

dr hab. Ewa Mazur-Wierzbicka, prof. US
Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim
Instytut Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński

Szczecin, dnia 08 sierpnia 2023 r.

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Anny Kałwy-Rojczyk
pt. „Multigeneracyjność a dzielenie się wiedzą w organizacji publicznej”
napisanej pod kierunkiem dr hab. Anny Wziętek-Staśko, prof. UJ

I. Podstawa prawna sporządzenia recenzji

Podstawą sporządzenia niniejszej recenzji jest Uchwała Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Akademii WSB nr 95/2022/2023 z dnia 30 maja 2023 r. w sprawie powołania recenzentów rozprawy doktorskiej mgr Anny Kałwy-Rojczyk.

II. Kryteria oceny

Zgodnie z art. 13 ustawy z dnia 14 marca 2003r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U z 2017 r., poz. 1789) „rozprawa doktorska, przygotowywana pod opieką promotora albo pod opieką promotora i promotora pomocniczego, powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne rozwiązanie problemu w oparciu o opracowanie projektowe, konstrukcyjne, technologiczne, lub oryginalne dokonanie artystyczne, oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej”.

Mając na uwadze powyższe, przy ocenie rozprawy doktorskiej mgr Anny Kałwy-Rojczyk, jako podstawę oceny przyjęto następujące kryteria: wybór i znaczenie podjętej tematyki; poprawność formułowania problemów badawczych, celów, hipotez; zastosowane metody badawcze; wykorzystane źródła; strukturę i treść merytoryczną rozprawy; stronę formalną dysertacji.

III. Wybór i znaczenie podjętej tematyki

Tematyka podjęta w rozprawie obejmująca zagadnienia związane z multigeneracyjnością, zarządzaniem pracownikami różnych generacji w organizacji, dzieleniem się wiedzą przez pracowników organizacji publicznej jest aktualna i istotna.

Głównym celem organizacji publicznych jest dostarczanie aktualnej wiedzy i informacji obywatelom, grupom docelowym i ogółowi społeczeństwa, zaspokajanie zbiorowych potrzeb

obywateli. Organizacje publiczne pozyskują wiedzę ze świata zewnętrznego, jak i z własnego środowiska. Z uwagi na pełnione funkcje i wykonywane zadania przez organizacje publiczne ważne jest, aby następowało w nich skuteczne zarządzanie wiedzą, będące niezbędnym elementem dla rozwoju zasobów ludzkich organizacji oraz dla poprawy jakości świadczonych usług publicznych. Jednym z wyzwań, przed którymi stoją wspólnie organizacje jest konieczność zarządzania pracownikami przynależącymi do różnych generacji, a tym samym różniącymi się oczekiwaniami, potrzebami, postawami – co ma odzwierciedlenie także w ich podejściu do pozyskiwania wiedzy, dzielenia się nią. Wobec powyższego organizacje publiczne nie mogą sobie pozwolić na utratę zasobu wiedzy, która związana może być z odejściem, przejściem na emeryturę, bądź wewnętrznym transferem zdolnych pracowników. Niestety, jak pokazują badania brak jest zabezpieczeń przed utratą wiedzy, ukierunkowanych na utrzymanie w organizacjach pracowników posiadających najwyższe kompetencje. Dodatkowo brakuje rozwiązań, które sprzyjałyby międzypokoleniowej wymianie wiedzy. Istotne jest zatem, aby w organizacjach większy nacisk położony został na rozeznanie zarówno w obszarze samej skłonności do dzielenia się wiedzą pracowników przynależących do różnych pokoleń, jak też czynników motywujących ich do dzielenia się wiedzą w organizacji oraz ich barier w procesie dzielenia się wiedzą. Wysoki poziom dzielenia się wiedzą wśród pracowników zróżnicowanych pokoleniowo, zmotywowanie ich do dzielenia się wiedzą i niwelowanie barier, jakie procesowi dzielenia się wiedzą mogą towarzyszyć powinno stanowić cele kadry zarządzającej. Wysoki poziom wiedzy pracowników ma bowiem bezpośrednie przedłożenie na jakość świadczonych przez organizacje publiczne (w tym ZUS-u) usług.

Zatem podjęcie przez Doktorantkę problematyki określenia 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 jest ze wszech miar właściwe i pożądane tym bardziej, że zarówno problematyka multigeneracyjności, zarządzania różnorodnością pokoleniową, jak i dzielenia się wiedzą, zarządzania wiedzą stanowią ważne obszary zainteresowania teorii i praktyki zarządzania. Zaznaczyć należy, że pomimo dużego zainteresowania problematyką dzielenia się wiedzą, niewiele jest publikacji koncentrujących swą uwagę na implikacji multigeneracyjności do dzielenia się wiedzą. Analiza literatury przedmiotu, stanu badań naukowych wskazuje na lukę badawczą w zakresie specyfiki dzielenia się wiedzą przez przedstawicieli poszczególnych generacji w kontekście organizacji publicznych. Brakuje opracowania monograficznego przedstawiającego powiązania pomiędzy zarządzaniem różnorodnością pokoleniową a dzieleniem się wiedzą w organizacjach sektora publicznego. Każde zatem opracowanie naukowe służące poszerzeniu wiedzy z tego zakresu, porządkujące omawianą w dysertacji tematykę, pozywające spojrzeć na poruszaną problematykę z innej perspektywy, niż dotychczas nam znana jest warte docenienia.

