

Prof. dr hab. Piotr Niedzielski
ORCID 0000-0001-5024-4722

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Instytut Zarządzania
Wydział Ekonomii, Finansów i Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński

Zakład Logistyki i Innowacji
Instytut Zarządzania
Uniwersytet Pomorski w Słupsku

RECENZJA

**Rozprawy doktorskiej magistra inżyniera Krystiana Wojtasika
pt. "Międzygeneracyjny transfer wiedzy w szkoleniach Sił Zbrojnych
Rzeczypospolitej Polskiej", napisanej pod kierunkiem
prof. UŁ. dr hab. Katarzyny Wojtaszczyk, Uniwersytet Łódzki,
Wydział Zarządzania, Łódź 2023**

1. Uwagi ogólne

Podstawą wykonania recenzji jest pismo Przewodniczącej Komisji Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych w **dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości**, prof. dr hab. Ewy Walińskiej z dn. 12.12.2023 roku, wraz z kopią Uchwały nr 72/N/2023 z dnia 25 września 2023 roku Komisji Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, w sprawie szczegółowych zasad przyznawania wyróżnień rozprawom doktorskim, oraz dostarczony w korespondencji egzemplarz przedmiotowej rozprawy doktorskiej.

Recenzowana rozprawa doktorska magistra inżyniera Krystiana Wojtasika pt. "Międzygeneracyjny transfer wiedzy w szkoleniach Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej" liczy 229 stron maszynopisu. Składa się z abstraktu w języku polskim i angielskim, Wstępu wraz z uzasadnieniem podjęcia tematu badań, oraz omówieniem i uzasadnieniem przyjętej metodyki badań, czterech rozdziałów zasadniczych, gdzie rozdział trzeci w sposób szczegółowy opisuje metodykę badań, spisem tabel oraz spisem rysunków i wykresów bibliografią, oraz załącznikami.

W pracy umieszczono 39 rysunków, 2 wykresy oraz 26 tabel. Do opracowania niniejszej rozprawy Autor wykorzystał obszerne źródła bibliograficzne, w łącznej liczbie 434 pozycji, które podzielił w ujętej bibliografii na pozycje zwarte i artykuły (literatura) w ilości 407 pozycji

literaturowych, strony internetowe w liczbie 15 adresów internetowych, oraz akty prawne w ilości 12 pozycji. Wykorzystana bibliografia jest polskojęzyczna oraz anglojęzyczna. Autor opracowując wskazane części bibliografii przyjął konwencję alfabetyczną. Wskazane pozycje bibliograficzne znajdują swoje odzwierciedlenie i prawidłowe wykorzystanie w przypisach.

Wykorzystane **pozycje bibliograficzne są z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości**, w tym zarządzania wiedzą, zarządzania informacją w tym z wykorzystaniem systemów ICT, zarządzania zespołami ludzkimi, zarządzania kapitałem intelektualnym, kształtowania kompetencji, zarządzania strategicznego, psychologii zarządzania oraz aspektów dotyczących pedagogiki szkoleń i dydaktyki. Zauważyć należy że Autor dysertacji opisał w sposób szczegółowy procedurę analizy literatury przedmiotu z obszaru transferu wiedzy, ze szczególnym uwzględnieniem aspektów transferu międzygeneracyjnego, co szczegółowo opisał w rozdziale trzecim, wychodząc z analizy zestawienia autorstwa K. Mordziak z Akademii Wojsk Lądowych we Wrocławiu pt., „Zestawienie tematyczne. Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach militarnych”, prezentując je w zestawieniu tabelarycznym (Tabela 15 ss. 97-98) oraz dokonując autorskiego przeglądu baz Scopus oraz Web of Science, w oparciu o frazy anglojęzyczne (Tabela 16 s. 101), a wyniki zaprezentował w tabeli 17 ss. 103-104).

Oceniając przekazaną rozprawę doktorską zgodnie z dobrymi praktykami oraz zasadami określonymi w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, przyjąłem następujące obszary oceny:

- Wybór przedmiotu badań i tematu pracy; w tym ocena oryginalności tez naukowych.
- Ocena merytoryczna pracy, w tym opanowanie aparatu pojęciowego i umiejętności jego praktycznego wykorzystania/adaptacji oraz samodzielnego prowadzenia badań naukowych;
- Stopień realizacji założonego celu badawczego.

