

Częstochowa, dn. 25.10.2023r.

Dr hab. inż. Beata Ślusarczyk, Prof. PCz

Katedra Logistyki

Wydział Zarządzania

Politechnika Częstochowska

## RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

### „ZARZĄDZANIE ZESPOŁAMI MIĘDZYPOKOLENIOWYMI W PRZEDSIĘBIORSTWACH”

autorstwa mgr Wiolety Gzowskiej-Kozyry,

napisanej pod kierunkiem naukowym  
promotorki dr hab. Joanny Kurowskiej-Pysz, prof. AWSB,  
w Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej

Niniejsza recenzja została przygotowana w oparciu o pismo Pani Dziekan dr hab. Katarzyny Szczepańskiej-Woszczyń, prof. AWSB z dnia 28 września 2023r. w którym kieruje do mnie prośbę o sporządzenie recenzji pracy doktorskiej pt. „Zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach” autorstwa mgr Wiolety Gzowskiej-Kozyry. Celem recenzji jest ocena, czy rzeczona rozprawa doktorska spełnia wymogi stawiane w art. 187 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce.

Swoją ocenę podzieliłam na cząstkowe obszary, które znajdują odzwierciedlenie w strukturze recenzji.

03



## 1. Wybór tematu i założenia badawcze

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest jednym z ważniejszych, ale i trudniejszych aspektów zarządzania przedsiębiorstwem. Efektywne zarządzanie ludźmi może zwiększyć zaangażowanie pracowników oraz zachęcić zespoły do poprawy wyników w pracy i zapewnić, że poszczególne osoby będą inspirowane do ciągłego rozwoju kariery. Natomiast błędy popełniane przez menedżerów w tym procesie mogą mieć poważne konsekwencje. Współcześnie na rynku pracy spotykają się ze sobą cztery pokolenia. Każde z nich różni się ideałami, poglądami, podejściem do wykonywanych obowiązków, czy do współpracowników. Zdarza się, że w jednym przedsiębiorstwie współpracują ze sobą przedstawiciele każdej generacji i zarządzanie takim zespołem jest z pewnością olbrzymim wyzwaniem. Dlatego zaproponowany przez mgr Wioletę Gzowską-Kozyrę temat pracy „Zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach” uznaję za interesujący i aktualny zarówno dla rozwoju dyscypliny naukowej – nauki o zarządzaniu i jakości, jak również z punktu widzenia jego wymiaru praktycznego.

Aby wypełnić zidentyfikowaną lukę badawczą, Doktorantka postawiła główne pytanie badawcze o następującym brzmieniu: Jakie metody i narzędzia zarządzania powinien zawierać model zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach?

W dysertacji sformułowane zostały również następujące pytania cząstkowe.

Pytania teoretyczno-poznawcze:

1. Z jakich obszarów zarządzania zasobami ludzkimi składa się zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwie?
2. Jakie metody i narzędzia zarządzania zespołami międzypokoleniowymi należy stosować w obszarze rekrutacji, motywowania, rozwoju, ocenienia, zarządzania konfliktami i transferze wiedzy?
3. Czy motywatory finansowe są jednakowo istotne dla reprezentantów wszystkich pokoleń współtworzących zespoły międzypokoleniowe?

4. Czy motywacja do pracy, postawa względem pracy, preferowane wartości i potrzeby członków zespołów międzypokoleniowych stanowią cechy tych zespołów, mających istotne znaczenie dla zarządzania nim?

5. Czy czynnikami wewnętrznymi, mającymi istotne znaczenie dla zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, są: zróżnicowanie pokoleniowe członków zespołu i kompetencje menedżera związane z umiejętnością współpracy w zespole?

6. Czy czynnikami zewnętrznymi, mającymi istotne znaczenie dla zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, są styl zarządzania oraz kultura organizacyjna?

7. Czy poszczególne pokolenia pracowników wymagają stosowania odmiennych stylów zarządzania?

Pytania metodyczne:

8. Jakie metody i narzędzia są niezbędne, by zarządzać zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach?

9. W jaki sposób należy sformułować metodyczną koncepcję opracowania modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach?

Pytanie aplikacyjne:

10. Jakie rekomendacje można wskazać w celu praktycznego wykorzystania modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach?

