnicowaniem wiekowym. Jednocześnie w pracy znalazły się informacje dotyczące znaczenia różnych wymiarów kultur narodowych (wyróżnionych przez G. Hofstede) w zarządzaniu pracownikami zróżnicowanymi wiekowo.

Do słabszych stron części teoretycznej pracy zaliczyć można umieszczenie tam dużej ilości informacji o charakterze poradnikowym, powszechnie znanych z literatury naukowej czy z opracowań mieszczących się w tzw.: „szarej literaturze” (opracowanie publicystyczne, nierecenzowane raporty z badań, strony internetowe itp.). Moje zastrzeżenia dotyczą np., treści zawartych w podrozdziale 2.2. zatytułowanym: Działania z zakresu zarządzania różnorodnością pokoleniową obecne w procesach personalnych. Sądzę, że jakość pracy wzrosłaby, gdyby treści te zredukować odnosząc się do nich w rekomendacjach dla praktyki. Ich zestawienie z wynikami badań własnych dałoby możliwość wykazania niedostatków istniejących rozwiązań (lub ich pełnej przydatności) i/lub do zaproponowania nowych, modyfikacji czy zmiany już opisanych i rekomendowanych narzędzi służących zarządzaniu pracownikami w różnym wieku. Podobnie jest w przypadku części oznaczonej 3.3.2.2. i zatytułowanej: Wymiary kultur wg Trompenaarsa, Lewisa i Gestelanda oraz ich znaczenie dla praktyk zarządzania zasobami ludzkimi. Umieszczono tutaj wiele informacji o charakterze podręcznikowym o niewielkim znaczeniu z punktu widzenia ich bezpośredniej przydatności dla realizacji celów pracy.

Reasumując, Doktorantka dowiodła posiadania szerokiej i ugruntowanej wiedzy związanej z przedmiotem rozprawy, a także swobodnego poruszania się w tym obszarze. Pomimo zgłoszonych przeze mnie drobnych zastrzeżeń stwierdzam, że zgromadzona wiedza została prawidłowo wykorzystana do poprowadzenia wywodu jak i do stworzenia podstaw do zaprojektowania postępowania badawczego.

## **Ocena umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej**

Zamieszczone powyżej, sformułowane przeze mnie uwagi dotyczą trzech pierwszych rozdziałów ocenianej pracy doktorskiej. Dowodzą one wysokich umiejętności Doktorantki w obszarze warsztatu teoretycznego. Treść rozdziału czwartego odzwierciedla poziom umiejętności wykorzystania wiedzy teoretycznej, znajomości metodologii badań naukowych ze szczególnym uwzględnieniem metodologii badań w naukach o zarządzaniu i jakości, projektowania oraz realizacji badań empirycznych/terenowych.



