

Dr hab. Czesław Szmidt ,prof. ALK

Warszawa, 20 września 2022 r.

Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi

Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

### Recenzja

rozprawy doktorskiej Pani Hanny Kądziołki -Sabanty

„Działania pracodawcy społecznie odpowiedzialnego wobec pracowników w wieku okołoemerytalnym”, napisanej na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego pod kierunkiem naukowym Promotorki- Pani Prof. UŁ dr hab. Joanny Cewińskiej oraz Promotorki Pomocniczej - Pani Doktor Anny Michałkiewicz.

#### **Podstawa wykonania recenzji oraz formalna charakterystyka pracy**

Podstawę sporządzenia recenzji stanowi decyzja Komisji Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości z dnia 27 czerwca 2022 roku. Ocena rozprawy doktorskiej Pani Hanny Kądziołki -Sabanty została przygotowana zgodnie z zasadami określonymi w artykule 13 Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. z 2017 roku, 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 roku,poz.1669).

Całkowity tekst recenzowanej rozprawy liczy 321 stron, w tym tekst podstawowy 275 stron. Pozostała część, to „Wykaz literatury”, spisy tabel, rysunków ,wykresów i załączników oraz 8 załączników (w spisie załączników jest błąd pod numerami porządkowymi 6 i 7 znajduje się dwukrotnie załącznik określony numerem 6, również w tekście znajdują się dwa załączniki z numerem 6, jeden na stronie 316, zaś drugi na stronach 317-319). Praca zawiera wszystkie wymagane od takich opracowań elementy, we właściwej kolejności. Jej objętość jest typowa dla większości przygotowywanych obecnie prac doktorskich.

#### **Ocena wyboru problematyki oraz sformułowania tytułu i celu rozprawy**

Wybór problematyki recenzowanej rozprawy oceniam pozytywnie. Składają się na to dwa istotne powody. Pierwszym z nich jest społeczne znaczenie tej problematyki. Nie ulega wątpliwości, że w dającej się przewidzieć perspektywie polski rynek pracy będzie charakteryzował się niedoborem kompetentnej, wykwalifikowanej siły roboczej i niezbędne będzie wykorzystanie wszelkich możliwości aktywizacji osób, które chcą pracować ,w tym osób starszych . W dotychczasowych badaniach i programach dotyczących tej kwestii

stosunkowo za mało miejsca poświęcano roli pracodawców, którzy w rzeczywistości są głównymi decydentami i strategami rozstrzygającymi o losach starszych kandydatów do pracy i zatrudnionych już pracowników zbliżających się do formalnej granicy wieku emerytalnego lub tę granicę przekraczających. Drugim powodem pozytywnej oceny wyboru problematyki pracy jest jej ułożenie w kontekście społecznej odpowiedzialności, co powoduje wyeksponowanie szeregu ważnych kwestii o charakterze wykraczającym poza bezpośrednie interesy konkretnego pracodawcy. Jest to połączenie problemów niełatwe do konceptualizacji w wymiarze teoretycznym, a zarazem stanowiące poważne wyzwanie w sferze konkretnej praktyki. Tytuł rozprawy zawiera oba wymienione elementy, ale budzi pewne wątpliwości. Nie jest całkowicie jednoznaczne, czy chodzi o prezentację i ewentualnie ocenę działań już podejmowanych przez pracodawców świadomych obowiązku społecznej odpowiedzialności, czy o przedstawienie modelu takich działań. Wątpliwości te pogłębia zastosowanie liczby pojedynczej („pracodawcy społecznie odpowiedzialnego”), które z jednej strony mogłoby właśnie przemawiać za wersją rozwiązania o charakterze modelowym ale z drugiej strony -skala zrealizowanych badań empirycznych wskazuje raczej na zasadność zastosowania w tym miejscu liczby mnogiej.

Z kolei zastosowanie w tytule pojęcia „wiek okołoemerytalny” jest rozwiązaniem oryginalnym, relatywnie rzadko w literaturze specjalistycznej stosowanym, które niewątpliwie otwiera szeroką perspektywę analizy zjawiska, ale też stanowi poważne utrudnienie w toku rozważań, gdyż w rzeczywistości zawiera w sobie zbiorowości różne pod względem wieku, specyficznych cech oraz aktualnego statusu na rynku pracy.

