

**Recenzja pracy doktorskiej mgr S. Pietrzyka
pt. *Zarządzanie wiedzą w organizacjach
w dobie starzenia się społeczeństwa polskiego***

I. Uwagi wstępne

Na wstępie mojej recenzji chciałabym podkreślić, że starzenie się społeczeństwa to zjawisko, które dotyczy nie tylko społeczeństwa polskiego. Starzenie się ludzi jest zjawiskiem uniwersalnym – ludzie starzeją się i starzeją zawsze i wszędzie. Jednak w ostatnich kilkudziesięciu latach intensywność tego zjawiska, szczególnie w państwach wyżej rozwiniętych, znacznie wzrosła, co – przy jednoczesnym spadku przyrostu naturalnego w tych krajach – sprawia, że odsetek ludzi starych w społeczeństwie szybko rośnie. Jest to skutek wydłużania się trwania ludzkiego życia, postępu cywilizacyjnego i poprawy jakości życia. Niepokój budzi nie sam fakt wzrostu ilościowego starszej populacji, co wzrost jej udziału w strukturze ludności, spowodowany spadkiem udziału najmłodszych grup wiekowych w strukturze demograficznej społeczeństwa. Ten proces dostrzegają specjaliści wielu dyscyplin naukowych, m.in.: ekonomii, demografii, psychologii, socjologii. Dziennikarze i niektórzy politycy biją na alarm, że w drugiej połowie XXI wieku Europa zmarginalizuje się, stanie się wymierającym kontynentem, gdzie miejsce dotychczasowej ludności zajmą emigranci. Przewiduje się, że populacja mieszkańców Europy, którzy stanowią ok. 10% ludności świata, za 30-35 lat zmniejszy się do 5%. Starzenie się Europy, w tym również Polski wynika z trzech zasadniczych tendencji:

- 1) ciągłego wzrostu długości życia, co jest wynikiem poprawy zdrowia i jakości życia Europejczyków,
- 2) systematycznego wzrostu liczebności pokolenia w wieku powyżej 60 lat,
- 3) utrzymującego się niskiego przyrostu naturalnego (współczynnik dzietności w większości państw europejskich jest niższy od współczynnika prostej zastępowalności pokoleń).

Problem starzenia się społeczeństw nabiera więc coraz większego znaczenia dla nich samych, jak i gospodarki, dlatego rządy państw, a także organizacje podejmują działania mające na celu zapobieganie negatywnym skutkom tego zjawiska. Zapobieganie skutkom wymaga znajomości przyczyn ich występowania. A tych jest wiele. Są one różnorodne i złożone.

Wynikają z uwarunkowań społecznych, ekonomicznych, nierzadko obyczajowych (kulturowych). Od końca ubiegłego wieku obserwuje się coraz silniejszy trend polegający na przesuwaniu czasu zakładania rodziny oraz podejmowaniu decyzji o potomstwie. Młodzi ludzie wybierają raczej rozwój, karierę zawodową lub życie bez podejmowania stałej pracy, niż zakładanie rodziny. Powoduje to mniejszą liczbę urodzeń dzieci oraz późne wejście osób młodych na rynek pracy. Dodatkowo wydłużający się średni czas życia, wynikający zarówno z poprawy jego jakości, dostępu do zaawansowanej diagnostyki medycznej oraz zmian nawyków ludności na bardziej prozdrowotne, powodują, że po raz pierwszy w historii ludzkości spotykamy czteropokoleniowe rodziny.

Jak już wspomniałem proces starzenia jest przedmiotem zainteresowania wielu dyscyplin naukowych. W recenzowanej rozprawie nie sam proces starzenia się jest głównym przedmiotem zainteresowań, lecz jego konsekwencje. Trzeba od razu dodać, że nie wszystkie konsekwencje. Jest ich zbyt wiele i są zbyt zróżnicowane, aby stały się tematem jednej rozprawy. Autor rozprawy dokonał wyboru konsekwencji procesu starzenia się z punktu widzenia wydajności i skłonności do dzielenia się wiedzą. Jego zdaniem osoby dojrzałe posiadają duże doświadczenie zawodowe kumulowane przez lata pracy. W chwili ich odejścia organizacja traci cenne zasoby, zwłaszcza doświadczenie i wiedzę, co ma przełożenie na wyniki biznesowe firmy. Jednocześnie jest to grupa, która jest najbardziej narażona na bezrobocie. Wydłużający się statystyczny czas życia, przesunięcie progów emerytalnych i większa aktywność zawodowa, stawiają przed dojrzałymi pracownikami oraz kadrą menadżerską nowe wyzwania. Z drugiej strony obecnie rosnące wymagania pracowników wobec zakładu pracy wynikają z chęci dostępu do wiedzy, potrzeby rozwoju i świadomego planowania własnej kariery zawodowej.

