

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyn, Olkusz, Żywiec, Kraków

Wydział Nauk Stosowanych

mgr Anna Kałwa-Rojczyk

**MULTIGENERACYJNOŚĆ A DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ
W ORGANIZACJI PUBLICZNEJ**

**Autoreferat pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem
prof. UJ dr hab. Anny Wziętek-Staśko**

Dąbrowa Górnicza 2023

Spis treści

| | |
|--|-----------|
| 1. Przesłanki wyboru tematu pracy | 3 |
| 2. Cele pracy i hipotezy badawcze | 4 |
| 3. Przebieg badań i struktura pracy | 5 |
| 4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych | 9 |
| 5. Wnioski z badań | 13 |
| 6. Kierunki dalszych badań | 17 |
| 7. Wartość dodana pracy | 18 |
| 8. Plan pracy | 19 |

1. Przesłanki wyboru tematu pracy

Ciągłe zmiany społeczno-gospodarcze zachodzące we współczesnym świecie wymuszają modyfikacje w podejściu do zarządzania organizacjami i konieczność dostosowania się do nowych warunków otoczenia. Zmiany demograficzne zachodzące na świecie i w Polsce oraz zmieniający się rynek pracy są wyzwaniami, przed jakimi stoją aktualnie współczesne organizacje. Narasta problem związany z procesem starzenia się społeczeństwa, polegający na zwiększaniu najstarszych grup wiekowych w całej populacji, którego miernikiem jest udział w społeczeństwie ludności w wieku poprodukcyjnym (60 lat dla kobiet, 65 lat dla mężczyzn). Proces starzenia się ludności wynika z obniżenia się poziomu urodzeń, spadku umieralności w najstarszych grupach wiekowych, a także salda migracji. Liczba młodych ludzi, aktywnych zawodowo, którzy powinni objąć etaty za osoby w wieku poprodukcyjnym, będzie ulegać ciągłemu zmniejszaniu, a liczba starszej ludności, oczekującej potencjalnego wsparcia, wzrośnie. Wymienione czynniki demograficzne wpływają na stronę popytową i podażową rynku pracy, stanowiąc istotną zmienną w procesach zarządzania zasobami ludzkimi.

Ponadto, zarządzanie sektorem publicznym zyskuje na znaczeniu z uwagi zarówno na coraz większe oczekiwania społeczeństwa w zakresie działań państwa zabezpieczających interes publiczny, jak i nacisk na efektywne wykorzystywanie funduszy publicznych. Aby sprostać tym oczekiwaniom, permanentnie zachodzącym zmianom czy różnym oczekiwaniom klientów potrzeba szybkich reakcji i wspólnych działań poprzez wzmocnienie kapitału ludzkiego.

Dodatkowo, zarządzanie wiedzą stanowi kluczowy obszar umożliwiający przystosowanie organizacji do zmieniających się warunków, nabywanie aktywów intelektualnych stanowi zaczątek do wdrożenia w niej innowacji, a korzystając z doświadczenia zawodowego pracowników wiedzy organizacje mogą zwiększyć swoje możliwości. Na proces dzielenia się wiedzą wśród pracowników organizacji publicznych wpływa fakt, że aktualnie na rynku pracy przedstawiciele czterech różnych pokoleń pracują razem. Aby zarządzać tak zróżnicowanym zasobem, menedżerowie muszą rozumieć wartości, postawy i czynniki organizacyjne, które mogą mieć wpływ na współpracę przedstawicieli poszczególnych pokoleń.

Wobec powyższego, uzasadnione jest podjęcie zadania naukowego mającego na celu identyfikację specyfiki dzielenia się wiedzą przez przedstawicieli różnych pokoleń w organizacji publicznej.

2. Cele pracy i hipotezy badawcze

Celem głównym niniejszego projektu badawczego jest określenie charakteru zależności pomiędzy wiekiem pracowników, i związaną z tym przynależnością do określonej generacji, a specyfiką dzielenia się wiedzą w organizacji publicznej na przykładzie Zakładu Ubezpieczeń Społecznych (w niniejszej pracy okreśłany jako: Zakład, bądź ZUS). Jego realizacji posłużą przedstawione poniżej cele badawcze, w tym cele metodyczne, empiryczne i utylitarne.

Cele poznawcze:

- przegląd i usystematyzowanie pojęć związanych z multigeneracyjnością;
- przegląd i usystematyzowanie pojęć dotyczących wiedzy, rodzajów wiedzy i dzielenia się wiedzą;
- konceptualizacja multigeneracyjności i dzielenia się wiedzą;
- sformułowanie definicji operacyjnej multigeneracyjności i dzielenia się wiedzą.

Cele metodyczne:

- opracowanie narzędzia badawczego pozwalającego na identyfikację, analizę i ocenę zależności pomiędzy wiekiem pracownika a jego skłonnością do dzielenia się wiedzą w organizacji publicznej;
- opracowanie scenariusza wywiadu pogłębionego badanego zagadnienia.

Cele empiryczne:

- wskazanie czynników motywujących pracowników różnych generacji do dzielenia się wiedzą w organizacji publicznej;
- ustalenie, czy różnorodność pokoleniowa pracowników ma wpływ na odmienne postrzeganie czynników motywujących ich do dzielenia się wiedzą w organizacji publicznej;
- identyfikacja barier dzielenia się wiedzą wśród przedstawicieli różnych generacji w organizacji publicznej;
- określenie zależności pomiędzy przynależnością do poszczególnych generacji pracowników a preferencjami co do skłonności do dzielenia się przez nich wiedzą.

Cele utylitarne:

- sformułowanie określonych reguł i rekomendacji dla kadry zarządzającej dotyczących charakteru relacji pomiędzy wiekiem pracowników, zatrudnionych w organizacji publicznej a specyfiką dzielenia się wiedzą.

