

Warszawa, 20 kwietnia 2017 r.

Dr hab. Aneta Wysokińska – Senkus, prof. ASzWoj
Akademia Sztuki Wojennej w Warszawie
Wydział Zarządzania i Dowodzenia
Al. gen. Antoniego Chruściela „Montera” 103
00-910 Warszawa

Recenzja rozprawy doktorskiej
Pani mgr Wiesławy Załogi
pod tytułem
„Kompetencje społeczne w karierze zawodowej kadry dowódczej Wojsk Lądowych
Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej”

Podstawę formalną opracowania recenzji rozprawy doktorskiej Pani mgr Wiesławy Załogi stanowi pismo Dziekana Wydziału Zarządzania, Społecznej Akademii Nauk w Łodzi, dr hab. inż. Mariusza Bednarka, profesora SAN z dnia 4 kwietnia 2017 roku.

1 Uzasadnienie podjęcia tematu

Dociekania badawcze Autorki dotyczą udziału kompetencji społecznych w kształtowaniu kariery zawodowej kadry dowódczej Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.

Problem badawczy podjęty przez Autorkę jest bardzo interesujący i ważny, zarówno z naukowego, jak i praktycznego punktu widzenia.

Zmiany cywilizacyjne zachodzące we współczesnym świecie przyczyniają się do tego, że wzrasta zapotrzebowanie na kadrę dowódczą o wysokich i wielorakich kompetencjach, otwartą na przemiany.

Alvin Toffler opisuje armię adekwatną do wyzwań „trzeciej fali”, tzn. cywilizacyjnej epoki informacyjnej, wskazując iż: „Nowoczesne wojsko potrzebuje żołnierzy, którzy potrafią posługiwać się swoim umysłem (logicznym myśleniem), którzy zdolni są porozumieć się z przedstawicielami różnych narodów i kultur, którzy tolerują dwuznaczność, przejmują inicjatywę i zadają pytania, nawet wówczas, gdy prowadzą one do kwestionowania autorytetu. Zmieniona natura wojny oraz działania w czasie stanowienia pokoju przypisują coraz większą wartość wykształceniu i znajomości przedmiotu, a coraz mniejszą brutalnej sile”¹.

Kompetencje społeczne, przyczyniają się do skutecznej interakcji z otoczeniem i warunkują stopień w jakim kadra dowódcza jest w stanie przystosować się do nowych, zmieniających się warunków oraz podjąć szybką reakcję w sytuacji trudnej.

¹ A. i H. Toffler, *Wojna i antywojna*, Warszawa 1997, s. 108.

Autorka rozprawy doktorskiej podkreśla, iż właściwe zarządzanie i wykorzystanie kompetencji społecznych w karierze zawodowej zdecydowanie sprzyja procesowi profesjonalizacji w Siłach Zbrojnych RP a tym samym kładzie nacisk na podnoszenie poziomu kwalifikacji zasobów ludzkich. Autorka określiła główne przesłanki, które spowodowały potrzebę przeprowadzenia badań, wśród których wymieniła między innymi:

- wstąpienie Polski do UE i NATO oraz wynikający z tego faktu udział we wspólnych zadaniach oraz współpraca zasobów ludzkich w ramach sił połączonych;
- konieczność pogłębiania wiedzy i umiejętności z zakresu dowodzenia w odniesieniu do zagrożeń lokalnych konfliktów, udziału w misjach stabilizacyjnych oraz terrorystycznych,
- potrzebę posiadania wysokich kompetencji społecznych w zarządzaniu zespołami ludzkimi, wynikającą z realizacji polityki personalnej uwzględniającej specyfikę w środowisku wojskowym i zmienne uwarunkowania;
- potrzebę wprowadzenia i utrzymania określonych standardów w systemie zarządzania zasobami ludzkimi, wynikającą z profesjonalizacji Sił Zbrojnych w obszarze zasobów ludzkich;
- potrzebę osiągnięcia i utrzymania standardów profesjonalizacji Sił Zbrojnych RP w zakresie zarządzania ludźmi w wyniku dynamicznego postępu technologicznego;
- potrzebę podkreślenia roli kompetencji społecznych wśród kadry dowódczej oficerów zajmującej stanowiska dowódcze w dowodzeniu zasobami ludzkimi w Siłach Zbrojnych RP.

