



Wrocław, dnia 24.01.2024r

Dr hab. inż. Alicja Smolbik-Jęczmień, prof. UEW
Wydział Zarządzania Katedra Zarządzania Produkcją i Pracą
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Ul. Komandorska 118/120
53-345 Wrocław

Recenzja pracy doktorskiej mgr inż. Krystiana Wojtasika pt. „ Międzygeneracyjny transfer wiedzy w szkoleniach Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej” napisanej pod kierunkiem dr hab. Katarzyny Wojtaszczyk, prof. UŁ na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego

Podstawą formalną przygotowania recenzji rozprawy doktorskiej Pana mgr inż. Krystiana Wojtasika jest pismo Pani Prof. dr hab. Ewy Walińskiej Przewodniczącej Komisji UŁ do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości z dnia 19.12.2023r. Wspomniane pismo zawiera informację o powołaniu mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej mgr inż. Krystiana Wojtasika pt. „*Międzygeneracyjny transfer wiedzy w szkoleniach Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.*”

Podstawę prawną sporządzenia niniejszej recenzji stanowi ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2018 r., poz. 1668 ze zm.), a w szczególności art. 187 przytoczonej ustawy, który stanowi, że rozprawa doktorska: „ma prezentować ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie lub dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej; a przedmiotem rozprawy doktorskiej ma być oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne.”

Mając na uwadze powyższe, przy ocenie rozprawy doktorskiej przyjąłam następujące kryteria:

1. dla oceny ogólnej wiedzy teoretycznej Doktoranta: formalną charakterystykę pracy i strukturę rozprawy, znaczenie podjętej tematyki, jakość dokonanego przeglądu literatury zagadnienia



- (obszerność, szczegółowość, aktualność) i płynące z niego wnioski, trafność dostrzeżonych luk i problemów badawczych;
2. dla oceny umiejętności Doktoranta w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej: poprawność w sformułowaniu celów oraz pytań badawczych, procedury oraz metodyki badawczej, czytelności opisu wyników badań;
 3. dla oceny oryginalności rozwiązania problemu naukowego oraz zastosowania wyników własnych badań naukowych: autorski sposób rozwiązania problemu badawczego oraz przydatność dla praktyki wniosków i rekomendacji z przedstawionych badań.

1. Ocena ogólnej wiedzy teoretycznej Doktoranta

Formalna charakterystyka pracy i jej struktura

Przedłożona mi do recenzji praca obejmuje 229 stron, w tym: 7 stron wprowadzenia, cztery rozdziały liczące odpowiednio: 36, 48, 27 i 72 strony, zakończenia, bibliografii, spisu tabel, rysunków i wykresów oraz 2 załączników.

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. Struktura rozprawy jest zgodna ze współczesnymi standardami w zakresie prezentacji prac naukowo-badawczych. Pierwsze dwa rozdziały („I. Międzygeneracyjny transfer wiedzy i II. Szkolenia narzędziem transferu wiedzy”) stanowią część teoretyczną, w której przedstawione zostały: podstawy teoretyczne w zakresie wiedzy jako zasobu organizacji, idea i znaczenie transferu wiedzy w organizacji, a w szczególności międzygeneracyjny transfer wiedzy i jego instrumentarium oraz scharakteryzowano współistniejące na rynku pracy pokolenia (Baby Boomers, X, Y, C).

W dalszej części skupiono się na szkoleniach, które to stanowią jedno z narzędzi transferu wiedzy, zaprezentowano funkcje oraz podstawowe etapy procesu szkolenia ze wskazaniem podmiotów uczestniczących w tym procesie, jak również stosowane metody i techniki szkoleniowe.

W rozdziale trzecim zatytułowanym „Metodyka zrealizowanych badań empirycznych” zaprezentowano motywy podjęcia tematu, cel rozprawy, uzasadnienie wyboru Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej jako obiektu badań, metodykę badań własnych oraz charakterystykę respondentów. Natomiast ostatni, czwarty rozdział pt. „Szkolenia i międzygeneracyjny transfer



wiedzy w praktyce Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej” stanowi prezentację wyników badań przeprowadzonych przez Pana mgr inż. Krystiana Wojtasika. Moje wątpliwości budzi tytuł tego rozdziału – sugeruje on szeroki zakres badania odnoszący się do całych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, a w rzeczywistości badanie dotyczyło tylko żołnierzy rezerwy i to z jednej jednostki - Wojskowej Komendy Transportu Kraków, która funkcjonuje w trzech województwach: łódzkim, małopolskim oraz świętokrzyskim.