Cel rozprawy Autorka sformułowała następująco („Wstęp”, s. 8): Celem rozprawy jest określenie strategicznej roli działań kierowanych do pracowników w wieku okołoemerytalnym, wpisujących się w ideę CSR i elementów polityki personalnej sprzyjających zagospodarowaniu ich potencjału w sposób długoterminowy”. Niezbyt jasne jest, co Autorka, w kontekście tytułu pracy rozumie przez sformułowanie „określenie strategicznej roli działań...wpisujących się w ideę CSR”. Podobnie, przydałoby się dokładniejsze wyjaśnienie sformułowania „zagospodarowaniu ich potencjału w sposób długoterminowy”. O jaką perspektywę czasową tu chodzi?

## **Konstrukcja rozprawy i treść poszczególnych części**

Merytoryczna część recenzowanej rozprawy doktorskiej składa się z „Wstępu”, sześciu rozdziałów i „Zakończenia”. Jest to konstrukcja typowa dla większości prac doktorskich, zgodna z logiką i powszechnie stosowanymi zasadami.

„Wstęp” zawiera w pierwszej części dość obszerne i dobrze poparte faktami uzasadnienie wyboru tematu pracy. Jak z tych rozważań wynika, zachodzące w Polsce od dłuższego czasu procesy demograficzne będą wywoływały coraz większe problemy z zaspokojeniem potrzeb kadrowych dynamicznie rozwijającej się gospodarki. Z drugiej strony, aktualnie obowiązujące rozwiązania prawne i szereg ukształtowanych w innym, poprzednim kontekście społeczno-gospodarczym stereotypów, zarówno po stronie pracodawców jak i pracowników, nie sprzyja zaspokojeniu tych potrzeb, często z powodów, które nie mają w obecnych warunkach pełnego uzasadnienia. Lokuje to problematykę rozprawy na pograniczu demografii, psychologii, socjologii, prawa, ekonomii, zarządzania i wielu innych nauk. Umiejętne połączenie wątków wywodzących się z wszystkich tych dziedzin jest poważnym wyzwaniem. Niezbędne jest dokonanie wielu wyborów, a następnie integracja wybranych elementów w spójną całość. Po przeprowadzeniu analiz literaturowych i badania pilotażowego. Autorka pracy sformułowała osiem zamieszczonych we „Wstępie” głównych pytań badawczych (ss.10-11). Uwzględniła w nich zarówno kwestie postaw i poglądów pracowników w wieku okołoemerytalnym, jak i wątki dotyczące działań pracodawców. Pewne wątpliwości budzi jednak ostatnie spośród tych pytań: „Jaki jest zakres działań pracodawców społecznie odpowiedzialnych?” Nie jest w pełni jasne, o co tu chodzi i na czym polega związek pytania z problematyką rozprawy.

W „głównym” tekście tej rozprawy można wyodrębnić dwie części: teoretyczną i empiryczną, a każda składa się z trzech rozdziałów. W szczególności część teoretyczna opiera się na dużej liczbie źródeł. Generalnie, w całej pracy istnieje aż 511 przypisów. W części teoretycznej jest ich 344, czyli ponad 67 procent ogólnej liczby. Przypisy są wykonane poprawnie, starannie z zachowaniem wyraźnego związku z podstawowym tekstem. Świadczą o dużej trosce Autorki o rzetelność, potwierdzenie prezentowanych danych, faktów i poglądów, powodują że tekst pracy jest bardziej przyjazny dla czytelnika, a także stanowią dowód na dokładne przemyślenie i zrozumienie przekazywanych treści. Poszczególne źródła nie są nadmiernie, wielokrotnie eksploatowane, co bywa istotną wadą wielu innych prac. Świadczy o tym między innymi relacja pomiędzy liczbą dokonanych przypisów i ogólną liczbą źródeł wykorzystanych w rozprawie. Ogółem zostało wykorzystanych 425 źródeł, co oznacza,

że jedno źródło miało szansę być wykorzystane średnio nie więcej niż około 1,2 razy. Wśród wykorzystanych źródeł było 338 książek i artykułów. Liczba pozycji obcojęzycznych znajduje się na dostatecznym poziomie, ale nie jest szczególnie imponująca. W wykazie literatury (strony 276-230) wymieniono, obok pozycji w języku polskim, 78 źródeł obcojęzycznych (około 18,4 % ogólnej liczby), w tym 67 pozycji w języku angielskim, 1- francuskim, 1- włoskim, 1- węgierskim, 1- japońskim, 1- estońskim, a jeszcze 6 w językach, których nie potrafiłem zidentyfikować. Wykorzystane źródła są stosunkowo nowe, rzadko spotyka się pozycje pochodzące sprzed roku 2000. Oprócz źródeł wyżej omówionych, ich wykaz zawiera jeszcze 14 źródeł prawnych, 21 statystycznych i 52 internetowe. Kompozycja źródeł potwierdza interdyscyplinarny charakter pracy.

