

RECENZJA

ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

Pani mgr Patrycji MATUSIK

pt. *Koncepcja zarządzania przez wartości w procesie doboru i szkolenia kandydatów do formacji wojskowej - Obrony Terytorialnej jako nowego rodzaju Sił Zbrojnych RP,*

opracowanej pod opieką naukową prof. dr. hab. Andrzeja MAKOWSKIEGO

1. PODSTAWA SPORZĄDZENIA RECENZJI

Recenzję sporządzono w oparciu o treść ust. 4. § 6 Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 19 stycznia 2018 r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodach doktorskich, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora, przy uwzględnieniu, odnoszących się do w/w Rozporządzenia, komunikatów Centralnej Komisji ds. Stopni i Tytułów, wskazujących na konieczność szczegółowego uzasadnienia oceny spełnienia przez rozprawę doktorską warunków wskazanych w treści art. 13 ust. 1 Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki.

Tym samym, w recenzji zweryfikowano, czy rozprawa:

- stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego;
- wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną Doktorantki w dyscyplinie nauki o bezpieczeństwie;
- potwierdza umiejętność samodzielnego prowadzenia przez Doktorantkę pracy naukowej.

2. UWAGI OGÓLNE

Recenzowana rozprawa, pod tytułem *Koncepcja zarządzania przez wartości w procesie doboru i szkolenia kandydatów do formacji wojskowej - Obrony Terytorialnej jako nowego rodzaju Sił Zbrojnych RP*, zredagowana została w postaci czterech rozdziałów merytorycznych, wstępu - zawierającego koncepcję metodologiczną prowadzonych badań, zakończenia - stanowiącego podsumowanie ich wyni-

ków, bibliografii, spisu rysunków i tabel, oraz załączników. Całość zebrano na 232 stronach. Tekst rozprawy wzbogacono imponującą liczbą aż 49 rysunków i 71 tabel. W bibliografii przywołano 18 dokumentów rangi ustawy, rozporządzenia, lub decyzji Ministra Obrony Narodowej, 77 pozycji zwartych, 15 artykułów naukowych, oraz 27 publikacji internetowych. Szczegółowa analiza przywołanych pozycji bibliograficznych wskazuje bezpośredni ich związek z tematem rozprawy. Wnioskować zatem można, że Doktorantka dokonała świadomego i konsekwentnego ich wyboru, unikając przywoływania źródeł o charakterze ogólnym, tym samym unikając sztucznego powiększania liczby cytowanych źródeł.

Język pracy jest dojrzały i komunikatywny, przez co Doktorantka potwierdza umiejętność jasnego formułowania myśli i opisywania przebiegu procesu badawczego. W zakresie narracji pojawiają się jednak dwa podejścia Doktorantki, negatywnie wpływające na odbiór treści rozprawy. Po pierwsze, Doktorantka w wielu miejscach uznaje *a priori*, że czytelnik będzie posiadał ugruntowaną wiedzę dotyczącą zakresu tematycznego rozprawy, i to wiedzę pozwalającą na pominięcie - oczywistych w rozumieniu Doktorantki - kwestii. Kwestie te są obecne w treści rozprawy, ale podawane w sposób jednoznacznie wskazujący, iż Autorka uznaje je za wiedzę powszechną. Po drugie, widoczny u Doktorantki jest brak ugruntowania specjalistycznych pojęć, wywodzących się z dokumentów doktrynalnych i instrukcji wojskowych, gdyż stosuje je często w rozumieniu potocznym, a nie instrukcyjnym. Przykładem mogą być choćby pojęcia z obszaru planowania operacyjnego.

Strona redakcyjna pracy, z mało znaczącymi wyjątkami, została przygotowana z należytą starannością, potwierdzając opanowanie przez Doktorantkę warsztatu technicznej redakcji testów naukowych.

3. ZASADNOSĆ PODJĘCIA BADAŃ

Bezpieczeństwo narodowe jest związane z ochroną podstawowych wartości, takich jak przetrwanie narodu i państwa, zachowanie jego integralności terytorialnej, niezależności politycznej i suwerenności. W wymiarze militarnym, za gwarancję ochrony tych wartości uznaje się potencjał ekonomiczny państwa, potencjał obronno-ochronny sił i środków bezpieczeństwa, siłę militarną państwa oraz system sojuszy, w jakich ono uczestniczy. W tym kontekście, polityka bezpieczeństwa RP sprowadza się współcześnie do myślenia i działania prewencyjnego. W podejściu prewencyjnym można dostrzec dążenie do usprawnienia podsystemu obronnego państwa poprzez wyposażenie go w rozbudowane zdolności „przeciwzaskoczeniowe”, czego wyrazem są priorytety modernizacyjne Sił Zbrojnych RP, kładące nacisk nie tylko na zwiększenie mobilności wojsk operacyjnych, ale także na stworzenie odpowiednio przygotowanych, wiarygodnych i skutecznych sił obrony terytorialnej.

