

Białystok 2022.07.21

prof. dr hab. Joanna M. Moczydłowska  
Katedra Zarządzania, Ekonomii i Finansów  
Wydział Inżynierii Zarządzania  
Politechnika Białostocka

**Recenzja rozprawy doktorskiej**  
***Działania pracodawcy społecznie odpowiedzialnego***  
***wobec pracowników w wieku okołoemerytalnym***

napisanej przez panią mgr Hannę Kądziołkę–Sabanty  
promotor rozprawy – dr hab. Joanna Cewińska, prof. UŁ  
promotora pomocniczy - dr Anna Michałkiewicz

Podstawą formalną do sporządzenia niniejszej recenzji było pismo pana prof. Tomasza Czapli, Przewodniczącego Komisji UŁ do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości z dnia 5 lipca 2022 roku informujące o powołaniu mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej pani mgr Hanny Kądziołki-Sabanty pt. *Działania pracodawcy społecznie odpowiedzialnego wobec pracowników w wieku okołoemerytalnym*. Otrzymałam pracę doktorską oraz wykaz publikacji naukowych i popularno-naukowych Doktorantki, charakterystykę Jej aktywności naukowej, a także życiorys zawodowy. Potwierdzam, że nie ma konfliktu interesów i innych przeciwwskazań natury etycznej do podjęcia się przeze mnie obowiązków recenzenta przedłożonej dysertacji.

**Ocena tematu pracy**

Temat pracy oceniam jako aktualny, interesujący poznawczo, ważny i stosunkowo rzadko podejmowany przez polskich przedstawicieli nauk o zarządzaniu i jakości, co nadaje mu walor oryginalności. Autorka pracy prawidłowo uzasadniła wybór tematu odwołując się, między innymi, do takich zjawisk i procesów, jak niż demograficzny, wydłużenie życia, zmiana

stylu życia ludzi z grupy wiekowej 50+, niedobory pracowników na rynku pracy. Recenzowana dysertacja minimalizuje lukę badawczą w zakresie identyfikacji i oceny działań pracodawców adresowanych do pracowników w wieku okołoemerytalnym oraz postaw tych pracowników wobec własnej aktywności zawodowej. Temat oraz koncepcja jego realizacji mieści się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, choć należy podkreślić, że w treści rozprawy podjęto również wątki psychologiczne, filozoficzne, socjologiczne, ekonomiczne, czy właściwe dla dyscypliny nauki o zdrowiu, a nawet lingwistyki. Uprawniona jest ocena, że Autorka uwzględniła interdyscyplinarny charakter podjętego tematu.

### **Struktura pracy**

Praca doktorska liczy 308 stron, w tym 275 stron tekstu właściwego. Składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów, zakończenia, bibliografii i netografii, spisu tabel i rysunków oraz załączników. Struktura pracy jest harmonijna. Liczba podrozdziałów w poszczególnych rozdziałach oraz ich objętość jest zbliżona. To, co budzi moje uzasadnione wątpliwości, to dość obszerne fragmenty tekstu poza formalną strukturą pracy. Nie mają one charakteru wprowadzenia do rozdziałów, co byłoby uzasadnione, ale są to obszerne, odrębne wywody naukowe, które należałoby ująć w ramy podrozdziału. Na przykład po tytule rozdziału 1 mamy aż 8 stron tekstu poprzedzającego podrozdział 1.1. Tekst ten zawiera ważne informacje obrazowane wartościowymi materiałami graficznymi i – w mojej ocenie - powinien być odrębnym podrozdziałem. Ponadto należy zauważyć, że tytuły poszczególnych podrozdziałów niekiedy nie dają czytelnikowi precyzyjnej informacji dotyczącej zawartości danej części pracy. Na przykład, co różni „sylwetkę pracownika” (tytuł podrozdziału 2.1) od „profilu pracownika” (tytuł podrozdziału 2.2)? Części te oczywiście nie są tożsame co do treści, jednak ich tytuły mogą być nieco mylące. Niektóre tytuły, np. rozdziału 3 powinny być krótsze, bardziej syntetyczne.