Biorąc powyższe pod uwagę stwierdzam, że wybór problemu naukowego dokonany przez Doktorantkę spełnia oczekiwania i wymogi stawiane w tym względzie dysertacjom doktorskim. Wybraną problematykę należy uznać za interesującą oraz aktualną i ważną zarówno z poznawczego, jak i naukowego punktu widzenia.

2 Cel i hipotezy pracy doktorskiej

Celem badań była identyfikacja i ocena udziału kompetencji społecznych w kształtowaniu kariery zawodowej kadry dowódczej oficerów młodszych Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP.

Celami poznawczymi rozprawy były:

- Zgłębienie terminologii, dotyczącej problematyki kompetencji społecznych oraz kariery zawodowej oficerów młodszych Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP;
- Identyfikacja poziomu kompetencji społecznych kadry dowódczej oficerów młodszych Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP w kontekście teorii i praktyki zarządzania;
- Odniesienie poziomu kompetencji społecznych do zadań realizowanych przez kadrę dowódczą oficerów młodszych oraz do polityki personalnej Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP.

Celami pragmatycznymi rozprawy były:

- Opracowanie modelu kompetencji społecznych kadry dowódczej oficerów młodszych Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP;
- Wskazanie luki kompetencyjnej w modelu kompetencji społecznych kadry dowódczej oficerów młodszych Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP;
- Wskazanie zależności między kompetencjami społecznymi a karierą zawodową kadry dowódczej oficerów Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP.

Autorka zaproponowała główny problem badawczy w postaci pytania:

- **Jaką rolę odgrywają kompetencje społeczne w karierze zawodowej kadry dowódczej oficerów młodszych Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej?**

Szczegółowe problemy dysertacji to:

1. Jak postrzegane są kompetencje społeczne kadry dowódczej oficerów młodszych Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP w aspekcie ich wykorzystywania na zajmowanym stanowisku służbowym?
2. Jaki jest związek zależności między posiadanym poziomem kompetencji społecznych a zajmowanymi stanowiskami służbowymi wśród kadry dowódczej oficerów młodszych Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP?
3. Jaki poziom kompetencji społecznych posiada a jaki powinna posiadać kadra dowódcza oficerów młodszych Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP?

Do tak przyjętego celu i problemów badawczych Autorka sformułowała wstępną hipotezę badawczą:

Poziom zajmowanego stanowiska służbowego przez kadrę dowódczą oficerów młodszych Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej jest zależny od poziomu posiadanych kompetencji społecznych.

Stosownie do sformułowanej wstępnej hipotezy badawczej przyjęto następujące hipotezy szczegółowe:

1. **H1** - Istnieje średni związek zależności między poziomem kompetencji społecznych a doświadczeniem zawodowym kadry dowódczej oficerów młodszych Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP;
2. **H2** - Istnieje średni związek zależności między poziomem kompetencji społecznych a rozwojem kariery zawodowej kadry dowódczej oficerów młodszych Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP;
3. **H3** - Poziom kompetencji społecznych kadry dowódczej oficerów młodszych Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP jest zróżnicowany i nie w pełni jest wykorzystywany na zajmowanym stanowisku służbowym.

Sformułowanie „istnieje średni związek zależności” w hipotezie 1 i 2 (szczegółowej) oraz „związek zależności” w problemie szczegółowym 2 budzi zastrzeżenia, ponieważ zależność oznacza związek zachodzący między zjawiskami, dlatego też sformułowanie to nie jest poprawne. Pozostałe sformułowania oceniam pozytywnie.

3 Metody badawcze

Pani mgr Wiesława Załoga wykorzystała wiele źródeł danych i informacji, zarówno o charakterze wtórnym, jak i pierwotnym. Badania zostały przeprowadzone w jednostkach organizacyjnych Wojsk Lądowych SZ RP w okresie od września do listopada 2016 roku przy wykorzystaniu metody badania opinii (sondaż diagnostyczny), realizowanej techniką ankietową i wywiadu eksperckiego.