W oparciu o dotychczasowy dorobek naukowy w zakresie specyfiki dzielenia się wiedzą przez przedstawicieli poszczególnych pokoleń sformułowano hipotezę główną i pięć hipotez szczegółowych:

Hg. Przynależność do poszczególnych generacji determinuje specyfikę dzielenia się wiedzą w organizacji publicznej.

Hs1. Przedstawiciele generacji Baby Boomers w większym stopniu są skłonni do dzielenia się wiedzą w zakresie aktualnie realizowanych zadań i chętniej pozyskują wiedzę od przedstawicieli innych pokoleń niż przedstawiciele pokoleń X, Y czy Z.

Hs2. Przedstawiciele generacji Baby Boomers są bardziej skłonni do dzielenia się wiedzą w organizacji publicznej z przedstawicielami innych pokoleń niż przedstawiciele pokoleń X, Y i Z.

Hs3. Przedstawiciele poszczególnych generacji preferują dzielenie się wiedzą w obrębie grup współpracowników należących do tego samego pokolenia.

Hs4. Czynniki motywujące pracowników do dzielenia się wiedzą w organizacji publicznej są odmienne w zależności od generacji, jaką dana osoba reprezentuje.

Hs5. Różnorodność wiekowa pracowników organizacji publicznej determinuje różnorodność barier w dzieleniu się wiedzą.

3. Przebieg badań i struktura pracy

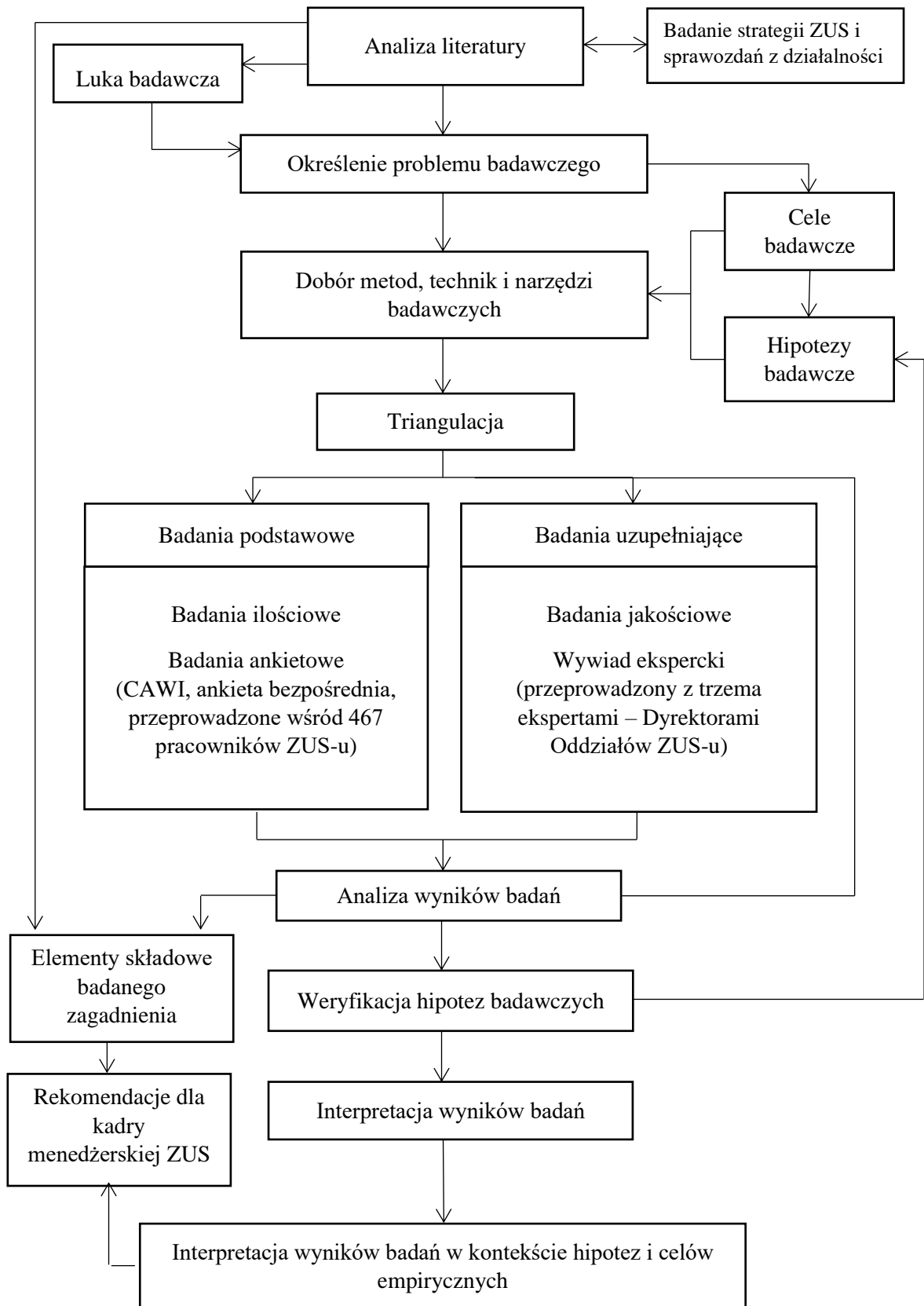
Pierwszym etapem procesu badawczego było przeprowadzenie analizy literatury zarówno krajowej, jak i zagranicznej, metodą systematycznego przeglądu literatury, jak i jednoczesne badanie strategii ZUS-u i sprawozdań z działalności tej organizacji. W toku studiów literaturowych rozpoznano lukę poznawczą przejawiającą się niedostatecznym i fragmentarycznym znaczeniem specyfiki dzielenia się wiedzą przez przedstawicieli poszczególnych pokoleń w organizacji publicznej. Aby uzupełnić lukę poznawczą, sformułowano problem badawczy w postaci pytania badawczego oraz cele badawcze.