### **Ocena merytoryczna pracy doktorskiej**

W rozdziale pierwszym noszącym tytuł *Demograficzne aspekty procesu starzenia się ludności a wydłużanie się aktywności zawodowej pracowników* Doktorantka przedstawiła społeczne i biologiczne uwarunkowania wydłużania się aktywności zawodowej pracowników zwracając szczególną uwagę na rolę aktywności zawodowej jako stymulatora procesów życiowych ludzi dojrzałych. Zaprezentowała również interesującą ewolucję postaw wobec

aktywności zawodowej w kontekście wieku pracownika i zarządzania jego karierą. Rozdział drugi (*Pracownicy w wieku okołiemerytalnym*) rozpoczynają ogólne rozważania o systemie emerytalnym w Polsce i jego historii. Następnie Autorka recenzowanej dysertacji przechodzi do charakterystyki sylwetki pracownika dojrzałego w organizacji XXI wieku i profilu pracownika w wieku okołiemerytalnym. Podrozdział 2.3. zawiera odniesienie do koncepcji zarządzania wiekiem i jej implementacji. Autorka wiąże tę koncepcję z marketingiem partnerskim oraz zarządzaniem różnorodnością. W tej części pracy dużo miejsca poświęcono na analizę potrzeb psychicznych pracowników i ich związków z motywacją do pracy. Podrozdział 2.4 dotyczy problemów zarządzania pracownikami w wieku okołiemerytalnym, choć treść tej części pracy częściowo nie dotyczy problemów zarządzania, ale zawiera analizę językową i semantyczną takich pojęć, jak starość, emerytura, wiek okołiemerytalny. Tytuł podrozdziału byłby bardziej adekwatny do jego treści, gdyby dotyczył zarządzania własną karierą, bo na tym problemie skupia uwagę Doktorantka.

Rozdział trzeci nosi tytuł *Spółeczna odpowiedzialność pracodawcy jako istotny aspekt zarządzania pracownikami w wieku okołiemerytalnym w kontekście polityki personalnej*. Rozdział ten otwierają rozważania o dyskryminacji na rynku pracy ze względu na wiek, od których Doktorantka przechodzi do traktowania organizacji w kategoriach ekosystemu i zasad polityki zatrudnienia osób starszych. Podrozdział 3.1 – zgodnie z tytułem – powinien odnosić się do istoty CSR i wynikającej z niej aktywności pracodawców wobec pracowników w wieku okołiemerytalnym. Jednak treść tego podrozdziału koncentruje się na problematyce bezrobocia, w tym bezrobocia długotrwałego osób dojrzałych. Wartościową częścią tego podrozdziału jest wnikliwa analiza aktów prawnych i dokumentów organizacji międzynarodowych ukierunkowanych na promocję zatrudnienia pracowników dojrzałych. W rozdziale 3 znajdujemy także odniesienie CSR do praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza działań rozwojowych dedykowanych pracownikom dojrzałym oraz obszernie rozważania nad procesem zmian i zarządzania zmianami w organizacjach. Ten rozdział uważam za słabszy element rozprawy ze względu na zbyt dużą liczbę dość chaotycznie podejmowanych wątków bez wyraźnego, jednoznacznego powiązania z tematem określonym w tytule rozdziału i tytułach podrozdziałów.

Podsumowując ocenę teoriopoznawczej części pracy (3 pierwsze rozdziały) trzeba wyeksponować ogromną erudycję Doktorantki, dużą wnikliwość w prezentowaniu koncepcji naukowych i ich odnoszenie do praktyki zarządzania i polityki społecznej państwa.

