

Lublin, 27.04.21

Prof. dr hab. Agnieszka Sitko-Lutek

Katedra Zarządzania, UMCS

Recenzja rozprawy doktorskiej

Mgr Anny Kowalczyk-Kroenke,

p.t. „*Zarządzanie karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT – perspektywa pracowników i pracodawców*”

przygotowanej pod kierunkiem naukowym **prof. dr hab. Joanny**

Moczydłowskiej - promotora pracy i **dr Joanny Szydło** — promotora

pomocniczego,

na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej w Białymstoku

1. Dobór tematu, celu pracy oraz pytań badawczych

Dynamiczne zmiany zachodzące w ostatnich latach, zarówno w sferze ekonomicznej, technologicznej jak i społecznej, wymuszają konieczność uelastycznienia podejścia do zarządzania, permanentnego monitorowania otoczenia, nieustannego poszukiwania i wdrażania nowych rozwiązań, w różnych sferach funkcjonowania organizacji, w celu przetrwania i rozwoju w konkurencyjnym otoczeniu. Wyzwania, w obliczu których stają współcześni menedżerowie, dotyczą również zatrudniania niezbędnej liczby pracowników o wymaganym profilu kompetencyjnym, co wymaga właściwego ich doboru i zarządzania karierą ich zawodową.

Zmienia się również rynek pracy, na którym można zaobserwować, zdaniem Doktorantki, *niski wskaźnik urodzeń, różnice w liczebności generacji wstępujących i zstępujących, redefiniowanie ról rodzinnych i społecznych, ustalanie nowych proporcji między życiem osobistym a zawodowym, zmiany spowodowane rozwojem nowych technologii, ale także nabierająca coraz większego znaczenia, problematyka różnorodności pokoleniowej, gdzie uwaga badaczy koncentruje się głównie na specyfice poszczególnych generacji, ich podobieństwach i różnicach w zachowaniach w środowisku pracy, tworzeniu zespołów wielopokoleniowych*. Znacznie rzadziej eksplorowany jest problem różnic pokoleniowych w kontekście zarządzania karierą zawodową (str. 7).

Mimo że w tym obszarze realizowanych było wiele różnych projektów badawczych, problematyka zarządzania karierą zawodową charakteryzuje się dużym zróżnicowaniem, dlatego też tematyka ta nie traci na aktualności i zasadne jest podejmowanie pogłębionych badań naukowych w tym obszarze, z uwzględnieniem specyfiki różnych pokoleń oraz branż i sektorów gospodarki. Recenzowana praca wpisuje się w tę tematykę, podejmując problem zarządzania karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT z perspektywy pracowników i pracodawców.

Można zatem stwierdzić, że podejmowany w dysertacji problem badawczy jest aktualny i ważny, a także oryginalny, bowiem w literaturze przedmiotu, problem ten wciąż nie jest do końca rozpoznany, a dotychczasowe wyniki badań mają charakter fragmentaryczny, co wskazuje na istnienie luki poznawczo-badawczej.

Doktorantka objęła swoimi badaniami pracowników z pokolenia Y, nie precyzując wprowadzie cezurę czasowej, jednak z tekstu dysertacji wynika, że urodzonych w latach 1980-1989 (*Tabela 3.1. Pokolenia w miejscu pracy*, str.85), *stanowiących jedną z najbardziej aktywnych na aktualnym rynku pracy generacji* (str. 8), zatrudnionych w sektorze usług IT. Sektor ten jest jednym z najszybciej i najbardziej dynamicznie rozwijających się sektorów, obserwuje się w nim więcej wolnych miejsc pracy niż dostępnych, gotowych podjąć pracę pracowników, a także stereotypowe myślenie o postawach i oczekiwaniach pracowników IT (str. 11). W badaniach prowadzonych przez Doktorantkę uwzględniono przede wszystkim *usługi związane z tworzeniem, wdrażaniem, rozwijaniem i utrzymaniem oprogramowania oraz grupę pracowników, którzy biorą udział w procesie wytwórczym od powstania koncepcji oprogramowania/systemu, przez jego wytworzenie, testowanie, rozwój/modyfikacje po utrzymanie* (str. 8).

Głównym celem niniejszej rozprawy jest *opracowanie autorskiego modelu zarządzania karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT* (str. 12). Aby zrealizować postawiony cel ogólny, sformułowano cele szczegółowe trzech obszarach: teoretycznym (*systematyzacja wiedzy na temat zarządzania karierą zawodową w sektorze usług IT ze szczególnym uwzględnieniem wpływu zmiennej - przynależność pokoleniowa pracowników*), metodycznym (*konstrukcja autorskich narzędzi do diagnozy zarządzania karierą zawodową*) oraz empirycznym (*identyfikacja oraz ocena zarządzania karierą zawodową pracowników przeprowadzona z perspektywy pracowników i pracodawców*).