Kolejnym etapem podjętych działań było sformułowanie hipotez. Ponadto, w procesie badawczym dokonano doboru metod, technik i narzędzi badawczych. Celem

dokładniejszego poznania badanego zagadnienia zastosowano triangulację metod opierając się na dwóch metodach tj. badaniach ankietowych (przeprowadzonych wśród 467 pracowników ZUS-u, będących reprezentantami różnorodnych pokoleń) oraz wywiadach (przeprowadzonych z trzema ekspertami będącymi Dyrektorami 3 z 6 badanych Oddziałów ZUS-u w województwie śląskim). Przeprowadzone w procesie badawczym badania miały zatem charakter zarówno ilościowy (badanie ankietowe) z wykorzystaniem pięciostopniowej skali Likerta, jak i jakościowy (wywiad).

Kolejnym etapem procesu badawczego była analiza wyników badań, a następnie dokonano weryfikacji hipotez badawczych skutkujących ich przyjęciem lub odrzuceniem. Dokonano także szczegółowej interpretacji uzyskanych wyników badań, co umożliwiło weryfikację założonych celów empirycznych i hipotez. Pozwoliło to także na wypracowanie rekomendacji dla kadry menedżerskiej ZUS-u.

Rysunek 2. Schemat procesu badawczego



Źródło: opracowanie własne.

Praca składa się z sześciu rozdziałów podzielonych na podrozdziały. W pierwszym rozdziale uwagę skupiono wokół rozważań teoretycznych dotyczących multigeneracyjności i jej istoty dla organizacji. Poruszone zostały także kwestie dotyczące specyfiki różnorodności przedstawicieli poszczególnych pokoleń. Skoncentrowano się na kwestiach zarządzania zróżnicowanymi generacyjnie pracownikami.

W rozdziale drugim zostały zaprezentowane kwestie dotyczące terminu organizacja publiczna. Wykazano, jakie podmioty wchodzi w skład organizacji publicznych, a także przedstawiono cechy charakterystyczne dla tego typu organizacji, ich cele oraz otoczenie. Ponadto, na podstawie literatury przedstawiono zmiany, jakie zaszły w zarządzaniu organizacją publiczną, a także zarządzanie organizacją publiczną na przykładzie Zakładu Ubezpieczeń Społecznych.

W rozdziale trzecim zdefiniowano pojęcie wiedzy oraz dokonano podziału wiedzy z uwagi na poszczególne kryteria. Ponadto, wskazano na cechy wiedzy oraz scharakteryzowano wiedzę jako źródło przewagi konkurencyjnej. Dodatkowo, przedstawiono istotę i znaczenie wiedzy dla współczesnych organizacji publicznych.

Rozdział czwarty poświęcono kwestiom teoretycznym dotyczącym dzielenia się wiedzą, wpływu tego procesu na funkcjonowanie organizacji, metod dzielenia się wiedzą, a także motywatorów i barier dzielenia się wiedzą.

W rozdziale piątym zaprezentowano tematykę związaną z realizowanym badaniami empirycznymi. Omówiono w nim szczegółowo projekt badania, w tym założenia badawcze, cel i przedmiot badań oraz metody badawcze. Uwagę poświęcono również konstrukcji narzędzia badawczego, zarówno pod względem merytorycznym, jak i technicznym. Rozdział zawiera także omówienie procedury przeprowadzenia przedsięwzięcia badawczego, z uwzględnieniem założeń metodologicznych analizy zgromadzonego materiału źródłowego oraz opis wyników.

Rozdział szósty zawiera analizę wyników badań w kontekście przedstawionych hipotez badawczych oraz weryfikację celów empirycznych pracy. Ponadto, w rozdziale tym przedstawiono rekomendacje dla kadry menedżerskiej Zakładu Ubezpieczeń Społecznych w zakresie zarządzania wiedzą w świetle przeprowadzonych badań empirycznych i analiz.

W efekcie rozważań nad specyfiką dzielenia się wiedzą przez przedstawicieli poszczególnych pokoleń oraz wyników prac badawczo-naukowych przedstawiono

w zakończeniu rozprawy jej podsumowanie, które zawiera spostrzeżenia i wnioski, stanowiące syntezę uzyskanych w trakcie badań wyników.

4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych

Hs1. Przedstawiciele generacji Baby Boomers w większym stopniu są skłonni do dzielenia się wiedzą w zakresie aktualnie realizowanych zadań i chętniej pozyskują wiedzę od przedstawicieli innych pokoleń niż przedstawiciele pokoleń X, Y czy Z.

POTWIERDZONA

Biorąc pod uwagę analizę statystyczną w oparciu o test post-hoc Gabriela zauważono, że występuje istotna statystycznie różnica pomiędzy dzieleniem się wiedzą dotyczącą aktualnie realizowanych zadań pomiędzy przedstawicielami pokolenia Baby Boomers, a przedstawicielami pokolenia Z. Współpracownicy z pokolenia Baby Boomers chętniej dzielą się wiedzą dotyczącą aktualnie wykonywanych zadań niż przedstawiciele innych pokoleń. Dla organizacji publicznej dzielenie się wiedzą dotyczącą aktualnie wykonywanych zadań ma znaczenie kluczowe. Dzięki niemu współpracownicy nabywają wiedzę z jakimi problemami zmagają się aktualnie inni pracownicy, co powoduje, że, gdy sami stają przed podobnym problemem, wiedzą, z zasobów którego pracownika mogą czerpać doświadczenie czy udoskonalać podjęte przez niego działania tworząc nową wiedzę.

