

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

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr Krystiana Chorobińskiego pt. *Warunki doskonalenia kompetencji przywódczych kierowników liniowych w polskich służbach policyjnych*, napisanej pod kierunkiem dr hab. Jacka Pasiecznego i dr Julity Majczyk

Ocena ogólna

Podstawą formalną do przygotowania niniejszej recenzji była uchwała Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Warszawskiego z dnia 15 lipca 2021r. o wyznaczeniu recenzentów rozprawy doktorskiej mgr Krystiana Chorobińskiego pt. *Warunki doskonalenia kompetencji przywódczych kierowników liniowych w polskich służbach policyjnych*, napisanej pod kierunkiem dr hab. Jacka Pasiecznego i dr Julity Majczyk, na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Przedłożona do recenzji rozprawa doktorska składa się ze wstępu, czterech rozdziałów, lakonicznego zakończenia, bibliografii, spisu ilustracji, spisu tabel i czterech załączników. Praca liczy łącznie 291 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, Niemczyka i Sopińską (2014)¹, 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).

Recenzowana rozprawa podejmuje aktualny problem, tj. diagnozę potrzeb i możliwości doskonalenia kompetencji przywódczych, w specyficznym kontekście organizacji służb policyjnych. O znaczeniu podjętego tematu świadczy według Autora przede wszystkim niedosyt badań podejmujących kwestie rozwoju umiejętności społecznych i doskonalenia kompetencji przywódczych z perspektywy służb policyjnych w Polsce, szczególnie w odniesieniu do kierowników średniego i niższego szczebla. 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.9).

Ocena szczegółowa – tytuł, cel i struktura pracy

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

We wstępie recenzowanej rozprawy, Autor przedstawia zarys problemu badawczego, przesłanki podjęcia tematu i osadzenie teoretyczne, cele i pytania badawcze oraz przyjętą strukturę rozprawy. Autor sformułował dwa główne cele badawcze: (i) „identyfikacja i opis skutecznych metod doskonalenia kompetencji przywódczych w organizacjach typu policyjnego: Policji i Straży Granicznej” (s.16); (ii) „opracowanie wskazań do usprawniania procesu doskonalenia zawodowego w obszarze kompetencji przywódczych” (s.16), (iii) siedem celów szczegółowych oraz sześć pytań badawczych: (1) Jaki jest charakter służb policyjnych i na czym polegają ich ograniczenia instytucjonalne w zakresie tworzenia dogodnych warunków doskonalenia liderów? (2) Kim jest lider i jaką rolę pełni w organizacji policyjnej? (3) Jakie kompetencje predestynują do roli lidera? Jakie są źródła ich

¹ 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.



pochodzenia? (4) W jaki sposób organizacje policyjne przyczyniają 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 organizacjach policyjnych? Zasadniczo cele i pytania badawcze zostały prawidłowo sformułowane, 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 zostały zawarte cztery rozdziały. Drugi rozdział przedstawia koncepcje i zjawisko przywództwa oraz możliwości jego doskonalenia od strony teoretycznej i empirycznej, uwzględniając specyfikę kontekstu służb policyjnych na świecie. Rozdział trzeci ma charakter metodyczny - przedstawia zastosowaną metodę badawczą, procedurę zbierania danych, w tym narzędzia oraz źródła. Pewne wątpliwości budzi sposób pozyskania danych, co zostało omówione w części recenzji odnoszącej się do szczegółowej oceny części metodycznej. W rozdziale czwartym zostały przedstawione wyniki przeprowadzonego badania, uwzględniając atrybuty kierowników-liderów oraz formalne i nieformalne metody ich doskonalenia. W rozdziale piątym Autor sformułował model procesu doskonalenia kompetencji przywódczych w organizacjach policyjnych, rekomendacje praktyczne, 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 (rozdział 2 *Problematyka przywództwa w organizacji oraz jego rozwoju z uwzględnieniem charakterystyki służb typu policyjnego w świetle literatury przedmiotu i wyników badań*) 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 kontekst organizacji typu policyjnego. Prezentacja dorobku teoretycznego poprowadzona jest w sposób logiczny i wnikliwy.

