

Prof. zw. dr hab. Czesław Zajac  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ**

**mgra Sylwestra Pietrzyka**

pt.: „**Zarządzanie wiedzą w organizacjach w dobie starzenia się społeczeństwa polskiego**”, napisanej pod kierunkiem naukowym prof. dr hab.

Jana D. Antoszkiewicza

### **I. Ogólna charakterystyka rozprawy**

Autor, wyżej wymienionej, recenzowanej przeze mnie rozprawy doktorskiej mgr Sylwester Pietrzyk, podjął aktualny, ważny dla teorii i praktyki zarządzania, interesujący problem badawczy. Skuteczne zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach, rozpatrywane w kontekście zjawiska starzenia się społeczeństwa polskiego stanowi trudny i złożony problem dla strategicznych decydentów różnych organizacji funkcjonujących w naszym kraju. Tezę tę potwierdza także stwierdzenie Doktoranta, który już na początku swoich rozważań we wstępie podkreśla, powtarzając za innymi autorami, że „wyzwaniem dla przedsiębiorstw i organizacji jest także utrzymywanie optymalnej wydajności pracy osób 50+ oraz zachęcanie ich do dzielenia się wiedzą. Osoby dojrzałe posiadają duże doświadczenie zawodowe kumulowane przez lata pracy. W chwili ich odejścia organizacja traci cenne doświadczenia i wiedzę, co ma przełożenie na wyniki biznesowe firmy. Jednocześnie jest to grupa, która jest najbardziej narażona na bezrobocie. Wydłużający się statystycznie czas życia, przesunięcie progów emerytalnych i większa aktywność zawodowa, stawiają przed dojrzałymi pracownikami oraz kadrą menedżerską 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” (s. 6). Trafnie podkreśla On również dalej, że „w praktyce potwierdzonej wieloma obserwacjami, odejście osoby o głębokich „silosowych” kompetencjach cofa organizację w rozwoju, ponieważ musi ona na nowo „wypracować” znane już rozwiązania. Pewne procesy są zatrzymane lub muszą zostać zmodyfikowane lub zredukowane. (...). Poziom „mistrzowski” kompetencji, jaki zwykle posiadają doświadczeni pracownicy 50+, pozwala na wypracowanie nowych metod i narzędzi, a nie tylko na naprawę już istniejących....Wczesne zadbanie o transfer wiedzy od osób 50+ chroni organizację przed ryzykiem milionowych strat (s. 7). Autor dostrzega także lukę teoretyczną w zakresie analizowanej przez siebie problematyki, co znajduje wyraz w jego stwierdzeniu, że „analiza literatury w obszarze zarządzania wiedzą w dobie tak dużych zmian demograficznych pozwala stwierdzić, że wciąż nie jest ona dostatecznie zbadana oraz nie wiadomo jakie działania są w tym zakresie podejmowane przez przedsiębiorstwa. Istnieje wiele opracowań ogólnie przedstawiających zarządzanie wiedzą, ale nie uwzględniają one szczególnego kontekstu różnic pokoleniowych” (s. 6).

Dlatego też wybór przedmiotu badań oraz problematyki rozprawy, dokonany przez mgra Sylwestra Pietrzyka, uważam za w pełni trafny.

Praca składa się z 275 stron tekstu, obejmującego wstęp, 4 rozdziały, zakończenie, bibliografię, spisy: tabel i wykresów oraz kwestionariusz ankiety wykorzystanej w badaniach empirycznych oraz streszczenia; w języku polskim i języku angielskim. Wzbogacona została 12 tabelami i 50 wykresami.

Wykorzystana bibliografia obejmuje 298 pozycji w języku polskim i języku angielskim, na które składają się: 216 monografii i artykułów w czasopiśmie naukowych, 37 publikacji pochodzących ze źródeł prawnych, 4 materiały konferencyjne oraz 41 źródeł internetowych. Ilość, struktura oraz aktualność publikacji, na które powołuje się mgr Sylwester Pietrzyk, według mojej oceny, w pełni spełniają standardy stawiane rozprawom doktorskim w tym zakresie.

We wstępie Doktorant sformułował: cztery cele rozprawy, jej cel praktyczny oraz trzy hipotezy. Określił także problem badawczy, choć go wprost nie nazwał, opisał przedmiot pracy. Zaprezentował również układ strukturalny rozprawy, przedstawiając syntetycznie zawartość poszczególnych rozdziałów.

