



Rzeszów, 16 sierpnia 2023 r.

dr hab. Krystyna Kmiotek, prof. PRz
Politechnika Rzeszowska im. I. Łukasiewicza

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
na Wydziale Nauk Stosowanych Akademii WSB

Podstawa opracowania recenzji

Celem recenzji jest stwierdzenie, czy przedłożona rozprawa doktorska autorstwa mgr Anny Kałwy-Rojczyk pt. „Multigeneracyjność a dzielenie się wiedzą w organizacji publicznej” spełnia wymogi określone artykułem 13 Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. z 2003 r. Nr 65, poz. 595).

Recenzji rozprawy doktorskiej dokonano w odniesieniu do następujących kryteriów:

- ✓ wybór tematu oraz cel pracy doktorskiej,
- ✓ struktura i zawartość merytoryczna pracy oraz metody badawcze,
- ✓ aspekt formalno-redakcyjny,
- ✓ ocena końcowa.

Recenzowana praca doktorska liczy 298 stron i obejmuje wstęp, część teoretyczną, na którą składają się cztery rozdziały, część empiryczną złożoną z dwóch rozdziałów, zakończenie, bibliografię, wykaz tabel (63), wykaz wykresów (21), wykaz rysunków (5), załączniki (załącznik 1 - kwestionariusz ankiety i załącznik 2 – scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębianego) oraz streszczenia w językach polskim i angielskim.





Cel pracy doktorskiej oraz uzasadnienie wyboru tematu

Wielopokoleniowość, rozumiana jako współistnienie i współdziałanie osób różnych pokoleń, w kontekście organizacyjnym stanowi istotny aspekt badań naukowych w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości. Badania w tym obszarze koncentrują się na analizie wpływu różnych grup wiekowych na relacje społeczne, zarządzanie organizacjami oraz rozwijanie umiejętności międzypokoleniowych. Zrozumienie tych procesów może przyczynić się do poprawy relacji społecznych, rozwijania harmonijnej współpracy między pokoleniami oraz zwiększenia efektywności organizacji. Jednym z kluczowych aspektów zainteresowania tematem multigeneracyjności jest dzielenie się wiedzą, w ramach którego starsze pokolenia często przekazują swoje doświadczenia i mądrość młodszym pokoleniom. Dzielenie się wiedzą między pracownikami różnych grup wiekowych może sprzyjać innowacjom oraz zwiększać efektywność organizacyjną. Badania naukowe wykazują, że efektywne przekazywanie i wymiana wiedzy między pracownikami przyczyniają się do lepszego podejmowania decyzji oraz zwiększenia zdolności adaptacyjnych organizacji. Ponadto, dzielenie się wiedzą przyczynia się do budowania więzi społecznych i wzmocnienia relacji między pracownikami, co wpływa na tworzenie pozytywnego klimatu organizacyjnego. Warto również zauważyć, że w dzisiejszym globalnym środowisku biznesowym, strategie dzielenia się wiedzą są wykorzystywane do osiągnięcia przewagi konkurencyjną na rynku. Zatem tematyka uwzględniająca kwestię dzielenia się wiedzą oraz wielopokoleniowość w warunkach organizacyjnych jest tematem aktualnym i atrakcyjnym badawczo.

Zgodnie z tytułem, przedmiotem rozważań rozprawy jest multigeneracyjność i dzielenie się wiedzą w warunkach organizacji publicznej. Autorka uzasadniając wybór tematu wskazuje na znaczenie dzielenia się wiedzą, jako istotnego obszaru badawczego w naukach o zarządzaniu i jakości, ze względu na wykazane powiązania z indywidualną wydajnością pracy, zachowaniami pracowników czy wspieraniu innowacyjności przedsiębiorstw. Doktorantka uzasadnia wybór organizacji publicznej do badań faktem zwiększonych wymagań społecznych wobec tego typu organizacji oraz dążeniem do poprawy efektywności w wykorzystaniu środków publicznych. Argumentacja jest uzasadniona, argumenty właściwie dobrane, a Doktorantka wykazała potrzebę badań w podjętym obszarze, i wykazała lukę badawczą (s. 168 i 175).