W pierwszym rozdziale pracy Autorka zajmuje się omówieniem danych świadczących o znacznej dynamice procesów starzenia się ludności, z bardzo silną koncentracją na sytuacji w Polsce. Nieco brakuje ukazania z szerszej, międzynarodowej perspektywy, charakterystyki tych zjawisk, tym bardziej, że Autorka podkreśla (s.9), że analizowane zagadnienie ma charakter problemu globalnego i że wykorzystwała literaturę w wielu językach (angielskim, włoskim, francuskim, szwedzkim, litewskim, estońskim, koreańskim i japońskim). Zaskakujące jest zastosowane przez Autorkę rozwiązanie redakcyjne: rozdział pierwszy został podzielony na trzy numerowane części, ale obszerny pierwszy fragment, poświęcony tytułowemu demograficznemu aspektowi procesu starzenia się ludności (strony 13-20), następujący bezpośrednio po tytule (swego rodzaju dodatkowy, czwarty punkt rozdziału), jest pozbawiony określenia wskazującego na jego ukierunkowanie i charakter. Jeśli miałby to być swego rodzaju wstęp do dalszych rozważań, to jest za długi i nie ma bezpośredniego związku z kolejnymi częściami. Analizy uwarunkowań wydłużania się aktywności zawodowej pracowników oraz towarzyszących temu procesowi zmian o charakterze psychologicznym i społecznym (punkty 1.1 do 1.3) są dobrze przemyślane, oparte na poprawnie dobranych źródłach i co najważniejsze - przydatne w procesie budowy dalszej narracji i konstruowania narzędzi badawczych.

Drugi rozdział rozprawy „Pracownicy w wieku okołoemerytalnym” jest jednym z najważniejszych, gdyż koncentruje się na głównym podmiocie całych rozważań. Konstrukcja rozdziału, składającego się formalnie z czterech podrozdziałów, a faktycznie z pięciu elementów (podobnie jak w rozdziale pierwszym najpierw pojawia się sześciostronicowy tekst o charakterze wstępu”), zawiera jednak dwa główne wątki: punkty 2.1 i 2.2 koncentrują się właśnie na tych pracownikach, natomiast punkty 2.3 i 2.4 w większym

stopniu na kwestiach zarządzania wiekiem w organizacjach. Analizy zawarte w tym rozdziale są bardzo istotne dla określenia składu i charakterystyki zbiorowości osób w języku potocznym określanych jako „starsze”. Mnogość odcieni znaczeniowych tego pojęcia oraz liczba klasyfikacji, które próbują jego różne warianty porządkować, stanowi dla badaczy poważną trudność. Autorka przedstawia w pierwszych dwóch punktach rozdziału różnorodne sposoby rozumienia i klasyfikowania pojęć, przy pomocy których opisuje się osoby w starszym wieku. Znajdujemy tu wiele odwołań do kompetentnych źródeł, wyraźnie widoczna jest duża erudycja Autorki i posiadana przez Nią umiejętność wykorzystywania wiedzy o charakterze interdyscyplinarnym. Natomiast po lekturze tego rozdziału nieco brakuje jednoznacznej deklaracji Autorki, jak w toku dalszych rozważań będzie rozumiała pojęcie „wiek okołoemerytalny”, szczególnie w części badawczej. Jest to niezwykle ważne, gdyż poruszamy się tu w kręgu wielu, często bardzo subiektywnie rozumianych pojęć, takich jak „osoby starsze”, „pracownicy dojrzały”, osoby „45+”, „osoby 50+” itp. Zabrakło też końcowego podsumowania rozważań zawartych w tym rozdziale i wynikających z niego konkluzji oraz wniosków.

