

Opole, 10 marca 2021 r.

dr hab. Bolesław Goranczewski, prof. uczelni  
Uniwersytet Opolski, Wydział Ekonomiczny  
Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości

## RECENZJA

Pracy doktorskiej mgr Anny Jurczak pt. „*Wiek nauczycieli oraz wybrane aspekty różnic indywidualnych, jako kategorie zarządzania różnorodnością w organizacjach oświatowych*”,  
opracowana zgodnie z umową 817.1104.15.2021 z dn. 22.02.2021 r.

### 1. Uwagi ogólne

Pani mgr Anna Jurczak podejmuje się ważnej problematyki badania różnic pokoleniowych wśród grupy nauczycieli w odniesieniu do możliwości praktycznego zastosowania czynników wyróżniających przedstawicieli poszczególnych pokoleń w zarządzaniu różnorodnością. Należy wskazać, że kategoria zarządzania różnorodnością, a zwłaszcza kontekst, zestaw narzędzi jaki Autorka zastosowała w swoich badaniach, nie były do tej pory przedmiotem innych badań. Zatem można uznać, że z tego punktu widzenia, przedłożona praca ma charakter pionierski. Różnorodność opisywana w pracy jest pochodną przypisania respondentów do poszczególnych grup pokoleń a następnie testowania ich autorsko dobranym zestawem narzędzi badawczych, głównie testów psychologicznych w celu wyprowadzenia wniosków zarządczych. Uzyskano w ten sposób interdyscyplinarny charakter pracy polegający na połączeniu takich dyscyplin naukowych jak psychologia oraz nauki o zarządzaniu i jakości. W swojej pracy Autorka opisuje różnice pokoleniowe z zastosowaniem różnych kontekstów badawczych. Pierwszym jest podatność na stres. Drugi kontekst to rozumienie wartości (interdyscyplinarne - *sensu largo*) w odniesieniu do poszczególnych grup pokoleniowych. Kolejnym jest satysfakcja z pracy. Czwartym kryterium jest samoocena własnego życia. Ostatnie kryterium dotyczy analizy transakcyjnej w odniesieniu do stanów Ego jakie wynikają z takich czynników jak staż pracy czy przynależność do danego pokolenia. Autorka przeprowadziła swoje badania w ciągu dwóch lat na grupie badawczej 268 nauczycieli z województwa małopolskiego, z czego 133 byli to nauczyciele szkoły podstawowej zaś pozostała część to nauczyciele gimnazjum. Respondentów przypisano do poszczególnych kohort pokoleniowych tj.: BB, X, Y i Z.

## 2. Ocena formalna

Recenzowana praca składa się z: abstraktu, wstępu, dziewięciu rozdziałów (praca nie posiada numeracji rozdziałów i podrozdziałów, a zatem nie wiem czy policzyłem zgodnie z zamiarem Autorki), zakończenia, zaleceń kierowniczych oraz spisów i bibliografii, a także aneksu zawierającego formularze testów i wywiadów użytych jako narzędzia badawcze. Całość liczy 309 stron zawierających 83 tabele, 44 wykresy, 131 pozycji literaturowych oraz 6 pozycji netograficznych.

### 2.1. Ocena struktury pracy

Ze względu na brak ponumerowanych rozdziałów, co wydaje się delikatnie mówiąc podejściem niestandardowym, trudno jest dokonać oceny struktury pracy. Przyznam, że po raz pierwszy spotykam się z pracą doktorską, w której nie ponumerowano rozdziałów i podrozdziałów. Stąd musiałem liczyć ręcznie. Nie chodzi tu absolutnie o mój wysiłek bo on jest bez znaczenia. Istotą jest poprawność liczenia ponieważ nie wiem, czy opisywane hipotezy wraz z wynikami badań, podsumowaniem i zaleceniami kierowniczymi od (1 - 10), umiejscowione w spisie treści, należy traktować jako osobne rozdziały czy może jako podrozdziały do rozdziału nr 9? Potraktowałem je jako podrozdziały ale skoro tak, to tworzy się problem struktury pracy. Otóż rozdział najkrótszy liczy w tym momencie 5 stron „*Procedura badawcza oraz narzędzia*”, zaś najdłuższy „*Badania własne*” ok 127 stron. To dobrze, że część empiryczna jest rozbudowana. Można było jednak wprowadzić np. rozdział metodologiczny czy rozdział aplikacyjny z wytycznymi menedżerskimi pochodzącymi z wyników badań. To zdecydowanie wyrównałoby strukturę pracy i ją uporządkowało. Należy wskazać, że wszystkie pozostałe rozdziały pracy charakteryzują się równomiernością zarówno pod względem liczby stron jak również wewnętrznej struktury podrozdziałów.

