



Warszawa, 30 kwietnia 2023 r.

Dr hab. Mariola Ciszewska-Mlinarič, prof. ALK  
Katedra Strategii  
Akademia Leona Koźmińskiego

## Recenzja

Rozprawy doktorskiej mgra Krystiana Chorobińskiego pt. *Warunki doskonalenia kompetencji przywódczych kierowników liniowych w polskich służbach policyjnych*,  
napisanej w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości  
pod kierunkiem dr hab. Jacka Pasiecznego, prof. UW i dr Julity Majczyk

## Ocena ogólna

Podstawą formalną do przygotowania ponownej recenzji rozprawy doktorskiej mgra Krystiana Chorobińskiego pt. *Warunki doskonalenia kompetencji przywódczych kierowników liniowych w polskich służbach policyjnych* było pismo prof. dr hab. Grzegorza Karasiewicza, Przewodniczącego Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Warszawskiego z dnia 25 stycznia 2023 r., w którym zwrócił się o ponowne sporządzenie recenzji poprawionej i uzupełnionej zgodnie z uwagami pierwszej recenzji wzmiankowanej rozprawy doktorskiej. Podstawą prawną przywołaną w piśmie Przewodniczącego jest Ustawa o stopniach i tytułach naukowych z dnia 14 marca 2003 r. poz.65 z późniejszymi zmianami oraz Rozp. MNiSW z dnia 26 września 2016 r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzenia 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

*M. Ciszewska*

– Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. poz. 1669 z późn. zm.) w związku z § 5 ust. 1 uchwały nr 157 Senatu Uniwersytetu Warszawskiego z dnia 29 czerwca 2022 r. w sprawie określenia sposobu postępowania w sprawie nadania stopnia doktora oraz doktora habilitowanego na Uniwersytecie Warszawskim (Monitor UW poz.159). Do pisma Przewodniczącego została dołączona opinia Komisji ds. Etyki Badań Naukowych przy Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego z dnia 17 stycznia 2023 r., pod przewodnictwem dr hab. Marcina Żemigaly, prof. ucz., w której stwierdzono, że praca doktorska mgra Krystiana Chorobińskiego została poprawiona według wskazówek recenzentów przedstawionych w recenzjach i nie występują w niej uchybienia związane z etyką badań naukowych. Do pisma Przewodniczącego została również dołączona odpowiedź Autora na pierwsze recenzje, w której przedstawił wykaz zmian jakie zostały wprowadzone do rozprawy doktorskiej. Mgr Krystian Chorobiński wskazuje, że podstawowa zmiana wprowadzona do rozprawy dotyczy podmiotu badania – w obecnej wersji rozprawy Autor przedstawił wyniki - poszerzonych na etapie wprowadzania korekt do rozprawy - badań empirycznych w odniesieniu do jednej formacji – Straży Granicznej. Wyłącznie z materiału empirycznego badań prowadzonych w drugiej formacji, które budziły uprzednie wątpliwości co do aspektu etycznego przeprowadzonych badań, a także pozostałe **zmiany wprowadzone do rozprawy oceniam jednoznacznie pozytywnie.**

Przedłożona do ponownej recenzji rozprawa doktorska składa się ze wstępu, siedmiu rozdziałów, zakończenia, bibliografii, spisu rysunków, spisu tabel i czterech załączników. Praca liczy łącznie 310 stron.

Obszar tematyczny rozprawy, pozycjonujący ją w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, został prawidłowo wskazany. W ujęciu subdyscyplin zarządzania zaproponowanych przez Cyferta, Dyducha, Latusek-Jurczak, Niemczyk i Sopińską (2014)<sup>1</sup>, rozprawa pozycjonuje się na styku subdyscypliny zachowań organizacyjnych, obejmującej w swoim zakresie m.in. uwarunkowania kontekstualne zachowań organizacyjnych, władzę w organizacji, style kierowania oraz przywództwo, oraz subdyscyplinę zarządzania zasobami ludzkimi, obejmującą m.in. efektywność zarządzania zasobami ludzkimi (s. 44).

---

<sup>1</sup> Cyfert, S., Dyduch, W., Latusek –Jurczak, D., Niemczyk, J., Sopińska, A. (2014). Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna. *Organizacja i Kierowanie*, 161 (1): 37-48.