Dokonując oceny sformułowanych celów, stwierdzam, że zostały one przedstawione w sposób jasny i precyzyjny. Cele szczegółowe są spójne z celem głównym rozprawy.

Problem badawczy formułowany został przez Doktorantkę w formie czterech pytań badawczych (str. 12):

1. *Jakie miejsce w hierarchii wartości przedstawicieli pokolenia Y z sektora usług IT zajmuje kariera zawodowa?*
2. *Na czym polega specyfika kariery zawodowej w sektorze usług IT, jakie są jej uwarunkowania w ocenie pracowników i pracodawców?*
3. *W jaki sposób pracownicy z pokolenia Y z sektora usług IT zarządzają swoją karierą zawodową?*
4. *Jakie metody i narzędzia zarządzania karierą zawodową pracowników stosowane są w przedsiębiorstwach w sektorze usług IT? Jaka jest ich skuteczność w ocenie pracodawców i pracowników z pokolenia Y?*

Można stwierdzić, że pytania badawcze sformułowane są poprawnie i doprecyzowują zamierzenia badawcze rozprawy, wyznaczając szczegółowe problemy, wokół których skoncentrowano rozważania zarówno w części teoretycznej, jak i empirycznej recenzowanej rozprawy doktorskiej.

Na podstawie krytycznej analizy literatury Doktorantka zidentyfikowała następującą lukę badawczą: *istnieje potrzeba badań naukowych na temat zarządzania karierą przez pracowników (...) — pokolenia Y; temat zawężono do sektora usług IT (...) (str. 8).* Sformułowanie tej luki jest bardzo ogólne.

Po przeprowadzeniu analizy literatury oraz badań pilotażowych na próbie 15 przedstawicieli pokolenia Y z sektora usług IT, aby osiągnąć cele rozprawy, sformułowano sześć hipotez badawczych:

1. *Kariera zawodowa przedstawicieli pokolenia Y w sektorze usług IT zajmuje wysoką, ale nie najwyższą pozycję w hierarchii wartości tego pokolenia.*
2. *Zarządzanie karierą zawodową w ocenie pracowników oznacza przyjęcie osobistej odpowiedzialności za rozwój kariery, świadome planowanie edukacji oraz wybór pracodawcy a także dużą świadomość w zakresie własnych kompetencji zarządzania karierą zawodową.*
3. *W przedsiębiorstwach w sektorze usług IT wykorzystuje się zróżnicowane metody i narzędzia zarządzania karierą zawodową pracowników. Dominują wśród nich metody klasyczne, które nie uwzględniają specyfiki sektora.*
4. *Pracodawcy i pracownicy nisko oceniają skuteczność metod i narzędzi zarządzania karierą w badanym sektorze, ale różnią się w ocenie przyczyn tego zjawiska.*

5. *Specyfika kariery zawodowej w sektorze usług IT wynika z częstych zmian miejsca zatrudnienia, poszukiwania nowych stymulacji i większego wynagrodzenia, dużego przywiązania do zawodu, ale małego do organizacji.*
6. *Najważniejsze determinanty kariery zawodowej w sektorze usług IT w ocenie pracodawców są powiązane z wysoką fluktuacją specjalistów oraz wyzwaniem związanymi z zarządzaniem tą grupą pracowników (np. motywowanie, budowanie ich lojalności, zaangażowania organizacyjnego).*

Reasumując, dobór tematyki rozprawy oceniam jako trafny, ważny i aktualny, co świadczy o dobrym rozeznaniu Doktorantki w aktualnych problemach nauk o zarządzaniu i jakości. Problem badawczy jest interesujący z perspektywy poznawczej i naukowej, a Doktorantka wykazała się odpowiednio szeroką wiedzą przy formułowaniu celów pracy i problemów badawczych, poprawnie sformułowała hipotezy badawcze.

2. Struktura i układ pracy

Recenzowana praca obejmuje 303 strony i składa się ze wstępu, siedmiu rozdziałów merytorycznych i zakończenia, które stanowią tekst podstawowy, liczący 262 strony. Na pozostałych 41 stronach przedstawiono bibliografię (obejmującą 291 pozycji oraz 34 pozycji źródeł internetowych), a także spis tabel, spis wykresów, spis rysunków oraz dwa załączniki. W pracy zawarto 78 tabel, 15 wykresów oraz 15 rysunków.