Doktorantka bardzo sprawnie referuje poglądy innych badaczy przedstawiając pogłębioną, interdyscyplinarną analizę bogatej literatury problemu. Jednocześnie zabrakło mi Jej własnego, autorskiego stanowiska wobec referowanych treści. Wkład własny Autorki byłby bardziej widoczny, gdyby kończyła każdy rozdział tekstem podsumowującym, zawierającym Jej własne stanowisko wobec omawianych zagadnień. Doktorantka nie ustrzegła się także powtórzeń (np. kilka razy wraca do filozoficznej koncepcji czasu), czy przesadnego eksponowania wątków pobocznych wobec tematu pracy (zwłaszcza natury psychologicznej).

Rozdział 4 uważam za bardzo ważny dla recenzowanej pracy. Zawiera on metodykę badań własnych Autorki. Sformułowano następujący cel badań: określenie czynników wpływających na wydłużenie aktywności zawodowej pracowników w wieku okołoemerytalnym. Cel sformułowano prawidłowo. Wynika on z luki badawczej nakreślonej we wstępie, ale także z mocno eksponowanych w pracy doświadczeń zawodowych Autorki. Aby zrealizować cel pracy, wykorzystano badania jakościowe (wywiady narracyjne na etapie badań pilotażowych, wywiady swobodne na etapie badań właściwych). Treść problemów ujętych w postaci pytań badawczych wskazuje, że podmiotem badań muszą być zarówno pracownicy, jak i pracodawcy. Autorka pracy zapewniła udział w badaniach obu tych grup. Nie wiadomo jednak, jakie kryteria przyjęła Doktorantka wybierając uczestników badań reprezentujących pracodawców. Z tytułu ocenianej pracy wynika, że mieli to być pracodawcy „odpowiedzialni społecznie”. Brakuje informacji, w jaki sposób i na którym etapie badań Autorka oceniała, że uczestnicy badania to pracodawcy odpowiedzialni społecznie.

Jako granicę wieku dla respondentów przyjęto 50+ dla kobiet i mężczyzn. Doktorantka nie uzasadnia w sposób przekonujący, dlaczego mężczyźni w wieku 50+, czyli na 15 lat przed ewentualnym przejściem na emeryturę zostali uznani za osoby w wieku okołoemerytalnym. Uważam, że z powodu zróżnicowania wieku przechodzenia na emeryturę kobiet i mężczyzn w Polsce, granica wieku dla badanych mężczyzn powinna być inna. Być może wynika to z faktu, że Doktorantka wydaje się zamiennie stosować pojęcia „pracownik w wieku dojrzałym” i „pracownik w wieku okołoemerytalnym” (wnioskuję to podstawie tytułów rozdziału 5 i podrozdziału 5.1). Ta zamiennosc stosowania pojęć nie jest w mojej ocenie uzasadniona.

Badana próba pracowników była wewnątrznie zróżnicowana. W badaniach uczestniczyli nie tylko ludzie w wieku okołoemerytalnym, ale także w wieku emerytalnym nieprzerwanie aktywni zawodowo oraz osoby w wieku emerytalnym powracający do aktywności zawodowej. Daje to możliwość głębszego podejścia do problemu i uchwycenia zróżnicowania postaw

wewnątrz badanej próby. Rozdział 4 kończą ograniczenia przyjętej metodyki. Ich świadomość świadczy o dojrzałości badawczej Doktorantki i jej postawie etycznej wobec prowadzonych badań.

W rozdziale 5 Autorka pracy referuje wyniki badań obszernie cytując wypowiedzi respondentów. Poddaje je analizie opisowej. W tej części pracy znajdujemy również odniesienia do literatury przedmiotu (np. do koncepcji czynników efektywności komunikacji czy badań satysfakcji z pracy). W mojej ocenie, analizy o charakterze teoretycznym powinny być w rozdziałach teoretycznych oraz w dyskusji wyników, która powinna zamykać pracę. Swoiste „przeplatanie” wyników badań własnych z rozważaniami o charakterze teoretycznym (treści te znacząco wykraczają poza tzw. dyskusję wyników), które zastosowano w recenzowanej pracy „zamazuje” obraz wkładu własnego Autorki badań.