Tabela 1. Różnice w zakresie dzielenia się wiedzą dotyczącą aktualnie realizowanych zadań na podstawie testu post-hoc Gabriela

| Generacje | Baby Boomers | X | Y | Z |
|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| Wynik testu | 4,19 | 3,96 | 3,89 | 3,80 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Dodatkowo, uzyskano wynik zbliżony do istotności statystycznej w zakresie pozyskiwania wiedzy, zgodnie z którym przedstawiciele pokolenia Baby Boomers częściej pozyskują wiedzę od swoich współpracowników niż przedstawiciele pokolenia X. Pozyskiwanie wiedzy od współpracowników przyspiesza proces znalezienia rozwiązania danego zagadnienia, jak i umacnia współpracę międzypokoleniową.

Tabela 2. Różnice w zakresie pozyskiwania wiedzy na podstawie testu post-hoc Gabriela

| Generacje | Baby Boomers | X | Y | Z |
|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| Wynik testu | 4,38 | 4,15 | 4,27 | 4,25 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zatem współpracownicy pokolenia Baby Boomers nie tylko chętniej niż przedstawiciele innych pokoleń dzielą się wiedzą dotyczącą aktualnie realizowanych zadań, ale także chętniej pozyskują ją od współpracowników niż przedstawiciele innych pokoleń, co potwierdza hipotezę cząstkową.

Hs2. Przedstawiciele generacji Baby Boomers są bardziej skłonni do dzielenia się wiedzą w organizacji publicznej z przedstawicielami innych pokoleń niż przedstawiciele pokoleń X, Y i Z.

SFALSYFIKOWANA

Jak wskazują wyniki badań, ankietowani w większości wskazali, że dzielą się zarówno umiejętnościami, doświadczeniem zawodowym, informacjami odnośnie do pracy czy też znajomością przepisów, procedur ze współpracownikami bez względu na ich wiek. Jednocześnie ankietowani w większości zaprzeczyli, że dzielą się umiejętnościami, doświadczeniem zawodowym, informacjami odnośnie pracy czy też znajomością przepisów, procedur ze współpracownikami jedynie w wieku podobnym do ich wieku. Uzyskane wyniki badań pozwalają stwierdzić, że zarówno przedstawiciele Baby Boomers, jak i przedstawiciele pokoleń X, Y, Z są skłonni do dzielenia się wiedzą w ZUS-ie z przedstawicielami innych pokoleń. Dodatkowo nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic w zakresie dzielenia się wiedzą przez przedstawicieli pokolenia Baby Boomers. Zatem sfalsyfikowano hipotezę cząstkową w powyższym zakresie.

Hs3. Przedstawiciele poszczególnych generacji preferują dzielenie się wiedzą w obrębie grup współpracowników należących do tego samego pokolenia.

SFALSYFIKOWANA

W trakcie analizy statystycznej nie stwierdzono istotnych różnic pomiędzy dzieleniem się wiedzą ze współpracownikami będącymi w wieku podobnym do ankietowanego przez przedstawicieli poszczególnych pokoleń. Pracownicy Zakładu zgodnie stwierdzili, że dzielą się oni wiedzą, jednocześnie nie determinują tego procesu wiekiem odbiorcy wiedzy. Wobec powyższego nie otrzymano wyników potwierdzających postawioną hipotezę cząstkową.

Hs4. Czynniki motywujące pracowników do dzielenia się wiedzą w organizacji publicznej są odmienne w zależności od generacji, jaką dana osoba reprezentuje.

POTWIERDZONA

W oparciu o test post-hoc Gabriela stwierdzono, że istnieje zbliżona do istotności statystycznej różnica w zakresie czynników motywacyjnych należących do grupy czynników organizacyjnych. Średnia wartość motywatorów do dzielenia się wiedzą takich czynników jak zachęta ze strony organizacji, zachęta i motywowanie ze strony kadry zarządzającej, kultura dzielenia się wiedzą czy system nagradzający dzielenie się wiedzą jest wyższa wśród przedstawicieli pokolenia Baby Boomers niż wśród przedstawicieli pokolenia Y. Zatem otrzymano wyniki zgodne z postawioną hipotezą częściową.

Tabela 3. Różnice w zakresie znaczenia czynników organizacyjnych na podstawie testu post-hoc Gabriela

| Generacje | Baby Boomers | X | Y | Z |
|-------------|--------------|------|------|------|
| Wynik testu | 2,77 | 2,53 | 2,43 | 2,62 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Nie stwierdzono natomiast istotnych statystycznie różnic w zakresie czynników indywidualnych zewnętrznych, ani w zakresie czynników indywidualnych wewnętrznych.

Hs5. Różnorodność wiekowa pracowników organizacji publicznej determinuje różnorodność barier w dzieleniu się wiedzą.

POTWIERDZONA

Jak potwierdzają uzyskane wyniki badań różnorodność wiekowa pracowników determinuje różnorodność barier w dzieleniu się wiedzą w zakresie wszystkich trzech wymiarów tj. zarówno czynników indywidualnych, technologicznych, jak i organizacyjnych. Wobec powyższego uzyskano wyniki potwierdzające postawioną hipotezę częściową.

W oparciu o test post-hoc Gabriela znaleziono istotnie statystycznie różnice w zakresie czynników indywidualnych stanowiących bariery do dzielenia się wiedzą pomiędzy przedstawicielami pokolenia Baby Boomers, a przedstawicielami pokoleń X, Y i Z. Jak wskazały badania, średnia wartość barier w zakresie czynników indywidualnych wśród przedstawicieli pokolenia Baby Boomers jest niższa niż wśród przedstawicieli pozostałych pokoleń. Wśród barier do dzielenia się wiedzą w zakresie czynników

indywidualnych uwzględniono obawę przed staniem się łatwo zastępowalnym pracownikiem, obawę przed utratą władzy i autorytetu, brak dostrzeżenia wkładu pracownika, gdy się dzielił wiedzą, brak uznania, obawę przed nadużywaniem wiedzy, niedzielenie się wiedzą przez innych współpracowników, obawę przed podaniem błędnych informacji czy też z uwagi na brak zaufania. Zatem nasilenie barier do dzielenia się wiedzą w zakresie czynników indywidualnych wśród przedstawicieli pokolenia Baby Boomers zakłóci ten proces w stopniu niższym niż wśród przedstawicieli pokoleń X, Y czy Z.