Głównym celem rozprawy było *opracowanie modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach*. Cel główny wpisuje się w problematykę i tematykę ocenianej rozprawy, ma charakter odpowiedni do poziomu i zakresu prowadzących rozważań. Sformułowano również cele *szczegółowe* o następującym brzmieniu:

1. *Zidentyfikowanie metod i narzędzi zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w obszarach: rekrutacji, oceniania, rozwoju, motywowania, zarządzania konfliktami i transferu wiedzy.*

2. *Określenie poziomu istotności motywatorów finansowych dla reprezentantów wszystkich pokoleń funkcjonujących w zespołach.*
3. *Identyfikacja cech zespołów międzypokoleniowych, mających istotne znaczenie dla zarządzania zespołami międzypokoleniowymi.*
4. *Identyfikacja czynników wewnętrznych, mających istotne znaczenie w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi.*
5. *Identyfikacja czynników zewnętrznych, mających istotne znaczenie w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi.*
6. *Określenie stylu kierowania skutecznego w odniesieniu do poszczególnych pokoleń pracowniczych, współpracujących w zespołach międzypokoleniowych.*
7. *Opracowanie narzędzia badawczego i procedury postępowania badawczego, umożliwiających budowę modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach.*
8. *Sformułowanie rekomendacji dla praktycznego wykorzystania modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach.*

Doktorantka postawiła również hipotezy badawcze, gdzie hipoteza główna otrzymała brzmienie: „Jeśli określi się model zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, to można będzie wskazać metody i narzędzia zarządzania pracownikami współtworzącymi zespoły międzypokoleniowe”. By zweryfikować prawdziwość hipotezy głównej, sformułowano następujące hipotezy szczegółowe:

Hs. 1. Zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi wymaga zastosowania:

- A) odmiennych metod i narzędzi zarządzania w obszarze rekrutacji,
- B) odmiennych metod i narzędzi oceniania pracowników reprezentujących poszczególne pokolenia,
- C) odmiennych metod i narzędzi rozwijania pracowników reprezentujących poszczególne pokolenia,

D) odmiennych metod i narzędzi motywowania pracowników reprezentujących poszczególne pokolenia.

Hs. 2. Motywatory finansowe są jednakowo istotne dla reprezentantów wszystkich pokoleń współpracujących w zespołach.

Hs. 3. Istotne znaczenie w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi mają takie cechy zespołów międzypokoleniowych jak:

- A) motywacja do pracy,
- B) postawa względem pracy,
- C) preferowane wartości i potrzeby.

Hs. 4. Czynniki wewnętrznymi, odgrywającymi istotną rolę w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi, są:

- A) zróżnicowanie pokoleniowe członków zespołu,
- B) kompetencje menedżera związane z umiejętnością współpracy w zespole.

Hs. 5. Czynniki zewnętrznymi, odgrywającymi istotną rolę w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi, są:

- A) styl zarządzania,
- B) kultura organizacyjna.

Hs. 6. Poszczególne pokolenia pracownicze wymagają stosowania odmiennych stylów zarządzania.

Sformułowane w dysertacji pytania badawcze korespondują z postawionymi celami oraz hipotezami. Są one poprawne pod kątem merytorycznym, logicznym i redakcyjnym, odzwierciedlają przebieg badania naukowego przybliżając planowaną procedurę badawczą. Autorka sformułowała je w sposób szczegółowy, choć w mojej ocenie można było ograniczyć ich liczebność.

Realizacji celów, weryfikacji hipotez i odpowiedziom na postawione w pracy pytania badawcze podporządkowano dobór i zakres wykorzystania metod i narzędzi badawczych.

Autorka w trakcie procesu badawczego zastosowała różne, wzajemnie komplementarne metody i techniki badawcze. Również cały proces badawczy został zaprojektowany logicznie. Należy zaznaczyć, że zaproponowany warsztat narzędziowy jest rozbudowany i zróżnicowany, a staraniem Autorki, jego wykorzystanie zostało skutecznie ukierunkowane na realizację celów pracy, odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze oraz weryfikację hipotez.

