

Szczecin, 01.03.2023 r.

dr hab. Katarzyna Gadomska-Lila, prof. US  
Katedra Organizacji i Zarządzania  
Instytut Zarządzania  
Wydział Ekonomii, Finansów i Zarządzania  
Uniwersytet Szczeciński

## RECENZJA

**rozprawy doktorskiej mgr. Krystiana Chorbińskiego pt. „Warunki doskonalenia kompetencji przywódczych kierowników liniowych w polskich służbach policyjnych”, napisanej pod kierunkiem naukowym dr. hab. Jacka Pasiecznego, prof. UW oraz dr Julity Majczyk na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego**

### **Formalne i prawne podstawy wykonania recenzji**

Rozprawa doktorska mgr. Krystiana Chorbińskiego pt. „Warunki doskonalenia kompetencji przywódczych kierowników liniowych w polskich służbach policyjnych” została przeze mnie oceniona pozytywnie w dniu 15.11.2021 r. Na skutek wątpliwości dotyczących aspektów etycznych sformułowanych przez drugiego recenzenta, praca została skierowana do Komisji ds. Etyki Badań Naukowych, a następnie do oceny przez trzeciego recenzenta, który wystąpił z wnioskiem o skierowanie rozprawy do poprawy i ponowne poddanie recenzjom.

Pismo Przewodniczącego Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości prof. dr hab. Grzegorza Karasiewicza, z dnia 25.01.2023 r., zawierające prośbę o sporządzenie ponownej recenzji rozprawy doktorskiej, która na podstawie Ustawy o

stopniach i tytułach naukowych z dnia 14 marca 2003 r. poz. 65 z późniejszymi zmianami oraz na podstawie Rozp. MNiSZW z dnia 26 września 2016 r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, habilitacyjnym oraz postępowaniu o nadanie tytułu profesora, w związku z art. 179 ust. 1 ustawy z dnia 3 lipca 2018 r. – Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. poz. 1669 z późn. zm.) w związku z §5 ust. 1 uchwały 157 Senatu Uniwersytetu Warszawskiego z dn. 29 czerwca 2022 r. w sprawie określenia sposobu postępowania w sprawie nadania stopnia doktora oraz stopnia doktora habilitowanego na Uniwersytecie Warszawskim (Monitor UW poz. 159), została poprawiona i uzupełniona zgodnie z uwagami pierwszej recenzji, obliguje mnie do sporządzenia ponownej kompleksowej oceny przesłanej rozprawy, z uwzględnieniem wszystkich wymaganych aspektów, zarówno merytorycznych, jak i formalnych.

### **Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy**

Podjęta problematyka jest ważna i aktualna. Mimo że przywództwo od lat stanowi jeden z częściej eksplorowanych, na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości, tematów, to pytanie o źródła jego skuteczności nadal pozostaje otwarte. Nabiera ono szczególnego wymiaru w przypadku służb mundurowych i takich organizacji, które Autor rozprawy określa mianem „organizacji policyjnych“, jak Straż Graniczna. Specyfika tego typu organizacji, zwłaszcza ich struktury, kultury organizacyjnej czy rodzaju wykonywanych zadań, przy jednoczesnym uwzględnieniu wyzwań, z jakimi przychodzi im się obecnie mierzyć, jak wzrost oczekiwań społeczeństwa dotyczących sprawności funkcjonowania czy problemy z retencją i naborem nowych funkcjonariuszy, nie pozostaje bez wpływu na przywództwo. Realizacja ochronnej funkcji państwa, zadań związanych z zapewnianiem bezpieczeństwa i dbaniem o porządek publiczny oraz reagowanie na bieżące zmiany wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań, wymaga rozwoju kompetencji przywódczych kadry zarządzającej na wszystkich szczeblach struktury. Na szczeblu najniższym, ze względu na bezpośrednie relacje z funkcjonariuszami, kwestia ta zdaje się mieć szczególne znaczenie. Ta grupa jest bowiem w głównej mierze odpowiedzialna za motywowanie funkcjonariuszy, budowanie zaangażowania, tworzenie atmosfery współpracy i zaufania, do czego potrzebne są kompetencje przywódcze. Tymczasem Doktorant zauważa, że inicjatywy rozwojowe w tym zakresie kierowane są głównie do kadry zarządzającej najwyższego szczebla, a i te nie adresują potrzeb w zakresie rozwoju kompetencji miękkich, jak rozwiązywanie

konfliktów czy komunikatywność itp. (s. 13). Poszukiwanie skutecznych metod doskonalenia kompetencji przywódczych kierowników liniowych jawi się zatem jako bardzo przydatne. Z tego względu podjęty przez mgr. Krystiana Chorbińskiego temat należy uznać za ważny, zarówno z perspektywy bieżącej debaty naukowej, jak i praktyki zarządzania.