Koncepcja utworzenia takich sił zmaterializowana została w Ustawie z dnia 16 listopada 2016 r. o zmianie ustawy o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej oraz niektórych innych ustaw, wprowadzając w RP piąty rodzaj Sił Zbrojnych – Wojska Obrony Terytorialnej.

Równolegle do, będącego następstwem realizacji zapisów Ustawy, procesu tworzenia brygad WOT rozgorzała dyskusja, zarówno ośrodków naukowych związanych z dyscypliną nauk o bezpieczeństwie, jak i ośrodków dowodzenia i kierowania Siłami Zbrojnymi, na temat koncepcji zarządzania i dowodzenia nowotworzoną formacją, a także metod doboru kandydatów do służby w tej formacji.

W zaistniałej sytuacji Doktorantka dostrzegła lukę w zakresie teorii i praktyki zarządzania i dowodzenia Siłami Zbrojnymi RP, wskazującą na brak w Polsce systemu umożliwiającego długotrwałe motywowanie żołnierzy-ochotników do pełnienia służby wojskowej. Istnienie takiej luki Doktorantka potwierdziła poprzez kwerendę literatury przedmiotu, wskazując na brak jednolitych opracowań, dotyczących powyższego zagadnienia. Tym samym Doktorantka wykazała zasadność podjęcia badań naukowych w tym zakresie.

4. OCENA MERYTORYCZNA TREŚCI ROZPRAWY

Zasadniczy wysiłek badawczy Doktorantki skierowany został na weryfikację hipotezy szczegółowej, zakładającej, że *koncepcja zarządzania przez wartości stanowić będzie kompleksową propozycję wspierającą długotrwałe motywowanie żołnierzy do służby.*

Wartością jest to, co jest przedmiotem względnie trwałych pragnień, samo w sobie stanowiąc dobro. W ujęciu etycznym, wartości nadają sens pragnieniom człowieka, są dla niego cenne i godne pożądania. Stwierdzenia powyższe pozwalają wnioskować, że przedmioty ludzkich pragnień mogą być różne, indywidualne i zbiorowe. Biorąc pod uwagę celową działalność organizacji jaką są Siły Zbrojne RP, Doktorantka słusznie wskazuje, że należy dążyć do tego, aby przedmioty pragnień jej członków były wspólne, zintegrowane i trwałe, w każdym z wymiarów ich działania - taktycznym, operacyjnym, i strategicznym.

Pragnienia są trwałe, gdy przynależą do „wskazanego systemu pragnień”, stanowiąc swoistą „pulę” pragnień, która jest względnie stała. Wartości w organizacji takiej jak Siły Zbrojne, to również to, co w przekonaniu ich członków jest moralne lub właściwe, dobre lub złe, pożądane lub zasługujące na pogardę. Mówiąc o wartościach organizacyjnych, mieć należy na uwadze jedynie te wartości, które odzwierciedlają specyfikę organizacji, jej strukturę, układ stosunków społecznych i celowość działania.

Tworząc katalog wartości organizacyjnych formacji WOT, Doktorantka w sposób bezkrytyczny przyjęła, że będą one zamknięte katalogiem wartości zaproponowanych przez Milтона Rokeach'a w jego publikacji z 1973 r., pt. *The nature of human values*, rezygnując tym samym z próby zdefiniowa-

nia „systemu pragnień”, charakterystycznego dla konkretnej organizacji o specyficznym przecież charakterze, jaką są Wojska Obrony Terytorialnej. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że pojęcie wartości było tematem rozważań nie tylko uczonych amerykańskich, spośród których Doktorantka przywołuje M. Rokeach’a (posiadającego wszak polskie korzenie), ale także wielu polskich humanistów, głównie socjologów (np. S. Jałowieckiego, S. Ossowskiego, N. Najdera, J. Lutyńskiego, G. Kloski, czy K. Grzegorzka), których dorobku próżno szukać w treści rozprawy.