Rozprawa ma standardowy układ w podziale na część teoretyczną, metodyczną i empiryczną, które wynikają z przyjętego postępowania badawczego. Jest to układ o uporządkowanej, logicznej i spójnej strukturze, co potwierdza poprawne opracowanie treści dysertacji. W objętości poszczególnych rozdziałów zauważalne są dysproporcje, rozdziały czwarty i siódmy są wyraźnie krótsze, natomiast rozdział piąty dłuższy od pozostałych. Można to jednak uznać za uzasadnione, ponieważ rozdział czwarty ma charakter metodologiczny a w rozdziale siódmym zaprezentowano model zarządzania karierą pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT, natomiast w rozdziale piątym dokonano analizy uzyskanych wyników badań empirycznych w percepcji pracowników. Układ i kolejność omawianych zagadnień, biorąc pod uwagę postępowanie badawcze, są bardzo poprawne. Doktorantka realizuje swoje zamierzenia badawcze w logicznie uporządkowany sposób.

3. Ocena metod i narzędzi badawczych

Biorąc pod uwagę temat rozprawy i założone cele badawcze, można stwierdzić, że metodyka pracy jest właściwie zaprojektowana.

Część teoretyczna rozprawy, zawarta w trzech pierwszych rozdziałach dysertacji, została opracowana w oparciu o przegląd literatury polskiej i światowej oraz jej krytyczną analizę. Analiza literatury przeprowadzona została w poprawny sposób. Pewne zastrzeżenia budzi zbyt małe wykorzystanie literatury zagranicznej (niemal 90% pozycji bibliograficznych stanowi literatura polskojęzyczna).

W rozdziale pierwszym poruszono problematykę zarządzania karierą zawodową jako przedmiotu badań w naukach o zarządzaniu i jakości – wskazano miejsce zarządzania karierą w subdyscyplinach nauk o zarządzaniu i jakości, dokonano przeglądu i analizy definicji kariery zawodowej i wskazano typy, modele i etapy zarządzania karierą zawodową. W dalszej części zaprezentowano proces zarządzania karierą w kontekście strategii personalnych przedsiębiorstw oraz z perspektywy pracownika.

W kolejnym rozdziale Doktorantka skoncentrowała się na zarządzaniu karierą zawodową w sektorze usług IT. Dokonała charakterystyki rynku usług IT w Polsce, przedstawiła zapotrzebowanie na pracowników w tym sektorze oraz zaprezentowała kluczowe kompetencje zawodowe w sektorze usług IT.

W trzecim rozdziale rozprawy przedstawiono pokolenie Y na rynku pracy. Doktorantka swoje rozważania rozpoczęła od charakterystyki pokolenia Y i zaprezentowania go na tle innych pokoleń funkcjonujących aktywnie na współczesnym rynku pracy, dokonała także analizy oczekiwań reprezentantów tej generacji wobec pracy zawodowej i pracodawców, wskazała na zachowania organizacyjne reprezentantów pokolenia Y, a także wskazała specyfikę zarządzania karierą zawodową z uwzględnieniem obszaru IT.

Przeprowadzone studia literaturowe pozwoliły Doktorantce stworzyć teoretyczną podstawę problemu badawczego, który w dalszej części pracy został poddany analizie empirycznej - w rozdziale czwartym przedstawiono metodykę badań, a w kolejnych rozdziałach wyniki badań empirycznych - zarządzanie karierą zawodową w percepcji pracowników pokolenia Y w sektorze usług IT (rozdział piąty) oraz w perspektywie pracodawców z sektora usług IT (rozdział szósty). W rozdziałach tych przeprowadzono analizę uzyskanych wyników.

Problemem, przed którym stanęła Doktorantka było, z jednej strony zidentyfikowanie zestawu wyznaczników kariery zawodowej, które będą stanowiły model badawczy, z drugiej

zaś, dobór odpowiedniej próby pracowników z pokolenia Y zatrudnionych w sektorze usług IT oraz pracodawców z przedsiębiorstw działających na rynku usług IT w Polsce oraz przedsiębiorstw o innym profilu biznesowym, posiadających wydzielony w organizacji obszar IT. W badaniach została wykorzystana triangulacja metodologiczna.

Badania empiryczne przeprowadzone zostały w trzech etapach (str. 134-135). Etap pierwszy obejmował analizy literaturowe, w wyniku których Doktorantka dokonała systematyzacji wiedzy dotyczącej specyfiki zarządzania karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT, w etapie drugim skonstruowano narzędzia badawcze (kwestionariusz ankiety, scenariusz wywiadu), natomiast w etapie trzecim przeprowadzono badania ilościowe i jakościowe wśród pracowników z pokolenia Y zatrudnionych w sektorze usług IT, pracodawców (właścicieli przedsiębiorstw, dyrektorów, kierowników- menadżerów, liderów, HR Business Partnerów, Partnerów ds. rekrutacji) oraz ekspertów.

Kolejnym etapem badawczym było opracowanie autorskiego modelu zarządzania karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT, stanowiącego realizację celu głównego pracy. Model ten zaprezentowano w rozdziale siódmym. Badania przeprowadzone zostały metodą CAWI.