Konkludując Doktorantka właściwie rozpoznała i zidentyfikowała lukę badawczą. Jest on właściwy, ważny i aktualny zarówno z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia.

IV. Poprawność formułowania problemów badawczych, celów, hipotez

Dogłębne studia literatury przedmiotu, zidentyfikowana luka badawcza pozwoliły Autorce rozprawy na sformułowanie następującego problemu badawczego: jakie znaczenie ma wiek pracowników i z nim związana przynależność do określonej generacji dla specyfiki dzielenia się wiedzą w organizacji publicznej? Zakres tak ujętego problemu badawczego mieści się w subdyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości w nurcie praktycznym na poziomie operacyjnym zarządzania tj. zarządzanie wiedzą (zgodnie z opracowaniem naukowym autorstwa Zespołu ds. Określenia Subdyscyplin w Naukach o Zarządzaniu i Jakości).

Głównym celem rozprawy jest identyfikacja relacji pomiędzy specyfiką dzielenia się wiedzą przez przedstawicieli poszczególnych generacji. Jemu podporządkowane zostały pozostałe cele wyszczególnione w dysertacji.

Doktorantka za cel główny podjętego projektu badawczego przyjęła 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.

Sformułowała również cele szczegółowe o charakterze poznawczym, metodycznym, empirycznym oraz utylitarnym.

Za cele poznawcze przyjęła:

- 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.

Jako cele metodyczne uznała:

- 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.

Za cele empiryczne przyjęła:

- 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;

- identyfikację 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.

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

Mając na względzie sformułowany problem badawczy, jak i postawione cele Doktorantka sformułowała hipotezę główną pracy oraz pięć hipotez szczegółowych. Za hipotezę główną przyjęła następujące przypuszczenie Przynależność do poszczególnych generacji determinuje specyfikę dzielenia się wiedzą w organizacji publicznej.

Przyjęte hipotezy szczegółowe to:

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.

W przekonaniu Recenzentki problem badawczy, cele: główny i szczegółowe, jak również hipotezy: główna i szczegółowe zostały postawione poprawnie, tworzą ze sobą spójną, logiczną całość, są spójne z tytułem pracy. Zarówno odpowiedź na postawione pytanie stanowiące problem badawczy, jak i realizacja postawionych celów w recenzowanej pracy doktorskiej prowadzą do weryfikacji postawionej głównej hipotezy badawczej dysertacji.

V. Zastosowane metody badawcze

Cele badawcze pracy realizowane były w oparciu o badania przeprowadzone w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych na terenie województwa śląskiego. Podejmując próbę realizacji postawionego problemu badawczego, przyjętych celów empirycznych pracy oraz weryfikacji hipotez Autorka zaprojektowała kilkietapowe postępowanie badawcze, wykorzystując podejście ilościowe – jako podstawowe i jakościowe - uzupełniające oraz zastosowała adekwatne do tychże podejść metody badawcze. Postępowanie badawcze zostało zrealizowane, zgodnie z procedurą diagnostyczną.

Do pomiaru dzielenia się wiedzą pomiędzy przedstawicielami poszczególnych generacji Doktorantka posłużyła się skalą R.E. de Vries'a, B. van den Hooff'a i J.A. de Riddera. Badania ilościowe zostały przeprowadzane przy wykorzystaniu autorskiego kwestionariusza ankiety, w którym wyodrębniono trzy główne części tj. 1. Dzielenie się wiedzą wśród pracowników, 2. Motywatory do dzielenia się wiedzą 3. Bariery w dzieleniu się wiedzą. Zastosowano 5-stopniową skalę Likerta. W pracy Autorka ujęła, iż kwestionariusz ankiety jest przyjętą przez nią podstawową techniką badawczą, podczas gdy w rzeczywistości stanowi on narzędzie badawcze.

Doktoranta zanim przeprowadziła badania właściwe musiała uzyskać akceptację treści kwestionariusza ankiety przez Centralę ZUS-u. Po jej otrzymaniu przeprowadziła w okresie od 1 do 15 grudnia 2021 r. badanie pilotażowe na 30 pracownikach Zakładu, celem zweryfikowania wewnętrznej spójności i rzetelności opracowanego narzędzia. Dobór próby w badaniu pilotażowym miał charakter subiektywny.