Jedną z przeszkód w naukowym ujęciu konsekwencji procesu starzenia jest to, że starzenie się jest przede wszystkim procesem o indywidualnym, osobniczym przebiegu, co oznacza, że nie u wszystkich ludzi objawia się w tym samym wieku i w taki sam sposób. Odmienne też mogą być jego konsekwencje, zdeterminowane wieloma okolicznościami. Obok jednostkowego, zjawisko to ma też wymiar społeczny. Starzenie się populacji rodzi bowiem konieczność zmierzenia się zarówno z potrzebami starzejących się jednostek, jak też z potrzebami społeczeństwa z dużym udziałem najstarszego pokolenia w jego strukturach. Co więcej, przekształcenia w strukturze demograficznej danego społeczeństwa nie odbywają się w izolacji od innych zjawisk i procesów (rynek, rozwój gospodarczy, rozwój technologii, postęp w medycynie itp.). Prędzej czy później prowadzi to do przebudowy modelu produkcji i konsumpcji, jak też modeli oszczędzania i inwestycji. Starzejąca się populacja niesie więc w so-

bie poważne zmiany dla państwa, gospodarki, przedsiębiorstw, rodzin i poszczególnych jednostek, które będą się nasilać w przyszłości. W gąszczu nawarstwiających się problemów niełatwo dokonać wyboru tych z nich, które mają naturę „zarządczą”. Chodzi o takie problemy, które można badać i oceniać z punktu widzenia nauk o zarządzaniu, nie wchodząc nadmiernie na pola zarezerwowane dla innych dyscyplin naukowych, np. ekonomii.

2. Wybór problemów (celów) badawczych

We Wstępie do rozprawy doktorant pisze, że „Główne założenie badawcze tej pracy wynika z hipotezy, że w Polsce grupa pracowników 50+ postrzegana jest stereotypowo, jako mało rozwojowa. Niestety w programach rozwojowych nie jest uwzględniana specyfika uczenia się osób z tej grupy wiekowej. Nie prowadzi się także kompleksowej oceny efektywności rozwoju pracowników 50+ lub wręcz ich się nie szkoli. Traktowani są jako szczególni pracownicy, bo pod ochroną prawa, których nie można zwolnić, chociaż często wykonują pracę poniżej przyjętych standardów”.

Nie wchodząc w tym miejscu recenzji w kwestię, czy „50+” to już starość, to dla wielu osób, zwłaszcza wrażliwych i ambitnych przekroczenie 50-tego roku życia może pogłębiać poczucie marginalizowania przydatności zawodowej, ponieważ nie dostają oni zadań pozwalających im na pełne rozwijanie swojego potencjału. Poza tym ich kompetencje często są postrzegane jako nieaktualne i nienadążające za zmianami na rynku. A przecież pod pojęciem kompetencji rozumie się: wiedzę, umiejętności, uzdolnienia, style działania, cechy osobowe, wyznawane zasady, trwałe zainteresowania. Są one najczęściej rozwijane w procesie pracy. Dzięki nim dojrzała osoba (pracownik) osiąga (może osiągać) wysokie rezultaty zgodne ze strategicznymi celami przedsiębiorstwa. Poziom „mistrzowski” kompetencji, jaki zwykle posiadają doświadczeni pracownicy 50+, pozwala na wypracowywanie nowych metod i narzędzi, a nie tylko na naprawę już istniejących. Obecny poziom zaawansowania technologicznego powoduje, że usterki są usuwane przez serwisantów zewnętrznych, co wydłuża czas przestoju i generuje milionowe straty. Wczesne zadbanie o transfer wiedzy od osób 50+ chroni organizację przed takim ryzykiem.