Doktorantka opracowała autorski kwestionariusz do badań ankietowych skierowany do pracowników z pokolenia Y zatrudnionych w sektorze usług IT, zawierający 6 pytań metryczkowych i 24 pytania merytoryczne (19 pytań zamkniętych oraz 5 otwartych). Ponadto zastosowano Skalę Wartości Rokeacha w oparciu o przygotowane zestawy 18 wartości i 18 cech – respondenci proszeni byli o ponumerowanie ich od 1 do 18, gdzie 1 stanowiło wartość lub cechę cenioną najwyżej.

Badania empiryczne przeprowadzono na próbie 302 respondentów (programistów, analityków IT, architektów IT, specjalistów ds. IT, tzw. help-desk, testerów IT, administratorów IT) dobranych celowo z uwzględnieniem zasady reprezentatywności próby: zróżnicowane doświadczenie w IT pod względem obszarów, w których respondenci wykonują pracę oraz stażu pracy (minimum 2 lata doświadczenia), wiek — pokolenie Y, płeć. Respondenci byli w wieku od 18 do 46 lat, co wykracza poza pokolenie Y – wprawdzie Autorka nie precyzuje wyraźnie, jakie jest kryterium wiekowe przedstawicieli pokolenia Y, bowiem jedyne takie dane prezentowane są na str. 85 rozprawy. Na potrzeby dalszej analizy – Doktorantka wyodrębnia dwie podgrupy pokoleniowe – Y1 (respondenci w wieku do 30 lat) i Y2 (respondenci w wieku powyżej 30 lat). W każdej z tych podgrup było po 151 respondentów.

Do analizy materiału badawczego zastosowano statystyki opisowe, nieparametryczne testy istotności (test U-Manna-Whitneya, test istotności współczynnika korelacji) oraz metody aglomeracyjne. Zebrany materiał empiryczny zaprezentowany został w formie szeregów rozdzielczych oraz graficznych form prezentacji danych.

Analiza danych przeprowadzona została w obszarze istoty i miejsca kariery zawodowej w hierarchii wartości przedstawicieli pokolenia Y w sektorze usług IT, zarządzanie karierą zawodową przez tych pracowników oraz metody i narzędzia zarządzania karierą zawodową pracowników, ich oczekiwania dotyczące zarządzania ich ścieżką kariery przez pracodawców.

Kolejnym narzędziem badawczym opracowanym przez Doktorantkę był scenariusz wywiadu z pracodawcą, zawierający 14 pytań otwartych, Metrykę respondenta oraz Dane organizacyjne. Przeprowadzono pogłębione (IDI) wywiady swobodne ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji na próbie 50 respondentów (kadra menadżerska [właściciele, dyrektorzy, kierownicy, liderzy] z przedsiębiorstw działających na rynku usług IT w Polsce oraz przedsiębiorstw o innym profilu biznesowym, posiadających wydzielony w organizacji obszar IT oraz kadra HR — HR Business Partnerzy, Partnerzy ds. rekrutacji/Specjaliści ds. rekrutacji z firm świadczących usługi IT w Polsce lub firm o innym profilu biznesowym z wydzielonym w organizacji obszarem IT). Próba dobrana została celowo z uwzględnieniem zasad reprezentatywności według kryterium wielkości przedsiębiorstw.

W wyniku przeprowadzonych badań uzyskano bardzo obszerny materiał empiryczny, wobec czego Autorka szczegółowej analizie poddała tylko 15 wywiadów, które w *ocenie Doktorantki najlepiej obrazują rozumienie specyfiki sektora usług IT i pracujących w tym obszarze pracowników* (str. 197). Jest to nieco nieprecyzyjne kryterium – wskazane byłoby jednak pewne doprecyzowanie kryteriów doboru tej próby. Można byłoby rozważyć nieco inny sposób analizy wyników (np. skwantyfikowanie odpowiedzi przez Doktorantkę), co umożliwiłoby przeanalizowanie pełnego materiału badawczego. Nie ma to jednak istotnego wpływu na jakość procesu badawczego.

Analiza materiału badawczego przeprowadzona została w układzie: analiza specyfiki i przebiegu kariery zawodowej w sektorze usług IT w ocenie pracodawców, najważniejsze determinanty kariery zawodowej w sektorze usług IT w ocenie pracodawców, metody i narzędzia zarządzania karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT oraz ocena ich skuteczności.

W odniesieniu do każdego analizowanego pytania, Doktorantka prezentuje pełne wypowiedzi wybranych 15 rozmówców oraz przeprowadza ich analizę, wyciągając odpowiednie wnioski.

Na zakończenie zarówno rozdziału piątego, jak i szóstego, Doktorantka przeprowadza dyskusję wyników i odnosi się do postawionych hipotez badawczych.

W rozdziale siódmym rozprawy przedstawiono Model zarządzania karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT, który opracowany został w efekcie przeprowadzonych studiów literaturowych oraz wyników badań własnych.