### 2.2. Pozostałe uwagi formalne: styl pisarski, język edycja i dobór literatury

2.2.1. Styl pisarski jest mocną stroną pracy. Język można uznać za naukowo dojrzały a przy tym bardzo komunikatywny. Autorka swobodnie porusza się w opisywanej tematyce niezależnie od fragmentu pracy, wykazując się przy tym wnikliwością i dużą wiedzą merytoryczną w zakresie zagadnień, które podejmuje. Występują drobne i nieliczne usterki narracyjne ale te zdarzają się każdemu. Praca nie jest publikowana zatem nie podlega redakcji wydawniczej w związku z czym zwracanie uwagi na te drobne uchybienia byłoby zwykłym czepianiem się. Jest tylko jedna rzecz, która mnie w pracy razi. Zaznaczam, z góry, że nie wpływa ona na ogólną ocenę przedłożonej przez Panią

mgr Annę Jurczak rozprawy doktorskiej. To permanentne, w całej pracy, nadużywanie słowa „definiowanie”. Nie podejmuje się polemiki na poziomie językowym, znaczeniowym czy logicznym. Być może moja nadwrażliwość bierze się stąd, że od ponad 30 lat pracuję w strukturach korporacyjnych a tam się wszystko definiuje, dedykuje, generuje, implementuje itp. To korpo nowomowa upraszczająca, psująca język i uwsteczniająca intelektualnie, najczęściej wprowadzana do obiegu przez informatyków. Nie zadam tego pytania Pani Magister bo mi nie wypada ale z chęcią bym się dowiedział ile razy słowo „definiowanie”, w różnych znaczeniach i kontekstach, zostało użyte w pracy. Dla przykładu, z mojego cząstkowego oglądu, słowo to było używane zamiast: zdeterminowanie, określenie, identyfikowanie, opisywanie, tworzenie, kształtowanie, konstruowanie, specyfikowanie, formułowanie itd. Przykłady tylko z jednej, 62 strony to: „...komplementarność systemów definiujących zdolność jednostki do radzenia sobie..”, „...system fizjologiczny definiujący potencjał materialny działania organizmu...”, „...psychologiczne, odpowiadające za definicję potrzeb...”, „...wzajemne oddziaływanie definiuje odporność danej jednostki.. Takich „pajacyków” w całej pracy jest nie mało. Mamy bogaty język polski dlatego też nie musimy ograniczać się jak informatycy, określający kilkoma poważnymi słowami, trywialne czynności.

2.2.2. Edycja. Niestety nie oceniam jej najlepiej ze względu na brak dbałości o szczegóły. Od pracy doktorskiej oczekiwałoby się większej staranności w tym zakresie. W przypisach dolnych Pani Magister raz używa całego imienia i nazwiska autorów, do których się odnosi np. s. 21. Częściej jednak stosuje nazwisko oraz inicjał imienia np. str. 133. Nie stosuje wersji skróconej przy kolejnym cytowaniu tej samej pozycji. Nie stosuje odnośników „tamże” np. str. 84. Dla uporządkowania w przypisach dolnych należałoby stosować inwersję tzn. najpierw inicjał imienia a potem nazwisko, zaś w spisie literatury, na końcu najpierw nazwisko a potem inicjał imienia. Autorka nie stosuje narzędzi ułatwiających czytanie w tabelach np. funkcja „powtarzanie nagłówek wierszy” gdy tabela jest przeciągnięta na więcej niż jedną stronę, np. str. 30 czy 82. Również same spisy nie są wolne od niedbałości. Jak wspomniano wcześniej nie dokonano podziału w ramach wewnętrznej struktury spisu literatury. Spacje, stosowanie kursywy czy przeklejenia żywcem z przypisów dolnych (poz. 96, 97 spisu literatury), świadczą o nieprzywiązywaniu wagi przez Autorkę do szczegółów edycyjnych. Tyle, że stanowią one również kryterium oceny.