Jakie cele postawił sobie Doktorant przystępując do badań? **Pierwszym celem** dysertacji było sprawdzenie, czy i jak ważnym dla organizacji elementem jest wykorzystanie potencjału wiedzy u pracowników 50+. To w jaki sposób postrzegany jest potencjał, może mieć wpływ na gotowość organizacji do jego włączenia w procesy zarządzania wiedzą. Biznes kierujący się pragmatyzmem jest zainteresowany praktycznymi rozwiązaniami. Wartość poten-

cjału osób 50+ będzie różna, zaś brak postrzegania wartości potencjału osób 50+ będzie obniżał gotowość do jego implementacji w organizacjach.

Drugim celem dysertacji było określenie czynników kształtujących potrzeby tworzenia systemów sukcesji wiedzy z uwzględnieniem specyfiki danej gałęzi gospodarki. Na rynku występuje szeroka skala podmiotów gospodarczych, branż czy sektorów. Obserwacje pokazują, że w wielu organizacjach nie występują ani osoby 50+, ani jakiegokolwiek systemy zarządzania wiedzą, podczas gdy odejście doświadczonego pracownika może skutkować utratą możliwości dostarczania procesów biznesowych. Zidentyfikowanie determinantów kluczowych dla podjęcia decyzji o tworzeniu modelu zarządzania wiedzą w konkretnej organizacji podniesie zatem efektywność jej działania.

Trzecim celem pracy było zidentyfikowanie czynników ograniczających lub uniemożliwiających wprowadzanie efektywnych systemów. Analiza badań pilotażowych wykazała, że problem jest złożony i mogą się pojawiać pewne ograniczenia, np. systemowe, które blokują wprowadzenie takiego modelu. Przykładem jest wysoka poufność procesów zachodzących w organizacji, np. przy produkcji śmigłowców bojowych (PZL Mielec). Pozostałe czynniki mogą być związane z kulturą organizacji, którą można kształtować w taki sposób, aby sprzyjała procesom zarządzania wiedzą.

Czwartym celem pracy było porównanie stanu deklarowanego przez respondentów ze stanem rzeczywistym w obszarze zarządzania wiedzą osób 50+. Zaobserwowano w badaniu pilotażowym i wywiadzie pogłębionym, że działania deklarowane przez kadrę menadżerską w zakresie przedmiotu badania nie pokrywają się z wynikami prezentowanymi przez pracowników. Ważnym aspektem zatem było zbadanie przyczyn takiego stanu rzeczy, aby tworząc praktyczny model przystosować go do praktycznego wykorzystania.

Według mojego domniemania, celem naukowym rozprawy, było zaproponowanie modelu zarządzania wiedzą w organizacji, który uwzględniałby różnice wiekowe pracowników, a przy tym byłby zgodny z prawodawstwem międzynarodowym, unijnym i polskim. Zbudowanie nowatorskiego modelu zarządzania wiedzą, skoncentrowanego na tym, jak skutecznie zarządzać wiedzą w związku z przesuniętym wiekiem emerytalnym oraz aktywnością zawodową i życiem człowieka, jest ważnym i niełatwym zadaniem dla nauki. Taki model, który pozwoli na wyeliminowanie patologicznych zjawisk, np. dyskryminowania osób 50+ (ageizm⁸) byłby znaczącym osiągnięciem naukowym.

Doktorant przyjął założenie, że „*obecny potencjał pracowników 50+ nie jest wykorzystywany do międzypokoleniowej wymiany wiedzy pracowników, pomimo zachodzących zmian demograficznych*”(s.9). Intencją przeprowadzonych badań było ustalenie skali tego zjawiska,

jego przyczyn i zaproponowanie rozwiązania. Procesy zaobserwowane w organizacjach, między innymi takie jak zerwanie transferu wiedzy wskazują, że rozwój potencjału pracowników 50+ jest jednym z elementów zapewniających stabilność funkcjonowania organizacji w sytuacji zmian demograficznych. Jest to szczególnie ważne ze względu na efektywność w realizacji celów biznesowych.