W projekcie badań pojawiły się dwa konstrukty: kultura narodowa i kultura organizacyjna. W literaturze przedmiotu znaleźć można zarówno projekty badawcze dotyczące tych konstruktów mieszczące się zarówno w paradygmacie funkcjonalistycznym jak i interpretatywno - symbolicznym. Dominujący dla rozważań autorki jest paradygmat interpretatywno-symboliczny, czego dowodem jest wybór definicji zaproponowanych przez C. Geertza, G. Hofstede czy wyłaniających się z rozważań L. Smircich. Doktorantka zastosowała triangulację metodologiczną i danych (pozyskanie ich ze zróżnicowanych źródeł informacji osobowych i nieosobowych). Część teoretyczna powstała w oparciu o szerokie studia literaturowe. Badania empiryczne miały charakter jakościowy i ilościowy (triangulacja metodyczna). Miały one umożliwić autorce realizację celów poznawczo-wyjaśniających i aplikacyjnych. Postępowanie badawcze miało charakter złożony. Autorka przeprowadziła badania pilotażowe, w których wykorzystano opublikowany i powszechnie dostępny kwestionariusz Camerona i Quinna oraz autorski kwestionariusz ankiety, którego zastosowanie miało umożliwić diagnozę poziomu zarządzania pracownikami zróżnicowanymi wiekowo. W tym etapie zrealizowano typowe badania ilościowe, na podstawie uzyskanych danych sprawdzono narzędzia badawcze oraz wyłoniono sześć organizacji, w których zrealizowano kolejny etap badań tj. badania zasadnicze. Wykorzystano metodę wielokrotnego studium przypadku, pozyskując dane z wywiadów bezpośrednich (IDI) z menedżerami wybranych przedsiębiorstw, ankiety CAWI skierowanej do pracowników badanych organizacji, obserwacji jawnej nieuczestniczącej i analizę dokumentów. Dodatkowo, w drugim etapie badań zasadniczych w celu uzupełnienia materiału zebranego w badaniach jakościowych zrealizowano kolejne badania ilościowe w oparciu o kwestionariusz ankiety (CAWI). Badania te miały na celu rozpoznanie działań z zakresu zarządzania pracownikami zróżnicowanymi wiekowo w organizacjach o odmiennym pochodzeniu kulturowym i odmiennym typie kultury organizacyjnej. Badania prowadzone były sekwencyjnie, a wyniki etapów wcześniejszych stawały się podstawą do ustalania toku postępowania w kolejnym etapie.

Ocena metod doboru próby oraz jej wielkości następcza trudności ze względu na okres realizowania badań, który przypadł na czas pandemii, pociągając za sobą niezależnie od autorki dysertacji utrudnienia w doprowadzeniu do zadawalających z punktu widzenia teorii, parametrów próby badawczej wskazywanych jako właściwe dla badań jakościowych. Warto nadmienić, że o ile w badaniach ilościowych możliwe jest wyznaczenie wielkości próby badawczej w oparciu o procedury statystyczne, o tyle w przypadku badań jakościowych brak normatywnych procedur określających jak liczna powinna być próba. Co do zasady badania te dotyczą niewielkiej liczby przypadków, których ilość powinna wynikać z przyjętego sposobu analizy przypadków (analiza wewnątrz przypadku versus analiza porównawcza przypadków) i liczby badanych atrybutów (im więcej cech badacz zamierza rozpoznać tym większa powinna być próba). Biorąc pod uwagę okoliczności można uznać, że wielkość próby badawczej zarówno pod względem ilości przypadków jak i ilości respondentów była wystarczająca do zgromadzenia danych istotnych dla realizacji celów opracowania.



Jednym z badanych przedsiębiorstw było przedsiębiorstwo szwedzkie, które działa m.in. w Polsce. Dla rzetelności i wiarygodności informacji zawartych w opisie tego przedsiębiorstwa należałoby jednoznacznie wskazać jak prowadzone były badania. Informacje zawarte w opisie wskazują na badanie powiązań szwedzkiej kultury narodowej z praktykami zarządczymi w polskim oddziale tego przedsiębiorstwa bazując na opiniach polskich pracowników. Na ile są oni „nosicielami” szwedzkiej kultury narodowej i czy w związku z tym uzyskane od nich informacje są wiarygodne? Wyjaśnię ze strony autorki moim zdaniem niezbędnych, w pracy nie dostrzegłam.

Dla zrealizowania badań przygotowano zestaw narzędzi badawczych, z których większość ma charakter autorski. Jest to dowodem na posiadania przez autorkę umiejętności niezbędnych przy projektowaniu badań naukowych.

Moje wątpliwości budzi sposób przeprowadzenia badań. Chodzi przede wszystkim o obserwację. Jak wskazano w tekście w przypadku jednego badanego podmiotu obserwacja trwała trzy dni (s.224), a w przypadku innego tylko jeden dzień (s.235). Nawet jeżeli przyjąć, że celem obserwacji było tylko potwierdzenie typu kultury organizacyjnej zdiagnozowanego wcześniej na podstawie wyników uzyskanych w kwestionariuszu Camerona i Quinna, to czas ten wydaje się stanowczo za krótki. W moim przekonaniu, nawet jeżeli uwaga obserwatora kierowana była tylko na artefakty, to wnioskować powinno się na podstawie nadawanych im znaczeń przez członków organizacji. Ich odkrycie i zrozumienie wydaje się niemożliwe w tak krótkim okresie czasu.