Podsumowując, założenia badawcze poczynione w dysertacji, wraz z zaproponowanym sposobem ich realizacji oceniam pozytywnie. Stanowią one oryginalny zestaw zagadnień, poprawnie zgłębiony dzięki wykorzystanym metodom i technikom badawczym. Potwierdza to dobrą znajomość warsztatu naukowego Autorki.

## 2. Struktura pracy i zawartość merytoryczna

Rozprawa doktorska mgr Wiolety Gzowskiej-Kozyry obejmuje 334 strony druku komputerowego, z czego 295 stron stanowi zasadniczą część rozprawy. W tekście rozprawy doktorskiej zamieszczono 70 prawidłowo zbudowanych tabel, 16 trafnie zaprojektowanych i poprawnie wkomponowanych rysunków, których umiejętne i prawidłowe rozmieszczenie znacznie wzbogaciły wysoką wartość poznawczą pracy, jednocześnie ułatwiając jej odbiór.

Dysertacja rozpoczyna się od wstępu zawierającego uzasadnienie wyboru tematu pracy. Kolejno umieszczono w niej 5 rozdziałów:

Rozdział 1. – Teoretyczne aspekty zarządzania różnorodnością – 48 stron;

Rozdział 2. – Zarządzanie pokoleniami w kontekście funkcji personalnej w organizacji – 52 strony;

Rozdział 3. – Zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi we współczesnych organizacjach – 54 strony;

Rozdział 4. – Założenia badawcze i metodyka prowadzonych badań – 45 stron;





Rozdział 5. – Autorski model zarządzania zespołami międzypokoleniowymi – 76 stron;  
Rozprawę kończą: podsumowanie, bibliografia, odpowiednie spisy, aneks zawierający wykorzystane w pracy narzędzia badawcze oraz streszczenia pracy w językach polskim i angielskim.

Treść rozprawy jest realizacją problematyki postawionej w temacie.

Podjęta przez Autorkę problematyka jest bardzo interesująca zarówno z teoretycznego, jak i praktycznego (może nawet bardziej) punktu widzenia, dlatego wysiłki mgr Wiolety Gzowskiej-Kozyry w zakresie wypełnienia luki badawczej zasługują na uznanie.

Rozważania w rozdziale pierwszym recenzowanej pracy Autorka dedykuje teoretycznym aspektom zarządzania różnorodnością. Pierwszy podrozdział (1.1) (ss. 17-34) przedstawia ewolucję koncepcji zarządzania różnorodnością poczynając od historycznych jej przesłanek - tu Autorka wyszła od społecznych i formalnych zmian w zakresie praw człowieka. Kolejno przytoczono i przeanalizowano wybrane definicje „zarządzania różnorodnością”, zaprezentowano korzyści ekonomiczne i behawioralne z niej wynikające oraz odniesiono się do wyników badań zrealizowanych w polskich przedsiębiorstwach za pomocą wskaźnika Diversity Index. W podrozdziale rozdziale 1.2 (ss. 34-48) wyczerpująco scharakteryzowano podstawowe wymiary różnorodności w organizacji w podziale na różne kryteria i typy. Jedyna uwaga w tej części dotyczy powołania się na wyniki Narodowego Spisu Powszechnego Ludności, która według Autorki miała miejsce w 2011r. Podrozdział 1.3 (ss. 48-58) prezentuje kontekst różnorodności w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji. Zdefiniowano czynniki wewnętrzne i zewnętrzne warunkujące włączenie aspektu różnorodności do zarządzania organizacją, opisano modele zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich, zaprezentowano również etapy procesu wdrażania strategii zarządzania różnorodnością. Podsumowaniem rozdziału pierwszego jest wskazanie zarządzania pokoleniami jako kluczowego wymiaru zarządzania różnorodnością (ss. 58-64), co stanowi niejako

[KL] >

**Katedra Logistyki - Wydział Zarządzania  
Politechnika Częstochowska**

al. Armii Krajowej 19 B, 42-201 Częstochowa

tel. +48 34 325 02 12, e-mail: wz\_bok\_1@wz.pcz.pl

[www.wz.pcz.pl](http://www.wz.pcz.pl)



uzasadnienie podjęcia wiodącego obszaru badawczego dysertacji. Nie jestem przekonana co do deklaracji poczynionej przez Doktorantkę, że według niej autorzy niewłaściwie posługują się pojęciami „pokolenie” i „generacja” synonimicznie. Wyjaśniła i uznała Ona, że jedynie pojęcie „pokolenie” jest właściwe i tym właśnie pojęciem będzie się posługiwała w rozprawie. Jednak w dalszej części pracy Autorka wielokrotnie używa pojęcia „generacja” lub pochodnych.