Trzeci rozdział nawiązuje do drugiej spośród kluczowych kategorii pojęciowych wymienionych w tytule rozprawy-jest to kategoria społecznej odpowiedzialności. Tytuł rozdziału jest nadmiernie rozbudowany i niepotrzebnie zawiera elementy ocenne („**istotny aspekt**”). Podobnie jak w poprzednich rozdziałach, w początkowej części tego rozdziału zamieszczono nienumerowane „wprowadzenie”, w którym główny nurt rozważań jest poświęcony pojęciu ekosystemu. Wydaje się, że należało dokładniej uzasadnić zajęcie się tym problemem. Bardzo dobrze, kompetentnie, został opracowany punkt 3.1. Co prawda niezbyt wiele miejsca poświęcono w nim sprawie istoty CSR, ale część związana z omówieniem różnego rodzaju planów, raportów, projektów i rezolucji formułowanych przez różne organizacje międzynarodowe związku z postulatem utrzymywania aktywności osób dojrzałych, zasługuje na uznanie. Widoczna jest bardzo dobra orientacja Autorki w tej dziedzinie. W punktach 3.2 i 3.3 problematyka CSR nie zawsze zajmuje centralne miejsce, a raczej występuje równolegle z analizami procesów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach. Jest to moim zdaniem podejście w pełni uzasadnione i pragmatyczne, powstaje jednak pytanie, czy wobec tego w pełni uzasadnione jest tak silne wyeksponowanie CSR w tytule całej pracy? Jest to pytanie tym bardziej zasadne, że rozważania zawarte w pracy zostały-jak mi się wydaje-ukierunkowane raczej na generalne założenia CSR, a zawarte

w tytule pojęcie „pracodawcy społecznie odpowiedzialnego” nie zostało jednoznacznie określone.

Rozdział czwarty jest pierwszym spośród trzech rozdziałów składających się na empiryczną część pracy. Na bardzo pozytywną ocenę zasługuje fakt, że tak wiele miejsca (około 40 stron) przeznaczono na omówienie założeń i metodyki przeprowadzonych badań. Wśród scharakteryzowanych w punkcie 4.1 przesłanek podjęcia badań w tym obszarze na podkreślenie zasługuje długość okresu (ponad 20 lat), w którym Pani mgr Hanna Kądziołka - Sabanty aktywnie, jako badacz, konsultant czy doradca, profesjonalnie zajmuje się problematyką osób starszych na rynku pracy. Na stronie 130 znajduje się cel przeprowadzonych badań, którym jest „określenie czynników wpływających na wydłużenie aktywności zawodowej pracowników w wieku okołoemerytalnym”. Nieco zabrakło mi tu bardziej wyraźnego określenia akcentów, wskazującego podmioty tego procesu :czy chodzi tu o wymienionych w tytule pracodawców, czy jednak (a może nawet przede wszystkim) o samych pracowników.

Autorka zdecydowała się na podjęcie badań jakościowych. Bardzo szczegółowo wyjaśniła powody tego wyboru w punkcie 4.2. Rzetelność badawcza i odpowiedzialne podejście do planowania i organizacji badań widoczne są również w narracji zawartej w punkcie 4.3. Warto podkreślić, że zasadniczy proces badawczy został poprzedzony pilotażem ,z którego Autorka wyciągnęła znaczące wnioski. Imponująca jest wytrwałość Autorki- cały proces badawczy trwał około 5 lat, od roku 2017 do 2021. Dokonano celowej segmentacji respondentów, uwzględniającej specyfikę różnych grup wiekowych, a dobór respondentów miał charakter „nieprobabilistyczny”(s.154). Na uznanie zasługuje też objęcie badaniami osób z szerokiego obszaru geograficznego (7 województw). W skład badanej zbiorowości wchodzi przedstawiciele sześciu różnych grup: 73 pracowników w wieku okołoemerytalnym, 17 pracowników w wieku emerytalnym ciągle aktywnych zawodowo, 15 nestorów w firmach rodzinnych, 11 pracowników powracających do aktywności zawodowej po przejściu na emeryturę, 25 przedstawicieli organizacji decydentów w sprawach polityki personalnej, 7 przedstawicieli organizacji pozarządowych oraz 9 respondentów reprezentujących urzędy państwowe. W sumie daje to liczbę równą 157 osobom, zaś Autorka na stronie 155, omawiając alokację geograficzną respondentów podaje liczbę 159 osób. Jaki jest powód istnienia tej różnicy? Kolejny problem związany ze zróżnicowaną strukturą liczbową badanej próby dotyczy reprezentatywności opinii opieranych na wypowiedziach przedstawicieli poszczególnych grup i sposobu dokonywania ich wyboru. Z drugiej strony, Autorka ma

świadomość ograniczeń związanych z realizacją procesu badawczego (s.162-163) można więc przyjąć, że postarała się ich uniknąć i na obronie pracy wyjaśni, w jaki sposób zostało to osiągnięte.