przedstawia cechy wiedzy. Doktorantka zwraca uwagę na fakt, że wiedza może być źródłem przewagi konkurencyjnej i jest najważniejszym elementem innowacji. W ostatnim fragmencie tego rozdziału Autorka zamieszcza krótki przegląd badań wskazujących na lukę badawczą w zakresie dzielenia się wiedzą w organizacjach publicznych, jednak brak tutaj odniesienia do wielopokoleniowości w miejscu pracy. Słabością rozdziału jest wykorzystanie źródeł publikowanych do 2016 r., a przecież zarządzanie wiedzą jest dynamicznie rozwijanym obszarem badań naukowych z wieloma osiągnięciami w ostatnich latach.

Rozdział czwarty, zgodnie z tytułem, poświęcono dzieleniu się wiedzą w organizacji publicznej. W tej części pracy zawarto przegląd definicji dzielenia się wiedzą, korzyści wynikające z dzielenia się wiedzą, metod i warunków dzielenia się wiedzą, w tym także rozwiązania ułatwiające dzielenie się wiedzą między generacjami, a także pobieżną charakterystykę niektórych z nich (np. mentoring, coaching). W dalszej części tego rozdziału Doktorantka dokonuje przeglądu literatury przedmiotu w odniesieniu do czynników motywujących do dzielenia się wiedzą. Ten fragment kończy postulat Doktorantki indywidualizacji narzędzi motywowania, który jednak odnosi się raczej ogólnie do motywowania, aniżeli do motywowania w zakresie dzielenia się wiedzą. Następnie Autorka prezentuje klasyfikację barier w dzieleniu się wiedzą (indywidualne, organizacyjne, technologiczne), przedstawia obszary występowania tych barier i wskazuje na badania, w których zróżnicowanie pokoleniowe traktowane jest jako bariera w dzieleniu się wiedzą. Atrakcyjność analizowanego rozdziału podnosi zawartość ostatniej jego części poświęconych przeglądowi badań dotyczących dzielenia się wiedzą w organizacjach publicznych (tabela 21). Doktorantka wskazuje tutaj także na rozwiązania w zakresie dzielenia się wiedzą, stosowane w różnych krajach, co pozwala zidentyfikować lukę badawczą dotyczącą motywowania do dzielenia się wiedzą w organizacjach publicznych w kontekście różnorodności pokoleniowej (s. 168 i 175).

Rozdział piąty, który jest rozdziałem o charakterze empirycznym, poświęcono prezentacji metodyki badań własnych. Autorka w pierwszej części przedstawia obiekt badań, tj. ZUS w województwie Śląskim wraz ze strukturą zatrudnienia w poszczególnych oddziałach, prezentuje cele i hipotezy badawcze i opisuje proces badawczy. W kolejnej części tego rozdziału zostały przedstawione metody badawcze i omówione zastosowane narzędzia





badawcze. Analiza tej części rozprawy doktorskiej pozostawia mnie z niedosytem w dwóch kwestiach, ze względu na bardzo ograniczony opis zawarty w treści:

- 1) sposobu zaadoptowania zastosowanego do pomiaru dzielenia się wiedzą narzędzia (van den Hooff B., Vijvers J., de Ridder J.),
- 2) rezultatów badania pilotażowego wśród pracowników ZUS lub jego konsekwencji dla stosowanego kwestionariusza ankiety (badanie pilotażowe nie zostało ujęte w schemacie procesu badawczego).