Wartością jest to, czego pożądamy i pragniemy. Ale wartości, jak już zaznaczono, muszą być związane z dobrami społecznymi. Gdyby bezkrytycznie podchodzić do systemu wartości, to za wartość można uznać przysłowiowy „święty spokój”, bo tego może pragnąć jednostka. Tak jednak nie jest, gdyż wartość oznacza „dobro wspólne”, tj. coś, co jest i musi być wysiłkiem społecznego kompromisu. Dotyczy to w równym stopniu Sił Zbrojnych.

Uwzględniając fakt, że Doktorantka rozpatruje pojęcie wartości organizacyjnych, które mają przyczynić się do *wzrostu poziomu skuteczności operacyjnej WOT*, posługuje się terminami „zarządzanie wartościami” lub „zarządzenie przez wartości”. Owo zarządzanie przez wartości należy uznać za część zarządzania zasobami ludzkimi. Systematyzując zarządzanie zasobami ludzkimi, warto przypomnieć, że zarządzanie to ma aspekt:

- procesowy - gdyż odwołuje się do procesów: rekrutacji, szkolenia, zwalniania żołnierzy WOT;
- etyczno - społeczny - gdyż odwołuje się do kodeksów etycznych, programów kształtowania stosunków społecznych wewnątrz formacji WOT;
- ekonomiczny - gdyż bada wpływ wartości na koszty pracy, wydajność, produktywność organizacji, a w przypadku WOT ich skuteczność operacyjną.

W powyższym kontekście, Doktorantka z należytą starannością i dociekliwością objęła analizami aspekty procesowy i etyczno – społeczny, hasłowo zaledwie odnosząc się do aspektu ekonomicznego, który dostrzegła przecież, artykułując choćby główny problem badawczy pytaniem o *wpływ zarządzania przez wartości na wzrost poziomu skuteczności operacyjnej WOT*.

Brak jest tym samym w treści rozprawy odniesienia do poziomu skuteczności WOT, a i samo rozumienie poziomu skuteczności WOT i metod kwantyfikacji tej skuteczności nie zostało w rozprawie przez Doktorantkę przedstawione. Stąd, wyjaśnienia przez Doktorantkę wymaga kwestia definicyjna, odnosząca się do metod, form i narzędzi pomiaru skuteczności WOT, zastosowanych na potrzeby przeprowadzonych badań

Pomimo powyższej uwagi, poziom merytoryczny pracy nie budzi zastrzeżeń i potwierdza ogólną wiedzę teoretyczną Doktorantki w dyscyplinie nauki o bezpieczeństwie, jak też w dyscyplinach pokrewnych, zwłaszcza w naukach o zarządzaniu i jakości.

5. OCENA KONSTRUKCJI PRACY

W recenzowanej rozprawie zamysł metodologiczny przeprowadzonych badań scharakteryzowano we wstępie. Zamysł ten zostanie poddany recenzji w dalszej części niniejszej recenzji.

Rozdział pierwszy rozprawy, *Obrona Terytorialna w refleksji teoretycznej*, stanowi sprawozdanie z badań literaturowych, przeprowadzonych przez Doktorantkę w celu identyfikacji historycznych i współczesnych uwarunkowań funkcjonowania i rozwoju formacji Obrony Terytorialnej w Polsce. Kontekst uwarunkowań historycznych Doktorantka ograniczyła do ram czasowych od okresu międzywojennego, do początku XXI wieku. Kontekst współczesny Doktorantka zawężyła do analizy zapisów obowiązujących dokumentów strategicznych, definiujących kształt systemu bezpieczeństwa narodowego RP (w tym: Biała Księga Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej, Strategia Bezpieczeństwa Narodowego RP), umiejscawiając w tym systemie Wojska Obrony Terytorialnej, wraz z ich funkcjami i zadaniami.

W rozdziale drugim, *Dobór i szkolenie kandydatów do wojskowych formacji terytorialnych w wybranych państwach europejskich*, Doktorantka zaprezentowała nie tylko struktury, ale przede wszystkim zasady naboru do służby, oraz procesy szkolenia, obowiązujące w łotewskiej Gwardii Narodowej, norweskiej Gwardii Krajowej, oraz szwedzkiej Gwardii Krajowej. Doktorantka dokonała zestawienia konstrukcji organizacyjno-strukturalnych formacji OT wymienionych państw, z oficjalnymi założeniami planistycznymi tworzenia struktur WOT w Polsce. Jako kryterium wyboru formacji do analizy porównawczej Doktorantka przyjęła zgodność konstrukcji organizacyjno-strukturalnej danej formacji z tą, przyjętą dla WOT w Polsce.