Piąty rozdział pracy charakteryzuje się największą objętością (liczy niecałe 60 stron). Przy zachowaniu dość zbliżonych objętości w pozostałych rozdziałach (od 30 do 40 stron), większe rozmiary tego rozdziału są w pełni uzasadnione-zawiera on wyniki badań empirycznych. Rozdział ten jest zatytułowany „Osoby w wieku okołoemerytalnym wobec swoich doświadczeń- prezentacja materiału empirycznego”, ale składa się właściwie z dwóch bloków: punkty 5.1 i 5.2 dotyczą argumentów, potrzeb i oczekiwań **pracowników**, na rzecz utrzymania ich aktywności, natomiast działań organizacji, czyli **pracodawców**, dotyczą punkty 5.3 i 5.4. Powstaje tu pewien problem związany z interpretacją intencji Autorki- czego w istocie ma dotyczyć ta praca czy, jak głosi tytuł, działań pracodawcy, czy jednak potrzeb i postaw pracowników? Pytanie o to jest o tyle zasadne, że części 5.1 i 5.2 zajmują około 35 stron, zaś 5.3 i 5.4 tylko nieco ponad 20. Materiał pochodzący z wywiadów przeprowadzonych przez Autorkę jest niezwykle interesujący, tym bardziej, że podano fragmenty wypowiedzi respondentów wykorzystując-jak pisze Autorka- „odwzorowanie słowo w słowo”. Czytając te teksty mamy poczucie autentyczności, zaczynamy odczuwać emocje, poznajemy uwarunkowania wygłaszanych opinii. Należy przy tym silnie podkreślić, że- jak wskazuje jakość uzyskanych materiałów „Autorce udało się wyzwolić w respondentach szczerość i zaufanie, co jest niezwykle trudne. Pewne wątpliwości w punktach 5.1 i 5.2 wzbudza, niezależnie od faktu, iż badania miały charakter jakościowy, formuła wyboru przedstawianych wypowiedzi.

Należało (moim zdaniem) starać się przedstawiać stanowiska bardziej zróżnicowane (na pewno się takie zdarzały), a także - wyraźniej opisywać kryteria doboru prezentowanego materiału. Można było także postarać się o pogłębioną analizę porównawczą odpowiedzi w celu silniejszego i bardziej ugruntowanego ukazania różnic i podobieństw poglądów w omawianych sprawach. Materiał badawczy zdecydowanie na to pozwalał. Pewien zawód sprawia w szczególności ostatni ,czwarty punkt w rozdziale piątym, który miał być dedykowany omówieniu „barier w realizacji działań na rzecz pracowników w wieku okołoemerytalnym”. Jest ich z pewnością wiele. Jak wobec tego można wytłumaczyć fakt, że całkowita objętość tego punktu zawiera się w granicach jednej strony maszynopisu? Szkoda, że kwestie te nie zostały omówione w szerszy sposób. Nie daje też satysfakcji sposób zakończenia piątego rozdziału-takiego zakończenia, podsumowania tego bardzo ważnego, wręcz kluczowego rozdziału ,po prostu zabrakło.