2. Wybór przedmiotu badań i tematu pracy

Autor pracy wybierając problematykę transferu wiedzy pomiędzy pracownikami, a w wypadku przedmiotowej pracy, pomiędzy żołnierzami jak i pracownikami cywilnymi Sił Zbrojnych RP wpisuje się w nurt koncepcji zasobowej nauk o zarządzaniu, w tym w koncepcje kształtowania wiedzy i kompetencji jako zasobu o charakterze strategicznym. Funkcjonowanie organizacji o różnym charakterze, w tym organizacji militarnych charakteryzują się pewną swoistą specyfiką. Dodatkowo także należy wskazać, że współczesne organizacje w coraz większym zakresie uzależnione są od kompetencji pozwalających dokonać absorpcji nowoczesnych rozwiązań techniczno-technologicznych, często warunkujących nie tylko wzrost efektywności gospodarowania danej organizacji, ale wręcz warunkujących ich konkurencyjność czy przetrwanie na rynku. Siły Zbrojne RP, także są poddane silnej presji wykorzystania nowoczesnych narzędzi związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi (ZZL). Wejście Polski w struktury NATO, jak również w struktury Unii Europejskiej, były jedną z istotnych determinant konieczności sięgnięcia po takie narzędzia, które się różnią od dotychczasowych narzędzi kształtowania kompetencji, gdy Polska i Wojsko Polskie było uczestnikiem Układu Warszawskiego, co Autor zauważa: „Należy dodać, że w 2028 roku rozpoczął się proces określany „profesjonalizacją Sił Zbrojnych RP”, w

ramach którego zawieszono obowiązkowy pobór do wojska. Natomiast po roku 2012 pracowano nad reformą systemu kierowania i dowodzenia Siłami Zbrojnymi RP, która weszła w życie 1 stycznia 2014 roku. Te dwa wydarzenia spowodowały konieczność nowego spojrzenia na problematykę szkoleniową w SZ RP" (s. 99). Przykładem istotności omawianej problematyki w dysertacji, jest także w jaki sposób zapewnić transfer wiedzy pomiędzy uczestnikami polskich misji zbrojnych-kontyngentów, w ramach międzynarodowych organizacji takich jak NATO czy ONZ. Obecnie podjęcie decyzji o przyspieszeniu modernizacji polskiej armii, dodatkowo podkreśla dwukierunkowy aspekt transferu międzypokoleniowego wiedzy w Siłach Zbrojnych RP. Bardzo dobrym przykładem jest coraz szersze wykorzystywanie w procesie szkolenia Sił Zbrojnych RP, technologii symulacyjnych o różnym charakterze, które bardzo dynamicznie się rozwijają dzięki rozwojowi ICT, w tym grafiki komputerowej i wydajności urządzeń komputerowych i serwerów. Aspekt dwukierunkowego transferu wiedzy występuje także w procesie szkolenia i funkcjonowania nowej formacji jaką są Wojska Obrony Terytorialnej, ze względu na specyfikę organizacji i składu osobowego tej formacji.

W świetle powyższego należy uznać, że problematyka roli i wpływu międzygeneracyjnego transferu wiedzy w szkoleniach Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, za ważny zarówno z punktu widzenia naukowego, jak również ważny z punktu widzenia użytecznego, gdyż bardzo często szereg rozwiązań nie tylko w obszarze techniki i technologii kreowane jest w siłach zbrojnych czy przemyśle zbrojeniowym, a przykładem może być koncepcja świata VUCA (**V**olatility-zmienność; **U**ncertainty-niepewność; **C**omplexity-złożoność; **A**mbiguity-niejednoznaczność), która to koncepcja została wypracowana na uczelni wojskowej w USA, która miała na celu opisanie świata po zimnej wojnie, i zyskała wykorzystanie także w sektorze cywilnym np. w obszarze przywództwa strategicznego. Koncepcja ta znajduje w literaturze także modyfikacje takie jak świat BANI (**B**rittle-kruchy; **A**nxious-niespokojny; **N**on-linear-nieliniowy; **I**ncomprehensible-niezrozumiały) oraz polskie odpowiedniki typu SPAM (**S**zybkozmiennosc, **P**łynność, **A**rcyzłożoność, **M**ętność). Wszystkie te koncepcje nawiązują do koncepcji zwinności w zarządzaniu (agile management).

Wybór obszaru badawczego i tematu, ze względu na aktualność i użyteczność wyników pracy należy ocenić pozytywnie.

3. Ocena merytoryczna pracy

Autor we **wstępie** wskazując na rolę wiedzy we współczesnych procesach gospodarowania oraz rolę człowieka (pracownika, menadżera), w budowaniu kapitału intelektualnego organizacji m.in. poprzez wykorzystanie koncepcji Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL), tym samym uzasadnia wybór obszaru badawczego. „szkolenia pracownicze odgrywają kluczową rolę nie tylko w procesie transferu wiedzy: szkolenia są także podstawowym narzędziem rozwoju zasobów ludzkich (rzl) organizacji, który to rozwój stanowi z kolei istotną działalność z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Profesjonalne przygotowanie, przeprowadzenie i ocenienie szkolenia, uważane jest za niezbędne do zaspokojenia i/lub przyszłych potrzeb kwalifikacyjnych zatrudnionych oraz organizacji jako całości. (...) W