W rozdziale tym Autorka przedstawia statystyki w odniesieniu do całej grupy badawczej w zakresie dzielenia się wiedzą (z podziałem na cztery wymiary: dzielenie się wiedzą bez względu na wiek, dzielenie się wiedzą ze współpracownikami w podobnym do ankietowanego wieku, dzielenia się wiedzą w odniesieniu do aktualnych zadań oraz pozyskiwania wiedzy), motywatorów do dzielenia się wiedzą (z wyodrębnieniem czynników indywidualnych zewnętrznych, indywidualnych wewnętrznych oraz organizacyjnych) oraz barier w dzieleniu się wiedzą (z wyodrębnieniem czynników indywidualnych, technologicznych i organizacyjnych). W swojej prezentacji danych Doktorantka przedstawia liczbę odpowiedzi, pomijając udział procentowy, co znacząco ułatwiłoby ich analizę. Następnie poddaje analizie uzyskane w badaniach dane, uwzględniając podział grupy badawczej na poszczególne pokolenia i stara się zidentyfikować istotne statystycznie różnice między poszczególnymi generacjami. Moje zastrzeżenia budzi zasadność stosowania testu post-hoc Gabriela. Doktorantka w kwestionariuszu ankiety stosuje skalę Likerta (możliwe odpowiedzi: zdecydowanie się nie zgadzam, raczej się nie zgadzam, nie mam zdania, raczej się zgadzam i zdecydowanie się zgadzam), następnie ustala średnie wartości dla poszczególnych czynników. Test post-hoc Gabriela zwykle nie jest stosowany w celu stwierdzenia istotnych statystycznie różnic w kontekście skali Likerta, która jest skalą porządkową, a nie ilościową. W przypadku skali Likerta można stosować testy statystyczne, które są bardziej odpowiednie dla danych porządkowych, takie jak testy nieparametryczne, na przykład test Kruskala-Wallisa lub testy Mann-Whitney'ego do porównywania grup.

Analizy statystyczne kończy identyfikacja korelacji między motywatorami do dzielenia się wiedzą, barier w dzieleniu się wiedzą a dzieleniem się wiedzą z wykorzystaniem współczynnika korelacji Pearsona. W opisie nie wspomniano, czy dane spełniają wszystkie



i prowadzą Autorkę do pokazania korzyści i zagrożenia wynikających z polityki różnorodności, a więc bardzo praktycznych aspektów zarządzania różnorodnością.

W kolejnym podpunkcie rozdziału pierwszego, Autorka identyfikuje pokolenia na ryku pracy oraz prezentuje przegląd badań dotyczący charakterystyki zachowań organizacyjnych poszczególnych generacji, dokonując syntetycznego porównania cech analizowanych generacji (tabela 2). Wskazuje też wybrany przez siebie podział na poszczególne pokolenia (s. 23-24). Następnie Doktorantka prezentuje przegląd badań dotyczący oczekiwań i potrzeb różnych pokoleń pracowników. Robi to w odniesieniu do oceny skuteczności motywatorów, rankingu czynników o charakterze motywującym (tylko dla pokoleń X, Y, Z) oraz ważnych aspektów pracy. Przegląd zakończony jest pobeżnym podsumowaniem. Kolejną część rozdziału poświęcono zarządzaniu pracownikami zróżnicowanymi pokoleniowo. Doktorantka pisze tutaj o funkcjach menedżera, cechach skutecznego menedżera, wspomina o przywództwie, sygnalizuje wybrane kompetencje, istotne jej zdaniem, w zarządzaniu zespołami wielopokoleniowymi (np. umiejętność rozwiązywania konfliktów).

W rozdziale drugim zatytułowanym „Organizacja publiczna jako podmiot zarządzania” Autorka prezentuje przegląd literatury przedmiotu, w którym definiuje termin „organizacja publiczna”, nawiązuje do celów organizacji publicznych i publiczności organizacyjnej, a także otoczenia instytucji publicznych, porównując te warunki z warunkami organizacji prywatnych. Dokonuje także porównania dwóch koncepcji w obszarze zarządzania publicznego, tj. New Public Management oraz New Public Governance, które prowadzą Autorkę do konstatacji dotyczących oczekiwań wobec menedżerów jak i pracowników w tego typu organizacjach. Następnie, Doktorantka przywołuje badania (z 2008 r) świadczące o niskiej skłonności pracowników administracji publicznej do refleksyjnego wykorzystania zasobów wiedzy. W ostatniej części tego rozdziału Autorka charakteryzuje funkcje i zadania Zakładu Ubezpieczeń Społecznych. Bazując na ogólnie dostępnych danych oraz raportach omawia także źródła przychodów i koszty w ZUS, strukturę zatrudnienia oraz wyniki ocen działalności tej jednostki. Przedstawiając temat instytucji publicznych Doktorantka opierała się głównie źródłach naukowych opublikowanych do 2016 r., jedynie ostatnia część poświęcona ZUS zawiera przypisy nowszych źródeł.