Rozdział drugi: *„Zarządzanie pokoleniami w kontekście funkcji personalnej w organizacji”*, rozpoczyna charakterystyka pokoleń na rynku pracy (podrozdział 2.1) (ss. 65-75), a następnie koncentruje się na przybliżeniu istoty i znaczenia zarządzania pokoleniami w organizacji (podrozdział 2.2) (ss. 75-80). Przytaczając wyniki badań zrealizowanych w polskich przedsiębiorstwach, Autorka podkreśla znaczące różnice między pracownikami reprezentującymi różne pokolenia i w związku z tym – ogromne wyzwanie dla menedżerów zarządzających zespołami wielopokoleniowymi. W tym podrozdziale wybrzmiewają również korzyści wynikające z wdrożenia praktyk zarządzania międzypokoleniowego z punktu widzenia pracownika, przedsiębiorstwa, a także całej gospodarki. W podrozdziale 2.3 (ss. 81-96) Doktorantka umiejscawia zarządzanie pokoleniami w architekturze systemu zarządzania zasobami ludzkimi organizacji, przyjmując na potrzeby niniejszej dysertacji sekwencję następujących po sobie elementów takich jak: planowanie personelu, rekrutacja, motywowanie, rozwój i ocena pracowników. Ważne, że został również wskazany problem konfliktów międzypokoleniowych, które w znaczącym stopniu mogą zaszkodzić efektywnemu zarządzaniu takimi zespołami. Przykładowy transfer międzypokoleniowy wiedzy i doświadczenia może nie być traktowany jako kwestia naturalna. W ostatniej części (2.4) (ss. 96-116) rozdziału drugiego dokonano przeglądu praktyk zarządzania międzypokoleniowego – również odnosząc się do podziału tego procesu, dokonanego w poprzednim podrozdziale. Podrozdział zawiera bardzo dużo konkretnych informacji na

---

[KL >

**Katedra Logistyki - Wydział Zarządzania**  
**Politechnika Częstochowska**

al. Armii Krajowej 19 B, 42-201 Częstochowa

tel. +48 34 325 02 12, e-mail: wz\_bok\_1@wz.pcz.pl

[www.wz.pcz.pl](http://www.wz.pcz.pl)



temat poszczególnych pokoleń i ich oczekiwań, sposobów skutecznej rekrutacji czy motywacji.

Kolejna część pracy (**rozdział trzeci**) dotyczy zarządzania zespołami międzypokoleniowymi we współczesnych organizacjach. Pierwszy podrozdział „Zespoły jako fundament współczesnych organizacji” (ss. 117-131) podkreśla znaczenie pracy grupowej w ujęciu historycznym, prezentuje wybrane definicje zespołu, modele rozwoju grup a także rodzaje zespołów. Autorka odniosła się również do ról pełnionych w zespołach przez ich członków, a także do efektywności ich funkcjonowania. W podrozdziale 3.2 (ss.131-144) omówiono specyfikę oraz kompetencje zespołów międzypokoleniowych. Tu Autorka bardzo trafnie i szczegółowo odniosła się do wyjątkowych cech charakteryzujących poszczególne pokolenia i tym samym wpływających na funkcjonowanie zespołu międzypokoleniowego, koncentrując swoją uwagę na szerokich korzyściach płynących z tego zjawiska. Dodatkowo, w tej części rozdziału, odniesiono się do kompetencji pracowników, przybliżając wyniki przeprowadzonych badań na temat samooceny ogólnych kompetencji w podziale na poszczególne pokolenia. Podrozdział 3.3 (ss. 144-166) odnosi się do procesu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, ale tu Autorka kładzie nacisk na dialog międzypokoleniowy, międzypokoleniowy transfer wiedzy oraz budowanie zaangażowania – wszystkie miękkie, ale jakże istotne elementy współpracy, które budują i wzmacniają zaangażowanie wszystkich pracowników. W kolejnej części (2.4) Doktorantka charakteryzuje kompetencje menedżerskie i style zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, zwracając przy tym uwagę na kluczową lub bardzo ważną rolę menedżera w budowaniu zespołu międzypokoleniowego i zarządzania nim. Dodatkowo, opisano w tej części zjawisko „inteligencji generacyjnej” – niezwykle ciekawego i ważnego podejścia menedżerów do zarządzania różnorodnością pokoleniową. Podsumowując rozdział trzeci, Autorka wymienia i charakteryzuje



uwarunkowania i determinanty wpływające na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi (3.5) (ss. 166-170).