Recenzowana rozprawa podejmuje aktualny problem, tj. diagnozę potrzeb i możliwości doskonalenia kompetencji przywódczych w warunkach ograniczeń instytucjonalnych i organizacyjnych, w specyficznym kontekście organizacji służb typu policyjnego – Straży Granicznej. O znaczeniu podjętego tematu świadczą według Autora dwa aspekty. Po pierwsze, w literaturze przedmiotu występuje niedosyt badań podejmujących kwestie rozwoju umiejętności społecznych i doskonalenia kompetencji przywódczych w służbach typu policyjnego w Polsce. Po drugie, dotychczasowe badania przede wszystkim koncentrują się na wątkach związanych z rolą liderów i ich zadaniami, pomijając tematykę doskonalenia kompetencji przywódczych, szczególnie w odniesieniu do kierowników średniego i niższego szczebla. Przedstawione uzasadnienie jest w mojej opinii przekonujące. Słuszne wydaje się także stwierdzenie Autora, iż „(z) punktu widzenia zadań organizacji policyjnych, rozwój przywództwa na najniższym poziomie kierowniczym w strukturze wydaje się także uzasadniony zarówno dla samej organizacji, jak i dla bezpieczeństwa obywateli” (s.15).

### **Ocena szczegółowa – tytuł, cel i struktura pracy**

Tytuł pracy *Warunki doskonalenia kompetencji przywódczych kierowników liniowych w polskich służbach policyjnych*, został prawidłowo sformułowany, odpowiadając przyjętym w rozprawie celom. Tytuł rozprawy jest spójny z treścią recenzowanej rozprawy doktorskiej.

W rozdziale pierwszym „Zarys obszaru pracy” recenzowanej rozprawy, Autor przedstawia: tło problemu, ukazując służby policyjne jako organizacje zhierarchizowane; przesłanki podjęcia tematu i osadzenie teoretyczne; cele i pytania badawcze; przyjęte w rozprawie definicje kluczowych pojęć oraz strukturę rozprawy. Problem badawczy podjęty w rozprawie dotyczy sposobu w jaki liderzy polskich służb typu policyjnego doskonalą swoje kompetencje przywódcze w warunkach ograniczeń instytucjonalnych i organizacyjnych (braku wsparcia ze strony formacji w tym zakresie) (s.20). Autor sformułował dwa główne cele badawcze, (i) o charakterze naukowym - „identyfikacja i opis metod doskonalenia kompetencji przywódczych w organizacji typu policyjnego: Policji i Straży Granicznej” (s.20); oraz (ii) praktycznym - „opracowanie wskazań do usprawniania procesu doskonalenia zawodowego w obszarze kompetencji przywódczych”

(s.21), (iii) siedem celów szczegółowych (s.20-21) oraz sześć pytań badawczych (s.21): (1) Jaki jest charakter Straży Granicznej jako służby typu policyjnego i na czym polegają jej ograniczenia instytucjonalne w zakresie tworzenia dogodnych warunków doskonalenia kompetencji przywódczych? (2) Kim jest lider i jaką rolę pełni w Straży Granicznej? (3) Jakie kompetencje predestynują do roli lidera? Jakimi są źródła ich pochodzenia? (4) W jaki sposób Straż Graniczna jako organizacja policyjna przyczynia się do rozwoju kompetencji przywódczych? (5) W jaki sposób rozwijane są te kompetencje przez kierowników liniowych? (6) Jak powinien wyglądać proces skutecznego doskonalenia kompetencyjnego w Straży Granicznej? W mojej ocenie, problem badawczy, cele i pytania badawcze zostały prawidłowo sformułowane przez Autora, przy czym pierwszy z celów badawczych mógłby wykraczać poza „identyfikację i opis”, uwzględniając także *sformułowanie modelu* doskonalenia kompetencji przywódczych w organizacjach typu policyjnego.

W dalszej części recenzowanej rozprawy zostało zawartych sześć rozdziałów. Rozdział drugi „Przywództwo w naukach o zarządzaniu i jakości” przedstawia koncepcje i zjawisko przywództwa w organizacjach; w rozdziale trzecim „Konstrukt lidera i jego kluczowe kompetencje” zostały zaprezentowane ramy teoretyczne zagadnienia kompetencji przywódczych, ich znaczenie, a także wyniki badań dotyczących kompetencji liderów w służbach typu policyjnego na świecie; rozdział czwarty „Uwarunkowania rozwoju kompetencji przywódczych” przedstawia proces doskonalenia kompetencji przywódczych, uwzględniając kontekst służb policyjnych. Łącznie rozdziały drugi, trzeci i czwarty przedstawiają problematykę przywództwa oraz możliwości jego doskonalenia od strony teoretycznej i empirycznej, uwzględniając specyfikę kontekstu służb policyjnych na świecie.