Badania właściwe prowadzone były dwuetapowo. Etap pierwszy badań – badania podstawowe, w ramach którego przeprowadzono badania ankietowe wśród 467 pracowników ZUS-u, będących reprezentantami różnorodnych pokoleń trwał od stycznia do kwietnia 2022 r., po uprzednim uzyskaniu zgody Centrali Zakładu oraz Dyrektorów Oddziałów ZUS-u, na terenie województwa śląskiego. W badaniach Doktorantka skorzystała z dwóch technik badawczych (przyjmując klasyfikacje interakcji pomiędzy badaczem (lub reprezentującą go osobą) i respondentem oraz technologii wykorzystanej w procesie gromadzenia danych) tj. CAWI (Computer Assisted Web Interview) – przeprowadzono w niej 90 % badania oraz PAPI (Paper And Pencil Interview) – zastosowano ją w 10% badania. Etap drugi badań (badania uzupełniające), trwał od 1 do 25 czerwca 2022 r. Uczestniczyło w nim trzech dyrektorów-ekspertów (z sześciu zaproszonych do wywiadów), którymi byli Dyrektorzy Oddziałów ZUS-u. Badania uzupełniające miały charakter badań jakościowych. Przeprowadzone zostały po analizie badań ilościowych tak, aby treści wypowiedzi zarejestrowane podczas badań jakościowych zobrazowały dane zawarte w materiale analitycznym. W badaniu tym bazowano na wywiadach eksperckich prowadzonych w oparciu o autorski scenariusz wywiadu. Kwestionariusz wywiadu eksperckiego został skonstruowany w oparciu o uzyskane wyniki badań i dostosowany do środowiska organizacji publicznej. Składał się on z czterech sekcji. Sekcję pierwszą stanowiło wprowadzenie. Przedstawiono w niej prośbę o udzielenie wywiadu eksperckiego wraz z przedstawieniem jego celu. Sekcja druga zawierała 7 pytań, związanych z dzieleniem się wiedzą w wymiarach dzielenia się wiedzą ze współpracownikami bez względu na ich wiek oraz dzieleniem się wiedzą jedynie ze współpracownikami w wieku podobnym do wieku ankietowanego. Sekcja trzecia złożona była z 5 pytań dotyczących motywatorów do dzielenia się wiedzą. Na sekcję czwartą natomiast składały się 4 pytania dotyczące barier w dzieleniu się wiedzą. Dyrektorzy poprosili o możliwość wcześniejszego zapoznania się z arkuszem oraz nie wyrazili zgody na dokonanie nagrania.

Zgromadzony podczas procesu badawczego materiał został poddany analizie statystycznej. W pracy wykorzystana została eksploracyjna analiza czynnikowa, która umożliwia wykrycie wspólnych czynników, odpowiedzialnych za zachowanie się poszczególnych cech oraz dokonanie ocen związków pomiędzy cechami na przykład współczynników korelacji. Służy ona do wyodrębnienia skal, które opierają się na odpowiedziach udzielonych na wiele pytań (od dwóch do wielu) – zatem jest ona adekwatna do analizy wyników badań pozyskanych za pomocą wykorzystanego w pracy narzędzia badawczego. Odpowiedzi respondentów na pytania dotyczące dzielenia się wiedzą, motywatorów dzielenia się wiedzą i barier w zakresie dzielenia się wiedzą poddano eksploracyjnej analizie głównych składowych. Doktorantka posłużyła się także następującymi miarami statystyki opisowej: wartością średnią, odchyleniem standardowym, wartością minimalną, wartością maksymalną oraz współczynnikiem rzetelności Cronbacha. W zakresie dokonywanych porównań międzygeneracyjnych wykorzystowała jednoczynnikową analizę wariancji. Celem pogłębienia prowadzonych analiz wykonała także porównywania wielokrotne tzw. „post-hoc” (test post-hoc Gabriela). Z kolei dla określenia czy istnieje związek liniowy między dwoma zmiennymi tj. motywatorami dzielenia się wiedzą i barierami w dzieleniu się wiedzą zastosowała test korelacji r-Pearsona.

Autorka podkreśliła w dysertacji, że skorzystała z triangulacji metodologicznej, która jest szczególnie zalecana dla badania procesu dzielenia się wiedzą. Zaznaczyć należy, że jednym z kluczowych celów triangulacji metodologicznej, jest połączenie mocnych stron podejść jakościowego i ilościowego do gromadzenia oraz analizy danych i zniwelowanie słabości każdej metody. Przyczynia się to (tj. podejście łączone) z pewnością do wzmacniania badań naukowych.

W opinii Recenzentki warto wspomnieć w kontekście przeprowadzonych badań o badaniach mieszanych, które pozwalają badaczom wyciągać wnioski, w jakim stopniu wyniki badań są przydatne dla praktyki. Dodatkowo, co ważne z perspektywy prowadzonych w dysertacji rozważań badania mieszane mają potencjał dostarczania odpowiedzi na pytania badawcze, opracowania nowej oraz weryfikacji istniejących teorii i empirycznego testowania konkretnych hipotez oraz wypracowania rekomendacji dla praktyków zarządzania. Badania przy wykorzystaniu metod mieszanych wymagają równoczesnego lub sekwencyjnego zastosowania metod ilościowych i jakościowych – co ma miejsce w przypadku przedstawionej do recenzji dysertacji. Mamy w niej bowiem do czynienia z podejściem wyjaśniającym sekwencyjnym będącym jednym z trzech głównych podejść stosowanych przy wykorzystaniu metod mieszanych. Wobec powyższego proszę o ustosunkowanie się Doktorantki do poruszonych powyżej kwestii i poszerzenia informacji dotyczących wykorzystywanych w dysertacji podejść, metod.

Konkludując, zastosowane w rozprawie podejście badawcze jest poprawne. Przedstawione etapy postępowania badawczego oraz przyjęte metody badawcze zostały prawidłowo dobrane

i opracowane. Na podkreślenie zasługuje fakt przeprowadzenia zarówno badań ilościowych, jak i jakościowych. Uwypuklić należy także sposób analizy wyników badań z zastosowaniem prawidłowo dobranych narzędzi statystycznych. Analiza ta doprowadziła do sformułowania istotnych wniosków, rekomendacji. Wykorzystane podejście badawcze w opinii Recenzentki było pracochłonne i bardzo wnikliwe.