Szósty rozdział pracy zatytułowany jest „Wnioski i rekomendacje”. Podobnie jak w niektórych poprzednich rozdziałach, na początku pojawiają się tu dość obszerne, nie określone żadnym tytułem rozważania o charakterze wprowadzającym (liczące ponad 7 stron), które jednak nie są bezpośrednio związane z tytułem rozdziału, gdyż opierają się na źródłach teoretycznych i dotyczą głównie ewolucji „podejścia do pracowników dojrzałych” oraz niektórych współczesnych rozwiązań prawnych, które mają takich pracowników wspierać. W punkcie 6.1- „Wnioski z badań empirycznych” prawie połowa to omówienie poglądów i wyników badań innych autorów. Omówienie odpowiedzi na pytania badawcze pojawia się w połowie tego punktu. Jest to materiał bardzo cenny i interesujący, ale - znając strukturę narzędzi badawczych- można było oczekiwać analiz bardziej pogłębionych. Mam nadzieję, że Autorka dokona ich choćby przy okazji przygotowywania publikacji prezentujących problematykę, już po obronie doktoratu. Szczególnie cenna jest omówiona w tej części typologia pracowników w wieku okołoemerytalnym. Kolejnym elementem omawianego rozdziału jest punkt 6.2, prezentujący zaproponowany przez Autorkę model zarządzania wiekiem. Jest to koncepcja kompleksowa, integrująca wszystkie istotne w zarządzaniu wiekiem elementy. Warto tu też zwrócić uwagę na pomysł tworzenia w firmach funkcji „pełnomocnika równoważenia wieku”. Ostatnią częścią omawianego rozdziału jest punkt 6.3, w którym zawarte są rekomendacje wskazujące działania ważne dla utrzymania aktywności zawodowej pracowników. Punkt ten jest bardzo wartościową częścią rozprawy i charakteryzuje się oryginalną formułą konstrukcyjną. Wydaje się natomiast, że zgromadzony materiał teoretyczny i badawczy pozwalał sformułować większą liczbę takich rekomendacji.

W „Zakończeniu” pracy znajdujemy podkreślenie ważności omówionej problematyki, przypomnienie konstrukcji pracy (moim zdaniem nie było to w tym miejscu konieczne) oraz wartościowe, spełniające tu ważną rolę zestawienie zawierające ocenę stopnia realizacji założonych celów według pięciu kryteriów: trafności, efektywności, skuteczności i trwałości. Jest to forma dowodząca, że Autorka w sposób świadomy, kompleksowy i krytyczny potrafiła dokonać podsumowania swoich działań i wskazać kierunki dalszej pracy naukowej.

### **Strona formalna i językowa rozprawy**

Jak już wspomniano powyżej, konstrukcja rozprawy jest poprawna, zgodna z obowiązującymi standardami. Zaletą pracy jest duża liczba dobrze opracowanych form graficznych: praca zawiera aż 44 tabele, 11 rysunków, 2 wykresy oraz 8 załączników. Natomiast jakość języka i redakcji tekstu nie stanowi najmocniejszej strony tej pracy. Składa

się na to kilka elementów. Autorka ma wyraźną tendencję do przestawiania kolejności słów w zdaniach, które czasem jest tylko pewną manierą, udziwnieniem, ale często utrudnia również odbiór tekstu (np. s.31: „**Wszystko to kształtować może zachowania...**”; „**Na efekt trwania zdrowia w czasie wpływ mają utrwalone zachowania...**”; s.34: „**... każdy etap życia człowieka stanowić może początek...**”; s.36: „**...wprowadzenie nawyku aktywności skutkować może ...**”; s.108: „**Dialog międzypokoleniowy stanowić powinien podstawę...**”. Pewnym utrudnieniem w lekturze tekstu bywa stosowanie pojęć, których znaczenie nie zostało ani w tekście ani w przypisach dostatecznie wyjaśnione, np. na stronie 15- „**społeczeństwo zastojowe**”, na s. 16 - „**współczynnik juvenilności**”, na tej samej stronie - „**wiek ekonomiczny**”, na s.26 - „**wewnętrzne starzenie się**”, na s. 35 - „**pamięć epizodyczna**”, na s. 75 „**...właściwości sterownicze o cechach sztywnych**”, itd. Poważnie obniża jakość tekstu permanentne stosowanie zwrotu „**w obrębie**”, jak się wydaje w znaczeniu: w dziedzinie, w zakresie, w obszarze”; przykładowo, Autorka pisze: „**W grupie 65 lat i więcej następuje znaczny spadek w obrębie oceny własnego stanu zdrowia...**”; na stronie 90 na przestrzeni ośmiu wierszy znajdujemy aż czterokrotne użycie tego zwrotu: „**...w obrębie budowania i wdrażania polityk; w obrębie definicji zarządzania wiekiem; w obrębie własnej ścieżki kariery; w obrębie szeroko definiowanej zmiennej...**”; na stronie 120 znajdujemy następującą konstrukcję językową: „**warunki w obrębie środowiska realizacji zobowiązań zawodowych**”, zaś na stronie 121: „**Starzenie się populacji także w obrębie zasobów ludzkich**” oraz: „**...niepokojące zjawiska w obrębie zastępowalności pokoleniowej...**”;Kilkakrotne użycie tego zwrotu zdarza się na wielu stronach pracy, a w sumie jest to ponad 100 przypadków. Sporo jest błędów stylu i/lub gramatyki, np. na stronie 8 , w zdaniu: „**...zdiagnozowanie potrzeb pracowników w wieku okołoemerytalnym w zakresie wsparcia i jego zakresu w odniesieniu do uczestniczenia w procesach ...**” ; na stronie 10: „**Jakie są motywy pracowników utrzymaniem aktywności zawodowej i okołozawodowej?**”; na stronie 109: „**model oparty na trzech podstawowych wymiarach, z których wyodrębniono trzy mieszane i jeden wspólny dla nich wszystkich**”; na stronie 112: „**Kariera pracownika, rozpatrywana w czasie trwania jego życia, stanowi dla organizacji istotny zasób**”. Błędów tego typu jest dość dużo, w całej pracy. Pewnym mankamentem jest też występujący w tekście brak wskazywania źródeł pierwotnych, w sytuacjach, gdy Autorka cytuje jakieś poglądy „z drugiej ręki”, np. na stronie 67: „**Cechy te, jak wskazuje Elwira Gross-Gołącka za Dariuszem Litwinem...**”; informacji o tym, autorem jakiego dzieła jest D. Litwin nie ma ani w przypisie, ani co gorsza w bibliografii pracy. Tekst pracy nie został też poddany wystarczająco wnikliwej korekcie błędów literowych;