W dalszej części tego rozdziału przedstawiono rezultaty zrealizowanych badań empirycznych, bazując na analizie dokumentów i wywiadach przeprowadzonych z 11 respondentami. Zaprezentowano w nim: charakterystykę subprocesów personalnych w SZ RP, praktyczne zagadnienia dotyczące szkoleń w Wojsku Polskim oraz wybrane aspekty międzygeneracyjnego transferu wiedzy w szkoleniach żołnierzy rezerwy. Ponadto wskazano najważniejsze wnioski wyciągnięte z przeprowadzonych badań.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że Doktorant dostrzega ograniczenia związane z tymi badaniami, wśród których słusznie wymienia m. in. brak możliwości uogólniania uzyskanych wyników, a także przedstawia kierunki przyszłych badań, jakie można byłoby podjąć, aby wyeliminować te ograniczenia. W zakończeniu Autor dokonał podsumowania rozważań przedstawionych w rozprawie i przedstawił rekomendacje wynikające z przeprowadzonych badań.

Przyjęty układ zasadniczej części rozprawy, czyli cztery rozdziały wraz z podrozdziałami jest prawidłowy. Należy jednak zaakcentować pewne niedoskonałości dotyczące proporcji objętości poszczególnych rozdziałów rozprawy, co potwierdza liczba stron rozdziałów pierwszego, drugiego i trzeciego (liczących odpowiednio 36, 48 i 27 stron) w stosunku do rozdziału czwartego (liczącego odpowiednio 72 strony). Praca napisana jest poprawnym językiem, a treści są prezentowane komunikatywnie, jednakże zauważono sporadyczne występowanie literówek i stosownie tzw. „języka potocznego” (np. „na własnej skórze”; „mięso armatnie”). Czasami występują też niedociągnięcia redakcyjne, takie jak powołanie na tabelę w tekście, a zamieszczenie tabeli 2 - 3 strony dalej (np. Tabela 12 powołana na s. 84 jest zamieszczona na s. 86; Tabela 14 powołana na s. 91 jest zamieszczona na końcu podrozdziału na s. 94; sporadycznie brak roku wydania w spisie bibliograficznym np. pozycja 297. Rudawska A., i pozycja 311. Skorupska E., Urbanek M.,).

Autor często stosuje skróty nie objaśniając ich wcześniej (np. „raps”- rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych), zauważa się też brak wyeksponowania ważnych treści w formie akapitów (np. pytania badawcze – s. 7; metody szkoleniowe na: informacyjnopokazowe, symulacyjne, doskonalące w działaniu – s. 102 i inne), co w pewnym stopniu utrudnia lekturę tekstu rozprawy. Recenzowana rozprawa doktorska zawiera 26 tabel, 39 rysunków i 2 wykresy. Zamieszczone w pracy tabele, rysunki i wykresy są czytelne i starannie przygotowane (za wyjątkiem rysunku 6, który budzi pewne zastrzeżenia).

Wskazane w recenzji nieliczne formalne uchybienia takie jak: literówki, drobne błędy stylistyczne czy redakcyjne oczywiście nie umniejszają mojej pozytywnej oceny formalnej przedstawionej mi do recenzji rozprawy.

Znaczenie podjętej tematyki

W recenzowanej rozprawie doktorskiej podjęto próbę przedstawienia bardzo istotnych i aktualnych zagadnień, jakimi są aspekty związane z transferem wiedzy w organizacji w kontekście wielopokoleniowości, która jest zjawiskiem powszechnym i jednocześnie stawiającym nowe wyzwania w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Wartość kapitału ludzkiego staje się wartością najwyższą, a organizacje powinny wykazywać się dużą dbałością zarówno w pozyskiwaniu, rozwoju, jak i zatrzymywaniu najbardziej wartościowych pracowników. Zaprezentowana w rozprawie doktorskiej problematyka „*Międzygeneracyjny transfer wiedzy w szkoleniach Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*” stanowi oryginalne rozwiązanie poprawnie zidentyfikowanego problemu naukowego w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, którego istota sprowadza się do rozpoznania, analizy i oceny metod stosowanych w ramach międzygeneracyjnego transferu wiedzy w szkoleniach Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej na przykładzie żołnierzy rezerwy.

