UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI
INSTYTUT ZARZĄDZANIA

WPŁYNĘŁO
07-09-2020

Szczecin, dnia 7.09. 2020r.

dr hab. Anna Pluta
Instytut Zarządzania
Katedra Organizacji i Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński

RECENZJA

Rozprawy doktorskiej Pani **mgr Agnieszki Pieczyńskiej**

„Proces rozwijania kompetencji pracowniczych z wykorzystaniem szkoleń off the job",

napisanej pod kierunkiem naukowym

dra hab. inż. Alberto Lozano Platonoffa, prof. US

I. Wstęp

Podstawą wydania opinii jest pismo skierowane przez dra hab. Michała Plucińskiego, prof. US, Zastępcę Przewodniczącego Rady Naukowej Instytutu Zarządzania z dnia 25 czerwca 2020 roku, dotyczące wykonania recenzji rozprawy doktorskiej mgr Agnieszki Pieczyńskiej.

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska, obejmuje w swej części merytorycznej pięć rozdziałów, wstęp i zakończenie zawierające się na 274 stronach. Kolejne 40 stron pracy stanowi część uzupełniająca, na którą składa się bibliografia będąca wykazem 330 pozycji literaturowych (w tym 14 to netografia) oraz spis rysunków (w sumie 3), spis tabel (w sumie 65), a także aneks obejmujący załączniki w postaci: kwestionariusza ankietowego, scenariusza wywiadu do badania jakościowego oraz trzech tabel dodatkowych analiz statystycznych do rozdziału empirycznego. Całość rozprawy doktorskiej, obejmująca część merytoryczną oraz część uzupełniającą, mieści się na 314 stronach.

Podstawę prawną dla sporządzenie recenzji niniejszej rozprawy doktorskiej stanowi Ustawa z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (z późniejszymi zmianami, w tym z 21 kwietnia 2017 r). Zgodnie z art. 13 p.1 rozprawa doktorska, przygotowywana pod opieką promotora, powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego [...] oraz wykazywać ogólną wiedzę

teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej [...], a także umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Ocena niniejszej rozprawy doktorskiej została dokonana na podstawie kryteriów pozwalających na stwierdzenie spełnienia powyższych wymogów. W szczególności w recenzji ocenie poddano sposób sformułowania problemu badawczego i tematu rozprawy, cele i hipotezy badawcze, metodykę badań, układ prezentowanych treści oraz ocenę merytoryczną i formalną dysertacji. Powyższe elementy stały się podstawą sformułowania oceny końcowej.

II. Problematyka badawcza, przedmiot, układ celów i hipotez

Sprostanie wyzwaniom świata VUCA wiąże się z koniecznością ciągłego uczenia się i doskonalenia kompetencji przez organizację, ale przede wszystkim przez jej pracowników. Deficyt kompetencji pracowników przyczynia się do spadku wiarygodności zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym, a to utrudnia przetrwanie i rozwój organizacji. Zaczynają pojawiać się wątpliwości dotyczące możliwości wykonania zadań oraz brak zaufania w ich prawidłowe zrealizowanie. Dodatkowo kompetencje, na których bazują pracownicy i organizacja bardzo szybko się dewaluują i stają się przestarzałe, przerastają je warunki współczesnego świata, a przez to zamykają się możliwości jakie on stwarza. Zupełnie inny los czeka organizacje, które inwestują w kompetencje, w nieustanną naukę swoich pracowników i ich rozwój.

Mając na uwadze powyższe stwierdzam, że podjęta w rozprawie tematyka jest interesująca, aktualna oraz bardzo ważna, zarówno w aspekcie teoretycznym, jak i aplikacyjnym. Co więcej, poruszany problem prawdopodobnie pozostanie takim w przyszłości z uwagi na rosnącą rolę doskonalenia kompetencji, zwłaszcza w kontekście ostatnich zmian w gospodarce i przeobrażeń w realizacji pracy wywołanych pandemią. Sytuacja ta dowiodła jak ważne jest rozpatrywanie kompetencji pracowników, z jednej strony ze względu na konieczność prawidłowej realizacji bieżących zadań, a z drugiej strony z uwagi na przewidywanie przyszłych potrzeb organizacji i odpowiednio wczesne, strategiczne przygotowanie pracowników na dopiero zarysowujące się, prawdopodobne wyzwania zawodowe. Należy również podkreślić, że zarządzający organizacją podejmując decyzję dotyczącą rozwoju pracowników i wysyłając ich na szkolenia podnoszące kompetencje (zwłaszcza off the job) liczy, że działania te faktycznie doprowadzą do wzrostu ich wiedzy i umiejętności. Zakłada, że szkolenia będą nie tylko atrakcyjne i oparte na aktualnej myśli naukowej, ale również doprowadzą do rzeczywistego przyrostu kompetencji pracowników,