Tabela 4. Średnie wartości czynników indywidualnych jako barier w dzieleniu się wiedzą otrzymane w porównywanych generacjach

| Generacje | Baby Boomers | X | Y | Z |
|----------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| Średnie wartości czynników | 1,46 | 1,80 | 1,94 | 1,78 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Ponadto badania wskazały na istotne statystycznie różnice w zakresie czynników technologicznych zachodzących pomiędzy przedstawicielami pokolenia Baby Boomers, a przedstawicielami pokoleń X, Y czy Z. Do czynników technologicznych w dzieleniu się wiedzą zaliczono zbytne przeciążenie informacyjne, aby korzystać z narzędzi i technologii do dzielenia się wiedzą, zbytnią czasochłonność i skomplikowane ich użytkowanie, nieaktualność narzędzi i technologii czy brak szkoleń przybliżających w jaki sposób z nich korzystać. Średnia wartość czynników technologicznych była niższa wśród przedstawicieli pokolenia Baby Boomers niż wśród przedstawicieli pozostałych generacji. Zatem podobnie jak w zakresie czynników indywidualnych nasilenie barier o charakterze technologicznym wśród przedstawicieli pokolenia Baby Boomers w najslabszym stopniu zakłóci ten proces niż wśród przedstawicieli innych pokoleń.

Tabela 5. Średnie wartości czynników technologicznych jako barier w dzieleniu się wiedzą wśród przedstawicieli poszczególnych generacji

| Generacje | Baby Boomers | X | Y | Z |
|----------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| Średnie wartości czynników | 2,46 | 3,04 | 3,31 | 3,12 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jednocześnie uzyskano istotne statystycznie wyniki potwierdzające, że średnia wartość barier do dzielenia się wiedzą wśród przedstawicieli pokolenia Baby Boomers była niższa niż wśród przedstawicieli pokolenia X, Y czy Z. Do czynników organizacyjnych w barierach dzielenia się wiedzą zaliczono brak zachęt i motywacji ze strony kadry

zarządzającej, niedostrzeganie tego procesu przez kadre zarządzającą, kadra zarządzająca nie dzieli się wiedzą ze swoimi współpracownikami, brak dzielenia się wiedzą z uwagi na przekonanie, że nie jest to częścią pracy czy brak czasu. Zatem bariery organizacyjne w mniejszym stopniu wpływają na proces dzielenia się wiedzą w organizacji wśród przedstawicieli pokolenia Baby Boomers niż wśród przedstawicieli innych pokoleń.

Tabela 6. Średnie wartości czynników organizacyjnych jako barier w dzieleniu się wiedzą otrzymane w porównywanych generacjach

| Generacje | Baby Boomers | X | Y | Z |
|----------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| Średnie wartości czynników | 1,96 | 2,38 | 2,44 | 2,36 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Hg. Przynależność do poszczególnych generacji determinuje specyfikę dzielenia się wiedzą w organizacji publicznej.

POTWIERDZONA

Na podstawie zaprezentowanych hipotez cząstkowych potwierdzono hipotezę główną projektu badawczego. Skłonność przedstawicieli poszczególnych generacji do dzielenia się wiedzą jest różna. Szczególnie istotny jest obszar dotyczący czynników stanowiących bariery do dzielenia się wiedzą. Jest on silnie zróżnicowany przez przedstawicieli poszczególnych pokoleń. Także czynniki motywujące w ujęciu organizacyjnym determinują proces dzielenia się wiedzą wśród przedstawicieli poszczególnych pokoleń.

5. Wnioski z badań

W wyniku przeprowadzonych badań otrzymano istotne statystycznie różnice w zakresie wymiaru 3 i 4 dzielenia się wiedzą tj. przekazywania wiedzy dotyczącej aktualnie realizowanych zadań i zbliżone do istotności statystycznej różnice w zakresie pozyskiwania wiedzy. Średnia wartość dzielenia się wiedzą w wymiarze 3 tj. przekazywanie wiedzy dotyczącej aktualnie wykonywanych zadań była wyższa wśród przedstawicieli pokolenia Baby Boomers niż wśród przedstawicieli pokolenia Z. Zatem przedstawiciele pokolenia Z nie są skłonni do dzielenia się posiadaną przez nich wiedzą w takim samym stopniu jak przedstawiciele pokolenia Baby Boomers, co może znacząco wpłynąć na funkcjonowanie organizacji publicznych. Chociaż istotność statystyczna zachodzi jedynie pomiędzy pokoleniem Baby Boomers a Z, jak wskazują

badania zarówno przedstawiciele pokolenia X jak i Y dzielą się wiedzą dotyczącą aktualnie realizowanych zadań w stopniu mniejszym niż przedstawiciele pokolenia Baby Boomers. Osoby zatrudnione w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych to w ponad 1/3 przedstawiciele pokolenia Baby Boomers. Należy podkreślić, że z uwagi na specyfikę tego pokolenia odnośnie dzielenia się wiedzą, organizacja jaką jest ZUS nie wdrożyła formalnego systemu zarządzania wiedzą. Jednak wraz z wchodzeniem na rynek pracy kolejnych pokoleń, szczególnie pokolenia Z wraz z ich mniejszą skłonnością do dzielenia się wiedzą dotyczącą aktualnie realizowanych zadań koniecznym będzie skoncentrowanie uwagi organizacji na wspieraniu tego procesu, aby nie utracić cennej wiedzy organizacyjnej. Z celów organizacyjnych Zakładu system zarządzania wiedzą ma być wdrożony w 2025 r., należałoby więc uwzględnić w nim także koncepcję multigeneracyjności.