Jest to niewątpliwie bardzo ważny i aktualny problem dotyczący z jednej strony różnorodnych przedstawicieli pokoleń funkcjonujących na rynku pracy, szczególnie w okresie dużej dynamiki przemian zachodzących na tym rynku, a także i w samych organizacjach. Rozprawa doktorska została poświęcona tematyce międzypokoleniowego transferu wiedzy, zachodzącemu podczas szkoleń żołnierzy rezerwy Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.



Wybór tematyki niniejszej rozprawy oceniam pozytywnie, jako ważny i aktualny, co świadczy o dobrym rozeznaniu Doktoranta w aktualnych problemach nauk o zarządzaniu i jakości. Ponadto recenzowana rozprawa doktorska jest przykładem pracy naukowej, inspirowanej bogatym doświadczeniem praktycznym (Autor jest żołnierzem SZ RP) i trafnie zidentyfikował lukę poznawczą, co wskazuje na oryginalność recenzowanego opracowania.

Moja uwaga dotyczy jednakże sformułowania samego tematu pracy, a w szczególności określenia „w szkoleniach Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej”, gdyż sugeruje on, że rozważania będą dotyczyły całych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, a w rzeczywistości ograniczają się do szkoleń żołnierzy rezerwy. Z uwagi na to, według mnie, może lepszym sformułowaniem byłoby: *„Wybrane aspekty międzygeneracyjnego transferu wiedzy w szkoleniach Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej na przykładzie żołnierzy rezerwy”*

Kolejna moja wątpliwość dotyczy braku wyraźnego uzasadnienia podziału pokoleń na dwie grupy: „starszych” - Baby Boomers i X oraz „młodych” - Y i C, które Doktorant przyjął do analizy zjawiska wielopokoleniowości swojej w pracy. Należy podkreślić, iż występuje duże zróżnicowanie cech i wartości reprezentowanych wśród przedstawicieli należących nawet do tych samych pokoleń, a różnice te są tym bardziej widoczne między poszczególnymi pokoleniami. Takie uogólnienie może więc wiązać się ze zbyt dużym uproszczeniem. Mam nadzieję, że Autor ustosunkuje się do ww. kwestii podczas publicznej obrony.

Jakość dokonanego przeglądu literatury

Niniejsza rozprawa doktorska Pana mgr inż. Krystiana Wojtasika jest rezultatem rzetelnie przeprowadzonych studiów literaturowych. Autor w Bibliografii przedstawił 392 pozycje literatury przedmiotu, 15 źródeł internetowych i 12 aktów prawnych. Należy podkreślić, że 120 źródeł spośród przedstawionych w Bibliografii to pozycje anglojęzyczne. Wykorzystane pozycje odpowiadają podstawowym standardom w zakresie selekcji źródeł, a sposób ich wykorzystania jest satysfakcjonujący (556 przypisów źródłowych). Dobór źródeł informacji z perspektywy postawionych celów pracy należy ocenić pozytywnie. Ponieważ przegląd uwzględnia zarówno pozycje klasyczne, jak i aktualne, dlatego można uznać, że Bibliografia stanowi solidne zaplecze teoretyczne, adekwatne dla poziomu rozprawy doktorskiej z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości,

a przy tym odzwierciedla aktualny stan wiedzy Doktoranta w przedmiocie rozprawy, który umożliwił identyfikację luki badawczej.

Powyższe kryteria oceny pozwalają mi stwierdzić, że rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę Doktoranta, adekwatną dla osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, a więc spełniony jest pierwszy z wymienionych na wstępie warunków.

2. Ocena umiejętności w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej

Pytania badawcze, cele pracy i metody badawcze

W rozprawie doktorskiej autorstwa Pana mgr inż. Krystiana Wojtasika ujęte zostały: uzasadnienie podjęcia badań, cel pracy i cel empiryczny, pytania badawcze oraz metody badawcze - w poprawnej formie. Właściwe określenie ww. elementów badawczych miało znaczący wpływ na poprawność przebiegu całego procesu badawczego.