3. Ocena hipotez, narzędzi badawczych i uzyskanych wyników

Dla potrzeb prowadzonych badań zostały sformułowane następujące hipotezy badawcze:

Hipoteza 1. W nowoczesnym zarządzaniu ważnym elementem jest wykorzystanie potencjału wiedzy pracowników 50+, co jest wynikiem zachodzących zmian demograficznych.

Hipoteza 2. Obecny potencjał pracowników 50+ nie jest wykorzystany do międzypokoleniowej wymiany wiedzy pracowników, pomimo zachodzących zmian demograficznych.

Hipoteza 3. Rozwój potencjału pracowników 50+ jest jednym z elementów zapewniających stabilność funkcjonowania organizacji w sytuacji zmian demograficznych.

Oceniając przytoczone sformułowania w kategoriach metodologii naukowej trudno je nazwać hipotezami. Są to oczywiste zdania oceniające o znaczeniu „potencjału wiedzy” pracowników 50+. Ponieważ wymienione „hipotezy” nie eksplikują zależności, ich ustalenie i na tej podstawie dokonanie predykcji jest niemożliwe. Ten defekt obniża naukową wartość prowadzonych badań i ostatecznych konkluzji.

Część badawcza pracy doktorskiej została napisana na podstawie analizy badań ankietowych 560 respondentów przeprowadzonych w 16 organizacjach o charakterze produkcyjnym, usługowym oraz w administracji. Pytania zostały tak skonstruowane, aby badać nie tylko świadomość ważności problemu, ale poznać podejście kadry i pracowników do zarządzania osobami z grupy 50+ w dobie zmian demograficznych. Pierwsze pytanie w kwestionariuszu badawczym dotyczyło oceny, czy pracownicy 50+ dzielą się wiedzą ze swoimi młodszymi współpracownikami. Uzyskane wyniki na poziomie ogólnym wskazują pozytywną odpowiedź na poziomie 60%, co może napawać optymizmem. Powstaje jednak pytanie, dlaczego aż 40% badanych wskazało niepewność lub odpowiedź negatywną. Ten wynik odzwierciedla sposób postrzegania potencjału osób 50+, który może mieć wpływ na gotowość organizacji do jego włączenia w procesy zarządzania wiedzą. Szczególnie organizacje biznesowe w swoich działaniach i wyborach kierują się praktycyzmem i pragmatyzmem. Ponieważ wartość pracowników dojrzałych jest różna w zależności od wartości i aktualności *know-how*, którego są nośnikiem, również ocena ich wartości nie jest jednoznaczna. Na wartość wiedzy pracowników 50+ wpływa nie tylko osobiste zaangażowanie, ale także warunki jakie stwarza organi-

zacja i kadra zarządzająca dla rozwoju tej szczególnie wrażliwej społecznie grupy pracowników. Opisany cel badawczy został zrealizowany, dając odpowiedź, że jest to potencjał kompetencyjny osób 50+, który jest ważny i cenny z perspektywy zarówno organizacji, jak i pracowników.

Badanie zostało przeprowadzone w formie tradycyjnego kwestionariusza ankiety, co wynika z obserwacji, że w większości przypadków taka metoda dla osób 50+ jest bardziej przyjazna i skłania do głębszych refleksji. Badania zostały przeanalizowane na wielu płaszczyznach, uwzględniono zarówno specyfikę urzędów, przedsiębiorstw państwowych, firm prywatnych, organizacji z silną „zachodnią” kulturą zarządzania, firm z sektorów produkcyjnych, usługowych, *high-tech* oraz polskich firm „rodzinnych”. Badania przeprowadzone zostały w latach 2016-2017, a więc niedawno, co należy zapisać na plus dysertacji.

4. Struktura rozprawy doktorskiej

Dysertacja liczy 275 stron i składa się z czterech rozdziałów, bibliografii, spisu tabel, spisu wykresów i załącznika w którym zamieszczono kwestionariusz ankiety.