Rozdział czwarty przedmiotowej dysertacji prezentuje założenia badawcze i metodykę prowadzonych badań. Zatem w podrozdziale 4.1 (ss. 171-181) autorka przedstawia założenia metodologiczne i koncepcję realizacji badania naukowego. Powtórzę, że w mojej ocenie pytania badawcze, cele i hipotezy są sformułowane logicznie i wyczerpują problem badawczy, jednak moją drobną uwagę stanowi nazewnictwo używane przez Autorkę, kiedy charakteryzuje czynniki wewnętrzne i zewnętrzne mające znaczenie dla zarządzania międzypokoleniowego (pytanie teoretyczno-poznawcze 5 i 6, s. 172). Jako że z reguły kojarzymy czynniki wewnętrzne związane z samym przedsiębiorstwem, a zewnętrzne z otoczeniem, to na pierwszy rzut oka mogą one być nieco mylące. Oczywiście Doktorantka wyjaśnia je dokładnie w dysertacji, niemniej może (biorąc pod uwagę duże prawdopodobieństwo publikacji zgromadzonego materiału) warto pomyśleć o innym ich nazwaniu. Ponadto opisano dokładnie przebieg procesu badawczego, zastosowane metody i narzędzia badawcze, trafnie i logicznie dobrane do postawionego problemu badawczego. W podrozdziale 4.2 dokonano przeglądu modeli zarządzania zasobami ludzkimi, kapitałem ludzkim oraz różnorodnością (ss. 181-208). Oczywiście rozumiem, że jest to wprowadzenie do budowania autorskiego modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, niemniej uważam, że ten podrozdział powinien być się znaleźć w części teoretycznej. Kolejnym etapem prac (podrozdział 4.3) była konstrukcja założeń teoretycznego modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi (ss. 208-215) co stanowi wkład Autorki we wzbogacenie literatury przedmiotu.

Ostatni rozdział (piąty) recenzowanej dysertacji to realizacja badań w ramach autorskiego modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w organizacji. W pierwszej kolejności dokonano analizy i interpretacji wyników badań ilościowych (podrozdział 5.1) (ss. 216-273): zaprezentowano próbę badawczą (214 par menedżer –



pracownik należący do zespołu zarządzanego przez tego menedżera), badania obejmowały zespoły składające się z 2, 3 i 4 pokoleń. Z perspektywy, kolejno menedżerów i pracowników, Autorka oceniła przydatność metod i narzędzi zarządzania zespołami międzypokoleniowymi oraz dokonała analizy porównawczej otrzymanych wyników badań przeprowadzonych w obu grupach. Następnie obie badane grupy wskazywały istotne cechy zespołów międzypokoleniowych w zarządzaniu nimi, oceniały wpływ uwarunkowań organizacyjnych na ten proces, jak również wypowiadały się w temacie stylów kierowania i kompetencji przełożonych. Analiza wyników przeprowadzonych badań empirycznych pozwoliła Autorce na wskazanie metod i narzędzi zarządzania zespołami międzypokoleniowymi (podrozdział 5.2) (ss. 273-276). Odniosła się Ona do rekrutacji, motywowania i rozwoju pracowników, natomiast zabrakło wskazania skutecznych narzędzi rozwiązywania konfliktów. (Pytanie do Doktorantki: jakie metody i narzędzia/techniki rozwiązywania konfliktów w zespole międzypokoleniowym uważa Pani za skuteczne?) Kolejny etap, to budowa właściwego modelu, charakterystyka istotnych jego składowych wyodrębnionych w poprzednich częściach oraz jego graficzna prezentacja. Rozdział kończy punkt (5.4) wskazujący korzyści z wdrożenia modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi oraz rekomendacje do jego implementacji w przedsiębiorstwie. Oprócz tego, Autorka wskazuje warunki, które przedsiębiorstwa powinny spełniać, aby móc wdrożyć ten model, przygotowała również kartę audytu stanu praktyk zarządzania zespołami międzypokoleniowymi dla weryfikacji procesu. W ostatnim podrozdziale znalazło się również tabelaryczne zestawienie sformułowanych hipotez, sposobów ich weryfikacji i wyników.