Do słabszych stron przeprowadzonych badań, w mojej opinii należy też powierzenie przeprowadzenia obserwacji przeszkolonym przez autorkę pracy doktorskiej pracownikom organizacji, którzy przez dwa tygodnie prowadzili obserwacje w miejscu swojego zatrudnienia (s.251). W tym przypadku wiele czynników związanych z szeroko rozumianą przynależnością do organizacji, takich jak np.: poczucie tożsamości organizacyjnej, lojalność w stosunku do organizacji, itp. mogło spowodować zafałszowanie wyników.

Sposób analizy danych jest poprawny, a prezentacja wyników badań nie wzbudziła moich zastrzeżeń.

Złożoność procesu badawczego i ilość wykorzystanych metod zbierania danych dawały podstawę do przypuszczenia, że zebrany materiał będzie bardzo obszerny, a ilość pozyskanych informacji pozwoli na przedstawienie nowatorskich rozwiązań dla praktyki. Niestety, zarówno wnioski z badań jak i rekomendacje sformułowane przez autorkę nie wychodzą poza ramy już istniejącej wiedzy. Docenić należy wysiłek Doktorantki włożony w przygotowanie zestawu rekomendacji dla praktyków, mogą być one wartościowe i pomocne dla zarządzających i pracowników działów HR.

Zgodzić się należy z autorką dysertacji, że badania powinny być kontynuowane. Kwestia sposobu prowadzenia dalszych badań powinna zostać poddana dyskusji. Zasadne byłoby korzystanie zarówno z badań jakościowych jak i ilościowych. Jednocześnie warto byłoby określić trafność i rzetelność zaproponowanych narzędzi pomiarowych.

Podsumowując, pozytywnie oceniam przyjętą metodykę badań, dobór metod i narzędzi badawczych. Są one właściwe i adekwatne do problemu badawczego i dały





możliwość sformułowania odpowiedzi na pytania badawcze, umożliwiając realizację celów pracy. Tym samym stwierdzam, że p. mgr Joanna Ratajczak posiada kompetencje metodyczne oraz ugruntowany warsztat badawczy.

### **Uwagi polemiczne nasuwające się przy lekturze rozprawy doktorskiej**

Na zakończenie pozwolę sobie na sformułowanie pytań jakie nasunęły mi się podczas lektury ocenianej rozprawy. Traktuję je bardziej jako podstawę do dyskusji niż oczekuję jednoznacznych odpowiedzi od Doktorantki.

Po pierwsze, zarówno przegląd literatury przedmiotu jak i obserwacja rzeczywistości wskazują na nieuchronne i co do zasady powszechnie występujące zmiany funkcjonowania jednostek w różnych okresach cyklu życia. Zmiany te mają charakter indywidualny, mogą pojawiać się w różnych momentach życia zarówno jako zmiany fizjologiczne jak i aktywowane specyficznymi okolicznościami/sytuacjami, w których znajduje się jednostka. W związku z powyższym czy nie powinno się zaniechać stosowania terminów: „badanie pokoleń/ przedstawicieli pokolenia...” chociażby ze względu na fakt, że najczęściej najstarszych i najmłodszych przedstawicieli jednego pokolenia dzieli (wg wskazań różnych badaczy) między 15 a 10 lat? Pociąga to za sobą również pytanie o to, czy badacze zajmujący się pokoleniami nie powinni doprecyzowywać i w warstwie teoretycznej, i w opisach prób badawczych czy pod pojęciem zarządzanie różnorodnością pokoleniową rozumie zarządzanie uwzględniające pracowników w różnym wieku, ale będących przedstawicielami jednego pokolenia czy raczej chodzi o pracowników w różnym wieku będących reprezentantami różnych pokoleń? Jednocześnie, na ile pokoleniowość powinna być uzupełniana o różnice wynikające z wieku chronologicznego?