2.2.3. Dobór literatury. Wśród zgromadzonej bibliografii ok 58 szt. to publikacje polskojęzyczne co stanowi 44% ogółu zaś pozycje z ostatnich 7 lat to ok 37 szt. stanowiące 28% cytowanych prac. Oznacza to, iż źródła literaturowe nie charakteryzują się nadmierną „świeżością”. Niestety nie mogę precyzyjnie wyspecyfikować wewnętrznej struktury spisu literatury ponieważ Autorka nie dokonała (dla porządku, dbałości, przejrzystości, ułatwienia czytelnikom) podziału na: prace zwarte, artykuły w czasopiśmie, artykuły prasowe, przepisy prawa, dokumenty wewnętrzne itp. a wylistowała ciągiem „jak leci”. Na poziomie pracy doktorskiej to jednak zbyt duże uproszczenie. W spisie literatury część publikacji dotyczących zarządzania ma charakter podręcznika trenerskiego czy przewodnika. Sama Autorka wskazuje, że praca ma charakter interdyscyplinarny na styku psychologii i zarządzania. Stąd zabrakło mi poważniejszych niż poradnikowe, pozycji literaturowych z zakresu zarządzania, a zwłaszcza tych na podstawie, których można by dokonać umiejscowienia zarządzania różnorodnością w klasyce zarządzania.

### 3. Ocena merytoryczna

3.1. Część teoretyczna pracy jest napisana w sposób wyczerpujący. Autorka bardzo swobodnie porusza się w tematyce zarządzania różnorodnością, prezentując dużą wiedzę w tym zakresie. Jednocześnie wszystko jest opisane przyjemnym (niemęczącym) i przejrzystym językiem. Każdy z rozdziałów teoretycznych kończy się krótkim podsumowaniem, zawierającym najważniejsze z prezentowanych w rozdziale treści, co ułatwia ich przyswajanie. Na uwagę zasługuje zwłaszcza rozdział opisujący różnice pokoleniowe, w którym Autorka bardzo obszernie opisała istotę poszczególnych grup. Większość kryteriów badawczych opisywanych w poszczególnych rozdziałach teoretycznych odnosi się do psychologii jako dyscypliny naukowej. Trudno mi dokonywać oceny nie będąc psychologiem. Tekst jest jednak pisany w sposób budzący zaufanie do Autorki co do adekwatności wybranych kontekstów badawczych. W zakresie dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości mogę mieć niedosyt w następujących kwestiach. Po pierwsze to wspomniane już wcześniej nieuwzględnianie pozycji stanowiących kanon zarządzania jako nauki, a w jego ramach subdyscypliny jaką jest zarządzanie zasobami ludzkimi po to aby:

- umiejscowić zarządzanie różnorodnością w rozbudowanej strukturze różnych innych rodzajów i form zarządzania,
- wykazać, o czym Autorka wspomina, że samo zarządzanie różnorodnością jest przez Nią badane w sposób dotychczas nie podejmowany.

Uporządkowałoby to i uprościło samą konstrukcję idei przedstawionego w dysertacji procesu badawczego z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości. Bardziej wyartykułowana została by nisza / niezagospodarowany obszar badawczy, który poprzez swoją pracę Autorka wypełniła. Po drugie Autorka bardzo szeroko opisuje koncepcje wartości jako kontekst badawczy. Koncentruje się na aspektach społecznych, psychologicznych, filozoficznych, odnosi się także do koncepcji łańcucha wartości Michaela Portera, natomiast pomija wartości organizacyjne opisane szeroko w książce Profesora Marka Bugdola pt. *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, wyd. UJ. W książce tej Pan Profesor opisuje wartości organizacyjne w odniesieniu do takich kategorii jak zaufanie, empowerment (uprawomocnienie / delegowanie uprawnień), sprawiedliwość czy zaangażowanie. Wskazuje też na dysfunkcje związane z wartościami określanymi przez Niego jako „wartości zasługujące na pogardę”. W tekście dysertacji Autorka wskazuje na „zdrowe i niezdrowe wartości”. Trochę szkoda bo książka Profesora Bugdola na pewno mogłaby stanowić źródło inspiracji chociażby przy konstruowaniu narzędzia diagnostycznego. Szczególnie gdy badania nie mają charakteru jednodzielnego lecz interdyscyplinarny. Po trzecie mam też pewien niedosyt co do „zaplecza literaturowego” wykorzystywanego przez autorkę w części teoretycznej, która powinna być, w przypadku pracy doktorskiej, „naszpikowana” przypisami. Otóż istnieją całe duże obszernie fragmenty pracy (strony), na których znajdują się pojedyncze przypisy lub przypisów nie ma wcale. Przyjmując rozdział pt. *Zarządzanie różnorodnością*, rozpoczynający się na stronie 17, jako początek części teoretycznej, zaś rozdział pt. *Analiza transakcyjna* jako ostatni rozdział teoretyczny, kończący się na stronie 121, uznać można, że część teoretyczna pracy liczy 104 strony. W tym zbiorze stron na 24 znajdują się pojedyncze przypisy zaś na 32 nie ma ich w ogóle. To ponad 50% części teoretycznej. Nie jest to oczywiście żadne formalne uchybienie ale w nawiązaniu do punktu 2.2.3 recenzji, ukazuje że może warto było się pokusić o analizę bibliometryczną. Rozwijając ją w kierunku analizy treści wybranych pozycji literaturowych można było przytoczyć je w odpowiednich miejscach. Ubogaciłoby to niewątpliwie zawartość części teoretycznej a przy okazji mogłoby stanowić dodatkowe źródło inspiracji dla Autorki. Zwłaszcza gdy bierze się pod uwagę publikacje stanowiące wyniki wcześniej przeprowadzonych badań przez innych autorów i badaczy.