Główny cel rozprawy sformułowano jako: *„wyjaśnienie złożoności międzygeneracyjnego transferu wiedzy zachodzącego w etapie realizacji szkolenia (a dokładnie w fazie jego wykonania) i opracowanie rekomendacji, których wdrożenie do praktyki pozwoli usprawnić (udoskonalić) międzypokoleniowy transfer wiedzy w szkoleniach SZ RP”*. Rozprawa ma zatem nie tylko cel poznawczy, ale i aplikacyjny (s. 6 i s. 204).

Celem empirycznym rozprawy było rozpoznanie przebiegu międzygeneracyjnego transferu wiedzy w szkoleniach SZ RP oraz czynników go determinujących (głównie tych o charakterze społecznym). Dla osiągnięcia powyższych celów Autor poprawnie sformułował pytania badawcze, które wskazały kierunek badań własnych:

P1. Jaką rolę w działalności Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej odgrywa rozwój zasobów ludzkich dokonujący 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. Jakimi metodami szkoleniowymi posługują się szkoleniowcy reprezentujący 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? (s. 7 i s. 106).

Przyjęty przez Autora sposób sformułowania zarówno celu głównego, jak i pytań badawczych świadczy nie tylko o ścisłej łączności z tematem pracy, ale także o odpowiedniej znajomości analizowanego zjawiska.

Na pozytywną uwagę zasługuje zastosowanie przez Autora dwóch faz postępowania badawczego, tj. fazy pilotażowej, w której zrealizowano sześć wywiadów (z trzema osobami) i fazy właściwej badań - 13 wywiadów z 11 respondentami. Faza pilotażowa badań zaowocowała zmianą kolejności dyspozycji do wywiadów, które dotyczyły czterech głównych obszarów: (1) respondentów, tj. ich sytuacji zawodowej, doświadczenia, przygotowania do pełnienia funkcji szkoleniowców; (2) specyfiki szkoleń w SZ RP, tj. ich funkcji oraz działań realizowanych w poszczególnych etapach procesu szkolenia; (3) charakterystyki uczących się; (4) międzygeneracyjnego transferu wiedzy oraz społecznych determinant tego procesu (s.110-111).

W poprawny sposób zostały omówione, a następnie zrealizowane zarówno teoretyczne, jak i praktyczne aspekty wyboru i wykorzystania metod badawczych w celu zrealizowania celu naukowego ocenianej rozprawy. W realizacji badań empirycznych Doktorant posłużył się triangulacją metod, wykorzystując metody zarówno ilościowe jak i jakościowe (analiza dokumentów, a także wywiady przeprowadzone stacjonarnie lub telefonicznie rejestrowane za pomocą aplikacji „Cube ACR”).

Pewne wątpliwości budzi dobór respondentów do badań, który był ograniczony do żołnierzy służących w Wojskowej Komendzie Transportu Kraków, pełniących funkcje trenerów w szkoleniach żołnierzy rezerwy. Szkolenia, które prowadzili wytypowani trenerzy dotyczyły nowo formowanych jednostek specjalizujących się w transporcie i ruchu wojsk z województw: łódzkiego, świętokrzyskiego oraz małopolskiego.

Moim zdaniem, dużą słabością realizowanych badań było ograniczenie się tylko do jednej grupy uczestników szkolenia, a mianowicie do osób prowadzących szkolenia. Wartościowe dla tematu rozprawy byłoby przeprowadzenie badań także z uczestnikami szkoleń (w tym przypadku

żołnierzami rezerwy). Autor rozprawy wskazuje, iż miał to w planach, jednakże w okresie realizacji niniejszej pracy, szkolenia żołnierzy rezerwy w badanej jednostce, były odwoływane z powodu pandemii Covid-19. Ponadto Doktorant na potrzeby badań empirycznych przyjął założenie, że rozpoznanie międzygeneracyjnego transferu wiedzy dotyczyć będzie tylko fazy realizacji szkolenia, co według mnie, także miało ujemny wpływ na jakość uzyskanych rezultatów badawczych.