Podstawą do kolejnej wątpliwością jaka mi się nasunęła jest lektura informacji dotyczących pokolenia Z i użyte tam terminy: „globalny nastolatek” czy stwierdzenie, że przedstawiciele tego pokolenia nie dostrzegają różnic kulturowych (s.46). Czy wróży to zmierzch badań ukierunkowanych na identyfikację różnic między przedstawicielami kolejnych pokoleń?

Patrząc z punktu widzenia charakterystyk poszczególnych pokoleń, ale również opierając się na scenariuszach przyszłości dotyczących m.in. wzrastającej liczby migracji o różnej etiologii (prognozuje się np. upowszechnienie się migracji wynikających ze zmian klimatycznych oraz wzrost kryzysów migracyjnych), powszechnej automatyzacji, cyfryzacji, itp. pojawia się pytania o trwałość systemów wartości. Czy można spodziewać się „zmierzchu” narodowych systemów wartości i pojawienia się „uniwersalnych” systemów wartości? Jakie systemy wartości będą dominujące w przyszłości: uniwersalne? narodowe? organizacyjne?, a może jeszcze inne? Inspirujący jest fragment, cytowanego przez autorkę fragmentu książki S. Stańczyk *Nurt kulturowy w zarządzaniu* (2008. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu) w którym stwierdzono, że o ile w kulturze organizacyjnej ludzie różnią się praktykami, a nie wartościami o tyle w kulturze narodowej różnice znajdują się zwykle w wartościach, natomiast praktyki mogą być podobne. Pojawia się pytanie jak to ma się do różnic pokoleniowych w zakresie



systemów wartości charakterystycznych dla przedstawicieli jednego pokolenia. Szczególnie ciekawe staje się to w kontekście coraz niższego stopnia przywiązania do organizacji i lojalności wobec niej, odnotowywane w kolejnych pokoleniach.

Interesującym dla mnie jest również swoisty paradoks, który ujawnia się gdy bierze się pod uwagę założenie przyjęte w ocenianej pracy doktorskiej, które upraszczając można sformułować jako „w organizacjach funkcjonują zróżnicowani pracownicy więc do tego zróżnicowania organizacja powinna dostosować procedury, system zarządzania zasobami ludzkim” (w domyśle wprowadzając w ich ramach zróżnicowanie). Z drugiej strony organizacje ze swej istoty dążą do ujednolicenia zachowań, a czasami również postaw pracowników wykorzystując w tym celu formalizację, organizację pracy, dobór pracowników oraz po części kulturę organizacyjną (co nie wprost, ale potwierdziła autorka stwierdzając, że ”pracodawcy wychodzą z założenia, że pracownikom w zbliżonym wieku łatwiej ze sobą współpracować” (s. 69)). W związku z tym czy zarządzanie różnorodnością nie powinno pozostać w sferze idei, które mają wpływać na poziom świadomości, ale nie powinno być brane pod uwagę przy planowaniu i implementowaniu praktyk organizacyjnych?

### **Konkluzja**

Dysertacja, której autorką jest mgr Joanna Ratajczak spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim.

Treść pracy doktorskiej może być podstawą do stwierdzenia, że:

- doktorantka posiada wystarczający poziom ogólnej wiedzy teoretycznej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości,
- doktorantka posiada umiejętności niezbędne do samodzielnego prowadzenia badań naukowych,
- podjęte w pracy rozważania w warstwie teoretycznej oraz przeprowadzone badania empiryczne dają podstawę do pozytywnej oceny stopnia oryginalności rozwiązania problemu naukowego oraz sformułowania rekomendacji dla praktyki zarządzania przedsiębiorstwami.

W związku z powyższym wnoszę o przyjęcie rozprawy doktorskiej, dopuszczenie jej do publicznej obrony i kontynuowanie czynności w ramach przewodu doktorskiego Pani mgr Joanny Ratajczak.