Budowę modelu Doktorantka rozpoczęła od sformułowania ogólnych założeń modelu zarządzania karierą zawodową pracownika pokolenia Y w sektorze usług IT: wyróżniono główne czynniki determinujące kreowanie kariery zawodowej w organizacji IT oraz funkcje, jakie pełnią one w badanym systemie, w modelu przedstawiono układ i znaczenie powiązanych ze sobą różnorodnych czynników, które determinują proces zarządzania karierą pracownika z pokolenia Y w badanym sektorze uwzględniając perspektywę pracownika z pokolenia Y oraz perspektywę pracodawcy (organizacji); wskazano czynniki determinujące proces zarządzania karierą z uwzględnieniem pokolenia Y oraz sektora IT w perspektywie głównych interesariuszy tego procesu — pracowników i pracodawców. Budowa modelu została oparta na czynnikach, które zostały wyodrębnione w ramach analiz przeprowadzonych zarówno podczas badań ilościowych, jak i jakościowych. Doktorantka podkreśla tu zasadność zastosowania panelu ekspertów, jednak w rozprawie nie podaje szczegółowych założeń tego panelu, jedynie we Wstępie pisze, że *w panelu ekspertów uczestniczyło 16 osób (przedstawiciele sektora usług IT, przedstawiciele działów HR, świata nauki oraz instytucji rynku pracy)* (str. 13). Panel ekspertów umożliwił wyodrębnienie 15 czynników determinujących zarządzanie karierą zawodową, szczególnie istotnych dla zarządzania karierą pracowników pokolenia Y w sektorze usług IT (str. 241). Wyodrębnione w toku badań, najistotniejsze dla procesu zarządzania karierą pokolenia Y w sektorze usług IT, czynniki zostały ocenione przez panel ekspertów w skali czterostopniowej, zidentyfikowano relacje pomiędzy tymi czynnikami, które wpływają na dany obszar badawczy, poprzez uzupełnienie przez każdego z ekspertów elektronicznej wersji formularza macierzy wpływów bezpośrednich (technika CAWI). Na podstawie indywidualnych macierzy uzupełnionych przez każdego z ekspertów, przygotowano macierz wynikową wzajemnego wpływu czynników. Wartości występujące w macierzy wynikowej uzyskano na podstawie dominanty ocen sił oddziaływań poszczególnych czynników na inne czynniki, dokonanych przez ekspertów. Wyodrębniono 13 czynników determinujących proces zarządzania karierą pracownika pokolenia Y w sektorze usług IT (str. 243-244).

W kolejnym etapie zastosowano analizę strukturalną, która pozwoliła na wyodrębnienie czynników z określeniem ich funkcji w badanym systemie w układzie: czynniki kluczowe, determinanty, czynniki celów, czynniki rezultatów, czynniki regulujące, czynniki autonomiczne, czynniki zewnętrzne. W dalszym etapie dokonano podziału czynników analizy strukturalnej, bazującego na oddziaływaniach bezpośrednich na płaszczyźnie wpływ- zależność przy wykorzystaniu programu MIC-MAC. Przeprowadzone analizy z wykorzystaniem tego programu pozwoliły na ukazanie silnych oddziaływań bezpośrednich wyodrębnionych czynników, co pozwoliło w efekcie na opracowanie modelu zarządzania karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT.

Można stwierdzić, że zastosowane metody badawcze i analizy danych są poprawnie dobrane do rozwiązywanego problemu, Doktorantka wykazała się znajomością stosowanych metod i technik badawczych, wystarczająco obszernie opisała metodykę badań zarówno ilościowych, jak i jakościowych i w poprawny sposób opracowała model zarządzania karierą zawodową pracowników pokolenia Y w sektorze usług IT. Wysoko oceniam część badawczą pracy.

4. Ocena wartości naukowej

Ocena wartości naukowej Rozprawy przeprowadzona zostanie w odniesieniu do poszczególnych rozdziałów recenzowanej rozprawy.

Część teoretyczna rozprawy, zawarta w trzech pierwszych rozdziałach dysertacji, została opracowana w oparciu o przegląd literatury polskiej i światowej oraz jej krytyczną analizę. Poruszono tu, w rozdziale pierwszym, problematykę zarządzania karierą zawodową jako przedmiotu badań w naukach o zarządzaniu i jakości – wskazano miejsce zarządzania karierą w subdyscyplinach nauk o zarządzaniu i jakości, dokonano przeglądu i analizy definicji kariery zawodowej i wskazano typy, modele i etapy zarządzania karierą zawodową. W dalszej części zaprezentowano proces zarządzania karierą w kontekście strategii personalnych przedsiębiorstw oraz z perspektywy pracownika.