Wobec powyższego stwierdzić zatem należy, że Doktorantka opanowała sztukę posługiwania się różnymi metodami badawczymi. Korzystała z nich w sposób adekwatny do analizowanego materiału, co w przekonaniu Recenzentki świadczy o dojrzałości naukowej Doktorantki, a także o korzystaniu z cennych wzorców, których źródłem jak zakłada Recenzentka jest Promotorka pracy.

VI. Wykorzystane źródła

Źródła wykorzystane w pracy stanowią reprezentatywny wybór dorobku tak z obszaru multigeneracyjności, zarządzania generacyjnego, jak i dzielenia się wiedzą, przy czym zwrócić uwagę także należy na interdyscyplinarność przywoływanych w dysertacji pozycji. Bibliografia została przygotowana zgodnie z obowiązującymi standardami. W pracy Doktorantka wykorzystowała 564 pozycji zwartych, czasopiśmienniczych literatury przedmiotu, w tym 278 polskojęzycznej oraz 286 obcojęzycznej, 17 pozycji zaliczonych do kategorii „Ustawy, uchwały, regulaminy, sprawozdania” i skorzystała z 36 źródeł internetowych. Pokreślić należy dobrą znajomość zagranicznej literatury przedmiotu z przedstawianej problematyki. Ważne jest także dobre przygotowanie teoretyczne Doktorantki bazujące na pracach polskich autorytetach naukowych z podjętej w dysertacji problematyki. Świadczy to o dojrzałości naukowej Doktorantki.

VII. Struktura i treść merytoryczna rozprawy

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska obejmuje 298 stron. Treść recenzowanej pracy odpowiada jej tytułowi. Treść rozdziałów jest adekwatna do ich tytułów. Struktura pracy nie budzi zastrzeżeń - jest logiczna, transparentna i spójna. Jest ona podporządkowana realizacji postawionemu w dysertacji problemowi badawczemu, ujętym w niej celom, przyjętym hipotezom badawczym.

Rozprawa składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów oraz zakończenia. Dodatkowo praca obejmuje bibliografię, wykaz tabel, wykresów, rysunków, dwa aneksy - pierwszy będący kwestionariuszem ankiety badawczej, drugi będący kwestionariuszem wywiadu eksperckiego oraz streszczenia rozprawy w jęz. polskim i angielskim.

We wstępie Autorka uzasadnia wybór tematu opracowania, prezentuje postawione cele badawcze, przyjęte hipotezy badawcze (główne i szczegółowe), charakterystykę poszczególnych części pracy. Wstęp jest zwięzły, konkretny i stanowi wprowadzenie do właściwej treści rozprawy. Nie ujęto w nim problemu badawczego, nie uwzględniono metod

badawczych wykorzystanych w dysertacji. Dodatkowo mocniejsze uwypuklenie luki badawczej - zwrócenie na nią uwagi wprost - zidentyfikowanej na podstawie przeglądu literatury przedmiotu wzbogaciłoby tę część dysertacji.

Część teoretyczna, na którą składają się cztery pierwsze rozdziały pracy prezentuje aktualny stan wiedzy w zakresie analizowanego problemu-

Rozdział pierwszy skupia się na zagadnieniach dotyczących multigeneracyjności i wpływie jaki multigeneracyjność wywiera na funkcjonowanie organizacji. Przybliżono w nim istotę i znaczenie multigeneracyjności w organizacji. Ukazano korzyści, koszty i zagrożenia płynące z prowadzonej polityki różnorodności przez organizacje. Zwrócono uwagę na cechy przypisywane poszczególnym generacjom, jak również przybliżono czynniki motywujące przedstawicieli poszczególnych pokoleń do pracy oraz ich potrzeby. Wskazano, także na oczekiwania pracowników różnych generacji wobec pracodawców oraz zaprezentowano najważniejsze aspekty pracy w ocenie zróżnicowanych pokoleniowo pracowników. Scharakteryzowano zachowania organizacyjne poszczególnych generacji pracowników, koncentrując się także na kwestiach zarządzania zróżnicowanymi generacyjnie pracownikami zarówno perspektywy menedżera (wymagane kompetencje), jak i pracowników (oczekiwania wobec zarządzających).

Treści teoretyczne zawarte w rozdziale pierwszym umożliwiły realizację części przyjętych w dysertacji celów poznawczych - dokonano bowiem przeglądu i usystematyzowania pojęć związanych z multigeneracyjnością, konceptualizacji multigeneracyjności. Jak słusznie podkreślono w recenzowanej rozprawie korzyści wynikające z wprowadzenia polityki różnorodności znacznie przewyższają jej koszty. Z przedstawionych w sposób transparenty treści wynika, że skutecznie zarządzanie zróżnicowanym zespołem wymaga od kadry zarządzającej poznania i zrozumienia, jakimi wartościami kierują się przedstawiciele poszczególnych generacji oraz jakie postawy prezentują. W kontekście przedstawionych w rozdziale pierwszym treści zbyt mało wybrzmiała sama definicja operacyjnej multigeneracyjności, czy też różnych spojrzeń na pojęcie multigeneracyjności. Brak jednoznacznego określenia co dokładnie rozumie Autorka pod tym pojęciem. W treści rozdziału miejscami błędnie używany jest termin „firma”.