szkoleniach SZ RP, występując w rolach uczących się lub szkoleniowców, uczestniczą osoby z generacji Baby Boomers, generacji X, Y i C. szkolenia realizowane przez SZ RP są więc miejscem, w którym zachodzi międzypokoleniowy transfer wiedzy” (ss. 4-5). Jednocześnie Autor wskazuje lukę badawczą. „Zestawienie tematyczne publikacji na temat zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach militarnych z roku 2020 pokazuje, że wśród zebranych tekstów, nie ma ani jednego, który poruszałby tematykę międzypokoleniowego dzielenia się wiedzą podczas szkoleń organizowanych przez Wojsko Polskie. Tylko w jednej z ujętych w zestawieniu prac, autorstwa M. Jabłońskiej - Wołoszyn, znaleźć można nawiązanie do międzygeneracyjnego transferu wiedzy.” (ss.5-6). Dodatkowo Autor stwierdza, że (...) w wyniku wyszukiwania w bazach Scopus i WoS nie odnaleziono żadnego tekstu o Wojsku Polskim. Obie analizy piśmiennictwa potwierdzają, że istnieje luka poznawcza związana z badanymi w dysertacji zagadnieniami, nie tylko w odniesieniu do SZ RP, ale również do organizacji wojskowych innych krajów” (s. 105). Autor **w rozdziale trzecim** pt. „**Metodyka zrealizowanych badań empirycznych**”, szczegółowo opisał i zobrazował graficznie zastosowaną procedurę badawczą, wskazując: „Widoczny jest jednak niedostatek opracowań dotyczących szkoleń w SZ RP w kontekście zróżnicowania wieku żołnierzy – wśród wybranych publikacji jest tylko jedna traktująca o zarządzaniu zasobami ludzkimi (także o rozwoju) osób z pokolenia Y” (s. 99).

Opisy procedury badawczej zrealizowanej w niniejszej dysertacji są obszerne, szczegółowe i logiczne oraz są udokumentowane w dysertacji. Wskazać także należy, że Autor (...) zatrudniony w SZ RP, jest zaangażowany osobiście w procesy szkoleniowe żołnierzy rezerwy – nie tylko jako ich uczestnik, ale i realizator”. Jest to istotne z punktu widzenia przeprowadzenia badań w SZ RP, za zgodą i wiedzą odpowiednich organów (Załącznik 2, s. 229), jak i wykorzystania oraz upubliczniania wyników przeprowadzonych przez Autora badań na potrzeby niniejszej dysertacji.

Autor w wyniku przeprowadzonej analizy literatury, wskazał lukę badawczą w postaci braku badań dotyczących mechanizmu międzypokoleniowego transferu wiedzy, w tym także podczas szkoleń w Siłach Zbrojnych RP.

Autor rozprawy stawia siedem pytań badawczych, które powiązał z narzędziem badawczym w postaci dyspozycji do wywiadów stanowiącym załącznik do dysertacji (Załącznik nr 1, s. 228). Pytania te przedstawiają się następująco (s. 106):

- P1** Jaką rolę w działalności Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej odgrywa rozwój zasobów ludzkich dokonujących się poprzez szkolenia?
- P2** Jakie funkcje pełnią szkolenia w SZ RP?
- P3** Jak „wygląda” proces szkolenia w SZ RP i jakie działania podejmowane są na poszczególnych etapach tego procesu?
- P4** Jaki przebieg ma międzygeneracyjny transfer wiedzy podczas szkoleń SZ RP?
- P5** Jaki przebieg ma międzygeneracyjny transfer wiedzy podczas szkoleń SZ RP?
- P6** Które generacje biorą udział w międzypokoleniowym transferze wiedzy w SZ RP?
- P7** Które z czynników społecznych są głównymi determinantami międzygeneracyjnego transferu wiedzy podczas szkoleń przygotowywanych i realizowanych przez SZ RP?

Autor wskazał cel dysertacji „(...) rozpoznanie przebiegu międzygeneracyjnego transferu wiedzy w szkoleniach SZ RP oraz czynników go determinujących (głównie o charakterze społecznym). Autor wykorzystał jako narzędzie badawcze wywiady w oparciu o kwestionariusz-Dyspozycje do wywiadu z wykorzystaniem techniki wywiadu swobodnego, które przeprowadził z 11 respondentami, których szczegółowo scharakteryzował w podpunkcie 3.4 pt. „Charakterystyka respondentów” (ss. 123-130) i syntetycznie ujęto w Tabeli 19 (s. 131). Dodatkowo Autor na potrzeby dysertacji wykorzystał jakościowe badanie dokumentów związanych z procesem szkolenia w SZ RP, co szeroko uzasadnia w dysertacji (ss. 106-109). Zauważyć należy, że wywiady były nagrywane w celu późniejszej szczegółowej analizy-transkrypcji. W dwóch wypadkach Autor przeprowadził wywiady uzupełniające z wytypowanymi respondentami. Podkreślić należy, że Autor typując respondentów, kierował się aby były to osoby „(...) pełniące funkcje trenerów w szkoleniach żołnierzy rezerwy. Autor także wskazał na ograniczenia w zakresie realizacji wywiadów wskazując: „Należy podkreślić, że nie było możliwości przeprowadzenia badania wśród innych podmiotów trio szkoleniowego (szkolonych oraz kierowników liniowych), choć autor miał taki plan” (s. 111). Jak wskazał Autor jednym z powodów była pandemia COVID-19 i ograniczenia w zakresie organizacji szkoleń żołnierzy rezerwy.