Na pozytywną uwagę zasługuje jednak fakt, że Doktorant ma świadomość wyżej wymienionych ograniczeń i zamieszcza to w swojej pracy. Niewątpliwie zaletą recenzowanej pracy jest wskazanie przez Autora dalszych obszarów dociekań naukowych.

Zebrane wyniki badań zostały opisane w rozdziale czwartym w miarę czytelnie, chociaż w mojej opinii można byłoby przedstawić je bardziej przejrzysto, odnosząc się na bieżąco do postawionych na wstępie pytań badawczych, czy też analizując odpowiedzi respondentów w ramach ich przynależności pokoleniowej, co bardziej wyraźnie odzwierciedliłoby różnice generacyjne. Bardzo prosiłabym o ustosunkowanie się Doktoranta do tej kwestii.

Poza tym wnioskowanie Doktoranta oparte na podstawie przeprowadzonych badań nie budzi większych zastrzeżeń. Nie dostrzegam więcej znaczących niedociągnięć w tym zakresie, stąd moja ostateczna ocena tego obszaru jest względnie pozytywna.

Powyższe kryteria oceny pozwalają mi stwierdzić, że recenzowana rozprawa doktorska wykazuje umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez Doktoranta, adekwatną dla osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, a więc spełniony jest też drugi z wymienionych na wstępie warunków.

3. Ocena oryginalności rozwiązania problemu naukowego oraz zastosowania wyników własnych badań naukowych

Ostatnim krokiem Doktoranta było sformułowanie wniosków końcowych i opracowanie rekomendacji, których zastosowanie w praktyce Sił Zbrojnych RP mogłoby usprawnić międzypokoleniowy transfer wiedzy w fazie realizacji szkolenia żołnierzy rezerwy.

Moim zdaniem Autor w wystarczający sposób rozwiązał postawiony na wstępie rozprawy

oryginalny problem badawczy. Przeprowadzone w rozprawie prace badawcze umożliwiły Doktorantowi udzielenie odpowiedzi na postawione siedem pytań badawczych (s. 203) i sformułowanie rekomendacji dla badanego podmiotu (s.190 – 200). Można więc stwierdzić, że wnioski z badań mają wartość poznawczą i aplikacyjną, pamiętając jednak o ograniczeniu ich do żołnierzy rezerwy.

Powyższe kryteria oceny pozwalają mi stwierdzić, że rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz w zakresie zastosowania wyników własnych badań adekwatnie do wymagań stawianych osobom ubiegającym się o nadanie stopnia doktora w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, a więc spełniony jest trzeci z wymienionych na wstępie warunków.

Ocena końcowa pracy

Biorąc pod uwagę wymogi ustawowe stwierdzam, że rozprawa doktorska Pana mgr inż. Krystiana Wojtasika pt. „*Międzygeneracyjny transfer wiedzy w szkoleniach Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*” przygotowana pod kierunkiem naukowym dr hab. Katarzyny Wojtaszczyk, prof. UŁ, spełnia wymagania stawiane dysertacjom doktorskim. Autor wykazał się odpowiednią ogólną wiedzą teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz względnie poprawną umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, a przedstawione rozważanie stanowi oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych.

Uważam, że rozprawa posiada istotne walory naukowe oraz aplikacyjne, w tym:

- 1/ stanowi poprawne rozwiązanie sformułowanego przez Doktoranta problemu badawczego,
- 2/ wskazuje na posiadanie przez Doktoranta wiedzy w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości,
- 3/potwierdza umiejętności Doktoranta w zakresie przygotowywania prac o charakterze naukowym oraz prowadzenia badań naukowych.

Sformułowane w recenzji uwagi krytyczne i polemiczne nie pomniejszają w istotny sposób pozytywnej oceny recenzowanej pracy, ale mogą stanowić podstawę do dyskusji naukowej i doskonalenia podejścia badawczego Doktoranta.

Na tej podstawie stwierdzam, że rozprawa doktorska Pana mgr inż. Krystiana Wojtasika pt. „*Międzygeneracyjny transfer wiedzy w szkoleniach Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*”



Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

stanowi podstawę do nadania stopnia naukowego doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Wnoszę zatem o dopuszczenie Pana mgr inż. Krystiana Wojtasika do dalszych etapów postępowania w przewodzie doktorskim.

Alicja Smolbik-Jęczmień

Smolbik-Jeczmiens Alicja