Rozdział trzeci Autorka poświęciła wiedzy w organizacji. W tej części pracy podejmuje próbę zdefiniowania wiedzy, wskazuje na rodzaje wiedzy i pobeżnie je charakteryzuje, oraz



Za główny cel pracy Autorka przyjmuje: 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. Dodatkowo we wstępie formułuje także cele szczegółowe, tj. cztery cele poznawcze, dwa metodyczne, cztery cele empiryczne oraz cel użyteczny. Doktorantka posługuje się również hipotezą główną oraz formułuje pięć hipotez szczegółowych. Moje wątpliwości budzi sposób sformułowania hipotez, ponieważ użyte sformułowania są zbyt ogólne, a przez to nie są wystarczająco precyzyjne (szczegółowe), aby stwierdzić istnienie zjawisk lub zależności.

Podsumowując, należy wskazać, że tematyka związana z dzieleniem się wiedzą w kontekście wielopokoleniowości w organizacji publicznej jest **trafna i aktualna** z teoretycznego, ale także użytecznego punktu widzenia. Autorka trafnie zidentyfikowała lukę badawczą, co wskazuje na **oryginalność** recenzowanego opracowania.

Struktura i zawartość merytoryczna pracy oraz metody badawcze

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska obejmuje wstęp, zakończenie oraz sześć rozdziałów, przy czym cztery pierwsze stanowią część teoretyczną, a dwa kolejne składają się na część empiryczną. Część teoretyczną pracy obejmuje rozdziały dotyczące multigeneracyjności, organizacji publicznej jako przedmiotu zarządzania oraz wiedzy i dzielenia się wiedzą w organizacjach publicznych. Część empiryczna zorganizowana jest w dwa rozdziały: czwarty poświęcony prezentacji koncepcji badań własnych i ich wyników, a w ostatnim piątym rozdziale, dokonano ich analizy oraz sformułowano wnioski w odniesieniu do celów pracy.

W rozdziale pierwszym pt. „Teoria pokoleniowa w naukach o zarządzaniu” Doktorantka prezentuje przegląd literatury w zakresie wybranych aspektów zarządzania pokoleniami w miejscu pracy. W pierwszej części tego rozdziału Autorka stara się wyjaśnić istotę i znaczenie multigeneracyjności w organizacji, posługując się kilkoma terminami. W tytule używa określenia „teoria pokoleniowa”, jednak w treści pracy brak jest głębszej charakterystyki i krytyki tego pojęcia. Innym terminem stosowanym przez Doktorantkę jest koncepcja zarządzania multigeneracyjnego (inaczej zwana międzygeneracyjnym, międzypokoleniowym lub multipokoleniowym, s. 16). Studia w tym zakresie są pobieżne



warunki niezbędne do przeprowadzenia tego typu analizy, a zgromadzone dane raczej wskazują, że do analizy powinien być zastosowany współczynnik rang Spearmana.

Doktorantka w procesie badawczym stosuje triangulację metod, łącząc badania ilościowe z badaniami jakościowymi. Uzupełnieniem badań ankietowych są trzy wywiady eksperckie, które miały pogłębić i uzupełnić wyniki badań z pierwszego etapu.

W ostatniej części rozprawy, Doktorantka odnosi się do hipotez badawczych i celów empirycznych założonych we wstępie. Formułuje także rekomendacje dla kadry zarządzającej ZUS w zakresie zarządzania wiedzą – co sugeruje tytuł podpunktu 6.3. Z założeń pracy i sformułowanego we wstępie celu użytecznego wynika, że rekomendacje powinny się raczej odnosić do dzielenia się wiedzą i to w kontekście międzypokoleniowym. Treść rekomendacji jednak jest zbieżna z tytułem, co oznacza, że pobieżnie potraktowano kwestię praktycznych wniosków wynikających z zaprezentowanych badań w obszarze dzielenia się wiedzą w kontekście wielopokoleniowości.