W rozdziale drugim dokonano operacjonalizacji pojęcia organizacji publicznej, jak również wskazano na podmioty zaliczane do organizacji publicznych wraz z przybliżeniem charakterystycznych dla nich cech, ich celów oraz otoczenia. Opisano, w jaki sposób zmieniało się podejście do zarządzania organizacją publiczną na przestrzeni lat przybliżając koncepcje: nowego zarządzania publicznego i nowego rządu publicznego oraz przedstawiono zarządzanie organizacją publiczną na przykładzie Zakładu Ubezpieczeń Społecznych.

Jak wynika z treści przedstawionych w rozdziale drugim zarządzanie organizacją publiczną ulega ciągłym zmianom, a sam proces zarządzania jest doskonalony i rozwijany. Podkreślić także należy specyfikę sektora publicznego i różnice jakie występują pomiędzy nim

a sektorem prywatnym. Jak słusznie wskazała Doktorantka istotny nacisk w organizacjach sektora publicznego w tym ZUS- u powinien być położony na zarządzanie zasobami ludzkimi (zwłaszcza w aspekcie planowania, naboru, motywowania). Jest to szczególnie ważne w przypadku organizacji, w których obserwowana jest tendencja starzenia się kadry, przy jednoczesnym braku jej zastępowalności przez osoby młodsze – sytuacja taka, jak zaznaczyła Doktorantka występuje w ZUS-ie. W tym kontekście prosiłabym Doktorantkę o wskazanie najbardziej skutecznych działań dla wsparcia polityki kadrowej ZUS-u, gdyż jak wykazano w pracy część podejmowanych do tej pory działań nie przyniosło spodziewanych efektów. Dodatkowo prosiłabym Doktorantkę o wyjaśnienie czy nowe zarządzanie publiczne i nowe rządzenie publiczne utożsamia z koncepcjami czy modelami – nie zawsze w pracy jest to jednoznacznie zaznaczone (np. s. 71).

W rozdziale trzecim zdefiniowano pojęcie wiedzy, przyjmując za obowiązującą dla pracy następującą definicję: wiedza – „mieszanka wiadomości, umiejętności i doświadczeń wraz ze znajomością przepisów i procedur umożliwiającą działanie, podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów”. Wskazano także na elementy wiedzy oraz przedstawiono kryteria jej podziału. Ukazano także wiedzę jako jedną z podstawowych (i słusznie) determinant budowania przewagi konkurencyjnej organizacji wskazując m. in. na różnice pomiędzy tradycyjnym modelem przedsiębiorstwa, a przedsiębiorstwem opartym na wiedzy (s. 116). Przybliżono także istotę i znaczenie wiedzy dla współczesnych organizacji publicznych.

Jak wynika z treści przedstawionych w rozdziale trzecim pomimo dużego znaczenia wiedzy dla funkcjonowania organizacji, szczególnie organizacji publicznych w literaturze przedmiotu brak jest rozwiązań sprzyjających międzypokoleniowej wymianie wiedzy. Jak słusznie podkreśliła Doktorantka „W centrum uwagi nowoczesnego przedsiębiorstwa jest wiedza, którą uznaje się za zasób pierwotny, umożliwiający powstawanie i pozyskiwanie wszelkich innych zasobów oraz za zasób strategiczny zapewniający organizacjom przewagę konkurencyjną”. Stwierdzenie to określa istotę i znaczenie wiedzy w nowoczesnych organizacjach publicznych (i nie tylko). Treści teoretyczne zawarte w rozdziale trzecim umożliwiły realizację części przyjętych w dysertacji celów poznawczych - dokonano bowiem przeglądu i usystematyzowania pojęć dotyczących wiedzy, rodzajów wiedzy.

Rozdział czwarty poświęcono kwestiom dotyczącym dzielenia się wiedzą, wpływu tego procesu na funkcjonowanie organizacji. Przedstawiono w nim wieloaspektowość tego terminu, przyjmując następujący, za ten podstawowy dla realizacji celów: „dzielenie się wiedzą to proces mający na celu upowszechnienie wiedzy pomiędzy danymi osobami lub grupami osób w organizacji. Polega on na interakcji pomiędzy przekazywaniem i pozyskiwaniem wiedzy, co powoduje wzrost wartości wiedzy poprzez lepsze wykorzystanie istniejących zasobów wiedzy dla efektywniejszego rozwiązywania problemów, rozwijania nowych pomysłów lub wdrażania polityki procedur”. Ukazano korzyści wynikające z dzielenia się wiedzą. Przybliżono metody

dzielenia się wiedzą oraz wskazano, głównie na te, które ułatwiają dzielenie się wiedzą przedstawicielom poszczególnych generacji. Przedstawiono także czynniki motywujące pracowników do dzielenia się wiedzą, jak i bariery, które sprawiają, że pracownicy nie chcą dzielić się wiedzą w organizacji. Ponadto na podstawie literatury przedmiotu przeanalizowano specyfikę dzielenia się wiedzą w organizacjach publicznych.