Ograniczenia na które wskazał Autor, częściowo uzasadniają ograniczoną próbę badawczą, będącą podstawą badań na potrzeby niniejszej dysertacji. Jak sam Autor wskazał, część wywiadów była realizowana telefonicznie, z możliwością nagrywania. Recenzent także ma świadomość, że technologie typu Teams, Google Meet itp., rozwinęły się w okresie pandemii COVID-19, będąc wtedy nowością, a obecnie są postrzegane jako standard. Istotnym ograniczeniem, jest także prowadzenie badań w Siłach Zbrojnych RP, jako organizacji o szczególnym charakterze i wrażliwości. W zakresie ograniczeń badawczych zauważyć należy że Autor dość szeroko zaprezentował ograniczenia przeprowadzonych badań na potrzeby dysertacji w pkt. 4.4 (ss. 182-186).

Autor opisując cele pracy i oraz postawione pytania badawcze nie wyartykułował wprost postawionych hipotez badawczych. Fakt ten nie jest standardowym rozwiązaniem w dysertacjach.

Autor szczegółowo w rozdziale trzecim opisał realizację badań własnych na potrzeby dysertacji. Treść niniejszego rozdziału wskazuje na dobre opanowanie warsztatu badawczego. Organizację badań naukowych oraz wybór narzędzi badawczych, w tym testowanie narzędzia badawczego jest adekwatne do postawionych problemów badawczych w pracy i należy ocenić pozytywnie co pozwala recenzentowi stwierdzić że świadczy to o dobrym przygotowaniu warsztatu naukowego doktoranta do prowadzenia samodzielnej pracy naukowej w tym badań naukowych.

Dodatkowo stwierdzić należy że przedmiot badań, jak i wykorzystana literatura przedmiotu oraz narzędzia badawcze na potrzeby niniejszej dysertacji, plasują niniejszą pracę w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

W rozdziale pierwszym „Międzygeneracyjny transfer wiedzy”, Autor na bazie studiów literaturowych dotyczących wiedzy, jej specyfiki i właściwości i roli we współczesnych procesach gospodarowania ze szczególnym uwzględnieniem poziomu mikroekonomicznego.

Autor analizę literatury skupia się na prezentacji stanowisk i poglądów poszczególnych autorów. Autor szeroko wykorzystuje literaturę przedmiotu, lecz bardzo ostrożnie wyraża krytycznie uwagi swojego autorstwa. Autor prezentując model hierarchii wiedzy (DIKW), mógł także nawiązać do koncepcji trójkąta wiedzy, który występuje w polskiej literaturze przedmiotu, który jest tożsamy z modelem DIKW. Jednocześnie Autor prezentując zagadnienia związane z kompetencjami pracowników w tym związane z kompetencjami projektowymi, mógł wykorzystać także podejście reprezentowane przez IPMA (International Project Management Association Polska - IPMA Polska). Dodatkowo Autor mógł na potrzeby dysertacji uwzględnić także rozważania na temat zużywania się wiedzy, procesu jej dezaktualizacji np. poprzez uwzględnienie w rozważaniach podziału na wiedzę podstawową, zasadniczą i innowacyjną. Problem ten występuje nie tylko w zakresie budowania zasobów wiedzy w organizacji, lecz także w transferze wiedzy pomiędzy pokoleniami. Zauważyć należy, że Autor umie syntetyzować przeprowadzone analizy, czego przykładem jest Tabela 2 (s. 19), w której zestawiał wybrane definicje zarządzania wiedzą w układzie chronologicznym ich powstawania, czy też Tabela 3 (s. 22) definicje dotyczące transferu wiedzy. Słusznie autor wskazuje, w zakresie kształtowania wiedzy jako zasobu organizacji, w tym kształtowania kompetencji pracowników, roli zaufania w zakresie transferu wiedzy, zarówno w relacjach interpersonalnych jak i w relacjach międzyorganizacyjnych. „Ważnymi narzędziami zarządzania związanymi z podsystemem społecznym, które warunkują transfer wiedzy, są: komunikacja i kultura organizacyjna. (...) Kulturę dzielenia się wiedzą cechuje zaufanie pomiędzy ludźmi, które (co zostało potwierdzone badaniami) pozytywnie koreluje z transferem wiedzy (s. 29). (...) Słabości (i mocne strony) transferu wiedzy w organizacji wiążą się z jego społecznym charakterem. Ludzie są bowiem jednym z najważniejszych zasobów niematerialnych organizacji i zarazem najbardziej zawodnym jej „elementem”. (s. 30). W zakresie roli międzygeneracyjnego transferu wiedzy Autor wskazuje że „(...) transfer wiedzy zachodzi wówczas, gdy w procesie dzielenia się wiedzą uczestniczą przedstawiciele więcej niż jednego pokolenia. Na rynku pracy (przede wszystkim na skutek takich zmian demograficznych, jak wydłużenie się życia i malejący przyrost naturalny) obserwuje się zderzenie się kilku pokoleń pracowników, co sprawia, iż współczesne organizacje są miejscami pracy ludzi w różnym wieku. Transfer wiedzy pomiędzy pokoleniami nie jest więc czymś niezwykłym, ale „prozą życia” instytucji” (s. 31). Autor zdefiniował także pojęcie pokolenia-generacji wskazując, że jest to (...) dającą się zidentyfikować grupę osób, która będąc mniej więcej w tym samym wieku, doświadczyła w ciągu swojego życia podobnych wydarzeń na krytycznych etapach rozwoju. Pokolenie jest więc grupą rówieśniczą, serią roczników, czy też wspólnotą połączoną zbliżonym wiekiem” (s. 31). Autor w Tabeli 5 (ss. 34-35) charakteryzuje pokolenia występujące na rynku pracy, z punktu widzenia wiedzy, umiejętności, postaw wobec pracy oraz życia osobistego. Autor podział na pokolenia (BB, X, Y, C) i ich charakterystyki na potrzeby dysertacji dokonanych w oparciu o studia literaturowe zostały w sposób syntetyczny zaprezentowane w Tabeli 4 (s. 32). Podkreślić należy, że Autor na potrzeby dysertacji wskazał deficyty poszczególnych pokoleń generacyjnych, które syntetycznie zaprezentował w Tabeli 7 (s. 38). W podrozdziale 1.4 „Instrumentarium międzygeneracyjnego transferu wiedzy” (ss. 40-46), Autor wskazuje na różne podziały narzędzi które mogą być wykorzystywane w praktyce w zakresie międzygeneracyjnego transferu wiedzy m. Wskazując instrumenty zorientowane na technologie informatyczne oraz instrumenty zorientowane na ludzi (s. 41, 46). Słusznie Doktorant wskazuje, „(...) że instrumenty transferu wiedzy zorientowane na ludzi i technologie informatyczne wzajemnie