Konstrukcję pracy oceniam pozytywnie, jest ona logiczna i stanowi, według mnie, właściwą podstawę koncepcyjno - metodyczną do zrealizowania postawionych celów rozprawy. Stwierdzenia Doktoranta, że „obecny potencjał pracowników 50+ nie jest wykorzystywany do międzypokoleniowej wymiany wiedzy pracowników, pomimo zachodzących zmian demograficznych. Istotne jest, żeby zbadać, jaka jest skala tego zjawiska, jego przyczyny i zaproponować 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”, można traktować, według mnie, jako postawienie (sformułowanie) problemu badawczego. Wątpliwości „natury warsztatowej” budzą natomiast sformułowania celów oraz hipotez badawczych.

Cele bowiem zostały zorientowane na sprawdzenie, określenie, zidentyfikowanie i porównanie. Brakuje tu ich wymiaru aksjologicznego (diagnostycznego) i postulatywnego. Sformułowanie celu praktycznego, który jest moim zdaniem kluczowym elementem warstwy koncepcyjno – metodycznej rozprawy, budzi także zastrzeżenia, bowiem poza tym, że Autorowi chodzi zapewne o stworzenie modelu optymalnego zarządzania wiedzą w organizacji, który jest zgodny z prawodawstwem międzynarodowym, unijnym i polskim, opartym o najnowsze trendy w zarządzaniu oraz spójnym z wynikami otrzymanych badań”, a nie „stworzenie optymalnego modelu zarządzania wiedzą...”, nie bardzo wiadomo, dlaczego taki model ma być spójny z wynikami „otrzymanych badań” (przez kogo i od kogo otrzymanych? oraz w jaki sposób doprowadzić do takiej „spójności?

Także sformułowane przez Doktoranta hipotezy są bardziej tezami niż hipotezami badawczymi. Są to bardziej stwierdzenia o relatywnie niskim ładunku przypuszczenia (hipotetyczności), które trudno się weryfikuje. Dlatego uważam, że obok poprawnie sformułowanych hipotez badawczych Autor rozprawy mógłby postawić również pytania badawcze, które mogłyby stanowić uszczegółowienie problemu badawczego.

Recenzowana praca ma charakter teoretyczno – empiryczny. Korespondują z nim: prowadzona przez Autora rozprawy jakościowa, ale także i ilościowa analiza badanego zagadnienia. Wymiar jakościowy rozważań rozprawy nawiązuje do paradygmatu interpretatywno - symbolicznego oraz nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu. Natomiast wymiar ilościowy wpisuje się w nurt systemowo - funkcjonalny. Dlatego jako metodologicznie uzasadnione byłoby sformułowanie zarówno hipotez badawczych jak i postawienie pytań badawczych.

Wymienione przez mnie mankamenty koncepcyjno-konstrukcyjne rozprawy nie stanowią bariery, która uniemożliwiłaby Doktorantowi zrealizować celów pracy.

Za szczególnie wartościowy element recenzowanej pracy uznaję wyniki badań empirycznych, które pozwoliły jej Autorowi osiągnąć sformułowane cele, a zwłaszcza sformułować model przejmowania wiedzy w organizacji od osób 50+. Należy w tym miejscu także podkreślić, że wyniki te są interesujące poznawczo oraz użyteczne dla praktyki zarządzania. Mogą być również pomocne dla kolejnych badaczy, którzy zdecydują się rozpocząć eksplorację zagadnienia stanowiącego przedmiot rozprawy.

Do innych wartościowych elementów opracowania, które według mojej opinii zasługują na pozytywną ocenę, zaliczam:

- uporządkowanie wiedzy czytelnika odnośnie nowych trendów w zarządzaniu wiedzą w kontekście zmian demograficznych na rynku pracy (rozdział pierwszy);

- usystematyzowane rozważania poświęcone prawnym i instytucjonalnym uwarunkowaniom sytuacji zawodowej osób 50+, które mogą być przydatne dla badaczy tej problematyki oraz użyteczne dla praktyków zarządzania;
- rzetelne pod względem warsztatowym (analitycznym) przedstawienie wyników własnych badań empirycznych, poświęconych badaniu procesów zarządzania wiedzą w organizacjach, rozpatrywanych w kontekście potencjału pracowników 50+;
- wartościowe dla badaczy problematyki zarządzania wiedzą oraz przydatne dla praktyki zarządzania wnioski i rekomendacje do wprowadzania rozwiązań w zakresie zarządzania wiedzę uwzględniających specyfikę osób 50+;
- oryginalny, interesujący poznawczo, holistyczny i posiadający, według mojej oceny, walor użyteczności, autorski model przejmowania wiedzy w organizacji od osób 50+; (s. 222 – 233).