które będzie można wykorzystać przy osiąganiu obecnych oraz przyszłych celów. Praktyka pokazuje jednak, że nie zawsze ten warunek jest spełniany i skuteczność szkoleń off the job pozostawia wiele do życzenia. Doktorantka dostrzega ten problem i podejmuje ambitną próbę jego rozwiązania, co moim zdaniem stanowi duże wyzwanie badawcze, a analizy dotyczące zapewnienia skuteczność podejmowanych działań szkoleniowych, szczególnie off the job, oraz poszukiwanie sposobów zapewnienia trwałości kompetencji nabywanych przez pracowników są bardzo potrzebne.

Analizując cel dysertacji, postawione hipotezy badawcze, jej strukturę oraz zawarte treści stwierdzam, że opiniowana rozprawa doktorska ma charakter rozprawy naukowej, która odpowiada wymaganiom stawianym przez obowiązujące prawo i zasługuje na ocenę pozytywną. Cel główny i cele szczegółowe oraz hipotezy badawcze Doktorantka prezentuje we wstępie.

Celem głównym rozprawy jest „analiza przebiegu procesów doskonalenia kompetencji wykorzystujących szkolenia of the job i opracowanie rekomendacji, których wykorzystanie może poprawić skuteczność działań w tym zakresie podejmowanych przez przedsiębiorstwa" (s. 8). Tak sformułowany cel nie budzi wątpliwości i stanowi dobry punkt wyjścia do podjęcia zarówno studiów literaturowych, opracowania koncepcji i przeprowadzenia autorskich badań empirycznych w tym obszarze. Choć w moim przekonaniu mógłby on być sformułowany nieco szerzej. Analiza oznacza jedynie rozpatrywanie jakiegoś zjawiska pozwalające na jego zrozumienia, natomiast opracowanie rekomendacji wymaga jeszcze wyrażenia opinii na podstawie tych rozważań, czyli obliguje do dokonania oceny. Stąd moja propozycja sformułowania celu zaczynającego się od słów – „analiza i ocena przebiegu procesów doskonalenia kompetencji …itd."

W nawiązaniu do celu głównego dysertacji Doktorantka formułuje cele szczegółowe (s. 8-9), koncentrujące się z jednej strony na „identyfikacji krytycznych etapów w procesie doskonalenia kompetencji pracowniczych, z punktu widzenia jego skuteczności", które zobowiązują do realizacji wcześniej wskazanych czynności oceniających. A z drugiej strony zmierzają do rozpatrzenia osobowych i instytucjonalnych czynników wspomagających proces doskonalenia kompetencji i eksponują: „identyfikację organizacyjnych praktyk ZZL wspierających proces doskonalenia kompetencji, a także ocenę ich wpływu na skuteczność działań w zakresie rozwijania kompetencji" oraz „ocenę wpływu motywacji pracownika na skuteczność procesu". Cele te są poprawnie sformułowane.

Obok celów badawczych, hipotezy stanowią najważniejszy punkt odniesienia w dokonywaniu oceny wartości naukowej pracy. Zgodnie z zastosowanym wnioskowaniem indukcyjnym, typowym dla badań jakościowych, Doktorantka stawia *post factum* 2 hipotezy badawcze (str. 9), które następnie poddaje weryfikacji w badaniach ilościowych. Ich brzmienie to: H1 – „realizowanie systematycznych szkoleń of the job w kontekście precyzyjnie określonych luk kompetencyjnych uczestników i łączenie ich z odpowiednio zaplanowanym nabywaniem umiejętności w codziennej praktyce zawodowej, przyczynia się do podniesienia skuteczności procesu rozwijania kompetencji pracowniczych" oraz H2 – „odpowiednie praktyki ZZL wspierające doskonalenie się pracownika, a także zaangażowanie pracownika w uczenie się, mają istotne znaczenie dla skuteczności procesu rozwijającego kompetencje". Obie hipotezy są sformułowane poprawnie.