się uzupełniają. Obecnie, w czasach intensywnego rozwoju i użytkowania technologii, rozróżnienie ich jest w zasadzie niemożliwe” (s. 46). Transfer wiedzy w tym transfer międzygeneracyjny odbywa się pomiędzy pracownikami przy wykorzystaniu różnych narzędzi wspieranych technologiami w tym technologiami ICT. Nowoczesne technologie oczywiście dynamicznie się rozwijają i stwarzają nowe możliwości i kanały transferu wiedzy, czego przykładem jest np. rozwój technologii e-learningowych w tym np. platform typu MOOC, czy platform crowdsourcingowych które są narzędziem kapitalizacji wiedzy tłumy nie tylko przez przedsiębiorstwa, ale i administrację publiczną.

Rozważania w rozdziale pierwszym wynikają z celów pracy i przyjętej procedury badawczej. Autor wykorzystał prawidłowo literaturę przedmiotu. Dodatkowo, w oparciu o rozdział pierwszy rozprawy, wskazać należy że Autor niniejszej rozprawy doktorskiej, wykazał się ogólną wiedzą teoretyczną w obszarze koncepcji zasobowej, zarządzania wiedzą, zarządzania zespołami ludzkimi.

Rozdział drugi „Szkolenia narzędziem transferu wiedzy”.