Niemniej mając na uwadze cel pracy pewien niedosyt budzi brak zwięzłego i usystematyzowanego podsumowania, wykorzystującego również formy tabelaryczne, dotychczasowego dorobku teoretycznego i empirycznego osadzonego w kontekście służb

mundurowych, który wskazywałby zarówno kluczowe kompetencje liderów, jak i metody ich doskonalenia i rozwoju oraz uwarunkowania.

Mimo zgłoszonych uwag przegląd literatury przedmiotu jest poprawnie przeprowadzony. Autor wykorzystał ponad 450 pozycji literaturowych, spośród których zdecydowaną większość (blisko 70%) stanowiły pozycje obcojęzyczne. Pod względem aktualności przywoływanych publikacji, ponad 70% stanowią pozycje wydane w roku 2001 i później. Zasadniczo zarówno dobór literatury jak i sposób prowadzenia wywodu korzystnie świadczą o warsztacie badawczym Autora.

Ocena szczegółowa – część metodyczna i analityczna

Część metodyczna rozprawy została zaprezentowana w rozdziale trzecim (*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 także zaprezentowane ograniczenia związane z przyjętą metodą badawczą.

Niemniej pojawia się pewna wątpliwość odnosząca się do aspektów etycznych prowadzonych badań. Mianowicie Autor wskazuje iż „[p]rocedura badawcza rozpoczęła się od przesłania do Komendanta Stołecznego Policji oraz Komendanta Nadwiślańskiego Oddziału Straży Granicznej próśb o zgodę na przeprowadzenie badania w podległych jednostkach (s.113)”, przy czym Komendant Stołeczny Policji nie wyraził zgody na przeprowadzenie badania w podległej jednostce. Autor stwierdza jednak, że „[N]ie stanowiło to jednak przeszkody w kontaktach z zainteresowanymi badaniem funkcjonariuszami tej formacji” (s.113), nie przytaczając żadnych argumentów na poparcie tego stwierdzenia. Jest to zastanawiające, mając na uwadze, że w przyjętej procedurze, Autor uznał jednak, że uzyskanie zgody osoby bezpośrednio nadzorującej jednostkę powinno poprzedzać właściwe badanie wśród funkcjonariuszy. Z rozdziału nie wynika także, czy funkcjonariusze policji byli informowani przed udzieleniem wywiadu, że przełożony nie wyraził zgody na przeprowadzenie badania. W związku z powyższym sugeruję, aby do czasu obrony Autor pozyskał opinię komisji lub właściwej jednostki organizacyjnej ds. etyki badań działającej na Wydziale Zarządzania UW, odnoszącej się do przedstawionego zagadnienia.

W rozdziale czwartym (*Warunki doskonalenia kompetencji przywódczych – egzemplifikacja empiryczna*) zostały przedstawione wyniki przeprowadzonego badania. Rozdział rozpoczyna się od charakterystyki środowiska polskich służb policyjnych, co stanowi istotny kontekst dla zrozumienia uwarunkowań doskonalenia kompetencji

przywódczych. W kolejnych częściach zostały ukazane wyniki badań w odniesieniu do atrybutów kierowników-liderów w tychże służbach oraz formalne i nieformalne metody ich doskonalenia. W rozdziale nieco brakuje zwięzłego podsumowania – w pewnej mierze taką rolę pełni rys. 8 (s.124), który jednak został umieszczony na początku rozdziału, a nie w podsumowaniu, co byłoby logicznym zwieńczeniem wyводу. Mając na uwadze, że badaniem objęto łącznie 31 funkcjonariuszy, Autor mógł także wskazać jak często adresowane były poszczególne wątki omawiane w analizie warunków doskonalenia kompetencji przywódczych.