Po lekturze pracy odnośnie tej części stwierdzam, że zarówno cele jak i hipotezy zostały postawione poprawnie i stanowią logiczną konsekwencję przyjętego tematu dysertacji. Są one wartościowe i określają kierunek oraz zakres rozważań nad tytułowym problemem.

III. Ocena merytoryczna zawartości pracy w części teoretycznej

Zgodnie z wymogami ustawy rozprawa doktorska powinna potwierdzać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej, w tym przypadku są to nauki o zarządzaniu oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Analiza treści zawartej w opiniowanej rozprawie doktorskiej pozwala stwierdzić, że wymóg ten jest spełniony.

Nie ulega wątpliwości, że zaletą dysertacji jest jasne określenie, we wstępie, podjętej problematyki i konkretne ukierunkowanie pracy na realizację postawionych hipotez i osiągnięcie wyznaczonego celu. Doktorantka podporządkowuje temu ogólną strukturę pracy ukazując tym samym, że dysertacja odpowiada opracowaniom naukowym o profilu badawczym.

Treść pracy została podzielona na dwie odrębne, ale logicznie powiązane części, które razem stanowią spójną całość. Rozprawa rozpoczyna się od przedstawienia ujęcia teoretycznego, ogólnego i stopniowo przechodzi do aspektów o charakterze bardziej szczegółowym, co stanowi wprowadzenie do prezentowanych dalej badań empirycznych oraz przeprowadzenia analiz i wnioskowania. Część teoretyczna rozważań obejmuje trzy pierwsze rozdziały, a dwa końcowe mają charakter metodyczno-empiryczny. Zastosowana przez

Doktorantkę tematyka poszczególnych rozdziałów ma logiczną konstrukcję, adekwatną do problematyki.

Rozdział pierwszy, zatytułowany „Istota kompetencji pracowniczych" poświęcony został kwestiom kompetencji – od ich strukturalizacji pojęciowej, poprzez opisanie tworzenia profili kompetencji, aż po przedstawienie metod pomiaru kompetencji (42 strony). Doktorantka przywołuje w nim liczne definicje kompetencji formułowane przez przedstawicieli nauki o zarządzaniu, których tabelaryczne zestawienie znajduje się na s. 21. Daje to Jej podstawę do uznania, że „kompetencje manifestują się poprzez zachowania warunkowane umiejętnościami człowieka, a te można kształtować poprzez dostarczanie odpowiedniej wiedzy i oddziaływanie na postawy, rozumiane jako gotowość do korzystania z własnego potencjału" (s. 20). Następnie Doktorantka przechodzi do ukazania istoty modelu kompetencyjnego i zawartych w nim profili kompetencyjnych, które w Jej opinii mają istotne znaczenie dla oceny potrzeb szkoleniowych pracowników. Podkreśla również, że modelowanie kompetencji stanowi wyzwanie dla organizacji, ponieważ powinno być realizowane w sposób ciągły, ale też elastyczny - pozwalający na szybką i skuteczna reakcję na zmiany zachodzące w otoczeniu (s. 36). Stwierdzenie to daje Doktorantce podstawę do rozważań na temat doskonalenia kompetencji, które realizuje opisując metody mierzenia kompetencji. Stosuje jednak niejednorodne zasady ich prezentacji, co powoduje, że charakterystyka niektórych z nich jest ogólnikowa – uwaga ta dotyczy wywiadu, którego opis zajmuje mniej niż pół strony (s. 41). Szkoda również, że kończąc ten rozdział Doktorantka nie przedstawiła wniosków lub ustaleń, które mogłaby wykorzystać jako teoretyczną podstawę rozważań w dalszej części rozprawy.

Rozdział drugi, noszący tytuł „Formy szkolenia pracowników" (45 stron), rozpoczyna się od przedstawienia istoty uczenia się osób dorosłych i zasad, które formułuje andragogika odnośnie ich edukacji. W ramach prowadzonego wywodu Doktorantka wyjaśnia jak przebiega proces nabywania wiedzy, ale na s. 56 (ostatnie zdanie pierwszego akapitu) nie kończy rozpoczętej myśli stwierdzając, że „jak wykazały badania, dla efektywnej". Zasadnym byłoby zatem, aby w ramach dyskusji w trakcie publicznej obrony rozprawy doktorskiej, Doktorantka uzupełniła sygnalizowaną myśl i wyjaśniła, co utrwala zdobywaną wiedzę w świetle dotychczasowych badań.