Ogólnie pozytywnie oceniam zarówno strukturę i zawartość merytoryczną pracy. Struktura pracy jest spójna, logicznie uporządkowana, przemyślana i dobrze zorganizowana. Mimo pewnych, wcześniej wspomnianych niedociągnięć, należy stwierdzić, że Autorka wykazała się pracowitością w prowadzeniu studiów literaturowych (339 pozycji wraz ze źródłami internetowymi).

Pozytywnie oceniam zorganizowany przez Doktorantkę proces badawczy i jego organizację, z zastrzeżeniami wcześniej wspomnianymi. Doktorantka samodzielnie planuje wieloetapowy proces badawczy, poprawnie formuje cele, łączy jakościowe metody badań z ilościowymi.

Oryginalność rozprawy doktorskiej potwierdza identyfikacja luki badawczej, sformułowanie celu głównego pracy oraz celów szczegółowych, a także hipotez pracy. Również zaprezentowany w rozprawie dobór metod gromadzenia danych i ich analizy, w tym łączenie metod ilościowych i jakościowych oraz opracowane narzędzia badawcze (kwestionariusz ankiety oraz scenariusz wywiadu eksperckiego) potwierdzają oryginalność rozwiązania problemu naukowego. Autorka bazuje na triangulacji metodyki badań, wykorzystuje metody statystyczne w procesie badawczym. Mimo błędów i niedociągnięć, analiza treści zawartych w rozprawie doktorskiej pozwala stwierdzić, że Doktorantka **posiada**



podstawową wiedzę i umiejętności do samodzielnego prowadzenia badań naukowych w przyszłości.

Ocena pracy pod względem formalno-redakcyjnym

W odniesieniu do kryterium formalno-redakcyjnego należy ocenić pracę pozytywnie. Doktorantka używa komunikatywnego języka, co wykazuje na swobodę w poruszaniu się w obszarze omawianej problematyki. Tekst opracowano starannie, językiem naukowym (dostrzegłam tylko jedno potknięcie w całej pracy – s. 124).

Przygotowanie tekstu pod względem technicznym przez Doktorantkę oceniam pozytywnie. Dostrzeżone drobne niedociągnięcia dotyczą: stosowania w jednym przypisie wielu numeracji (powinien być jeden numer odnoszący się do wszystkich źródeł); braku w literaturze źródeł wskazanych w przypisach (J. Wiktorowicz i in, Pokolenia – co się zmienia?, A. Wziętek-Staśko, Motywatory niematerialne skutecznymi narzędziami doskonalenia procesu motywowania w organizacjach zarządzających różnorodnością...), w tabeli 12 brak źródeł.

Ocena końcowa

Analiza treści zawartych w pracy magister mgr Anny Kałwy-Rojczyk pt. „Multigeneracyjność a dzielenie się wiedzą w organizacji publicznej” daje podstawę do pozytywnej oceny jako dysertacji doktorskiej spełniającej wymagania określone artykułem 13 Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. z 2003 r. Nr 65, poz. 595).

Recenzowana praca **stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości**, jakim jest badanie relacji między dzieleniem się wiedzą a wielopokoleniowością w warunkach organizacji publicznej i wpisuje się w nurt opracowań dotyczących systematyzacji i poszerzenia wiedzy. O **oryginalności** prezentowanej pracy świadczy zidentyfikowana luka badawcza oraz dobór metod gromadzenia danych i ich analizy, w tym łączenie metod ilościowych i jakościowych. Należy także podkreślić, że Doktorantka, prezentując studia literaturowe z zakresu wyznaczonego tematem pracy oraz koncepcję własnych badań wraz z ich analizą i wnioskami, wykazała się ogólną **wiedzą teoretyczną**,



a także potwierdziła opanowanie **podstawowych umiejętności samodzielnego prowadzenia** pracy naukowej.

Biorąc pod uwagę walory naukowe rozprawy mgr Anny Kałwy-Rojczyk pt. „Multigeneracyjność a dzielenie się wiedzą w organizacji publicznej” oraz znajomość warsztatu badawczego Autorki, stwierdzam, że recenzowana praca stanowi wartościowe z naukowego i praktycznego punktu widzenia opracowanie oraz spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim w ww. Ustawie. W związku z tym wnoszę o dopuszczenie jej do publicznej obrony.

Krystyna Kmiotek