W rozdziale tym Doktorant przedstawił zagadnienia związane z problematyką szkolenia jako istotnego narzędzia wykorzystywanego w zakresie transferu wiedzy, w tym transferu międzypokoleniowego. Autor podkreśla że szkolenia są także „(...) narzędziem rozwoju zasobów ludzkich organizacji, który stanowi ważny subproces zarządzania zasobami ludzkimi” (s. 47), silnie nawiązując do koncepcji zasobowej oraz nurtu kapitałowego w naukach o zarządzaniu oraz o roli tego zasobu w procesach budowania konkurencyjności i innowacyjności każdej organizacji. Autor w swoich rozważaniach wskazuje na ewolucję podejścia szeroko definiowanego zjawiska zarządzania i kształtowania zasobów pracowniczych organizacji, odwołując się do szeregu poglądów i koncepcji w literaturze przedmiotu. Wskazując na rolę szkoleń w kształtowaniu zasobów pracowniczych, Autor także odnosi się do badań, które wskazują na rosnącą rolę szkoleń w tym procesie, wskazując na badania Eurostatu, czy też GUS. Autor wskazując na paradoks zarządzania zasobami ludzkimi i odwołując się do poglądów z literatury przedmiotu wskazując że „(...) paradoks ten polega na tym, że choć uczenie się z natury niesie głód wiedzy, a więc nowe zapotrzebowanie i nie daje tym samym szansy na zwrot, a jedynie kolejne inwestycje, to w organizacjach traktuje się szkolenia jako inwestycję, która musi się zwrócić. Na szkolenie należy zatem popatrzeć nie tylko przez pryzmat korzyści organizacyjnych, ale także z punktu widzenia samych uczących się, którzy ‘kształcą się nie po to, aby podtrzymać swoich szefów, ale by stać się szefami’” (s. 55), mógł przyjąć w polemice klasyczną definicję inwestycji, która wskazuje że „Inwestycja jest to ograniczenie bieżącej konsumpcji w celu zwiększenia konsumpcji w przyszłości”. Szkolenia realizowane zarówno przez pracowników jak i przez organizację wpisują się w schemat określony w powyższym stwierdzeniu, gdyż zarówno organizacja jak i konkretny pracownik inwestuje czas, środki w szkolenie, tym samym ograniczając bieżącą konsumpcję, mając nadzieję, że inwestycja w szkolenie w przyszłości, przyniesie większe dochody co umożliwi zwiększenie konsumpcji zarówno z punktu widzenia pracownika jak i organizacji. Analogicznie w zakresie realizacji ambicji awansowych, to znane przysłowie że „każdy szeregowy nosi w plecaku buławę generalską”,

wskazuje, że jest to normalne zjawisko, a odnosząc się do stwierdzeń ze środowiska naukowego ważne jest aby „uczeń przerósł mistrza”, i w tym zakresie można odnieść się do znaczenia zaufania w procesie szkolenia, co wpisuje się w koncepcje stylów zarządzania, które można powiązać z klimatem w zakresie realizacji szkoleń podnoszących kompetencje pracowników i kształtujących ich postawy. W dalszej części rozdziału Autor skupia się na zdefiniowaniu procesu szkoleniowego z uwzględnieniem wielu obszarów naukowych, takich jak pedagogika, psychologia, nauki o zarządzaniu czy też nauki o bezpieczeństwie i nauki o obronności. Wskazuje na różne metody i techniki wykorzystywane w procesie szkoleniowym, ze szczególnym uwzględnieniem szkoleń o charakterze zawodowym w tym szkoleń dedykowanych osobom dorosłym (nauczanie przez całe życie). Słusznie Autor wskazuje że szkolenia związane są nie tylko z kształtowanych zasobów organizacji, lecz także wskazuje na związek z rynkiem pracy, czyli szkolenia, czy wpływ szkoleń ich efekty można rozpatrywać na różnym poziomie tj. mikro-, mezo-, czy makroekonomicznych. Prowadzone rozważania w zakresie definiowania pojęcia szkolenia, Autor syntetyzuje w postaci zestawienia tabelarycznego (Tabela 8, ss. 59-60) m.in. stwierdzając „szkolenia pełnią istotną rolę dla pracowników, organizacji oraz całych społeczeństw” (s. 61). Autor wskazał także na różne funkcje szkoleń co w sposób syntetyczny zaprezentował na rysunku 11 (s. 62). Na potrzeby dysertacji Autor przyjmuje „(...) że szkolenie to proces czteroetapowy: (1) rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych, (2) określenie celu/celów szkoleń, (3) realizacja szkoleń, (4) ocena rezultatów szkolenia (etapy te scharakteryzowano w następnym podrozdziale dysertacji). (...) Autor rozprawy przyjmuje tym samym tzw. przejściowe podejście do szkolenia systematycznego, w którym kontekst (zewnętrzną pętlę) tworzy rozwój organizacji i wszelkie działania z nim związane.” (ss. 65-66), co syntetyzuje graficznie (rys. 15 s. 66), słusznie wskazując, na możliwość i konieczność zarządzania tym procesem. W dalszej części rozdziału Autor omawia w oparciu o przyjęty na potrzeby dysertacji model procesu szkolenia, omawiając poszczególne etapy i ich fazy, z uwzględnieniem różnych perspektyw m.in. pracownika, zespołu, organizacji, wskazaniem na różne narzędzia które mogą być wykorzystywane jednocześnie odwołując się do literatury przedmiotu, jak również wskazując doświadczenia praktyczne, w tym doświadczenia i praktyki wykorzystywane w szkoleniach wojskowych o różnej charakterystyce. Słusznie Autor wskazuje „(...) że wybór i wykorzystanie konkretnej metody szkoleniowej zdeterminowany jest nie tylko celem szkolenia, ale także możliwościami uczestników w zakresie uczenia się” (s. 74), co wskazuje na interaktywność pomiędzy uczestnikami szkolenia, jak to w dysertacji graficznie wskazał Autor tzw. trio szkoleniowego (rysunek 23 s. 80), ich predyspozycjami i motywacją, celami szkolenia oraz treściami szkolenia i wykorzystanymi narzędziami.