Następnie Doktorantka podejmuje się próby uporządkowania i zdefiniowania takich pojęć jak: szkolenia, doskonalenie i rozwój. Doceniając przedstawioną analizę definicji, za cenny uznaję fakt, iż Doktorantka nie ogranicza się jedynie do bezkrytycznej prezentacji interpretacji poszczególnych autorów, ale dokonuje ich podsumowania, aby określić przyjęty

przez Nią sposób rozumienia danego pojęcia, który wskazuje, że „szkolenie jest jedną z form doskonalenia (rozwoju) pracowników, integrującą różne metody zorientowane na uruchomienie i ukierunkowanie procesu uczenia się uczestników, w celu doskonalenia (rozwijania) ich kompetencji" (s. 72). Dalszy ciąg rozważań w tym rozdziale dotyczy prezentacji metod szkoleniowych z podziałem na szkolenia prowadzone w miejscu pracy (on the job) oraz poza miejscem pracy (off the job). Choć Doktorantka wprowadza jasną klasyfikację metod szkoleniowych, to jednak czytając treści poświęconych im podrozdziałów (2.3 oraz 2.4) można odnieść wrażenie, że zawarte w nich informacje są lekko pomieszane. Dotyczy to opisu takich metod szkoleniowych jak: coaching i mentoring. Są one charakteryzowane w ramach podrozdziału poświęconego metodom szkolenia on the job (s. 77-81), a także w podrozdziale ukierunkowanym na ukazanie metod szkolenia off the job (s. 82-91). Trudno doszukać się myśli przewodniej i idei takiego rozmieszczenia treści i częściowego jej powielania. Uważam, że należało dokładniej rozgraniczyć przedstawioną prezentację metod szkolenia pracowników. Nawet jeżeli coaching i mentoring należą do metod coraz częściej wykorzystywanych w obu formach szkoleń, to należało to precyzyjniej zaakcentować i mimo wszystko dokonać jasnego rozgraniczenia ich opisu, z uwzględnieniem tematu rozprawy doktorskiej. Poza tym prezentowane metody szkolenia znacznie zyskałby na jasności przekazu, gdyby były charakteryzowane z wykorzystaniem tabeli. Dzięki temu Doktorantka mogłaby też uporządkować treść i ujednolicić opis.

Odnosząc się jeszcze do treści rozdziału drugiego, istotnym wydaje mi się nawiązać do stwierdzenia zawartego na s. 87, że wśród metod szkolenia, „coraz częściej pojawia się również e-coaching", który jednak, zdaniem Doktorantki, wraz z „samocoachingiem", wzbudza wiele uzasadnionych kontrowersji. Nasuwa się zatem prośba o przedstawienie obecnego stanowiska Doktorantki – czy w sytuacji pandemii, nie jest to metoda szkolenia, która pozwala na kontakt z pracownikiem i kontynuację zdobywania oraz doskonalenia wiedzy, metoda zapewniająca ciągłość tego procesu? Czy może w związku z obecną sytuacją pandemii Doktorantka analizowała te kwestie i mogłaby się wypowiedzieć w tej sprawie?

Rozdział trzeci nosi tytuł „Szkolenia off the job w procesie rozwijania kompetencji" i liczy 60 stron. Moje wątpliwości budzi tytuł tego rozdziału, ponieważ uważam, że jest za bardzo zbieżny z tytułem całej dysertacji. Może wystarczyłoby tylko wskazanie na praktyczne wykorzystanie szkoleń off the job? Wcześniejsze wywody Doktorantki zawarte w rozdziale drugim jasno wskazywały na wykorzystanie tej formy szkoleń do doskonalenia kompetencji, zatem praca nie straciłaby nic na wartości, gdyby w nazwie rozdziału pominąć ten wątek.