W badaniach zastosowano celowy dobór próby badawczej.

Badania zostały przeprowadzone dwuetapowo. Autorka przeprowadziła badania pilotażowe na próbie 30 respondentów pełniących funkcje dowódcze. W wyniku badań pilotażowych Autorka wyodrębniła kompetencje społeczne w karierze zawodowej kadry dowódczej Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w odniesieniu do zajmowanych stanowisk dowódczych i realizowanych zadań służbowych.

Spośród dwudziestu zaproponowanych kompetencji społecznych, respondenci wskazywali kompetencje, które w ich ocenie mają największe znaczenie w procesie wykonywania obowiązków służbowych oraz w ich karierze zawodowej. Kompetencje, które uzyskały minimum 50% wskazań zostały włączone do projektu badań.

W toku badań pilotażowych wyłoniono kompetencje, które determinują poziom umiejętności w zakresie: przywództwa, współpracy w zespole, budowania relacji, motywowania, asertywności, komunikatywności, adaptowania się do nowego otoczenia i nowych sytuacji, kształtowania wizerunku, negocjacji, wywierania wpływu, zarządzania konfliktami oraz odporności na stres. Dla każdej z wymienionych kompetencji społecznych ustalono wskaźniki - zachowania, w których się dana kompetencja przejawia.

Badania zasadnicze przeprowadzone zostały w 37 jednostkach wojskowych Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP w korpusie oficerów młodszych. W projekcie badawczym w roli respondentów wzięło udział 908 oficerów w stopniu podporucznika, porucznika i kapitana na szczeblu taktycznym i operacyjnym. Ponadto w wywiadzie eksperckim wzięło udział siedmiu oficerów pełniących funkcje dowódcze na szczeblu strategicznym.

Ankietowani dokonali oceny poziomu posiadanych kompetencji w odniesieniu do realizowanych zadań służbowych, oceny istotności i wykorzystania kompetencji na zajmowanym stanowisku służbowym, jak również ocenili udział kompetencji społecznych w procesie ich awansowania.

Wybór metod można uznać za poprawny, wynikający z natury problemu badawczego i postawionych celów.

4 Ocena pracy pod względem merytorycznym

Treść rozprawy zajmuje 354 strony (wraz z załącznikami), natomiast zasadnicza część pracy tj. wstęp, rozdział 1, rozdział 2, 3, 4 wraz z wykazami rysunków, tabel i wykresów oraz bibliografią liczy 241 stron.

Tytuł pracy jest adekwatny do jej treści. Układ pracy jest prawidłowy. Praca składa się z czterech rozdziałów, wstępu, wykazów rysunków, tabel, wykresów, bibliografii i załączników. W pracy załączono również streszczenie w języku polskim i w języku angielskim.

We wstępie przedstawiono uzasadnienie podjęcia tematu, cel pracy i problemy badawcze, hipotezy badawcze oraz zakres pracy. Wstęp do pracy obejmuje 11 stron.

Rozdział pierwszy pt.: „*Kompetencje społeczne - podstawy teoretyczne*” obejmuje 25 stron tekstu. W rozdziale pierwszym zaprezentowano zagadnienia kompetencji społecznych w ujęciu ogólnym i teoretycznym. Rozdział zawiera teoretyczne rozważania, a celem autorki było wprowadzenie do problematyki istotności kompetencji społecznych w obszarze zarządzania zasobami oraz zaprezentowanie wybranych modeli kompetencji społecznych na przestrzeni lat. Treść tego rozdziału została opracowana w sposób wyczerpujący i nie budzi zastrzeżeń.

W rozdziale drugim pt.: „*Rola środowiska zawodowego w kształtowaniu kompetencji społecznych*” obejmującym 38 stron, przedstawiono rozważania teoretyczne, a celem autorki było wprowadzenie do problematyki roli i wpływu środowiska zawodowego na rozwój kompetencji społecznych pracowników w organizacji. W rozdziale zostały przedstawione aspekty harmonizacji oraz oceny kompetencji społecznych w odniesieniu do polityki zarządzania zasobami ludzkimi. Rozdział jest skonstruowany poprawnie i oceniam go pozytywnie.