### **Ocena celu pracy**

Z tematem rozprawy dobrze korespondują cele, które Doktorant przedstawił w ujęciu: cel główny (*identyfikacja i opis metod doskonalenia kompetencji przywódczych w organizacjach typu policyjnego – Straży Granicznej*), uzupełniony o siedem celów szczegółowych oraz cel praktyczny (*opracowanie wskazań do usprawniania procesu doskonalenia zawodowego w obszarze kompetencji przywódczych*) (s. 20-21). Przyjmując, że organizacje policyjne nie przykładają odpowiednio dużej uwagi do doskonalenia kompetencji przywódczych swoich kierowników, zamiarem badawczym mgr. Krystiana Chorbińskiego była identyfikacja *sposobu, w jaki liderzy w polskich służbach policyjnych doskonalą swoje kompetencje przywódcze pomimo ograniczeń instytucjonalnych i braku wsparcia ze strony formacji w tym zakresie* (s. 20). Rozwijając postawiony problem, Doktorant przedstawił sześć pytań badawczych. Zasadniczo cele rozprawy zostały sformułowane prawidłowo, jednak podtrzymuję, że warto było sformułować cel główny wykraczając poza element diagnostyczny i podjąć próbę opracowania koncepcji doskonalenia kompetencji przywódczych kierowników liniowych w organizacjach policyjnych.

Odwołując się do wyników przeglądu literatury oraz raportu z badań empirycznych można stwierdzić, że zamierzenia badawcze zostały zrealizowane, a postawione przez Autora cele osiągnięte.

### **Ocena zakresu pracy, źródeł informacji i metod badawczych**

Zakres przedmiotowy rozprawy obejmował zagadnienia związane z przywództwem, rozpatrywanym głównie jako właściwość, która koncentruje się na cechach, zdolnościach, umiejętnościach i zachowaniach lidera, ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji przywódczych oraz warunków, metod i narzędzi ich doskonalenia. W zakresie przedmiotowym uwaga Doktoranta została zwrócona na Straż Graniczną, w szczególności funkcjonariuszy warszawskich i podwarszawskich placówek Straży Granicznej i komendy oddziału, podległych Komendantowi Nadwiślańskiego Oddziału Straży Granicznej. Badania

realizowano w dwóch grupach – funkcjonariuszy na stanowiskach kierowniczych niskiego szczebla (kierowników liniowych), którzy byli postrzegani przez podwładnych jako liderzy (9 osób) oraz funkcjonariuszy na stanowiskach wykonawczych (14 osób).

Dobór metod badawczych jest prawidłowy. Doktorant przeprowadził zarówno studia literaturowe, jak i badania empiryczne. Wykorzystana w rozprawie literatura jest właściwie dobrana i trafnie interpretowana. Autor przywołał 479 pozycji bibliograficznych, stanowiących opracowania zwarte, publikacje w czasopismach naukowych oraz źródła internetowe. Badania empiryczne mgr Krystian Chorbiński przeprowadził z wykorzystaniem metod jakościowych. W oparciu o założenia metody etnograficznej zrealizował pogłębione wywiady indywidualne oraz przeprowadził analizę udostępnionych dokumentów Straży Granicznej. Zastosowane metody pozwoliły zgromadzić wystarczający materiał, aby na jego podstawie możliwe było odniesienie się do celów i pytań badawczych.

### **Ocena układu pracy i ocena merytoryczna rozprawy**

Konstrukcja rozprawy jest logiczna, zgodna z zakresem problemowym. Eksponuje podział na części: teoretyczną, metodyczną i empiryczną. Spełnia w tym zakresie przyjęte, w ramach dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, standardy. Rozprawa składa się z siedmiu rozdziałów, wstępu, zakończenia, spisu tabel, rysunków, załączników oraz bibliografii. Całość obejmuje 310 stron. Odnośnie struktury pracy, widoczne jest, że Doktorant starał się uwzględnić wcześniejsze sugestie recenzenta, choć sugestie dotyczące wstępu i zakończenia nie spotkały się z pełnym zrozumieniem.