3.2. Rozdziały empiryczne stanowią największą część pracy. To niewątpliwa zaleta przedłożonej rozprawy. Autorka zawarła w niej rozdział opisujący procedurę badawczą, w którym przedstawia opis próby respondentów oraz zastosowanych narzędzi badawczych oraz rozdział / podrozdział (nie wiadomo ze względu na brak numeracji) dotyczący

wprowadzenia do badań własnych. W przypadku tego pierwszego rozdziału zabrakło informacji na temat doboru próby badawczej. Wynika z tego, że dobór miał charakter kwotowy. To z kolei implikuje możliwości wnioskowania na tak wyłonionej próbie. Kolejna moja wątpliwość dotyczy doboru do próby samych kobiet. Warto by uzasadnić dlaczego tak się stało. Co było tego powodem? Skoro dysertacja dotyczy zarządzania różnorodnością (międzypokoleniową) to tym bardziej Autorka powinna uzasadnić dlaczego pominęła w badaniu respondentów płci męskiej? Czy był to świadomy wybór czy zupełny przypadek? Być może heterogeniczność próby miałyby jakiś wpływ na ostateczny wynik badań. Nie oceniam samego doboru narzędzi opisanych w tym rozdziale ponieważ każdy autor ma prawo dobierać narzędzia jak chce. Ufam, że Autorka wybrała najbardziej reprezentatywne z możliwych do zastosowania. Tym niemniej warto byłoby odnieść się w tym miejscu, chociażby w przypisach, do innych narzędzi, o ile takie występują. W przypadku rozdziału / podrozdziału „*Badania własne*” P. mgr Anna Jurczak opisuje tło badań. Wskazuje na grupy zagadnień, na których koncentrowali się dotychczas inni badacze. Popelnia przy tym uchybienie nie stosując w przypisach dolnych odnośników do tych badań. Nie ma zatem możliwości weryfikacji czy opis tła jest oparty na materiale faktograficznym czy polega jedynie na domysłach Autorki. Czy Jej badania odpowiadają atrybutowi „nawarstwiania” niezbędnemu dla prawidłowej strukturalizacji nauki oraz określenia statusu epistemologicznego odnoszącego się do stanu wiedzy badanego przez Autorkę zjawiska. W tej krótkiej części powinna się znajdować „*kaskada*” przypisów. Powtarzając się uważam, że lepszym rozwiązaniem byłoby wprowadzenie rozdziału metodologicznego, w którym została by opisana konceptualizacja i operacjonalizacja badań. Uporządkowałyby to strukturę pracy i ograniczyły rozrzut informacji i treści odnoszących się do samej procedury badawczej.