W rozdziale piątym (*Podsumowanie badania*) Autor przedstawił: (i) schemat procesu doskonalenia kompetencji przywódczych w organizacjach policyjnych, który „opiera się (...) na samodoskonaleniu – samodzielnym i nieformalnym rozwijaniu osobowości i umiejętności współdziałania z innymi, czerpiąc z wszelkich dostępnych form doskonalenia zawodowego oraz doświadczeń osobistych” (s.227), (ii) rekomendacje praktyczne w odniesieniu do usprawnienia procesu doskonalenia kompetencyjnego w służbach policyjnych (s.240), a także (iii) ograniczenia i kierunki dalszych badań. Poza ciekawym spostrzeżeniem, w którym Autor odnosi się do wniosków Mumforda i in. (2000), iż w określonych warunkach, istnieje możliwość rozwijania atrybutów osobistych i umiejętności, co kwestionuje pełną „wrodzoność” cech przywódczych (s.226) oraz odwołaniem do koncepcji przywództwa służebnego Greenleafa (1970) w zakresie charakteru rozwijanych przez badanych liderów kompetencji (s.226), co potwierdza oparty na etosie i poczuciu misji charakter służby funkcjonariuszy polskich służb policyjnych, sformułowane w rozprawie wnioski (s.227-240) są w minimalnym stopniu osadzone w kontekście literatury przedmiotu. Mając na uwadze liczbę kilkuset cytowanych publikacji w rozdziale drugim, wnioski prezentowane w rozdziale piątym mają bardzo ubogie osadzenie teoretyczne. Przyjmując argumentację Autora o ograniczonej liczbie wcześniejszych badań w środowisku służb policyjnych, należało jednak przeprowadzić wywód odnosząc się do badań podnoszących temat rozwoju kompetencji przywódczych w innych kontekstach. Wnioski o charakterze praktycznym w odniesieniu do procesu doskonalenia kompetencyjnego w służbach policyjnych zostały prawidłowo sformułowane, stanowiąc istotny walor pracy.

Wskazane w recenzji uwagi krytyczne nie przekreślają mocnych stron recenzowanej rozprawy; należy je traktować jako wskazówki mające wesprzeć Autora w dalszej pracy badawczej.

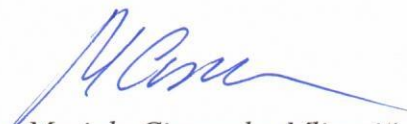
Ocena szczegółowa – strona formalna pracy

Sposób przygotowania rozprawy od strony formalnej jest prawidłowy. Rozprawa napisana jest poprawnym językiem, cechującym się klarownością wypowiedzi. Szata graficzna rozprawy została starannie przygotowana; opisy tabel i rysunków są prawidłowo przygotowane, choć częstsze wykorzystanie form graficznych ułatwiłoby śledzenie wyводу Autora. Bibliografia została rzetelnie sporządzona. W pracy pojawiają się nieliczne potknięcia językowe, stylistyczne, literowe.

Ocena końcowa pracy

Rozprawa doktorska magistra Krystiana Chorobińskiego jest wartościowym opracowaniem. Praca przyczynia się do zmniejszenia luki empirycznej w zakresie badań nad rozwojem kompetencji przywódczych w polskich służbach policyjnych. Niewątpliwie recenzowana praca charakteryzuje się przydatnością praktyczną. Wskazane w recenzji słabości pracy oraz wątpliwości i uwagi krytyczne nie wpływają na pozytywną ocenę pracy, przy czym istotne jest, aby Autor do czasu lub podczas obrony przedstawił wyjaśnienia dotyczące wzmiankowanych kwestii etycznych prowadzonych badań.

Z zastrzeżeniem powyższego, stwierdzam, że przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska magistra Krystiana Chorobińskiego pt. *Warunki doskonalenia kompetencji przywódczych kierowników liniowych w polskich służbach policyjnych*, spełnia 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 magistra Krystiana Chorobińskiego do jej publicznej obrony na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.



Mariola Ciszewska-Mlinarič
Prof. ALK, dr hab.