Z treści rozdziału czwartego wynika, że stanowi on tę część teoretyczną, która przyczyniła się w znaczącym stopniu do zaprojektowania badań nad specyfiką dzielenia się wiedzą wśród przedstawicieli różnych pokoleń. Dodatkowo treści teoretyczne zawarte w tym rozdziale umożliwiły realizację części przyjętych w dysertacji celów poznawczych – dokonano bowiem przeglądu i usystematyzowania pojęć dotyczących dzielenia się wiedzą, konceptualizacji dzielenia się wiedzą oraz sformułowano definicję operacyjną dzielenia się wiedzą. Ważnym aspektem w ramach funkcjonowania organizacji w kontekście omawianej w dysertacji problematyki jest wypracowanie adekwatnych sposobów na dzielenie się wiedzą, szczególnie w przypadku, gdy w organizacji występuje zróżnicowana struktura wiekowa pracowników. W tym kontekście prosiłabym Doktorantkę o wskazanie czy, a jeśli tak to jakie zauważa podejście do dzielenia się wiedzą w organizacjach sektora publicznego vs prywatnego. Gdzie upatruje Doktorantka największe bariery w procesie dzielenia się wiedzą i czy są one tożsame dla obu sektorów, czy też widoczne są różnice pomiędzy sektorami w tym zakresie.

Omawiana część pracy (teoretyczna) ma przede wszystkim charakter sprawozdawczy i stanowi rezultat przeprowadzonych studiów literaturowych. Oceniając wartość merytoryczną tej części, należy podkreślić, że cechuje ją logiczność oraz spójność treści. Poszczególne rozdziały oraz wyodrębnione w ramach nich podrozdziały są ze sobą powiązane i tworzą poprawny układ wywodu naukowego związany z celem rozprawy. Za główne rezultaty tej części pracy uznać należy: usystematyzowanie pojęć związanych z multigeneracyjnością z wiedzą, jej rodzajami i dzieleniem się wiedzą, dokonanie konceptualizacji multigeneracyjności i dzielenia się wiedzą, jak też sformułowania definicji operacyjnej dzielenia się wiedzą. Kluczowe wydają się poglądy na temat rosnącego znaczenia zróżnicowania generacyjnego pracowników, jak też w tym kontekście możliwości dzielenia się wiedzą zwłaszcza z perspektywy zarządzania wiedzą – szczególnie w odniesieniu do organizacji publicznych.

Do przygotowania tej części rozprawy wykorzystano szerokie źródła literaturowe. Należy również podkreślić, że Doktorantka nie ograniczyła się jedynie do przytaczania opinii innych badaczy, ale część z nich poddała analizie i ocenie. Na podkreślenie zasługują opracowane na podstawie literatury przedmiotu interesujące i ważne z perspektywy prowadzonych przez Autorkę wywodów teoretycznych.

Konkludując rozważania dotyczące zagadnień poruszanych w części teoretycznej pracy stwierdzić należy, że znaczącym walorem rozdziałów teoretycznych jest prowadzony logiczny wywód oparty o rzetelną analizę literatury przedmiotu, stanowiący dobrą podbudowę do części

badawczej dysertacji. Przeprowadzone rozważania świadczą o dojrzałości naukowej Doktorantki, umiejętności analizowania źródeł naukowych. Dokonany przegląd literatury jest zbalansowany, samodzielny i krytyczny.

W rozdziale piątym zawarto część metodyczną pracy (podrozdziały: 5.1.-5.3.), jak również omówienie rezultatów badań własnych z uwzględnieniem charakterystyki czterech grup (Baby Boomers (BB), X, Y, Z) - co stanowi część empiryczną pracy (5.4). W części metodycznej scharakteryzowano obiekt badań empirycznych, ujęto cele badań, przedmiot badań oraz przyjęte hipotezy. Przedstawiono także schemat procesu przeprowadzonych przez Autorkę rozprawy badań empirycznych oraz opisano zastosowane metody i narzędzia badawcze.

Z analizy treści części empirycznej rozdziału piątego wynika, że w oparciu o przeprowadzone analizy przy wykorzystaniu adekwatnych analiz statystycznych (w oparciu kryterium Kaisera) wyodrębniono:

- dla procesu dzielenia się wiedzą cztery wymiary tj. dzielenie się wiedzą bez względu na wiek współpracowników, dzielenie się wiedzą z pracownikami w wieku podobnym do wieku ankietowanego, przekazywanie wiedzy dotyczącej aktualnie realizowanych zadań oraz pozyskiwanie wiedzy;
- dla motywatorów dzielenia się wiedzą trzy wymiary tj. czynniki indywidualne zewnętrzne, czynniki indywidualne wewnętrzne i czynniki organizacyjne;
- dla barier w dzieleniu się wiedzą trzy wymiary tj. czynniki indywidualne, czynniki technologiczne, czynniki organizacyjne.

Przedstawiono również statystyki opisowe dla analizowanych zmiennych. Wysokości uzyskanych współczynników potwierdziły, wysoką rzetelność pomiaru w przypadku wszystkich wyodrębnionych wymiarów dzielenia się wiedzą, motywatorów do dzielenia się wiedzą i barier w dzieleniu się wiedzą.