Rozdział piąty ma charakter metodyczny - przedstawia zastosowaną metodę badawczą, procedurę zbierania danych, w tym narzędzia oraz źródła. W rozdziale szóstym „Warunki doskonalenia kompetencji przywódczych – egzemplifikacja empiryczna” zostały przedstawione wyniki przeprowadzonego badania, uwzględniając atrybuty kierowników-liderów oraz formalne i nieformalne metody ich doskonalenia. W rozdziale siódmym „Podsumowanie badania” Autor sformułował model procesu doskonalenia kompetencji przywódczych w organizacjach typu policyjnego wraz z głównymi wnioskami, rekomendacje praktyczne dotyczące usprawnienia procesu doskonalenia

kompetencyjnego w służbach typu policyjnego, a także ograniczenia i kierunki dalszych badań.

W mojej ocenie zakres tematyczny rozprawy należy ocenić pozytywnie, podobnie jak przyjętą strukturę dysertacji.

### **Ocena szczegółowa – część teoretyczna**

W części teoretycznej, zaprezentowanej w rozdziale drugim, trzecim i czwartym Autor dokonuje szerokiego przeglądu koncepcji przywództwa w naukach o zarządzaniu i jakości, przedstawia ewolucję głównych koncepcji przywództwa, kluczowych kompetencji lidera i uwarunkowań rozwoju kompetencji przywódczych, uwzględniając w każdym z rozdziałów kontekst organizacji typu policyjnego. Prezentacja dorobku teoretycznego poprowadzona jest w sposób logiczny i wnikliwy, a każdy z rozdziałów kończy się zwięzłym podsumowaniem, co niewątpliwie sprzyja przejrzystości wywodu.

Przegląd literatury przedmiotu, ujęty łącznie w trzech rozdziałach, został sprawnie przeprowadzony; Autor wykazał się znajomością krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu, trafnie dobranej ze względu na podnoszony w pracy problem badawczy. Mgr Krystian Chorobiński wykorzystał 475 pozycji literaturowych, spośród których zdecydowaną większość (ponad 65%) stanowiły pozycje obcojęzyczne. Pod względem aktualności przywoływanych publikacji, ponad 35% (ponad 160 pozycji) stanowią pozycje wydane w roku 2010 i później. Zarówno dobór literatury jak i sposób prowadzenia wywodu korzystnie świadczą o warsztacie badawczym Autora i znajomości problematyki.

### **Ocena szczegółowa – część metodyczna i analityczna**

Część metodyczna rozprawy została zaprezentowana w rozdziale piątym „Metody badawcze”. Autor starannie i kompetentnie uzasadnia wybór metod badawczych, wskazuje techniki zbierania danych, przedstawia dobór próby oraz procedurę zbierania i analizy danych. W rozdziale zostały bardzo dobrze przedstawione przesłanki wyboru metody badawczej w kontekście stawianego w rozprawie problemu oraz przyjęta procedura zbierania i analizowania danych, w tym kodowania z wykorzystaniem dedykowanego oprogramowania.

 5

W rozdziale szóstym „Warunki doskonalenia kompetencji przywódczych – egzemplifikacja empiryczna” zostały przedstawione wyniki przeprowadzonego badania jakościowego z udziałem 23 funkcjonariuszy Straży Granicznej, obejmującego zarówno osoby zajmujące stanowiska kierownicze (9) jak i stanowiska wykonawcze (14), co umożliwiło Autorowi poznanie perspektywy zarówno przełożonych jak i podwładnych. Rozdział ma klarowny i logiczny układ - rozpoczyna się od charakterystyki środowiska służb policyjnych – Straży Granicznej wraz ze wskazaniem stanowisk kierowniczych oraz oczekiwań wobec kierowników liniowych w tej formacji, co stanowi istotny kontekst dla zrozumienia uwarunkowań doskonalenia kompetencji przywódczych. W kolejnych częściach zostały ukazane wyniki badań w odniesieniu do atrybutów kierowników-liderów w Straży Granicznej oraz formalne i nieformalne metody doskonalenia kompetencji przywódczych. Cała część empiryczna jest bogato ilustrowana cytatami z wywiadów. Rozdział kończy się zwięzłym podsumowaniem, w którym na rys.11 (s.240) ukazano główne kategorie opisu procesu doskonalenia kompetencji przywódczych w Straży Granicznej analizowane w części empirycznej w obszarach: środowiska organizacji zhierarchizowanej, znaczenia przywództwa dla Straży Granicznej, charakteru kompetencji przywódczych oraz form doskonalenia kompetencji przywódczych. Zaprezentowana część empiryczna rozprawy niewątpliwie pokazuje dobry warsztat badawczy Autora.