Jeśli chodzi o zawartość rozdziału trzeciego to Doktorantka rozpoczyna rozważania od omówienia systemowego modelu szkolenia (ISD) składającego się z czterech etapów, jednak przy ich wyliczaniu na s.100 wymienia tylko trzy etapy, pomijając etap trzeci – realizację. Nie ma żadnej wątpliwości, że było to przeoczenie, ponieważ w dalszej części podrozdziału poświęconego etapom działań szkoleniowych jest on szczegółowo opisany i zawiera charakterystykę typowych metod szkolenia (tradycyjnych i aktywizujących), których bardzo syntetyczne podsumowanie zawiera tabela 3.1.1 (s. 126). Gdyby Doktorantka rozbudowała to zestawienie o bardziej szczegółowe informacje o prezentowanych metodach, nie tylko wpłynęłoby na ograniczenie objętości tego podrozdziału, ale jeszcze uporządkowałoby jego zawartość oraz znacznie podniosło przejrzystość treści.

Dalsze rozważania tego rozdziału dotyczą uwarunkowań skuteczności szkoleń. Doktorantka stwierdza, że „skuteczne szkolenie to takie, które pozwala nabyć uczestnikowi potrzebną wiedzę, umiejętności i postawy" (s. 142). Jej zdaniem „jeśli kompetencje są wynikiem uczenia się i manifestują się w działaniu, o tym czy uczestnik nabył odpowiedni zestaw umiejętności oraz czy odpowiednio z nich korzysta, można dowiedzieć się jedynie w trakcie celowej praktyki (generalizacja i działanie w nowych kontekstach)" (s. 142). Tym samym podkreśla, że szkolenie ma doprowadzić do wyuczenia kompetentnego zachowania się pracownika, a nie tylko zdobycia kompetencji, a następnie wskazuje, że wymaga to zaangażowania od uczestnika szkolenia, ale również prawidłowego zaplanowania i realizacji procesu szkoleniowego, a także wsparcia organizacji przejawiającego się kształtowaniem środowiska pracy zapewniającego pracownikowi możliwość zastosowania nabywanych kompetencji, w którym otrzymuje „narzędzia i przestrzeń do ćwiczenia nowych umiejętności" (s. 151). Doktorantka sygnalizuje rolę przełożonego w procesie doskonalenia kompetencji, ale nie omawia i nie podaje choćby ogólnych przykładów praktyk ZZL, które należy opracować i wdrożyć w organizacji, aby zapewnić pracownikowi środowisko pracy wspierające rozwój jego kompetencji.

Zwieńczeniem rozdziału trzeciego są rozważania na temat rynku szkoleń w Polsce i ocena skuteczności działalności szkoleniowej dokonana na podstawie dostępnych raportów z ostatnich lat. Doktorantka dostrzega prawidłowości i błędy w podejściu do szkoleń i ich realizacji wskazując, że „nadal powszechny jest brak etapu wdrożenia wiedzy do praktyki pracy" (s. 159).

Podsumowując część teoretyczną rozprawy doktorskiej pragnę zaznaczyć, że poczynione uwagi w żadnym stopniu nie umniejszają walorów poznawczych recenzowanej pracy.

Zarysowane usterki można w pewnym stopniu zrozumieć, ponieważ poruszana w pracy problematyka doskonalenia kompetencji pracowniczych jest bardzo obszerna, a przez to jej syntetyzacja i jednoznaczne uporządkowanie stanowi ogromne wyzwanie. Poruszane przez Doktorantkę wątki dowodzą jej szerokiej wiedzy na temat kompetencji pracowniczych i sposobów ich rozwoju oraz ukazują znajomość literatury przedmiotu z tego zakresu, a także umiejętność jej wykorzystania i formułowania własnych osądów. Dlatego część teoretyczna rozprawy stanowi zwartą całość i logiczny punkt wyjścia do przeprowadzenia badania empirycznego i opartego na nim wnioskowania.

IV. Metodyka i wyniki badania empirycznego

W tej części recenzji odniosę się do oceny projektu metodyki badania oraz prezentacji i analizy uzyskanych rezultatów badawczych. Przeprowadzone badanie empiryczne, w moim przekonaniu, również stanowiło duże wyzwanie, ponieważ Doktorantka podjęła w nim wysiłek połączenia podejścia jakościowego i ilościowego.