W kolejnym rozdziale Doktorantka skoncentrowała się na zarządzaniu karierą zawodową w sektorze usług IT. Dokonała charakterystyki rynku usług IT w Polsce. Pewne zastrzeżenia budzi sposób prowadzenia wywodu – Autorka używa czasu teraźniejszego, stosując określenia „obecnie, aktualnie” odwołuje się do literatury sprzed kilku lat, np. sformułowanie „Zgodnie z raportem Głównego Urzędu Statystycznego istnieje **obecnie** 2045 przedsiębiorstw spełniających kryterium działalności w zakresie branży informatycznej” (str.

61) - Doktorantka nie podaje roku, którego te dane dotyczą ani bezpośredniego odwołania do źródła, przy czym w dalszej części tego akapitu powołuje się na dane GUS z 2015 r., a są to dane sprzed 5 lat. W dalszej części tego rozdziału przedstawiono zapotrzebowanie na pracowników w sektorze IT, popełniając podobne błędy, jak wcześniej, np. na str. 65 Doktorantka pisze o prognozach na rok 2018, odwołując się wprawdzie do raportu z 2017 r., jednak nie odnosi się do faktycznych wskaźników w roku 2018. W kolejnym podrozdziale Doktorantka prezentuje kluczowe kompetencje zawodowe w sektorze usług IT w nieco chaotyczny sposób - przedstawia różne definicje kompetencji, nie precyzując, co właściwie rozumie pod tym pojęciem, pisząc o sektorze IT, odnosi się tylko do programistów, a kompetencje utożsamia, stosując swoisty „skrót myślowy”, z technologiami (str. 74-76), dalej pisze ogólnie o zapotrzebowaniu na określone kompetencje w dobie globalizacji (str. 77), by w podsumowaniu przedstawić profil kompetencyjny pracownika w sektorze usług IT, który nie wynika z wcześniejszego tekstu (str. 79).

W trzecim rozdziale rozprawy przedstawiono pokolenie Y na rynku pracy. Doktorantka swoje rozważania rozpoczęła od charakterystyki pokolenia Y i zaprezentowania go na tle innych pokoleń funkcjonujących aktywnie na współczesnym rynku pracy. Dokonano także analizy oczekiwań reprezentantów tej generacji wobec pracy zawodowej i pracodawców, wskazano na zachowania organizacyjne reprezentantów pokolenia Y, a także ujęto specyfikę zarządzania karierą zawodową z uwzględnieniem obszaru IT, na którym koncentruje się niniejsza praca. W początkowym fragmencie tego rozdziału Autorka używa pojęcie *pokolenie Y*, nie precyzując kogo do tego pokolenia zalicza się (str. 82-84), na str. 83-84 pojawia się sformułowanie *pokolenie Millenium*, podczas gdy dopiero na str. 85 wskazuje na różne określenia stosowane w odniesieniu do pokolenia Y oraz zamieszcza tabelę 3.1. *Pokolenia w miejscu pracy*, w której precyzuje kogo zalicza się do różnych pokoleń. Pojawia się pytanie o zasadność podawania w tej tabeli wieku przedstawicieli różnych pokoleń dla roku 2016 oraz 2026 – jakie jest uzasadnienie tego w kontekście przygotowywania dysertacji w roku 2020. Doktorantka nie komentuje w tekście tej tabeli, a należy stwierdzić, że jest to jedyne miejsce, w którym wskazane są precyzyjnie lata urodzenia przedstawicieli pokolenia Y oraz innych pokoleń, do których Doktorantka odwołuje się w dalszej części rozprawy.

Doktorantka dość swobodnie podchodzi do prezentowania liczbowych danych historycznych, np. na str. 84 podaje, bez precyzowania roku, liczbę *Millenialsów* w Polsce, powołując się na źródło bibliograficzne z 2016 r., i porównuje ją do „wielkości Polski” (chyba chodzi o liczbę ludności) według stanu na rok 2017 (dane GUS).

W podrozdziale tym Doktorantka prezentuje różne klasyfikacje pokoleń pracowników, dokonuje ich charakterystyki, wykorzystując do tego różne źródła literaturowe, nie wskazując na pojawiające się różnice np. w tabeli 3.3. *Charakterystyka funkcjonowania zawodowego pokoleń 50+, X i Y* (str. 91), pojawia się pokolenie 50+, które częściowo pokrywa się z pokoleniem X, do którego zalicza się ludzi urodzonych w latach 1965-1979 (str. 85). Być może błąd ten spowodowany jest odwołaniem do starszej pozycji źródłowej – Autorka nie podaje pełnych danych bibliograficznych tej pozycji. Podobny błąd popełniono na str. 95, gdzie pisze o przedstawicielach pokolenia Z (urodzeni w latach 1995-2010), że są jeszcze uczniami, odwołując się do pozycji źródłowej wydanej w 2014 r.