W następnej, najbardziej obszernej części pracy znajduje się opis badań w układzie: hipoteza – opis badania - podsumowanie - zalecenia kierownicze. Autorka zastosowała triangulację metod badawczych (ilościowe i jakościowe). Dokonuje obszernej analizy uzyskanych wyników badań. Jedyne co budzi moje wątpliwości to fakt, że niektóre z hipotez sprawiają wrażenie banalnych np. 5 czy 6. Zapewne wynika to z perspektywy z jakiej patrzy się na ich treść. Moją perspektywą są nauki o zarządzaniu i jakości oraz perspektywa praktyka - menedżera, pracującego na agregatach (nie szczegółach), z wieloletnim doświadczeniem pracy w przemyśle. Perspektywa Pani mgr Anny Jurczak zaś to przede wszystkim psychologia z oceną indywidualnych cech osobniczych i/lub cech kohort, do których przypisała respondentów. Na pozytywną uwagę zasługuje każdorazowe

podsumowanie, po opisie badań weryfikujących poszczególne hipotezy, stanowiące *quasi* raport menedżerski. Bardzo pozytywnie też należy ocenić zalecenia kierownicze opisywane w przypadku każdej hipotezy. Stanowi to o utylitarnym charakterze pracy do wykorzystania przez praktyków kierowania grupą zawodową nauczycieli.

Ze względu na fakt, że praca powstała w trakcie reformy systemu edukacji, polegającej między innymi na likwidacji gimnazjów, wartość poznawcza pracy uległa częściowej deprecjacji. Można by w tym miejscu pokusić się o pytanie do Pani mgr Jurczak, czy badania dotyczące części respondentów, jakimi byli nauczyciele gimnazjów można odnieść wprost do nauczycieli liceum? Nie jestem nauczycielem a zatem moja wiedza jest tutaj żadna. Zastanawiam się jedynie nad częściowym „utrzymaniem” aktualności wskazań praktycznych dla dyrektorów szkół w związku z faktem, że przedmiot badań, jakimi pośrednio były gimnazja, reprezentowane w niniejszej pracy przez zatrudnionych w nich nauczycieli, bezpowrotnie przestał istnieć.

#### 4. Konkluzje

Pomimo słów krytycznych pracę jaką wykonała Autorka uznać należy za istotną i ważną. Zarządzanie ludźmi w organizacji, w strukturę którego (w relacjach partytywnych) możemy wpisać zarządzanie różnorodnością jest wyznacznikiem dynamizmu / turbulencji z jaką mamy do czynienia we wszystkich obszarach współczesnego świata. Ludzie w organizacji byli, są i na zawsze pozostaną jednak, najważniejszym podmiotem, ponieważ to oni tworzą te organizacje. Globalizacja, o której wspomina Autorka, a także wiele innych czynników, determinuje konieczność zarządzania ludźmi z uwzględnieniem coraz większej liczby aspektów odnoszących się zarówno do jednostki jak i całych grup zawodowych (w tym przypadku nauczycieli). Niewątpliwie zalicza się do nich także różnorodność, którą jak wykazała P. mgr Jurczak, można rozpatrywać w wielu płaszczyznach i kryteriach odniesienia. Należy uznać, że Autorka osiągnęła cel jakim było holistyczne spojrzenie na nauczycieli różnych pokoleń z perspektywy założonych przez Nią kontekstów badawczych tj. analizy transakcyjnej, satysfakcji z pracy, testu wartości, oceny statusu życia czy stresu, któremu poddawani są przedstawiciele tego zawodu.

Sam sposób konceptualizacji tematu badań, formułowania hipotez jak również ich testowania i eksplanacji, przy zachowaniu zasady triangulacji metod, uznać należy za poprawny.

Biorąc pod uwagę powyższe uznaję, że **praca doktorska Pani mgr Anny Jurczak spełnia warunki określone w Ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2020 r. poz. 85 z póź. zm.) w dziedzinie nauk społecznych, dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.**

Stanowi oryginalne rozwiązanie problemu badawczego, jak również wykazuje dużą wiedzę teoretyczną Kandydatki oraz swobodę w jej wykorzystaniu.

Wskazałem na kilka mankamentów mając świadomość, że najłatwiej jest oceniać innych. Chcę jednak przy tym aby moja krytyka miała charakter konstruktywny. Taka jest rola recenzenta, jakiej się podjąłem w związku z podpisaną umową. Doceniam pracę i wkład Autorki zawarty w przedłożonej rozprawie doktorskiej. Zawartość merytoryczną uznaję za istotną oraz udowadniającą zdolność i umiejętność Autorki do prowadzeniu naukowych prac badawczych. Reasumując moja ocena przedłożonej przez Panią mgr Annę Jurczak pracy doktorskiej pt. *„Wiek nauczycieli oraz wybrane aspekty różnic indywidualnych, jako kategorie zarządzania różnorodnością w organizacjach oświatowych”* **jest pozytywna i rekomenduję ją do publicznej obrony.**

dr hab. Bolesław Goranczewski, prof. uczelni