Metodyka badawcza została ukazana w rozdziale czwartym liczącym 30 stron. Doktorantka rozpoczyna rozważania od prezentacji procedury badawczej (s. 164), a następnie przytacza definicje kluczowych terminów, które są wykorzystywane w realizowanym badaniu: kompetencji, szkolenia off the job, sesji szkoleniowej, procesu szkoleniowego/rozwojowego (s. 165). W dalszej kolejności prezentuje istotę i zasady wykorzystania studiów przypadków do eksploracji doskonalenia kompetencji. Na tej podstawie wyjaśnia wymogi poszukiwania przypadków do badania (s. 169). Doktorantka ma świadomość, że dobór próby w oparciu o te kryteria nie jest reprezentatywny, ale Jej zdaniem pozwala na osiągnięcie stawianych w badanu celów (s. 170). Następnie wyjaśnione są zasady zbierania danych do analizy i przebieg wywiadów; zaprezentowana jest charakterystyka organizacji, które posłużyły jako studia przypadków oraz opisane są zasady transkrypcji informacji uzyskanych w trakcie przeprowadzonych wywiadów i ich kodowania. Na uznanie zasługuje etyczne podeście Doktorantki do prowadzenia rozmów z respondentami i uzyskanie wszelkich stosownych zgód od kierownictwa organizacji i samych interlokutorów, zapewnienie dobrowolności udziału w badaniu i poufności uzyskanych informacji. Wnioski z tak zebranego materiału posłużyły Jej do analizy i porównania, które stało się podstawą do ostatecznego sformułowania dwóch hipotez badawczych (s. 175), które poddano analizie w pkt. II niniejszej recenzji.

Rozdział czwarty kończy się szczegółowym omówieniem procedury badania ilościowego. Doktorantka opisuje kwestionariusz ankiety oraz prace pozwalające na jego przygotowanie i określenie wielowymiarowych konstruktów stanowiących zmienne ukryte: niezależne (praktyki ZZL wspierające uczenie się pracownika, organizację i przebieg procesu szkolenia oraz zaangażowanie pracownika do uczenia się) i zależne (skuteczność procesu rozwojowego) (s. 176, szczegółowy opis – s. 176-183). Przedstawia zasady doboru i charakterystykę próby badawczej (N=156) (s. 187; oraz tabela 4.3.2.1 na s. 188).

Zwieńczeniem rozdziału metodycznego jest prezentacja metod służących do opracowania danych. Doktorantka wskazuje, że w analizach statystycznych wykorzystano test U Manna-Whitneya, współczynnik korelacji Spearmana oraz krzywą ROC i metodę k-średnich. Moim zdaniem dyskusyjne jest wykorzystanie dwóch ostatnich z wymienionych metod. Służą one do rozgrupowania (pogrupowania) badanej zbiorowości i wyodrębnienia grup obiektów podobnych, co w przeprowadzonych badaniach, w moim przekonaniu, nie jest potrzebne. Doceniam chęć przeprowadzenia analizy w oparciu o różne metody statystyczne, która potwierdziłaby zaobserwowane prawidłowości. Uważam jednak, że w tym przypadku było to zupełnie niepotrzebne i raczej świadczy na niekorzyść Doktorantki wskazując na pewne luki w jej wiedzy statystycznej i braki w warsztacie analitycznym. Zastosowana przez nią procedura ilościowa doprowadziła do wyodrębnienia dwóch grup respondentów (w zależności od deklaracji w kwestionariuszu badawczym, o czym wspomniane jest na s. 184 i s. 188 – tabela 4.3.2.1 w ramach podziału na grupy). Zatem niezrozumiałe jest dodatkowe poszukiwanie podziału zebranych danych empirycznych, ich ponowne wymieszanie w oparciu o nie do końca odrębne kryteria oraz wykorzystanie tak uzyskanych wyników do ostatecznego wnioskowania. Poza tym metody te służą również do wizualizacji jakości klasyfikacji, a tego (jak się okazuje w rozdziale piątym prezentującym wyniki badań i przeprowadzonych analiz) Doktorantka nie pokazuje. Nasuwa się zatem pytanie: Jaka była idea i czemu miało służyć wykorzystanie metod: krzywa ROC i metoda k-średnich?

Powyższa uwaga krytyczna nie zmienia faktu, że przyjęta metodyka pracy odznacza się poprawnym i konsekwentnym łączeniem podejścia teoretycznego z empirią. Doktorantka przedstawiła przemyślane przedsięwzięcie badawcze, który oceniam jako poprawne i umożliwiające weryfikację postawionych hipotez oraz realizację celów.