W **rozdziale pierwszym** zatytułowanym „*Nowe trendy w warunkach zarządzania jako odpowiedź na zmiany demograficzne na rynku pracy*”. Zaprezentowano w nim wybrane techniki i koncepcje związane bezpośrednio lub pośrednio z tematem zarządzania wiedzą w organizacji. Wniosek, jaki się nasuwa z dokonanego przeglądu literatury jest dobrze znany, a mianowicie od kilku dekad obserwuje się wzrost znaczenia zarządzania wiedzą w organizacjach i kapitału intelektualnego.

W **drugim rozdziale** zatytułowanym „*Uwarunkowania prawne i instytucjonalne wobec osób 50+*” przedstawiono szeroko rozumiany (międzynarodowy) stan prawny, zaczynając od dokumentów opracowanych przez Organizację Narodów Zjednoczonych, OECD, Unię Europejską oraz Polskę. Dokonano również porównania proponowanych rozwiązań w naszym kraju z rozwiązaniami w Unii Europejskiej.

W **rozdziale trzecim** zatytułowanym „*Zarządzanie wiedzą w organizacjach z uwzględnieniem potencjału osób 50+. Analiza wyników badań*” opisano grupę badawczą oraz badanie pilotażowe. Zaprezentowano metodologię badawczą oraz cele i założenia przeprowadzonego badania głównego. Przeanalizowane wyniki badania pilotażowego. Podjęto próbę ich skorelowania z kulturą organizacji. Przedstawiono analizę głównych wyników zebranych w trakcie badań ankietowych i wywiadów z pracownikami, kadrami menadżerską oraz obserwacji własnych. Korelacje dotyczyły między innymi metod przekazywania wiedzy oraz

sposobów ich pozyskiwania od osób 50+, procesy przekazywania wiedzy oraz wnioski i rekomendacje do wprowadzenia, uwzględniające specyfikę osób 50+.

W zamykającym rozprawę **czwartym rozdziale** opisano model umożliwiający efektywne przejmowanie wiedzy z uwzględnieniem specyfiki osób 50+, jego założenia oraz zastosowanie. Zagadnienie zarządzania wiedzą w dobie zmian demograficznych ze szczególnym uwzględnieniem osób 50+ ma znaczący wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Jest ono także ukierunkowane na rozwój pracowników, co w konsekwencji prowadzi także do ogólnego wzrostu dobrostanu społecznego.

Struktura rozprawy nie budzi zastrzeżeń. Kolejno po sobie logicznie ułożone rozdziały tworzą przejrzystą całość.

5. Ocena strony formalnej i wykorzystanej literatury

Rozprawa pod względem formalnym nie budzi poważniejszych zastrzeżeń, choć nie jest wolna od wielu uchybień. Styl narracji jest przystępny, jednakże w wielu miejscach pracy występują nadużycia, np. często autor używa wyrażenia „optymalny model zarządzania wiedzą” (s.9). Model jest odwzorowaniem rzeczywistości. Jego wartość jest oceniana przy pomocy innych kryteriów, np. dokładności (izomorfizmu), analogii (podobieństwa).

Doktorant wykorzystał 216 naukowych zwartych pozycji bibliograficznych, a także 37 aktów prawnych, liczne materiały konferencyjne i ponad 40 źródeł internetowych. Nie będe przeprowadzał analizy statystycznej wymienionych pozycji, ale wiele z nich to publikacje międzynarodowe w języku angielskim, co świadczy o umiejętności wykorzystania przez Autorkę rozprawy bogatej literatury przedmiotu. Publikacje najnowsze wydane w okresie ostatnich 5 - 6 lat (od 2010 roku) stanowią ok. 15% całości literatury, co w obecnie występującej wysokiej dynamice obiegu wiedzy w nauce jest w pełni zadawalającym wskaźnikiem. Pod względem jakościowym literatura jest dobrana prawidłowo, ponadto jest zróżnicowana i bogata. Na podkreślenie zasługuje umiejętność wykorzystywania najnowszej literatury przedmiotu i liczne odwołania do najnowszych badań światowych w podjętej tematyce.