W podrozdziale tym zaprezentowano także odpowiedzi respondentów dotyczące dzielenia się wiedzą, motywatorów dzielenia się wiedzą, barier w dzieleniu się wiedzą w ramach pytań uporządkowanych zgodnie z wyodrębnionymi wymiarami, w zakresie wcześniej prowadzonych analiz. Ujęto także wyniki z uwzględnieniem poszczególnych generacji dokonując adekwatnych porównań przy wykorzystaniu jednoczynnikowej analizy wariancji, która dostarczyła informacji, o występowaniu różnic pomiędzy poszczególnymi generacjami względem analizowanych zagadnień oraz istniejącym wpływie określonego czynnika na zmienną zależną. Aby stwierdzić, między którymi grupami pokoleniowymi istnieją istotne statystycznie różnice wykonano porównywania wielokrotne tzw. „post-hoc”, wykorzystując test post-hoc Gabriela, który został zaprojektowany do porównywania kilku (co najmniej trzech) grup nierównolicznych (czyli takich jakie wyodrębniono w dysertacji), w celu wskazania pomiędzy którymi grupami zachodzą istotne statystycznie różnice. W dalszej części podrozdziału zbadano czy istnieje związek liniowy między dwoma zmiennymi

tj. motywatorami dzielenia się wiedzą i barierami w dzieleniu się wiedzą przy zastosowaniu testu korelacji r-Pearsona. Analizy przeprowadzono dla całej próby oraz także odrębnie dla porównywanych generacji. Opisano również przebieg przeprowadzonych badań jakościowych wraz z wynikami przeprowadzonego wywiadu eksperckiego ujętymi w tabeli 57. Opis wyników badań jakościowych pokazał, że w ZUS-ie nie funkcjonuje jednolity i scentralizowany system dzielenia się wiedzą, jednakże pomimo to pracownicy dzielą się wiedzą ze swoimi współpracownikami bez względu na wiek odbiorców wiedzy z uwagi głównie na czynniki motywacyjne wewnętrzne, a szczególnie chęć pomocy innym. Odnotowano bardzo zróżnicowane opinie dotyczące czynników motywacyjnych do dzielenia się wiedzą wśród przedstawicieli poszczególnych pokoleń. Także obszar barier dzielenia się wiedzą był różnie postrzegany przez poszczególnych zarządzających.

Generalizując wyniki badań ujęte w części empirycznej rozdziału piątego stwierdzić można, że grupą pracowników odróżniających się na tle innych jest ta, reprezentująca generację Baby Boomers. Chętniej bowiem pracownicy do niej przynależący dzielą się wiedzą dotyczącą aktualnie realizowanych zadań w porównaniu do przedstawicieli innych pokoleń, jak również bariery dotyczące dzielenia się przez nich wiedzą w najmniejszym stopniu determinują przedstawicieli tego pokolenia.

Treści zawarte w części metodycznej rozdziału piątego dysertacji świadczą o zrealizowaniu założonych przez Doktorantkę celach metodycznych dotyczących opracowania 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, jak również o swobodnym posługiwaniu się metodami, analizami statystycznymi oraz umiejętnością analizy i oceny pozyskanych w trakcie badania danych.

W rozdziale szóstym dokonano analizy wyników badań w zakresie postawionych hipotez badawczych oraz celów empirycznych w kontekście relacji zachodzących między wiekiem a specyfiką dzielenia się wiedzą. Ujęto w nim także rekomendacje dla kadry menedżerskiej ZUS- u w zakresie zarządzania wiedzą w świetle przeprowadzonych badań empirycznych i analiz. Przeprowadzone analizy potwierdziły następujące przyjęte w pracy hipotezy szczegółowe:

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.

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.

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

Z kolei poniższe hipotezy zostały sfalsyfikowane:

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.

Przeprowadzone analizy pozwoliły na zrealizowanie przyjętych empirycznych. Stwierdzono m.in. że:

1. różnice generacyjne nie determinują znaczenia czynników indywidualnych wewnętrznych oraz czynników indywidualnych zewnętrznych, z kolei dla przedstawicieli BB czynniki organizacyjne mają istotne znaczenie dla wzrostu ich motywacji do dzielenia się wiedzą;
2. odmienne jest podejście szczególnie przedstawicieli pokolenia Z do czynników motywacyjnych wspomagających dzielenie się wiedzą w organizacji publicznej;
3. różnorodność wiekowa pracowników determinuje różnorodność barier w dzieleniu się wiedzą w zakresie wszystkich trzech wymiarów tj. zarówno czynników indywidualnych, technologicznych, jak i organizacyjnych; wszystkie ujęte w pracy rodzaje barier indywidualnych, technologicznych i organizacyjnych w najmniejszym stopniu oddziałuje na proces dzielenia się wiedzą przez przedstawicieli pokolenia BB;
4. przedstawiciele pokolenia Z nie są skłonni do dzielenia się posiadaną przez nich wiedzą w takim samym stopniu jak przedstawiciele pokolenia BB; przedstawiciele pokolenia X jak i Y dzielą się wiedzą dotyczącą aktualnie realizowanych zadań w stopniu mniejszym niż przedstawiciele pokolenia BB.

Doktorantka wskazała na pewne ograniczenia badań empirycznych tj. badanie zostało przeprowadzone jedynie na reprezentatywnej próbie badawczej; zakres geograficzny badania objął województwo śląskie; brak jednolitej koncepcji zarządzania wiedzą w Zakładzie powoduje, że na proces dzielenia się wiedzą, zarządzania wiedzą mogą mieć wpływ indywidualne decyzje dyrektorów poszczególnych jednostek, zatem uzyskane wyniki badań mogą mieć ograniczoną możliwość uogólnienia na inne regiony w Polsce.