Ostatni, piaty rozdział dysertacji nosi nazwę Rozwijanie kompetencji pracowniczych z wykorzystaniem szkoleń typu off the job – wyniki badań i liczy 75 stron. Pragnę, już na wstępie jego analizy zwrócić uwagę, iż cele (główny i szczegółowe) sformułowane we

wstępie, ale odnoszące się do części empirycznej pracy właśnie w nim zostały osiągnięte, a hipotezy pozytywnie zweryfikowane. Doktorantka zawiera w tym rozdziale prezentację wyników badania, którą rozpoczyna od szczegółowej eksploracji studiów przypadków: „Jeden" (s. 192-202) oraz „Dwa" (s. 202-208). Ukazuje porównanie obu organizacji i wnikliwe wnioskowanie (s. 208-216) prowadzące do sformułowania sześciu uwag dotyczących podejścia do ZZL, czterech opinii na temat badania potrzeb szkoleniowych i przyjętych celów oraz kolejnych czterech dotyczących przebiegu procesu rozwojowego, a także po jednym wniosku dotyczącym ewaluacji procesu szkolenia przez trenera szkolącego pracowników i oceny skuteczności działalności szkoleniowej w organizacji. Konkluzje z badań jakościowych, Doktorantka umiejętnie wykorzystuje do zaprojektowania kwestionariusza ankietowego oraz sformułowania założeń modelu doskonalenia kompetencji.

W dalszej części tego rozdziału zawarta jest prezentacja wyników badania ilościowego. Rozpoczyna się od omówienia danych dotyczących zidentyfikowanych zmiennych niezależnych oraz zależnych (s. 217-234), które następnie poddane są analizie w dwóch grupach wyodrębnionych ze względu na rodzaj realizowanego procesu szkoleniowego: (1) - 65 osób będących uczestnikami szkoleniach oraz (2) - 91 osób mogących utrwalić swoje kompetencje w procesie pracy w organizacji (s. 235-238). Pragnę jednak zaznaczyć, że dla jasności i przejrzystości dokonywanych wywodów wskazane byłoby umieszczenie komentarzy do przedstawianych wyników. Doktorantka natomiast, z niewiadomych przyczyn, rozdzieliła prezentację danych od ich objaśnienia i interpretacji. Zagregowane wnioski z całego badania ilościowego i wyjaśnienia ukazane są dopiero w ostatnim podrozdziale (s. 154-266), który stanowi zestawienie trzydziestu siedmiu twierdzeń wyprowadzonych w toku rozumowania. Jego zakończenie zawiera autorski schemat przebiegu procesu doskonalenia kompetencji pracowników (rysunek 5.3.1 – s. 267), wskazujący na fakt, że zapewnienie skuteczności procesu rozwoju pracowników wymaga łączenia szkoleń off the job z zaplanowaną i sformalizowaną praktyką w trakcie pracy. Nie ulega wątpliwości, że zaprezentowane przez Doktorantkę treści wnoszą wiele nowości i w tym zakresie stanowią wkład do nauki oraz są cenną rekomendacją dla podmiotów gospodarczych. Uważam jednak, że prezentacja ich interesującej treści nie została właściwie przemyślana. Przeformułowanie niektórych wniosków i dołączenie ich w formie objaśnień do przedstawianych wyników badania, a także podzielenie wysuwanych konkluzji na części wyodrębnionych tematycznie zagadnień (na przykład zgodnie z etapami modelu szkolenia) podniosłoby czytelność tej części dysertacji i wskazywałoby na bardziej dojrzały warsztat badawczy Doktorantki.

Zakończenie rozprawy zawiera najistotniejsze osiągnięcia w warstwie teoretycznej i empirycznej. Na podkreślenie zasługuje fakt, że Doktorantka wykazuje pokorę poznawczą oraz umiejętność dostrzegania ograniczeń przeprowadzonych badań. Pozytywnie oceniam również wytyczenie kierunków dalszej eksploracji poruszanego zagadnienia.

V. Uwagi formalne i redakcja dysertacji

Odnosząc się do strony formalnej rozprawy doktorskiej, należy podkreślić, że jest ona napisana w języku polskim, w stylu właściwym dla dysertacji. Część teoretyczna pracy została oparta na literaturze przedmiotu, której dobór uważam za poprawny, odpowiadający tematyce rozprawy. Doktorantka dokonała analizy bogatego zbioru opracowań naukowych, w bibliografii wykazane jest 330 pozycji literaturowych (w tym 14 to netografia), a prawie połowa z nich to pozycje obcojęzyczne (amerykańskie i brytyjskie).