Ostatni fragment rozprawy doktorskiej, stanowi zakończenie, w którym Autorka odniosła się do sformułowanych celów. Syntetyczne i trafnie sformułowane konkluzje potwierdziły ich osiągnięcie. Autorka określiła kierunki dalszych badań, natomiast



zabrakło wskazania ograniczeń przeprowadzonych badań. Stąd prośba do Doktorantki o uzupełnienie tej kwestii.

Wszystkie części pracy stanowią zgodną, wzajemnie się uzupełniającą i logiczną całość, merytorycznie poprawną, podporządkowaną realizacji celu głównego. Objętość pracy jest właściwa, wyczerpująca problematykę przedstawioną we wstępie, mieści się w zwyczajowo przyjętych ramach rozpraw doktorskich związanych z dyscypliną nauki o zarządzaniu i jakości.

### 3. Strona formalna rozprawy

Recenzowana praca spełnia wymogi formalne stawiane rozprawom naukowym. Dotyczy to zwłaszcza rzetelnego udokumentowania wykorzystywanych źródeł bibliograficznych, naukowego języka pracy, poprawnego wykorzystania terminologii, umieszczenia odpowiednich wykazów i spisów (treści, literatury, tabel i rysunków). Przywoływanie źródeł literaturowych w pracy jest czynione w sposób poprawny, podawane w spisach numery stron są aktualne, a zamieszczane rysunki i tabele klarowne. Bibliografia w pracy liczy 335 pozycji, a ich dobór uzasadniony jest tematem i zakresem pracy.

Praca przygotowana na najwyższym poziomie językowym i edytorskim, napisana z niezwykłą uważnością i zaangażowaniem. Jeśli są jakieś błędy, to niemal zupełnie niezauważalne przy tak wysokiej kulturze i poprawności języka.

### 4. Konkluzja wraz z oceną końcową

Reasumując, recenzowana rozprawa jest oryginalnym, interesującym i bardzo wartościowym rozwiązaniem zaprezentowanego w niej zagadnienia naukowego. W recenzowanej rozprawie Autorka wykazała się umiejętnością samodzielnego stawiania i rozwiązywania problemów naukowych, dojrzałością w zakresie prowadzonych badań



empirycznych, kompetencją w interpretacji uzyskanych wyników, a także profesjonalizmem dotyczącym wnioskowania.

Recenzowana praca, w mojej opinii, została przygotowana z niebywałą uważnością co do szczegółów planowanych, a potem realizowanych badań. Plan pracy dokładnie przemyślany, każdy kolejny rozdział wynikał z rozważań przeprowadzonych w poprzednim – bez zbędnych powtórzeń. Ponadto praca ma charakter interdyscyplinarny, gdyż główny problem badawczy dotyczący zarządzania zespołami międzypokoleniowymi również uwzględnia aspekty socjologiczne i psychologiczne, związane z zachowaniami pracowników i menedżerów w tym procesie.

Biorąc pod uwagę dobór tematu i założenia badawcze, strukturę pracy, zastosowane metody badawcze, jej wartość naukową i stronę formalną stwierdzam, że rozprawa mgr Wiolety Gzowskiej-Kozyry pt. „Zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwie” spełnia wymogi stawiane w art. 187 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Wniosuję do Rady Naukowej Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej o dopuszczenie rozprawy do publicznej obrony oraz nadanie mgr Wiolecie Gzowskiej-Kozyrze stopnia doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Ponadto, biorąc pod uwagę poziom merytoryczny pracy, stworzenie autorskiego modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwie co stanowi znaczący wkład do teorii i praktyki zarządzania, wniosuję o wyróżnienie przedmiotowej rozprawy doktorskiej.

*Beata Juszyńska*