W rozdziale siódmym „Podsumowanie badania” Autor przedstawił: (i) schemat procesu doskonalenia kompetencji przywódczych w Straży Granicznej, który „opiera się (...) na samodoskonaleniu – samodzielny i nieformalny rozwijaniu osobowości i umiejętności współdziałania z innymi, czerpiąc z wszelkich dostępnych form doskonalenia zawodowego oraz doświadczeń osobistych” (s.242) wraz z wnioskami szczegółowymi, w których Autor odnosi się do wyników wcześniejszych badań; (ii) rekomendacje praktyczne w odniesieniu do usprawnienia procesu doskonalenia kompetencyjnego w Straży Granicznej, a także (iii) ograniczenia i kierunki dalszych badań.

W podsumowaniu badań Autor formułuje interesujące spostrzeżenia, odnosząc się do wniosków Mumforda i in. (2000), iż w określonych warunkach instytucjonalnych i organizacyjnych pełna „wrodzoność” cech przywódczych może zostać zakwestionowana, bowiem istnieje możliwość rozwijania umiejętności i atrybutów osobistych m.in. w

procesie nabywania doświadczeń osobistych i zawodowych (s.241) oraz odwołaniem do koncepcji przywództwa służebnego Greenleafa (1970) w zakresie charakteru kompetencji rozwijanych przez badanych liderów, co potwierdza oparty na etosie i poczuciu misji charakter służby funkcjonariuszy polskich służb typu policyjnego (s.242). Sformułowane w rozprawie wnioski (s.242-256) zostały osadzone w kontekście literatury przedmiotu, przy czym dyskusja – szczególnie w kontekście sformułowanych luk badawczych mogłaby być nieco szersza; teoretyczne walory pracy, które rozprawa niewątpliwie posiada, nie zostały w pełni wyeksponowane. Być może kolejnym krokiem na ścieżce rozwoju Autora będzie zaprezentowanie wniosków z rozprawy w formie artykułu naukowego ukazującego mechanizmy rozwoju kompetencji przywódczych w warunkach ograniczeń instytucjonalnych i organizacyjnych na przykładzie kierowników liniowych w służbach typu policyjnego.

Wnioski o charakterze praktycznym w odniesieniu do procesu doskonalenia kompetencyjnego w służbach typu policyjnego zostały prawidłowo sformułowane, niewątpliwie stanowiąc istotny walor pracy. Wskazane w recenzji uwagi i sugestie należy traktować jako wskazówki mające wesprzeć Autora w dalszej pracy badawczej.

### **Ocena szczegółowa – strona formalna pracy**

Sposób przygotowania rozprawy od strony formalnej nie budzi żadnych zastrzeżeń. Rozprawa napisana jest poprawnym językiem, cechującym się wysoką klarownością i elegancją wypowiedzi. Szata graficzna rozprawy została starannie przygotowana; opisy tabel i rysunków są prawidłowo przygotowane. Bibliografia została rzetelnie sporządzona.

### **Ocena końcowa pracy**

Rozprawa doktorska mgra Krystiana Chorobińskiego jest wartościowym opracowaniem. Praca przyczynia się do zmniejszenia luki empirycznej w zakresie badań nad rozwojem kompetencji przywódczych kierowników liniowych w polskich służbach typu policyjnego. Niewątpliwie recenzowana praca charakteryzuje się również przydatnością praktyczną.



Podsumowując, przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska mgra Krystiana Chorobińskiego pt. *Warunki doskonalenia kompetencji przywódczych kierowników liniowych w polskich służbach policyjnych* napisana pod kierunkiem dr hab. Jacka Pasiecznego, prof. UW i dr Julity Majczyk spełnia w mojej opinii wymogi ustawowe stawiane pracy promocyjnej na stopień doktora w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie – nauki o zarządzaniu i jakości. Wnoszę tym samym o dopuszczenie rozprawy doktorskiej mgra Krystiana Chorobińskiego do jej publicznej obrony na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.



*Mariola Ciszewska-Mlinarič*  
*Prof. ALK, dr hab.*