Konkludując: Treści ujęte w części empirycznej rozprawy zostały przedstawione rzetelnie i transparentnie. Doktorantka wyciągnęła z zaprezentowanych wyników badań uprawnione wnioski.

W zakończeniu rozprawy Doktorantka sprawnie i rzeczowo podsumowała prowadzone w rozprawie rozważania. Zwróciła uwagę na możliwość podjęcia dalszych badań w zakresie podjętej w dysertacji problematyki. Stwierdziła: „Praca (...) może stanowić wstęp do dalszych badań. Ponadto, zasadna wydaje się być dalsza realizacja badań i ich rozszerzenie na obszar

całej Polski, gdyż z uwagi na brak jednolitego systemu dzielenia się wiedzą ich wyniki mogą być różne.”

Reasumując stwierdzić należy jednoznacznie, iż przyjęte w dysertacji cele zostały zrealizowane, zaś hipotezy zweryfikowane. Praca pozwoliła na poznanie specyfiki dzielenia się wiedzą w organizacji publicznej przez przedstawicieli poszczególnych pokoleń.

VIII. Strona formalna dysertacji

Rozprawa doktorska spełnia wymogi formalne stawiane tego typu pracom i jest dobrze przygotowana pod względem edytorskim. Dysertacja napisana została językiem komunikatywnym, w sposób logiczny i czytelny. Używana w pracy terminologia jest zgodna z obowiązującą w literaturze przedmiotu. Autorka swobodnie posługuje się językiem naukowym, choć w pracy pojawiają się drobne niedociągnięcia interpunkcyjne, stylistyczne, gramatyczne. Występuje miejscami także pewna niekonsekwencja zapisu – dotyczy to części wprowadzającej do poszczególnych rozdziałów, która znajduje się np. pod tytułem rozdziału, bądź pod tytułami podrozdziału pierwszego adekwatnego rozdziału, występuje również brak takowego wprowadzenia - rozdział trzeci. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku podsumowań np. nie ma go np. w rozdziale drugim, podczas gdy w większości takowe zostało ujęte. W przypadku nielicznych przypisów występuje brak konsekwencji ich zapisu. Powyższe nieliczne wskazanie niedoskonałości nie mają wpływu na ogólny pozytywny odbiór pracy. Wystąpienie części niedoskonałości edytorsko - formalnych pracy (np. interpunkcyjnych) jest jak najbardziej naturalne przy tak obszernych opracowaniach.

Autorka zadbała o graficzną stronę dysertacji. Ujęte w dysertacji tabele, wykresy i rysunki są czytelne i starannie przygotowane. Rozprawa zawiera 63 tabel, 21 wykresów i 5 rysunków. Obiekty te są powiązane z tekstem i zwiększają przejrzystość prezentowanych treści. Warto podkreślić dużą liczbę szczególnie autorskich tabel występujących głównie w części empirycznej pracy.

Konkludując, ogólne wrażenie w obszarze oceny strony formalnej pracy jest jednoznacznie pozytywne.

IX. Konkluzja

Rozprawę doktorską Pani mgr Anny Kałwy-Rojczyk pt. „Multigeneracyjność a dzielenie się wiedzą w organizacji publicznej” napisanej pod kierunkiem dr hab. Anny Wziątek-Staśko, prof. UJ można uznać za oryginalne opracowanie, w którym Doktorantka podjęła się rozwiązania istotnego problemu naukowego, wykazując się jednocześnie odpowiednim poziomem merytorycznym w zakresie poruszanej w nim problematyki.

Treść recenzowanej dysertacji w pełni odpowiada jej tytułowi. Podjęta w niej problematyka jest interesująca, ważna zarówno w aspekcie poznawczym, jak i praktycznym. Doktorantka wykazała się znajomością literatury przedmiotu z zakresu poruszanej w rozprawie

problematyki, dobrze opanowała warsztat badawczy. Zrealizowała postawione cele pracy, zweryfikowała postawione hipotezy. Z przeprowadzonych analiz wyprowadziła uzasadnione merytorycznie wnioski. Zaprezentowany poziom rozprawy doktorskiej potwierdza umiejętność Pani mgr Anny Kałwy-Rojczyk do prowadzenia pracy naukowej.

W świetle poczynionych ustaleń stwierdzam, że **recenzowana rozprawa w pełni spełnia wymogi rozprawy doktorskiej** określone w art. 13 ustawy z dnia 14 marca 2003r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki w zw. z art. 179 ust. 3 ustawy z dnia 1 lipca 2018 Przepisy wprowadzające ustawę Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. 2018, poz. 1699). Tym samym w opinii Recenzentki może stanowić podstawę do ubiegania się przez Panią mgr Annę Kałwę-Rojczyk o nadanie stopnia naukowego doktora. W pełni uzasadnione będzie zatem dopuszczenie przez Wysoką Radę Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Akademii WSB Pani mgr Anny Kałwy-Rojczyk do dalszych etapów przewodu doktorskiego.

Jednocześnie z uwagi na wysokie walory merytoryczne pracy, jej dojrzałość naukową i prowadzony logiczny wywód **wnioskuje o wyróżnienie rozprawy**.

dr hab. Ewa Mazur-Wierzbicka, prof. US