brakuje znaków polskich, a różnego rodzaju przeoczeń jest naprawdę dużo, czasem nawet kilka na jednej stronie (np. strony 104, 115, 117, 119). Silną stroną pracy nie jest też interpunkcja - albo jest nadmiarowa (np. s.38: „w Polsce sytuacja dodatkowo może się, skomplikować,"); albo zastępuje spójniki (np. s.47): „bodźców sensorycznych powiązanych na przykład z obniżoną sprawnością narządu wzroku, słuchu”.

Szczegółowe uwagi dotyczące usterek redakcyjnych zostały, po opracowaniu recenzji przekazane Pani Promotorce pracy.

### **Konkluzja końcowa**

Analiza przedstawionego wyżej tekstu świadczy o tym, że Pani mgr Hanna Kądziołka - Sabanty udowodniła, iż posiada umiejętności, które powinna posiadać osoba prowadząca badania naukowe: dojrzałość, odpowiedzialność, erudycję, umiejętność poszukiwania źródeł naukowych zarówno w języku ojczystym jak i w językach obcych, sprawność w procesie budowy narzędzi badawczych i realizacji badania, umiejętność formułowania wniosków, a także - co nie jest powszechne - umiejętność wskazywania sposobów wykorzystania wyników badań w praktyce. Uwagi krytyczne zawarte w recenzji nie wpływają na ogólną pozytywną ocenę rozprawy. Recenzent przyjął założenie, iż Doktorantka - podobnie jak większość innych osób przygotowujących prace na stopień naukowy doktora - czyni to po raz pierwszy, rozpoczynając w ten sposób drogę dalszego rozwoju i w związku z tym warto kierować pod Jej adresem uwagi, które mogą zachęcić do przemyślenia różnych kwestii oraz do doskonalenia warsztatu naukowego. Wiele spośród zgłoszonych w recenzji uwag ma sprowokować do krytycznej, pogłębionej refleksji, niektóre zaś - po prostu zachęcić do unikania pewnych rozwiązań językowych lub redakcyjnych.

Podsumowując, wyrażam przekonanie że rozprawa Pani Hanny Kądziołki – Sabanty, zatytułowana „Działania pracodawcy społecznie odpowiedzialnego wobec pracowników w wieku okołoemerytalnym” spełnia wymagania stawiane wobec prac doktorskich i może stanowić podstawę do nadania stopnia naukowego doktora w zakresie nauk społecznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Równocześnie wnioskuję o dopuszczenie Autorki rozprawy do publicznej obrony.

Czesław Szmidt