Zbliżona do istotności statystycznej różnica w zakresie wymiaru czwartego dzielenia się wiedzą tj. pozyskiwania wiedzy zachodziła pomiędzy przedstawicielami pokolenia Baby Boomers a przedstawicielami pokolenia X. Średnia wartość pozyskiwania wiedzy od współpracowników była wyższa wśród przedstawicieli pokolenia Baby Boomers niż wśród przedstawicieli pokolenia X. Pozyskiwanie wiedzy od współpracowników może być przyczynkiem do powstania nowej innowacyjnej wiedzy. Poleganie jedynie na indywidualnej wiedzy, tak jak w przypadku przedstawicieli pokolenia X, wydłuża czas załatwienia sprawy, gdyż niejednokrotnie zagadnienia, nad którymi pracują zostały już rozwiązane przez innych współpracowników. Ponadto umacnia się w ten sposób brak komunikacji międzygeneracyjnej oraz z uwagi na brak współpracy międzygeneracyjnej trudniejszym jest aby powstała nowa innowacyjna wiedza.

Kolejnym empirycznym celem badawczym jest wskazanie czynników motywujących pracowników różnych generacji do dzielenia się wiedzą w organizacji publicznej. Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że istnieje zbliżona do istotności statystycznej różnica w zakresie czynników motywacyjnych należących do grupy czynników organizacyjnych. Średnia wartość motywatorów do dzielenia się wiedzą takich czynników jak zachęta ze strony organizacji, zachęta i motywowanie ze strony kadry zarządzającej, kultura dzielenia się wiedzą czy system nagradzający dzielenie się wiedzą jest wyższa wśród przedstawicieli pokolenia Baby Boomers niż wśród przedstawicieli pokolenia Y. Zatem dla przedstawicieli Baby Boomers czynniki

organizacyjne mają istotne znaczenie dla wzrostu ich motywacji do dzielenia się wiedzą.

Nie stwierdzono natomiast istotnych statystycznie różnic międzypokoleniowych w zakresie czynników indywidualnych zewnętrznych takich jak dzielenie się wiedzą dla uzyskania statusu i uznania społecznego, awansu, nagrody pieniężnej czy dzielenia się wiedzą aby uzyskać lepszy przydział zadań do wykonania. Nie uzyskano także istotnych statystycznie różnic w zakresie czynników indywidualnych wewnętrznych takich jak: dzielenie się wiedzą, gdyż proces ten jest ważny, ponieważ lubię pomagać innym, ponieważ proces ten jest ważny dla organizacji czy dzielenie się wiedzą dla rozwijania relacji społecznych w grupie. Zatem różnice generacyjne nie determinują znaczenia tych czynników.

Kolejnym celem empirycznym jest wskazanie, czy różnorodność pokoleniowa pracowników ma wpływ na odmienne postrzeganie czynników motywujących do dzielenia się wiedzą w organizacji publicznej. Rozważania rozpoczną się od barier technologicznych. Im większe nasilenie barier technologicznych tym dzielenie się wiedzą bez względu na wiek odbiorcy przebiega gorzej wśród przedstawicieli pokolenia Z. W pozostałych grupach wiekowych nie stwierdzono takiej zależności. W zakresie czynników motywujących indywidualnych zewnętrznych im jest ich więcej tym wśród przedstawicieli pokoleń Baby Boomers i X nasila się negatywne zjawisko, jakim jest dzielenie się wiedzą jedynie ze współpracownikami w podobnym do ankietowanego wieku. Zatem zwiększenie motywujących czynników motywacyjnych dla tych generacji przynosi skutek odwrotny do zamierzonego. Nasilenie motywatorów indywidualnych wewnętrznych przynosi pozytywny skutek w postaci dzielenie się wiedzą bez względu na wiek we wszystkich grupach wiekowych z wyjątkiem przedstawicieli pokolenia Z. Przedstawiciele tej generacji przy nasileniu czynników indywidualnych wewnętrznych wzrasta dzielenie się wiedzą jedynie z osobami w wieku podobnym do ankietowanego. Ponadto jedynie wśród przedstawicieli pokolenia Z otrzymano dodatnią korelację pomiędzy motywatorami indywidualnymi zewnętrznymi a dzieleniem się wiedzą dotyczącą aktualnie realizowanych zadań. Badania pokazują, jak odmienne jest podejście szczególnie przedstawicieli pokolenia Z do czynników motywacyjnych wspomagających dzielenie się wiedzą w organizacji publicznej. Z przedstawionych wniosków wynika, że opracowując systemy motywacyjne dla różnych generacji należy brać pod uwagę ich specyfikę.