W kolejnym podrozdziale przedstawiono oczekiwania reprezentantów pokolenia Y wobec pracy zawodowej i pracodawców. Autorka korzysta z literatury publikowanej od roku 2004 i wszelkie odwołania do wieku są nie w pełni uzasadnione, np. określenie że są to ludzie bardzo młodzi (kategoria NEET – osoby nie pobierające edukacji i jednocześnie niepracujące – str. 98), podczas gdy obecnie przedstawiciele pokolenia Y są wieku około 30-40 lat. Podobny błąd popełnia Doktorantka w odniesieniu do zarządzania karierą pracowników z pokolenia Y, prezentując na str. 115 w tabeli 3.8. *Najpopularniejsze kierunki studiów w latach 2014/2015, 2013/2014, 2012/2013*, kiedy przedstawiciele pokolenia Y roku 2012 byli wieku 23-32 lata, a więc zbyt dorośli na rozpoczynanie studiów. Analogiczna wątpliwość pojawia się w odniesieniu do tabeli 3.9. *Czy planujesz zostać przedsiębiorcą – badanie Youth Speak 2015* (str. 122), w której zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych przez organizację studencką AIESEC, a w roku 2015 przedstawiciele pokolenia Y w większości nie byli już studentami. W tekście pojawiają się powtórzenia tego samego problemu w różnych kontekstach w nieco innym układzie, co sprawia wrażenie braku uporządkowania tekstu, np. na str. 97 Autorka pisze, że pokolenie Y to „pokolenie stracone” (...) *któremu brakuje perspektyw na lepszą pracę i życie, (...) możliwości wyrwania się z prac dorywczych, tymczasowych, opartych na umowach cywilnoprawnych (...) niedających stabilności i przewidywalności zatrudnienia (...), a także poczucie bezsensu dalszej edukacji i rozwoju w wyniku braku szans na zatrudnienie*, a na str. 121 - *generacja Y to ludzie wykształceni i ukierunkowani na kształcenie się i szeroko rozumiane doskonalenie zawodowe*.

Oceniając teoretyczną część pracy, która zawarta została w trzech pierwszych rozdziałach, można stwierdzić, że napisana została ona w oparciu o wystarczająco szeroką i adekwatną literaturę głównie polską i, w ograniczonym zakresie, zagraniczną, a przedstawione tu rozważania pozwoliły w logiczny i rzetelny sposób usystematyzować wiedzę w zakresie zarządzania karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT. Doktorantka

wykazała się dobrą znajomością omawianej problematyki i umiejętnością prowadzenia poprawnego wywodu naukowego.

Rozdział czwarty ma charakter metodyczny. Doktorantka zaprezentowała w nim sformułowanie przedmiotu i celu badań, wskazała problemy i hipotezy badawcze oraz dokonała charakterystyki badanej próby. W tej części pracy przedstawiono także metody, techniki i narzędzia badawcze. Należy jednak stwierdzić, że Doktorantka niezbyt skrupulatnie podeszła do prezentacji tego problemu. Część informacji dotyczących metodyki prowadzonych badań znajduje się w innych rozdziałach pracy. Wskazane byłoby uporządkowanie tego. Cennym wkładem Autorki jest opracowanie autorskich narzędzi badawczych.

W kolejnych dwóch rozdziałach - piątym i szóstym zaprezentowano wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez Doktorantkę, oddzielnie dla pracowników (rozdział piąty) i pracodawców (rozdział szósty). Autorka wykazała się tu umiejętnością rzetelnej, przejrzystej prezentacji i analizy uzyskanych wyników. W rozdziale piątym analizie poddano cztery główne obszary: istotę i miejsce kariery zawodowej w hierarchii wartości przedstawicieli pokolenia Y z sektora usług IT, specyfikę i przebieg kariery zawodowej w obszarze usług IT w ocenie pracowników pokolenia Y, zarządzanie karierą zawodową przez pracowników z pokolenia Y oraz oczekiwania pracowników w kontekście zarządzania ścieżką kariery przez pracodawców, natomiast w rozdziale szóstym zaprezentowano wyniki badań jakościowych przeprowadzonych wśród przedstawicieli pracodawców w zakresie: specyfiki i przebiegu kariery zawodowej w sektorze usług IT w ocenie pracodawców, metod i narzędzi zarządzania karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT, wskazano na przykłady dobrych praktyk i omówiono aktualne problemy sektora usług IT. Każdy z tych rozdziałów kończy się dyskusją uzyskanych wyników i odniesieniem do postawionych hipotez.

W kolejnym, siódmym rozdziale, zaprezentowano autorski model zarządzania karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT. Wyniki badań ilościowych przeprowadzonych na próbie pracowników z pokolenia Y pracujących w sektorze usług IT, badań jakościowych przeprowadzonych wśród pracodawców z sektora usług IT oraz analiza strukturalna i panel ekspertów umożliwiły identyfikację kluczowych czynników zarządzania karierą oraz ich projekcję w postaci modelu. W tej części pracy przedstawiono główne założenia modelu i opisano jego strukturę oraz zależności zachodzące między jego elementami. Rozdział kończą wnioski oraz rekomendacje istotne w kontekście praktyki zarządzania.