Rozdział trzeci, *Pojęcie i istota teorii zarządzania przez wartości*, Doktorantka poświęciła przybliżeniu pojęć i usystematyzowaniu wiedzy z zakresu zarządzania przez wartości, ograniczając się wszakże do problematyki wartości rozpatrywanej wyłącznie z psychologicznego punktu widzenia. Potwierdza to obszerne powoływanie się Doktorantki na badania prowadzone przez Milтона Rokeach'a, uznawanego za klasyka problematyki wartości, określonych przez niego jako „trwałe przekonanie, że dany sposób postępowania lub ostateczny cel życia jest jednostkowo i społecznie bardziej atrakcyjny niż inne sposoby zachowania się i inne cele życiowe”. Taką też definicję wartości Doktorantka przyjęła na potrzeby realizacji prowadzonych przez siebie badań. Wymiernym ich efektem jest przedstawienie autorskiej koncepcji zarządzania przez wartości w Wojskach Obrony Terytorialnej.

Czwarty, ostatni rozdział, *Implementacja koncepcji zarządzania przez wartości w procesie doboru i szkolenia kandydatów-ochotników do Wojsk Obrony Terytorialnej*, stanowi swoiste sprawozdanie z badań empirycznych przeprowadzonych przez Doktorantkę wśród żołnierzy 7. Brygady Obrony Terytorialnej. Badania empiryczne, przeprowadzone zostały przez Doktorantkę metodą badania opinii i sądów, w formach ankiety i wywiadu, przy wykorzystaniu narzędzi - odpowiednio - kwestionariusza

ankiety i kwestionariusza wywiadu, które zaprezentowano jako załączniki do rozprawy. Wnioski podsumowujące treść rozdziału wypływają bezpośrednio ze statystycznej analizy zebranych danych.

W zakończeniu Doktorantka przywołuje założenia metodologiczne procesu badawczego, odnosząc się do problemów badawczych i końcowo weryfikując przyjęte hipotezy.

Dokonując oceny konstrukcji rozprawy stwierdzam, że w treściach poszczególnych jej rozdziałów znalazło się odniesienie do problemów badawczych i hipotez weryfikowanych w toku badań, ale konstrukcję pracy trudno jest bezpośrednio odnieść do jej założeń metodologicznych. Tym samym wyjaśnienia przez Doktorantkę wymaga związek konstrukcji pracy z tymi założeniami, w szczególności wskazanie związków między problemami badawczymi, stawianymi hipotezami, a poszczególnymi częściami rozprawy, które stanowić powinny pisemne sprawozdanie ze zrealizowanego procesu badawczego.

6. OCENA METODOLOGICZNA PRACY

Doktorantka zaprezentowała zamysł metodologiczny badań we wstępie, trafnie uzasadniając konieczność ich podjęcia.

Za główny problem badawczy Doktorantka przyjęła pytanie: *Jakie nowoczesne metody z obszaru zarządzania umożliwiają długotrwałe motywowanie żołnierzy-ochotników do służby wojskowej oraz wpływają na wzrost poziomu skuteczności operacyjnej nowoczesnych formacji wojskowych?*

Łącząc tytuł rozprawy z głównym problemem badawczym dojść można do wniosku, że formację wojskową, jaką są WOT, Doktorantka *a priori* uznała za formację nowoczesną, nie wskazując jednoznacznie kryteriów porównawczych, które decydują o tej nowoczesności. Na szczęście, choć nie można mieć pewności, że zamierzenie, Doktorantce udało się wskazać zarówno *tertium*, jak i *principium comparationis*, w treści rozdziału drugiego, *Dobór i szkolenie kandydatów do wojskowych formacji terytorialnych w wybranych państwach europejskich*. W jego bowiem treści znajdujemy porównanie płaszczyzn organizacyjno-strukturalnych polskiej formacji WOT i formacji innych państw, co prowadzi do wniosku o nowoczesności rozwiązań przyjętych w RP.

Główny problem badawczy wskazuje na konieczność zbadania związku między zmiennymi, niezależną - przyjmującą dyskretne wartości, odpowiadające różnym metodom zarządzania w organizacji, i zależną - kwantyfikującą poziom skuteczności operacyjnej WOT. Doktorantka nie w pełni wykazała istnienie takiej zależności, głównie przez brak jasnego zdefiniowania, co rozumie pod pojęciem skuteczności operacyjnej WOT. Kwestia ta wymaga dodatkowego wyjaśnienia przez Doktorantkę.