Część teoretyczna rozprawy potwierdza, że Doktorant opanował wiedzę w przedmiotowym zakresie, w szczególności w zakresie przywództwa i metod rozwoju kompetencji przywódczych. Na bazie szerokich studiów literaturowych, zarówno pozycji krajowych, jak i zagranicznych, w pierwszej kolejności dokonał szerokiej charakterystyki przywództwa. Podkreślając wielowymiarowość tego zagadnienia, trafnie zaprezentował różne ujęcia, kierunki ewolucji głównych koncepcji, związki przywództwa z innymi formami sprawowania władzy, jak zarządzanie czy dowodzenie, a także wykazał znaczenie przywództwa dla organizacji, w tym organizacji policyjnych. Konsekwencją tych rozważań była diagnoza kompetencji niezbędnych liderom do realizacji przywódczej roli. Prowadząc interesujący przegląd teorii przywództwa nawiązujących do kompetencji, Doktorant zwrócił szczególną uwagę na koncepcję przywództwa służebnego, które uznał za dobrze przyczyniające się do rozwoju podwładnych przy jednoczesnym tworzeniu wartości dla

społeczeństwa. W dalszej kolejności mgr Krystian Chorbiński przeprowadził interesującą dyskusję dotyczącą kompetencji przywódczych, ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji liderów w organizacjach policyjnych. Odwołując się do wyników badań prowadzonych w tym zakresie w innych krajach, dokonał szczegółowej charakterystyki kluczowych kompetencji m.in.: tworzenie wspólnej wizji, rozwiązywanie problemów czy budowanie zaangażowania. Akcentując potrzebę rozwoju poszczególnych kompetencji Doktorant zwrócił uwagę na przydatne w tym procesie metody, klasyfikując je w dwie grupy: metody związane ze stanowiskiem pracy oraz stosowane poza stanowiskiem. Ponadto analizował warunki skutecznej implementacji poszczególnych metod, a także zidentyfikował ograniczenia w zakresie rozwoju kompetencji przywódczych w organizacjach policyjnych, w tym dotyczące tzw. kompetencji miękkich.

Podsumowując, teoretyczna część rozprawy zawiera interesujące studium nad przywództwem i metodami rozwoju kompetencji przywódczych, osadzone w realiach organizacji policyjnych. Studia literatury przedmiotu oraz bliski związek Autora z praktyką i bardzo dobra znajomość problemów z jakimi mierzą się obecnie tego typu organizacje oraz ich liderzy, ujawniły potrzebę podjęcia badań empirycznych, a także stworzyły kontekst dla planowanego postępowania badawczego.

Opis części metodycznej potwierdza, że Doktorant prawidłowo zaplanował i zrealizował postępowanie badawcze. Do rozwiązania postawionych problemów zastosował podejście jakościowe, gromadząc dane w trakcie wywiadów pogłębionych oraz analizy dokumentacji. Docenić należy, że uwzględnił wcześniejsze sugestie dotyczące prezentacji postępowania badawczego, w tym szczegółowo udokumentował procedurę analizy zebranych danych. Widoczna jest troska o wysoką jakość realizowanych badań. Zgromadzony w ten sposób materiał dostarczył odpowiedzi na wiele pytań związanych z rozwojem kompetencji przywódczych, zwłaszcza kierowników liniowych w organizacjach policyjnych.

Ostatnia część rozprawy prezentuje wyniki badań empirycznych. Badania jakościowe zrealizowane z udziałem 23 funkcjonariuszy Straży Granicznej, zajmujących zarówno stanowiska kierownicze, jak i wykonawcze, umożliwiły zbudowanie obrazu, jak badana grupa funkcjonariuszy postrzega kwestię znaczenia kompetencji przywódczych w tej formacji oraz metod i warunków ich rozwoju. Na podstawie wielu dowodów z terenu, Autor przedstawił główne kategorie związane z doskonaleniem kompetencji przywódczych w Straży Granicznej. Podkreślił swoistość tej grupy kompetencji, scharakteryzował proces ich