6. Merytoryczna ocena rozprawy

Przedmiotem dysertacji było ustalenie, „w jakim stopniu dobro płynące z kadr 50+ (wiedza wsparta doświadczeniem) jest wykorzystywane w gospodarce oraz jaki model postępowania z tą kadrą będzie najbardziej efektywny i jak go można wykorzystywać w praktyce”. W celu ustalenia odpowiedzi na powyższe pytania przeprowadzono przy pomocy 560 ankiet

badania, które dostarczyły wielu cennych informacji na temat różnych rozwiązań prawnych w Polsce i zagranicą. Uzyskane wyniki potwierdziły będące w obiegu społecznym prawdy, że pracownicy w wieku 50+ posiadają cenne, niekiedy bezcenne doświadczenie, które nie powinno być marnotrawione.

Ważnym zadaniem było określenie czynników mających istotny wpływ na potrzeby zastosowania modelu sukcesji wiedzy z uwzględnieniem specyfiki danej gałęzi gospodarki, ale także preferencji uczenia i dzielenia się wiedzą osób 50+. Wspomniane wcześniej badanie pozwoliło na zebranie danych oraz ich analizę, prowadząc do wielu cennych wniosków.

Jaki jest wkład rozprawy do rozwoju nauk o zarządzaniu? Wynika on z praktycznego celu dysertacji a mianowicie stworzenia modelu zarządzania wiedzą w organizacji, zgodnego z prawodawstwem międzynarodowym, unijnym i polskim, opartego na najnowszych trendach w naukach zarządzania oraz spójnego z wynikami badań. Model został przedstawiony i szczegółowo omówiony w rozdziale czwartym. Model przejmowania wiedzy od osób 50+ w organizacji ma zdecydowanie naturę holistyczną. Tworząc go Doktorant przyjął założenie o konieczności kompleksowego podejścia do rozwiązywania problemu, definiując go na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Opiera się on na zasadach czerpiących zarówno z Deklaracji Praw Człowieka, jak i opracowań Unii Europejskiej. Określa jakie działania może podjąć i powinna organizacja, aby skutecznie dwustronnie transferować wiedzę pomiędzy pracownikami 50+ a młodszymi pokoleniami, co dodatkowo prowadzi do zwiększenia efektywności przedsiębiorstw poprzez lepszą integrację załogi.

Zaprezentowany w rozprawie model ma za zadanie zatrzymanie cennej wiedzy w organizacji, co jest szczególnie ważne w związku z ryzykiem przerwania transferu wiedzy pomiędzy pracownikami 50+ a nowymi pracownikami. Wspiera również realizację celów strategicznych organizacji. Efektem nadrzędnym tych działań jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej, która stwarza nowe możliwości rozwoju oraz podnosi wartość organizacji. Cel praktyczny dysertacji został osiągnięty.

Przedstawione wnioski pozwalają stwierdzić, że główny cel pracy został osiągnięty. Mając na uwadze wysoką dynamikę zmian w otoczeniu biznesowym oraz dużą gotowość organizacji do szukania coraz efektywniejszych metod funkcjonowania - postuluje się prowadzenie dalszych badań nad procesami zarządzania wiedzą w organizacjach, ze szczególnym uwzględnieniem nowoczesnych technologii w zakresie gromadzenia, przetwarzania i redystrybucji wiedzy.

Przedłożona mi do recenzji dysertacja doktorska spełnia ustawowe kryteria (art. 13, ust. 1 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 z późn. zm.) tj.: stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, jakim jest eksploracja aktywności grup społeczno-zawodowych 50+. Doktorant posiada wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Przeprowadzone badania potwierdzają umiejętność Doktoranta w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Wysoko oceniam merytoryczną zawartość rozprawy. Wysoko oceniam również jej stronę redakcyjną, język, styl pisania, komunikatywność. Wkradły się pewne błędy językowe do tekstu, do bibliografii, lecz są one bez znaczenia.

Z całym przekonaniem stwierdzam, że mgr Sylwester Pietrzyk posiada wysokie zdolności prowadzenia pracy naukowej. Posiada również własny, dojrzały warsztat naukowy, na który składają się narzędzia badawcze, umiejętność prowadzenia badań i samodzielność w interpretowaniu wyników.

Wysoko oceniając rozprawę doktorską mgr Sylwestra Pietrzyka - wnoszę o dopuszczenie jej do publicznej obrony.

Jan Klimek