Oceniając empiryczną część pracy należy podkreślić, że Doktorantka w uporządkowany i konsekwentny sposób zrealizowała procedurę rozwiązania problemu badawczego i budowy



modelu, prezentując wyniki poszczególnych etapów badań. Doktorantka wykazała się tu umiejętnością analizy uzyskanych danych i formułowania właściwych wniosków.

Mocną stroną pracy jest jej część końcowa, w której Doktorantka przedstawia autorski model zarządzania karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT. Model ten ukazuje zarówno perspektywę pracowników, jak i pracodawców, co ma istotne znaczenie dla prawidłowego, efektywnego kształtowania kariery zawodowej pracowników, będących podmiotem badań. Należy podkreślić, że kariera zawodowa uzależniona jest silnie od wzajemnej współpracy, zrozumienia, zaangażowania na wielu płaszczyznach zarówno pracowników, jak i pracodawców. Opracowany przez Doktorantkę model odzwierciedla czynniki determinujące kształtowanie i zarządzanie karierą zawodową, silne oddziaływania bezpośrednie pomiędzy czynnikami oraz funkcje, jakie pełnią inne czynniki w badanym systemie.

Można stwierdzić, że Doktorantka swoją dysertacją wnosi wkład poznawczy, metodyczny i praktyczny w nauki o zarządzaniu i jakości oraz wskazuje dalsze kierunki badań, które mogą stanowić inspirację dla innych badaczy i przyszłych eksploracji naukowych.

Reasumując, wartość naukową rozprawy oceniam bardzo pozytywnie. Doktorantka w mojej opinii rozwiązała postawiony w pracy problem naukowo-badawczy, a zawarte tu rozważania są spójne, oparte na odpowiednich studiach literaturowych i właściwych badaniach empirycznych, prawidłowo przeanalizowanych, poprawnie sformułowanych wnioskach oraz prawidłowo opracowanym modelem zarządzania karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT.

5. Strona formalna i językowa opracowania

Ogólnie można stwierdzić, że rozprawa została napisana raczej poprawnie, zastosowano w niej prawidłowy podział na rozdziały i podrozdziały, przypisy bibliograficzne zamieszczono na dole strony, język rozprawy poprawny. Autorka nie ustrzegła się jednak pewnych błędów edytorskich i formalnych, np. brak w Spisie treści „Wstępu” (str. 7) i „Zakończenia” (str. 257); brak Spisu załączników; tytuł podrozdziału 7.2. jest identyczny jak tytuł rozdziału 7 („*Model zarządzania karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT*”); błędy gramatyczne, np. tytuł rysunku 2.2. *Kompetencje istotne z perspektywy przedsiębiorstw* a w treści rysunku: „*technicznych, menedżerskich* itd.”; nie w pełni zadrukowane strony (np. str. 57, 65, 75, 169, 247, 253); zbyt ogólny tytuł w stosunku do



treści zaprezentowanej na rysunku, np. tytuł rysunku 2.7. *Badanie „Potrzeby IT w przyszłości” (...)*, a na rysunku *Oczekiwania pracodawców w zakresie umiejętności miękkich pracowników IT* (str. 80); w bibliografii nie podawane numery stron w przypadku artykułów w czasopiśmie oraz rozdziałów w monografiach lub pracach zbiorowych; błędy interpunkcyjne i literowe.

6. Wnioski końcowe

Dokonując końcowej oceny pracy mgr Anny Kowalczyk-Kroenke, mimo drobnych krytycznych uwag, stwierdzam że Doktorantka podjęła w pracy ważną i aktualną tematykę, wniosła oryginalny wkład w nauki o zarządzaniu i jakości, przejawiający się w prezentacji modelu zarządzania karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT. Doktorantka sprecyzowała cele rozprawy, które udało jej się zrealizować, właściwie dobrała narzędzia badawcze. Recenzowana praca jest poprawna pod względem formalnym, a także ma logiczną i spójną strukturę.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr. Anny Kowalczyk-Kroenke, p.t. „Zarządzanie karierą zawodową pracowników z pokolenia Y w sektorze usług IT – perspektywa pracowników i pracodawców” spełnia oczekiwania oraz wymogi stawiane dysertacjom doktorskim określone w Ustawie o stopniach i tytule naukowym z dnia 14 marca 2003 wraz z późniejszymi zmianami.

Wobec powyższego recenzowana dysertacja może stanowić podstawę do nadania stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości i wnoszę o dopuszczenie jej do publicznej obrony.