## **II. Krytyczne, polemiczne i pozytywne uwagi szczegółowe o charakterze merytorycznym**

Lektura wstępu i kolejnych rozdziałów pracy skłania m.in. do następujących ocen i uwag:

W Rozdziale Pierwszym zatytułowanym „Nowe trendy w warunkach zarządzania jako odpowiedź na zmiany demograficzne na rynku pracy”, Autor „posiłkuje się” wprawdzie bogatą literaturą przedmiotu, ale trudno odnaleźć wśród cytowanych pozycji bibliograficznych aktualne publikacje, pochodzące z okresu 2010 – 2018. Wiele fragmentów rozważań ma charakter „podręcznikowaty” i reprezentuje przeciętny poziom dyskursu naukowego. Ponadto mnogość poruszanych przez S. Pietrzyka wątków czyni te rozważania nieco chaotycznymi. We fragmencie rozważań poświęconemu „zarządzaniu zaangażowaniem” Autor nie dostrzega wkładu jaki na gruncie rodzimych badań tej problematyki wniosła Pani Profesor Marta Juchnowicz, która szeroko opublikowała wyniki swoich badań w monografiach i artykułach naukowych. Nie

do końca zrozumiałe jest także włączanie studiów przypadków w części pracy, o charakterze teoretycznym. Brakuje także form graficznych w tej części opracowania co czyni ten tekst mniej przyjaznym dla czytelnika w porównaniu z sytuacją, gdyby Doktorant wzbogacił swoje rozważania tabelami, rysunkami czy schematami. Tabelę 2 na ss. 71 – 73 oceniam jako wartościowe i użyteczne dla teoretyków i praktyków zarządzania zestawienie modeli kierowania w kontekście zarządzania wiedzą u osób 50+.

Rozdział Drugi „Uwarunkowania prawne i instytucjonalne wobec osób 50+”, jest interesujący pod względem poznawczym i został solidnie przygotowany z myślą o czytelnikach chcących uporządkować swoją wiedzę na temat regulacji prawnych i rozwiązań instytucjonalnych odnośnie kategorii osób rozpatrywanych w pracy, ale reprezentuje bardzo przeciętny poziom naukowy. Nie zachwyca również sposób weryfikacji sformułowanych we Wstępie hipotez badawczych.

W Rozdziale Trzecim pod tytułem „Zarządzanie wiedzą w organizacjach z uwzględnieniem potencjału osób 50+ analiza wyników badań” na ss. 129 – 130 Autor niepotrzebnie powtarza sformułowane na początku opracowania, we Wstępie, cele pracy, a na s. 131 – hipotezy badawcze. Zdanie: „Przedmiotem pracy jest zbudowanie modelu zarządzania wiedzą w organizacji w dobie zmian demograficznych poprzez przeprowadzenie badań naukowych”, jest nie do końca zrozumiałe i odnosi się do celu, a nie przedmiotu pracy (s. 129). Na s. 181 i s. 183 Autor nawiązuje do modelu, nie nazywając go, ani nie wyjaśniając o jaki model chodzi. Należy natomiast podkreślić bardzo rzetelne przedstawienie wyników własnych badań empirycznych, z wykorzystaniem form graficznych, co ułatwia ich percepcję. (s. 161- 218) oraz zwrócić uwagę na wartościowe wnioski i rekomendacje do wprowadzania zarządzania wiedzą uwzględniającego specyfikę osób 50+ (s. 218-221).

Moich zastrzeżeń nie budzi Rozdział Czwarty, poza: jego tytułem: „Opis modelu” (jakiego? czego?) powinno chyba być np. „Autorska propozycja modelu przejmowania wiedzy w organizacji od osób 50+” oraz tytułem tabeli 11 na

s. 232, w którym podobnie jak w w/w tytule rozdziału Doktorant nie nazywa tego modelu. Rozdział ten oceniam jako najbardziej wartościowy w całej pracy. Zaproponowany przez Autora model jest spójny, kompletny, adekwatny do problemu badawczego i może być uznany jako wartościowy dla praktyki zarządzania. Stanowi on, według mnie, wartość dodaną wniesioną przez Doktoranta do rozwoju Nauk o Organizacji i Zarządzania.