Rozważania w rozdziale drugim wynikają z celów pracy i przyjętej procedury badawczej. Autor wykorzystał prawidłowo literaturę przedmiotu w zakresie procesu szkoleniowego. Dodatkowo, w oparciu o rozdział drugi rozprawy, wskazać należy że Autor niniejszej rozprawy doktorskiej, wykazał się ogólną wiedzą teoretyczną w obszarze problematyki organizacji, realizacji i ewaluacji procesów szkoleniowych z wykorzystaniem różnych narzędzi w tym narzędzi wykorzystujących współczesne technologie ICT.

Rozdział czwarty „Szkolenia i międzygeneracyjny transfer wiedzy w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej”.

W pierwszej części rozdziału czwartego Autor prezentuje specyfikę rekrutacji i realizacji szkoleń w Siłach Zbrojnych RP, wskazując „(...) że kolejność realizacji procesów selekcji oraz rekrutacji w SZ RP jest inna niż w tradycyjnym podejściu (wynika to ze specyfiki działalności tej organizacji)” (s. 132). Autor precyzyjnie odnosząc się do obowiązujących uwarunkowań formalno-prawnych, wskazuje możliwe w obecnym stanie prawnym, formy zaangażowania w Siłach Zbrojnych RP, oraz podmioty i zakres odpowiedzialności związanych z procesem ewidencji wojskowej i rekrutacji do Sił Zbrojnych RP, podkreślając rolę rejestracji, kategoryzowania oraz prowadzenia ewidencji wojskowej (Rysunek 35 s. 133), czy też rodzajów służby wojskowej (Rysunek 36, s. 136). Autor wskazuje na konieczność rozróżnienia w zakresie rozwoju zasobów ludzkich w Siłach Zbrojnych RP, zgodnie z obowiązującymi przepisami na kształcenie i szkolenie (s. 142). Omawiając proces personalny w Siłach Zbrojnych RP Autor także wskazuje na proces derekrutacji, omawiając okoliczności i uwarunkowania formalno-prawne jego przebiegu, w oparciu o aktualnie obowiązujące przepisy. Autor analizując dokumenty obowiązujące w Siłach Zbrojnych RP w odniesieniu do szkoleń „(...) które stanowią podstawowy obszar działalności oraz funkcjonowania wojska w czasie pokoju, i (...) prowadzone są w celu kształtowania pożądanych walorów bojowych zasobów ludzkich. Żołnierzy przygotowuje się zatem nie tylko do działań w strukturach pokojowych, ale również wojennych” (s. 143), wskazuje na pewne rozbieżności w obszarze skupienia się głównie na żołnierzach, w pewnym obszarze pomijając szkolenia pracowników. Zauważyć należy że Autor w oparciu o przeprowadzone analizy dokumentacji w ramach dysertacji wskazuje „(...) że szkolenia w SZ RP kierowane są zarówno do żołnierzy, jak i pracowników cywilnych, (...) spełniając funkcje: adaptacyjną, wyrównawczą, renowacyjną oraz rekonstrukcyjną” (s. 147). „Z przeprowadzonych wywiadów wynika bowiem, że szkolenia pełnią przede wszystkim funkcje adaptacyjną oraz renowacyjną” (s.148).

Autor wskazuje w oparciu o przeprowadzone badania że szkolenia „(...) są sposobem na poszerzenie wiedzy i umiejętności po to, by móc realizować postawione im zadania w czasie pokoju i wojny. Odpowiedzi te odnoszą się do obecnych, jak również przyszłych potrzeb szkoleniowych oraz SZ RP. Natomiast widoczny jest brak odniesienia do kształtowania postaw i zachowań zasobów ludzkich” (s. 144). Autor wskazuje, że ze względu na specyfikę możliwości organizacji szkoleń w jednostkach wojskowych szkolenia można podzielić na szkolenia wewnętrzne oraz zewnętrzne tj. realizowane przez inne jednostki wojskowe, mające odpowiednią infrastrukturę i kompetencje szkoleniowe, a z punktu widzenia treści na szkolenia okołowojskowe lub specjalistyczne wskazując jednocześnie na „(...) możliwość wyboru lokalizacji szkolenia żołnierzy rezerwy” (s. 145). Autor wskazując wnioski przywołuje fragmenty transkrypcji przeprowadzonych wywiadów z respondentami. Autor w oparciu o analizę szeregu dokumentów związanych z procesem szkolenia w Polskich Siłach Zbrojnych RP wskazuje, że analizowane dokumenty „(...) nie odnoszą się w żaden sposób do kwestii związanych z pokoleniami. (...) Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej, podobnie jak inne organizacje są miejscem, w którym możliwa jest współpraca międzypokoleniowa. Starsze i młodsze generacje żołnierzy, biorąc udział w szkoleniach, uczestniczą w transferze wiedzy. Badani traktowali proces międzygeneracyjnego transferu wiedzy jako przepływ kompetencji (głównie wiedzy i umiejętności) pomiędzy różnymi pokoleniami. (...) Do determinantów