Kolejnym celem empirycznym była identyfikacja barier dzielenia się wiedzą wśród przedstawicieli różnych generacji w organizacji publicznej. Jak potwierdzają uzyskane wyniki badań różnorodność wiekowa pracowników determinuje różnorodność barier w dzieleniu się wiedzą w zakresie wszystkich trzech wymiarów tj. zarówno czynników indywidualnych, technologicznych, jak i organizacyjnych. Uzyskano istotnie statystycznie różnice w zakresie czynników indywidualnych stanowiących bariery do dzielenia się wiedzą pomiędzy przedstawicielami pokolenia Baby Boomers, a przedstawicielami pokoleń X, Y i Z. Jak wskazały badania średnia wartość barier w zakresie czynników indywidualnych wśród przedstawicieli pokolenia Baby Boomers jest niższa niż wśród przedstawicieli pozostałych pokoleń. Wśród barier do dzielenia się wiedzą w zakresie czynników indywidualnych uwzględniono obawę przed stanieniem się łatwo zastępowalnym pracownikiem, obawę przed utratą władzy i autorytetu, brak dostrzeżenia wkładu pracownika, gdy się dzielił wiedzą, brak uznania, obawę przed nadużywaniem wiedzy, niedzielenie się wiedzą przez innych współpracowników, obawę przed podaniem błędnych informacji czy też z uwagi na brak zaufania. Zatem nasilenie barier do dzielenia się wiedzą w zakresie czynników indywidualnych wśród przedstawicieli pokolenia Baby Boomers zakłóci proces dzielenia się wiedzą w stopniu niższym niż wśród przedstawicieli pokoleń X, Y czy Z. Jak wykazują badania, wbrew powszechnym opiniom przedstawiciele pokolenia Baby Boomers nie obawiają się najbardziej tego, że staną się łatwo zastępowalnym pracownikiem, braku uznania, zaufania do współpracowników czy utratą władzy. Dla przedstawicieli pokolenia Baby Boomers nasilenie tych czynników zatem nie zahamuje procesu dzielenia się wiedzą.

Ponadto, badania wskazały na istotne statystycznie różnice w zakresie czynników technologicznych zachodzących pomiędzy przedstawicielami pokolenia Baby Boomers, a przedstawicielami pokoleń X, Y czy Z. Do czynników technologicznych w dzieleniu się wiedzą zaliczono zbytne przeciążenie informacyjne, aby korzystać z narzędzi i technologii do dzielenia się wiedzą, zbytnią czasochłonność i skomplikowane ich użytkowanie, nieaktualność narzędzi i technologii czy brak szkoleń przybliżających w jaki sposób z nich korzystać. Średnia wartość czynników technologicznych była niższa wśród przedstawicieli pokolenia Baby Boomers niż wśród przedstawicieli pozostałych generacji. Zatem, podobnie jak w zakresie czynników indywidualnych, nasilenie barier o charakterze technologicznym wśród przedstawicieli pokolenia Baby Boomers w najmniejszym stopniu zakłóci ten proces niż wśród przedstawicieli innych pokoleń.

Jednocześnie uzyskano istotne statystycznie wyniki potwierdzające, że średnia wartość barier organizacyjnych do dzielenia się wiedzą wśród przedstawicieli pokolenia Baby Boomers była niższa niż wśród przedstawicieli pokolenia X, Y czy Z. Do czynników organizacyjnych w barierach dzielenia się wiedzą zaliczono brak zachęt i motywacji ze strony kadry zarządzającej, niedostrzeganie tego procesu przez kadrę zarządzającą, kadra zarządzająca nie dzieli się wiedzą ze swoimi współpracownikami, brak dzielenia się wiedzą z uwagi na przekonanie, że nie jest to częścią pracy czy brak czasu. Zatem bariery organizacyjne w mniejszym stopniu wpływają na proces dzielenia się wiedzą w organizacji wśród przedstawicieli pokolenia Baby Boomers niż wśród przedstawicieli innych pokoleń.

Zatem wszystkie wymienione rodzaje barier indywidualnych, technologicznych i organizacyjnych w najmniejszym stopniu oddziałuje na proces dzielenia się wiedzą przez przedstawicieli pokolenia Baby Boomers.

Jednocześnie, nasilenie barier organizacyjnych wpływa negatywnie na dzielenie się wiedzą wywołując efekt dzielenia się wiedzą jedynie z osobami w podobnym wieku do ankietowanego we wszystkich generacjach za wyjątkiem przedstawicieli pokolenia Baby Boomers. Ponadto ustalono, że im większe nasilenie barier technologicznych tym mniejsze dzielenie się wiedzą wśród przedstawicieli pokoleń Baby Boomers i Z. Dla przedstawicieli pokoleń X i Y ten związek nie zachodzi.

6. Kierunki dalszych badań

Praca pozwoliła na poznanie specyfiki dzielenia się wiedzą w organizacji publicznej przez przedstawicieli poszczególnych pokoleń i może stanowić wstęp do dalszych badań. Uzyskane wyniki badań empirycznych zawierają jednak pewne ograniczenie. Badanie zostało przeprowadzone jedynie na reprezentatywnej próbie badawczej. Zakres geograficzny badania objął województwo śląskie. W związku z brakiem jednolitej koncepcji zarządzania wiedzą w Zakładzie na proces ten mogą mieć wpływ indywidualne decyzje dyrektorów poszczególnych jednostek. Uzyskane wyniki badań mogą mieć ograniczoną możliwość uogólnienia na inne regiony w Polsce. Należy poszerzyć badanie poprzez zbieranie danych także w innych regionach kraju.

Zatem zasadna wydaje się być dalsza realizacja badań i ich rozszerzenie na obszar całej Polski. Przeprowadzanie dalszych badań dotyczących specyfiki dzielenia się wiedzą w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych i ich dywersyfikacja na poszczególne

Oddziały pozwoli na wypracowanie wspólnych założeń dla systemu zarządzania dzieleniem się wiedzą ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania multigeneracyjnością.

7. Wartość dodana pracy

Praca badawcza wskazuje na wartości, które można rozpatrywać w czterech obszarach: poznawczym, metodycznym, empirycznym oraz utylitarnym.

Wartości poznawcze obejmują:

- przegląd, systematyzację oraz dopracowanie pojęć związanych z teorią pokoleniową, dzieleniem się wiedzą, a także konceptualizację tych pojęć;
- sformułowanie definicji operacyjnej generacji zgodnej z teorią pokoleniową oraz dzielenia się wiedzą.