Rozdział trzeci pt.: „*Analiza kompetencji społecznych kadry dowódczej oficerów wojsk lądowych sił zbrojnych RP w świetle badań własnych*” obejmuje 148 stron. Przedstawiono w nim założenia metodologiczne rozprawy. Rozdział ma charakter empiryczny, zawiera prezentację wyników badań przeprowadzonych w jednostkach organizacyjnych Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP. Scharakteryzowano specyfikę i ogólne założenia funkcjonowania Wojsk Lądowych w Siłach Zbrojnych RP. Rozdział poświęcony jest identyfikacji kompetencji społecznych kadry dowódczej oficerów Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP. W tej części pracy zdefiniowane zostały podstawy formalno-prawne dotyczące omawianego zagadnienia oraz obecne tendencje udziału i stopnia wykorzystania kompetencji społecznych w trakcie realizacji zadań służbowych w kontekście rozwoju kariery zawodowej kadry dowódczej oficerów. Treść tego rozdziału została opracowana w sposób wyczerpujący.

Rozdział czwarty pt.: „*Koncepcja modelu profilu kompetencji społecznych kadry dowódczej oficerów wojsk lądowych sił zbrojnych RP*” obejmuje 12 stron, ma on również charakter empiryczny i związany jest z prezentacją wyników badań ankietowych, przeprowadzonych wśród respondentów. Celem tego rozdziału jest weryfikacja zależności między kompetencjami społecznymi a rozwojem kariery zawodowej kadry dowódczej oficerów Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP. W rozdziale przedstawiono model poziomu kompetencji społecznych kadry dowódczej oficerów Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP ze wskazaniem luki poziomu kompetencji społecznych.

W tym rozdziale Autorka zaprezentowała weryfikację hipotez cząstkowych oraz weryfikację hipotezy głównej. We wnioskach do tego rozdziału wskazano kierunki przyszłych badań w

tym obszarze. Treść tego rozdziału została opracowana w sposób wyczerpujący i nie budzi zastrzeżeń.

Rozprawa kończy się podsumowaniem, technicznie umieszczonym w rozdziale 4, powinna być to odrębna część, o objętości 3 stron obejmujących ogólne wnioski wynikające z pracy oraz rekomendacje.

Pracę zamyka wykaz literatury, wykaz tabel, wykresów, wykaz rysunków i załączniki, w których przedstawiono kwestionariusz obserwacji uczestniczącej oraz kwestionariusz ankietowy.

5 Problemy wymagające ustosunkowania się Autorki pracy formułuję w postaci następujących pytań:

1. Pytanie 1 – Na jakiej zasadzie odbyło się „sparametryzowanie” „stanu pożądanego” np. Rysunek 3.12, dla mnie wartości dla cech poświadanych powinny wynosić „5”, czyli najbardziej poświadana, dlaczego w pracy jest inaczej?
2. Pytanie 2 – Jaka część respondentów spośród badanej próby posiada kompetencje społeczne zgodnie ze „stanem poświadany”, jak można by tą część wyodrębnić z badanej populacji?
3. Pytanie 3 – Jakie Pani postuluje metody podnoszenia kompetencji społecznych wśród żołnierzy?
4. Pytanie 4 – Jaką armię wśród armii na świecie mogłaby Pani przedstawić jako wzór kształtowania kompetencji społecznych żołnierzy?
5. Pytanie 5 – Dlaczego Pani wybrała współczynnik korelacji V Cramera, który przybiera wartości od 0 do 1 i określa bezwzględną wartość związku?
6. Pytanie 6 – W pracy brakuje bezpośredniego powiązania przez Autorkę celów z wynikami, jakie są wobec tego powiązania celów z wynikami?