Interesującym poznawczo elementem pracy doktorskiej pani mgr Hanny Kądziołki–Sabanty jest jej autorski model zarządzania wiekiem (s. 251). Stanowi on syntezę badań teoretycznych i empirycznych Autorki, a nawet je przekracza, ponieważ nie dotyczy wyłącznie badanej grupy osób w wieku okołoemerytalnym, ale – zgodnie z definicją zarządzania wiekiem – wszystkich grup wiekowych. Model pokazuje ciekawe zależności między działaniami organizacji, instytucji otoczenia biznesowego oraz samych pracowników. Wyniki badań zostały wykorzystane do sformułowania szeregu rekomendacji praktycznych. Są one wartościowe, trafne, logiczne, spójne z zebrany materiałem empirycznym. Nieco mniej uwagi poświęcono na wskazanie dalszych pożądanych kierunków badań naukowych w ramach podjętego tematu.

Oceniając sposób interpretacji wyników badań chcę docenić dużą staranność Autorki w obrazowaniu wniosków cytatami respondentów. Wnioski usystematyzowała przedstawiając je w obszernych tabelach. Z drugiej strony brakuje próby pogłębionej kategoryzacji uzyskanych wypowiedzi i określenia, jak duża część badanych wskazała na dany problem czy aspekt. Badania jakościowe nie wykluczają użycia choćby najprostszyc narzędzi statystyki opisowej. Analiza wyników badań jakościowych jest zawsze bardzo trudna, ponieważ naraża badacza na zarzut subiektywizmu. Problem ten znacząco ogranicza korzystanie ze specjalistycznego oprogramowania służącego do analizy badań jakościowych (np. NVivo). Szkoda, że Doktorantka nie skorzystała z takich rozwiązań.

### **Ocena wykorzystanych źródeł**

Bibliografia zawarta w recenzowanej pracy jest bardzo bogata, aktualna i trafnie dobrana. Zdecydowanie wykracza poza kanon podstawowej literatury przedmiotu. Wykaz źródeł obejmuje 338 publikacji w postaci książek i artykułów naukowych, akty prawne, liczne raporty z badań oraz netografię. Wśród wykorzystanych publikacji dominuje literatura polskojęzyczna, ale uwzględniono także źródła w językach obcych (nawet dość egzotycznych, jak koreański i japoński). Tym samym Doktorantka potwierdziła umiejętność pozyskiwania informacji i analizy danych pochodzących z różnorodnych źródeł.

### **Aspekty formalne, językowe i edycyjne**

Praca jest napisana ładną polszczyzną (miejscami może nawet przesadnie, jak na pracę naukową, wykorzystywany jest styl epicki, np. kiedy Autorka pisze o „ludzkiej wędrówce przez życie” - s. 47). Jest bardzo staranna pod względem formalnym i edycyjnym. Zarówno technika robienia przypisów do źródeł, materiały graficzne, opis tabel, jak i sposób przygotowania załączników są w pełni zgodne ze standardami pisania prac naukowych.

### **Wniosek końcowy**

Tematyka recenzowanej rozprawy doktorskiej została wybrana trafnie i mieści się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Praca doktorska zawiera treści nowe, empirycznie weryfikowalne, stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Podjęta problematyka ma charakter naukowy. Autorka potwierdziła swoją wiedzę teoretyczną, a także udowodniła umiejętność prowadzenia samodzielnej pracy badawczej. Dysertacja spełnia warunki stawiane rozprawom doktorskim. Na podkreślenie zasługuje także bogaty dorobek publikacyjny Doktorantki oraz jej duża aktywność naukowa. Pani mgr Hanna Kędziołka Sabanty uczestniczyła w licznych konferencjach naukowych i popularno-naukowych potwierdzając w ten sposób duże zaangażowanie w rozwój kompetencji naukowych, co dodatkowo wzmacnia moją pozytywną ocenę.

**Wnioskuje o dopuszczenie pracy doktorskiej *Działania pracodawcy społecznie odpowiedzialnego wobec pracowników w wieku okołoemerytalnym* do publicznej obrony na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.**