Wartości metodyczne obejmują:

- opracowanie procedury badawczej obejmującej specyfikę zależności pomiędzy poszczególnym typem generacji a dzieleniem się wiedzą;
- opracowanie narzędzia badawczego pozwalającego na ocenę znaczenia teorii pokoleń dla dzielenia się wiedzą oraz opracowanie scenariusza wywiadu pogłębionego dla badanych zagadnień.

Wartości empiryczne obejmują:

- analizę i ocenę stopnia preferencji danej generacji do dzielenia się wiedzą w organizacji publicznej.

Wartości utylitarne to:

- dostarczenie kadrze zarządzającej wiedzy o czynnikach motywujących poszczególne pokolenia do dzielenia się wiedzą oraz o barierach utrudniających ten proces;
- sformułowanie wniosków dla kadry zarządzającej pozwalających zwiększyć poziom skuteczności dzielenia się wiedzą w organizacji publicznej.

Opracowane wyniki, uzyskane dzięki zastosowanym metodom badawczym, stanowią zbiór aktualnej wiedzy i faktycznych opisów zjawisk związanych z relacją pomiędzy teorią pokoleniową a dzieleniem się wiedzą wśród pracowników organizacji publicznej. Wartością dodaną pracy jest holistyczne ujęcie tej specyfiki. Analiza czynników

motywujących poszczególne pokolenia do dzielenia się wiedzą pomoże zweryfikować podejście menedżerów organizacji publicznej do wskazanego zagadnienia oraz podkreśli jego istotę. Identyfikacja czynników utrudniających proces dzielenia się wiedzą umożliwi ich wyeliminowanie i spowoduje lepszy przepływ dotychczasowej wiedzy w organizacji oraz zdobywanie jej nowych zasobów. Badanie zależności pomiędzy rodzajem wiedzy posiadanej przez pracowników poszczególnych generacji a skłonnością do dzielenia się nią pozwoli zarządzającym na lepsze wykorzystanie potencjału posiadanych zasobów ludzkich organizacji. Ogół analizowanych zagadnień pozwoli na efektywniejsze zarządzanie wiedzą w organizacji publicznej. Przedstawione w pracy badawczej wnioski stanowią oryginalny wkład w rozwój nauki w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości, a także posłużą jako dyrektywy dla kadry zarządzającej.

8. Plan pracy

| | |
|--|------------|
| Wstęp..... | 7 |
| Rozdział 1. Teoria pokoleniowa w naukach o zarządzaniu | 13 |
| 1.1. Istota i znaczenie multigeneracyjności w organizacji..... | 13 |
| 1.2. Charakterystyka zachowań organizacyjnych poszczególnych generacji pracowników..... | 22 |
| 1.3. Identyfikacja oczekiwań i potrzeb zróżnicowanych wiekowo zespołów pracowniczych | 32 |
| 1.4. Zarządzanie pracownikami różnych generacji w organizacji..... | 44 |
| Rozdział 2. Organizacja publiczna jako podmiot zarządzania | 55 |
| 2.1. Operacjonalizacja pojęcia organizacji publicznej..... | 55 |
| 2.2. Charakterystyka funkcjonowania organizacji publicznej | 66 |
| 2.3. Zarządzanie organizacją publiczną na przykładzie Zakładu Ubezpieczeń Społecznych..... | 75 |
| Rozdział 3. Wiedza jako istotne dobro niematerialne w organizacji publicznej | 99 |
| 3.1. Analiza różnorodnych sposobów definiowania wiedzy w literaturze przedmiotu .. | 99 |
| 3.2. Rodzaje wiedzy i jej cechy | 106 |
| 3.3. Wiedza jako determinanta budowania przewagi konkurencyjnej | 115 |
| 3.4. Istota i znaczenie wiedzy w nowoczesnych organizacjach publicznych..... | 121 |
| Rozdział 4. Dzielenie się wiedzą jako wyzwanie dla organizacji publicznej | 125 |
| 4.1. Dzielenie się wiedzą w organizacji – przegląd definicji pojęcia | 125 |
| 4.2. Charakterystyka metod dzielenia się wiedzą | 132 |
| 4.3. Czynniki motywujące do dzielenia się wiedzą w organizacji | 140 |
| 4.4. Bariery w procesie dzielenia się wiedzą | 148 |
| 4.5. Specyfika dzielenia się wiedzą w organizacji publicznej..... | 163 |

| | |
|--|------------|
| Rozdział 5. Multigeneracyjność a dzielenie się wiedzą przez pracowników organizacji publicznej – analiza zależności w oparciu o wyniki autorskich badań empirycznych..... | 172 |
| 5.1. Charakterystyka obiektu badań empirycznych | 174 |
| 5.2. Cel i przedmiot badań empirycznych..... | 177 |
| 5.3. Metody i zestaw narzędzi badawczych | 182 |
| 5.4. Prezentacja wyników badań empirycznych | 185 |
| Rozdział 6. Specyfika dzielenia się wiedzą wśród przedstawicieli poszczególnych pokoleń na przykładzie Zakładu Ubezpieczeń Społecznych | 228 |
| 6.1. Analiza wyników badań w kontekście hipotez badawczych | 228 |
| 6.2. Relacje między wiekiem a specyfiką dzielenia się wiedzą w świetle celów empirycznych | 233 |
| 6.3. Rekomendacje dla kadry menedżerskiej Zakładu Ubezpieczeń Społecznych w zakresie zarządzania wiedzą w świetle przeprowadzonych badań empirycznych i analiz | 238 |
| Zakończenie | 241 |
| Bibliografia | 245 |
| Wykaz tabel | 282 |
| Wykaz wykresów..... | 285 |
| Wykaz rysunków | 286 |
| Załączniki..... | 287 |
| Streszczenie | 295 |
| Summary | 297 |