6 Podstawy teoretyczne pracy

Praca została oparta na prawidłowych podstawach teoretycznych. Autorka odwołuje się do 189 opracowań (artykułów, publikacji zwartych) oraz do 12 stron internetowych. Łącznie 201 pozycji. Literatura obcojęzyczna stanowi 20 pozycji, co stanowi prawie 10 procent całej bibliografii rozprawy. Literatura jest dosyć aktualna, choć można by skorzystać z większej ilości źródeł z ostatnich 5 lat oraz większej liczby źródeł obcych. Pomimo jednak powyższych uwag cytowana literatura jest prawidłowo wykorzystana. Dobór literatury zasadniczo umożliwił realizację celów pracy. W opracowaniu wykorzystano jedno z najistotniejszych pozycji literaturowych z rozpatrywanej dziedziny przedmiotowej, w związku z czym dokonany przegląd literatury, uznaję za wystarczający.

7 Uwagi szczegółowe

Praca została napisana poprawnym językiem. Występują jednak pewne drobne potknięcia techniczne. Wnioski i rekomendacje zawarte w rozdziale 4 powinny w istocie stanowić podsumowanie całej pracy. W pracy jest bardzo dużo błędów redakcyjnych, co nie powinno znaleźć się w pracy o charakterze awansowym, na przykład:

- Przentacją (Prezentacją) – strona 14;
- wśród (wśród) – strona 14;
- jednostkach (jednostkach) – strona 14;

- teoretyczno empiryczny (teoretyczno-empiryczny) – strona 77;
- stopień (stopień) – strona 88;
- naliczniejszą (najliczniejszą) – strona 88;
- respodenci (respondenci) – strona 88;
- badaych (badanych) – strona 89;
- stopien (stopień) – strona 89;
- najlicznieszą (najliczniejszą) – strona 90;
- Loądowych (Lądowych) – strona 90;
- stanowisko (stanowisko) – strona 90;
- mężczyźni (mężczyźni) – strona 91;
- dowódcy (dowódcy) – strona 91;
- Licerta (Likerta) – strona 91.

Doktorantka niejednoznacznie stosuje pojęcia „poziom pożądaný” (np.: wykres 3.11.), „poziom oczekiwany” (np.: wykres 3.10.), „stan oczekiwany” (np.: strona 107).

W pracy zostało umieszczonych zbyt wiele załączników, nie wnoszą one zbyt wiele treści do pracy, zabierają jednak zbyt dużo miejsca.

W pracy brak jest odwołania do podobnych badań na świecie, wartościowym aspektem byłoby poznanie stanu kompetencji społecznych w innych armiach świata.

W rozdziale trzecim te same wyniki zaprezentowano w postaci tabel oraz wykresów, co w sposób nieuzasadniony przyczynia się do zwiększenia objętości pracy.

Te uchybienia nie umniejszają jednak w znacznym stopniu wartości merytorycznej pracy.

8 Ocena pracy

1. Praca spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim, jest poprawna pod względem formalnym i merytorycznym;
2. Podjęty przez Doktorantkę temat charakteryzuje się wysokim stopniem aktualności, przydatnością naukową i praktyczną;
3. W recenzowanej rozprawie Doktorantka podejmuje oryginalny problem naukowy, dla którego proponuje poprawne rozwiązanie;
4. Przyjęte i wykorzystane metody badawcze są poprawne i umożliwiły osiągnięcie celów postawionych przed pracą;
5. Autorka wykazała się bogatą wiedzą z zakresu dyscypliny naukowej, w której mieści się rozprawa;
6. Praca dowodzi posiadania przez Doktorantkę dobrego warsztatu badawczego oraz rozwiniętej wiedzy praktycznej do prowadzenia dalszych badań naukowych w tym zakresie.

9 Wniosek końcowy

Biorąc powyższe pod uwagę stwierdzam, że przedstawiona mi do recenzji praca doktorska mgr Wiesławy Załogi nt. „Kompetencje społeczne w karierze zawodowej kadry dowódczej Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej” spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim, zawarte w Ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach

naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki. Wnoszę o jej dopuszczenie do publicznej obrony przed Radą Wydziału Zarządzania Społecznej Akademii Nauk. Przedstawiona do recenzji praca daje podstawę do ubiegania się o stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu.

Anna Aleksandra - Suda