Doktorantka, mimo staranności, nie ustrzegła się w swojej pracy szeregu błędów edycyjnych. Zauważyłam, że w dysertacji pojawiają się: liczne braki znaków interpunkcyjnych, albo ich ilość jest nadmierna, ale również tak zwane „literówki", a także powtórzenia tego samego wyrazu (lub podobnie brzmiącego) zamiast wykorzystania jego synonimów, czy jednozdaniowe akapity. Natomiast na s. 138 ukazuje się zwrot „na najbardziej generalnym poziomie", co skłania do pytania: czy poziom generalny jest dalej stopniowalny? Czy, zdaniem Doktorantki, można wyróżnić mniej i bardziej generalny poziom?

Pewien niedosyt budzi również estetyczna strona pracy, na którą wpływają wskazane usterki, ale również przyjęta w dysertacji forma edycji tekstu. Biorąc pod uwagę tę kwestię odnotowałam, że w całej rozprawie dość licznie pojawiają się pojedyncze litery na końcu wersu, a także brakuje ujednolicenia stosowania wcięć w tekście, czy wykorzystania podkreśleń albo pogrubień.

Dyskusyjne wydaje się również rozmieszczenie tabel na stronach pracy. Najbardziej widoczne jest to w odniesieniu do tabeli 1.3.1. Doktorantka wskazała na s. 38, że szczegółowe rozważania w ramach prezentowanego zagadnienia zawiera wymieniona tabela, która znajduje się dopiero dwie strony dalej (s. 40). W moim przekonaniu istnieje możliwość innego podziału treści zawartych na tych stronach, aby sygnalizowane zestawienie znalazło się wcześniej. Podobna sytuacja dotyczy tabel: 1.1.1, a także 1.3.2.

Do zastanowienia Doktorantce pozostawiam też, wskazywane już, szersze wykorzystanie tabel do prezentacji treści, na przykład do charakterystyki określonych zagadnień, czy zjawisk, ale również przedstawienia ich klasyfikacji albo porównania. Za takim posunięciem przemawia fakt stanowiący, iż tabelaryczna forma ułatwia porządkowanie treści bez szkody dla jej przejrzystości czy zrozumienia.

Pragnę jednak zdecydowanie podkreślić, że wskazane błędy i usterki formalne oraz redakcyjne w żaden sposób nie umniejszają wartości merytorycznej pracy. Ich zaprezentowanie ma służyć jedynie doskonaleniu warsztatu pisarskiego Doktorantki, co wydaje się w pełni zgodne z problematyką poruszaną w dysertacji.

VI. Ocena końcowa

Wziąwszy pod uwagę wymogi Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki stwierdzam, że przedstawiona do recenzji rozprawa jest opracowaniem naukowym oraz stanowi samodzielne rozwiązanie przez Doktorantkę problemu naukowego. W moim przekonaniu, w ogólnej ocenie pracy należy wziąć pod uwagę następujące okoliczności:

- pogłębienie wiedzy na temat procesu rozwijania kompetencji pracowników;
- wniesienie wkładu intelektualnego do nauki o zarządzaniu w postaci samodzielnie zaprojektowanego badania empirycznego;
- dostarczenie wartościowych wniosków poznawczych z przeprowadzonego badania empirycznego;
- sformułowanie cennych rekomendacji dla praktyki gospodarczej.

Mimo, że w recenzji zostały zgłoszone pewne uwagi polemiczne oraz wskazane błędy formalne, praca stanowi ciekawy, a zarazem oryginalny przykład zastosowania teorii zarządzania do doskonalenia praktyki gospodarczej. Jednocześnie mając świadomość istnienia przedstawionych usterek, stwierdzam, że praca doktorska mgr Agnieszki Pieczyńskiej, napisana pod kierunkiem naukowym dra hab. inż. Alberto Lozano Platonoffa, prof. US, w Instytucie Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim i stanowi podstawę do nadania stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych. W tej sytuacji wnoszę o dopuszczenie mgr Agnieszki Pieczyńskiej do publicznej obrony.