Problem główny został przez Doktorantkę zdekomponowany na cztery problemy szczegółowe:

- 1. Jaką rolę w systemie bezpieczeństwa narodowego pełnią Wojska Obrony Terytorialnej?*
- 2. Jakie europejskie formacje obrony terytorialnej mogą stanowić przykład dobrych praktyk w procesie doboru i szkolenia kandydatów do polskiej formacji OT?*

3. *Jakie prawidłowości z zarządzania organizacją biznesową można przenieść na kierowanie siłami zbrojnymi?*

4. *Jaka jest współzależność pomiędzy zindywidualizowanymi wartościami żołnierza 7. BOT, a poziomem i wysoką skutecznością operacyjną 7. Brygady Obrony Terytorialnej?*

W mojej ocenie Doktorantce udało się w pełni rozwiązać pierwsze trzy problemy szczegółowe, pozytywnie weryfikując przyjęte hipotezy robocze, tj.:

1. *Założenie, że Wojska Obrony Terytorialnej, jako piąty rodzaj Sił Zbrojnych RP, są komplementarną częścią potencjału obronnego Polski, wspierającą wykorzystanie zdolności wojsk operacyjnych;*

2. *Przewidywanie, że przykład dobrych rozwiązań w obszarze funkcjonalnym i strukturalno-organizacyjnym dla polskiej formacji OT mogą stanowić formacje lotewska, norweska oraz szwedzka;*

3. *Założenie, że koncepcja zarządzania przez wartości stanowić może kompleksową propozycję wspierającą długotrwałe motywowanie żołnierzy do służby wojskowej.*

Nie udało się Doktorantce, niestety, w pełni rozwiązać ostatniego problemu szczegółowego, tj. wykazać zależności między zindywidualizowanymi wartościami żołnierzy brygady OT, a jej skutecznością operacyjną. Nie jest to jednak, w mojej opinii, czynnik dyskwalifikujący, gdyż rozwiązanie tego problemu wymaga zebrania obszernego materiału badawczego opisującego działania brygad OT, który z racji krótkiego okresu ich funkcjonowania nie jest jeszcze dla żadnego badacza dostępny. Doktorantka ma tego świadomość, wskazując w zakończeniu, że przeprowadzone przez nią badania mogą być traktowane jako pierwszy etap szerszych badań, których wyniki będą wymagały weryfikacji w toku codziennej służby żołnierzy-ochotników w brygadach OT.

W zakresie przeprowadzonych przez Doktorantkę badań empirycznych, skoncentrowanych na zbudowaniu hierarchii zindywidualizowanych wartości ostatecznych i instrumentalnych, deklarowanych przez żołnierzy w poszczególnych korpusach osobowych WOT, na wyróżnienie zasługuje doskonałe opanowanie przez Doktorantkę warsztatu analizy statystycznej zebranych danych. Doktorantka nie ograniczyła się w tym zakresie do prostej analizy rozkładu odpowiedzi respondentów, ale przeprowadziła szereg testów statystycznych (Kołomogorowa-Smirnowa, testów t Studenta dla jednej próby oraz analiz korelacji rangowej p Spearmana), prawidłowo wyciągając, na podstawie ich wyników, wnioski.

7. KONKLUZJA

Doktorantka wywiązała się z postawionych sobie zadań i osiągnęła cel główny dysertacji, tj. *opracowała naukowo uzasadnioną koncepcję zarządzania przez wartości w procesie budowania brygad*

WOT, opartą na uniwersalnych wartościach patriotycznych oraz na formule zindywidualizowanych wartości kandydatów-ochotników.

Recenzowana rozprawa doktorska Pani mgr Patrycji MATUSIK stanowi, w mojej opinii, indywidualny dorobek Autorki, mieszczący się w obszarze nauki o bezpieczeństwie. Jednocześnie należy wskazać, że rozprawa wnosi nowe elementy do rozwoju teorii i praktyki stosowania rozwiązań organizacyjno-strukturalnych i metod zarządzania i dowodzenia formacjami WOT.

Zawarte w rozprawie wyniki badań świadczą o opanowaniu przez Doktorantkę warsztatu prowadzenia badań naukowych oraz wskazują na ugruntowaną wiedzę teoretyczną Autorki o badanym przedmiocie. Rozprawa spełnia tym samym warunki określone w Ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki.

Rekomenduję tym samym Radzie Wydziału Dowodzenia i Operacji Morskich Akademii Marynarki Wojennej przyjęcie dysertacji Pani mgr Patrycji MATUSIK do dalszego procedowania i wnoszę o dopuszczenie jej do publicznej obrony.

.....