społecznych związanych z agentami międzygeneracyjnego transferu wiedzy, autor zaliczył: przynależność generacyjną (na podstawie roku urodzenia), deficyty pokoleniowe oraz posiadaną wiedzę (kompetencje)” (s. 165). Autor tabelaryczne zestawienie badań popartych transkrypcją z przeprowadzonych wywiadów w zakresie wskazanych deficytów starszych i młodszych pokoleń w Siłach zbrojnych RP prezentuje w tabeli 25 ss. 171-172. Autor potwierdził w prowadzonych badaniach cechy charakterystyczne dla pokolenia Y oraz C, wskazując że „(...)posiadają oni ponadprzeciętne kompetencje do posługiwania się nowymi technologiami i poruszania się w wirtualnym świecie” (s. 168), co potwierdza wielokierunkowy transfer wiedzy pomiędzy uczącymi się jak i pomiędzy szkoleniowcami a uczącymi się, co autor syntetycznie zestawiał w tabeli 26 s. 180.

Autor w efekcie przeprowadzonych badań postuluje modyfikację procesu szkolenia w Siłach Zbrojnych RP i oparcie go czteroetapowym procesie co zobrazował na rysunku 39 s. 190, uwypuklając diagnozę potrzeb szkoleniowych i określenie luki kompetencyjnej zarówno na poziomie organizacji jak i poziomie indywidualnym osób szkolonych. Autor podkreśla także znaczenie konieczności wprowadzenia zapisów w dokumentach regulujących szkolenia w Siłach Zbrojnych RP, „(...) zapisów związanych z transferem wiedzy i transferem międzypokoleniowym.

Autor wskazuje także na szersze wykorzystanie nowoczesnych narzędzi szkoleniowych w tym narzędzi typu e-learning.

W części końcowej rozdziału Autor nawiązuje do postawionych pytań badawczych udzielając syntetycznych odpowiedzi wynikających z przeprowadzonych badań literaturowych oraz zrealizowanych i opisanych wywiadów z respondentami.

Prowadzone w niniejszym rozdziale rozważanie i wnioskowanie są prawidłowe, analizy wynikają ze zgromadzonego materiału, jednocześnie podporządkowane są celom pracy, jednocześnie potwierdzają umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

4. Stopień realizacji założonego celu badawczego

Autor pracy poprzez przeprowadzoną analizę i wykorzystaną metodykę badań osiągnął cel pracy. Wskazał, że zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi istotny element działalności Sił Zbrojnych RP, i jest realizowany przez szkolenia, które mając charakter cykliczny przyczyniają się do adaptacji i wyrównywania kompetencji żołnierzy, w tym żołnierzy rezerwy. Wskazał a wykorzystywanie różnych technik w procesie szkolenia, postulując jednocześnie narzędzia zwiększenia efektywności transferu wiedzy w tym transferu międzypokoleniowego. Udowodnił, że w procesie szkolenia istotnym elementem jest wykorzystanie możliwości międzypokoleniowego transferu wiedzy przy wykorzystaniu różnych kanałów komunikacji pomiędzy uczestnikami tego procesu. Wskazał na ograniczenia procesu międzygeneracyjnego transferu wiedzy, uwypuklając w tym obszarze kwestię zaufania pomiędzy uczestnikami tego procesu.

Dzięki podjętym badaniom i analizom w pracy wykazał się ogólną wiedzą teoretyczną w dyscyplinie zarządzanie i jakość, potwierdził kompetencje umiejętności zaprojektowania i

zrealizowania badań naukowych, czym wskazał na umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Przeprowadzone badania, przy uwzględnieniu szeregu ograniczeń, stanowią oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, a wnioski z badań mogą być wykorzystane w sferze realizacji procesów szkoleniowych w Siłach Zbrojnych RP.

5. Uwagi końcowe

Do podstawowych zalet recenzowanej pracy zaliczam:

1. Autor podjął się w sposób holistyczny i interdyscyplinarny ująć problematykę wpływu procesu transferu wiedzy w tym transferu międzypokoleniowego. Szeroko wykorzystał literaturę przedmiotu, oraz przeprowadził autorskie badania na potrzeby dysertacji.
2. Wykazał opanowanie warsztatu naukowego w stopniu pozwalającym na samodzielne prowadzenie badań naukowych;
3. Poprawnie sformułował i udowodnił (w toku rozważań) pytania badawcze wynikające z celów pracy.
4. Podjął problemy aktualne i ważne dla nauki i praktyki funkcjonowania sił zbrojnych, mających także swoje odniesienie w życiu gospodarczym.

Stwierdzam, że niniejsza rozprawa doktorska, odpowiada wymogom ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, ze szczególnym uwzględnieniem zapisów artykułu 190 ust. 3, dzięki czemu wnoszę o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.

Szczecin, dnia 05.02.2024

Prof. dr hab. Piotr Niedzielski