### **III. Inne uwagi szczegółowe**

Praca napisana została w sposób komunikatywny. Tekst został opatrzony dużą ilością tabel, wykresów, co ułatwia czytelnikowi jego percepcję. Warto również podkreślić, że wyjątkowo staranna szata graficzna opracowania, podnosi poziom jego „przyjazności” dla odbiorcy. Pragnę zwrócić również uwagę na poprawność języka. Tym nie mniej w trakcie lektury tekstu udało mi się wychwycić wiele usterek językowych, interpunkcyjnych oraz redakcyjnych, spośród których, kilka przykładowych podaję poniżej: na s. 4 w spisie treści Rozdz. Trzeci punkt 3.1 zamiast 3.2. jak napisał Autor zamiast „przeprowadzonego zadania” powinno być: „przeprowadzonego badania”, w tytule Rozdziału Czwartego w brzmieniu „Opis modelu” nie wiadomo o jaki model lub model czego chodzi, na s. 9 w 5 wierszu od góry przed „oraz” niepoprawnie umieszczono przecinek; na s.11 w 8 wierszu od dołu między wyrazami: „działania” i „ale” brakuje przecinka; na s. 14 w 8 wierszu od dołu jest „Statystyki”, a powinno być: „Dane statystyczne”; na s. 22 w 9 wierszu od dołu jest „Opiera się ona na metodologii KPMG Knowledge Management Jourey...”, a powinno być: „Opiera się ona na metodyce KPMG Knowledge Management Jourey...”, na s. 26 w 2 wierszu od góry brakuje przecinka przed słowem” ponieważ”; Przedostatnie zdanie w brzmieniu: „Definiując, kreatywność jako umiejętność tworzenia nowych potrzebnych rozwiązań w sytuacjach, które przynosi dynamiczny rozwój świata i potrzeby firmy, w której jesteśmy zatrudnieni”, jest pozbawione sensu; na s. 31 w drugim wierszu od góry brakuje przecinka przed „a”; na s. 40 w pierwszym zdaniu od góry „Techniki uczenia grupowego nie stanowią metodologii zarządzania...”,

powinno być „...metodyki zarządzania...”, podobnie niepoprawnie w następnym zdaniu na tej stronie zamiast „takie metodologie...”, powinno być: „Takie metodyki...”; na s. 51 zdania: „Większość współczesnych organizacji działa na zdecentralizowanych modelach zarządzania, a pracownicy są bliżej klientów w porównaniu do wielkich scentralizowanych organizacji. Wyjściem do całej teorii jest próba obalenia dotychczasowego systemu motywowania przez bodźce pozytywne i negatywne, a zastąpienie ich głębokim sensem wykonywanej pracy” są pozbawione sensu; na tej samej stronie w 12 zdaniu od dołu przed słowem „dzięki” brakuje przecinka; na s. 53 w zdaniu „W latach 2000 – 2006, osoba badająca zaobserwowała działania wewnętrznego działu szkoleń Provident Polska S.A.,...”, Autor rozprawy nie wyjaśnia o jaką osobę badającą chodzi i co ta osoba badała...., na s. 60 zamieszczono nieprawidłowo sformułowany przypis bibliograficzny dolny nr 147, na s. 62 w 9 zdaniu od góry przed wyrazem „dotyczące” brakuje przecinka, a na tej samej stronie „Ponieważ cecha organizacji jest uporządkowany, procesowy charakter działania, kluczowe dla efektywności będzie ich świadome realizowanie;”, pozbawione jest sensu logicznego; na s. 64 w 11 zdaniu od góry po słowie „pracowników” brakuje przecinka, na s. 68 w drugim wierszu od dołu Autor nieprawidłowo używa pojęcia „metodologii kierowania projektem”, zamiast „metodyki kierowania projektem”. Poza tym w wielu miejscach w tekście autor spłaszcza angielski wyraz managerowie jako „menadżerowie” zamiast „menedżerowie”; na s. 71 w tytule tabeli 2 jest „zestawienie modli...”, a powinno być „zestawienie modeli...”.

#### **IV. Konkluzja**

Uwagi krytyczne i polemiczne nie pomniejszają ogólnej pozytywnej oceny pracy. Mgr Sylwester Pietrzyk samodzielnie rozwiązał problem naukowy, wykazał ogólną wiedzę teoretyczną w obszarze tematycznym rozprawy oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Jego rozprawa może być uznana jako przyczynek badawczy dla teorii i praktyki zarządzania.



W konkluzji stwierdzam, że recenzowana rozprawa pt. „Zarządzanie wiedzą w organizacjach w dobie starzenia się społeczeństwa polskiego”, spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim, określone w Ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 roku (art.13.1.). W związku z powyższym wnoszę o jej przyjęcie i stawiam wniosek o dopuszczenie mgra Sylwestra Pietrzyka do dalszych etapów przewodu doktorskiego.

Wrocław, 16 maj 2019 r.

Czesław Zając

Handwritten signature of Czesław Zając in black ink, written in a cursive style.