doskonalenia, ze szczególnym uwzględnieniem stosowanych metod, a także przedstawił ograniczenia w wykorzystaniu ich potencjału. Na podstawie zgromadzonych wyników mgr Krystian Chorbiński sformułował wnioski dotyczące specyfiki badanej formacji i jej wpływu na proces doskonalenia kompetencji przywódczych, a także indywidualnego podejścia do rozwoju kompetencji przywódczych oraz wykorzystywanych w tym celu przez kierowników liniowych metod i sposobów. Zebrane wyniki, jak również duża wiedza na temat formacji i doświadczenie Doktoranta pozwoliły na sformułowanie propozycji dotyczących usprawnienia procesu doskonalenia kompetencji przywódczych, zarówno w Straży Granicznej, jak i szerzej - w organizacjach policyjnych. Eksponuje to istotny walor praktyczny rozprawy. Warto było jednak, uwzględniając wyniki badań własnych oraz wyniki badań innych autorów zidentyfikowane podczas przeglądu literatury, podjąć próbę opracowania koncepcji np. kojarzącej konkretne metody z rozwojem określonych kompetencji, identyfikującej podmioty odpowiedzialne za rozwój na różnych etapach pracy zawodowej itp., a także odnieść się do kwestii dalszej ścieżki kariery. Podsumowując tę część rozprawy należy stwierdzić, że zarówno prezentacja wyników badań empirycznych, jak i przeprowadzone na ich podstawie wnioski, potwierdzają, że Doktorant posiada wymagane w tym zakresie kompetencje. Refleksja, jakiej dokonał nad zrealizowanym postępowaniem badawczym, identyfikacja ograniczeń tego postępowania oraz wskazanie dalszych kierunków badań, pozwalają pozytywnie rokować w zakresie realizacji kolejnych projektów naukowych.

Konstrukcja rozprawy wraz z postawionymi celami oraz sformułowanymi pytaniami badawczymi wskazuje, że Doktorant konsekwentnie realizował zamiar badawczy łącząc przegląd literatury i badania naukowe. Dysertacja jest jedną z nielicznych prób pogłębionej oceny kompetencji przywódczych w organizacjach policyjnych, zwłaszcza w obszarze ich doskonalenia w grupie kierowników liniowych.

### **Ocena strony formalnej i zagadnień terminologicznych rozprawy**

Formalna strona rozprawy stanowi jej istotny walor. Elementy graficzne, odwołania, wykaz literatury itp. zostały przygotowane bardzo starannie. Poziom edytorski rozprawy jest bardzo wysoki. Autor prawidłowo operuje pojęciami charakterystycznymi dla dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, wywód prowadzi bardzo sprawnie, operuje językiem komunikatywnym, zrozumiałym dla szerokiego grona odbiorców.

### **Konkluzje recenzji**

Przeprowadzona ocena rozprawy doktorskiej mgr. Krystiana Chorbińskiego, napisanej pod kierunkiem naukowym dr. hab. Jacka Pasiecznego, prof. UW oraz dr Julity Majczyk pozwala stwierdzić, że w świetle obowiązujących przepisów prawa, spełnia ona wymogi stawiane rozprawom doktorskim. Doktorant opanował wiedzę teoretyczną z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, a także posiada umiejętność prowadzenia samodzielnych badań naukowych. Zaplanowany projekt badawczy i jego realizacja, ale przede wszystkim uzyskane wyniki badań stanowią oryginalne i autorskie rozwiązanie problemu naukowego i tym samym stanowią podstawę do nadania stopnia naukowego doktora. Mgr Krystian Chorbiński trafnie zidentyfikował problem badawczy, przeprowadził jego wszechstronną diagnozę, w tym bogate studia literaturowe, następnie zaprojektował i przeprowadził postępowanie badawcze, a na bazie osiągniętych wyników sformułował wnioski i rekomendacje. Treść rozprawy wskazuje na duże zainteresowanie Doktoranta tematem, a także bliskość z praktyką. W oparciu o tak rozpoznane walory dysertacji rekomenduję Radzie Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Warszawskiego przyjęcie rozprawy doktorskiej i dopuszczenie mgr. Krystiana Chorbińskiego do publicznej obrony.

*Katarzyna Gadomska-Lite*