



Rzeszów, 15 stycznia 2021 r.

dr hab. Krystyna Kmiotek, prof. PRz
Politechnika Rzeszowska im. I. Łukasiewicza

Recenzja rozprawy doktorskiej

mgr Jarosława Klicha pt.

Model uwarunkowań stabilności zatrudnienia w policji

napisanej

pod kierunkiem prof. dr hab. Dagmary Lewickiej oraz dr Małgorzaty Smolarek (promotor
pomocniczy) na Wydziale Nauk Stosowanych Akademii WSB

Podstawa opracowania recenzji

Podstawą formalną recenzji jest pismo nr AWSB/0537/2020 przewodniczącego Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości, prof. dr hab. Marka Lisińskiego z dn. 28.09.2020.

Celem recenzji jest stwierdzenie, czy przedłożona rozprawa doktorska spełnia wymogi określone artykułem 13 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. Nr 65, poz.595 z późniejszymi zmianami).

Recenzji rozprawy doktorskiej mgr Jarosława Klicha *Model uwarunkowań stabilności zatrudnienia w policji* dokonano w odniesieniu do następujących kryteriów:

- ✓ uzasadnienie wyboru tematu oraz cel pracy doktorskiej,
- ✓ struktura i zawartość merytoryczna pracy oraz metody badawcze,
- ✓ aspekt formalno-redakcyjny,
- ✓ ocena końcowa.

Recenzowana praca doktorska liczy 310 stron i obejmuje wstęp, pięć rozdziałów, zakończenie, bibliografię, wykazy tabel (87), wykresów (28) i rysunków (14), aneks zawierający tabelę A1 z testami normalności rozkładu, załącznik w postaci kwestionariusza ankiety oraz

1
63



scenariusza pogłębionego wywiadu indywidualnego oraz streszczenia w języku polskim i angielskim. Do pracy dołączono także płytę CD.

Uzasadnienie wyboru tematu oraz cel pracy doktorskiej

W obecnych uwarunkowaniach aktualną tematykę badawczą w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi wyznaczają zazwyczaj procesy i zjawiska obserwowane w praktyce działalności gospodarczej, które znacząco oddziałują na proces zarządzania ludźmi w różnych organizacjach oraz zapotrzebowanie ze strony praktyków zarządzania, poszukujących racjonalnych podstaw decyzyjnych w tym obszarze. Recenzowana rozprawa doktorska jest przykładem takiej sytuacji, gdzie główny przedmiot rozważań Autora stanowią, zgodnie z tytułem dysertacji, uwarunkowania stabilności zatrudnienia w policji. Doktorant podejmuje w niej próbę identyfikacji czynników, które stoją za decyzją odejścia ze służby funkcjonariuszy i wskazania działań, które ograniczą fluktuację w tej instytucji.

O zasadności badań w zakresie identyfikacji czynników decydujących o odejściu z pracy przekonuje argumentacja Doktoranta, wskazująca na to, że w warunkach globalizacji, wzrostu znaczenia wiedzy, przyspieszenia tempa rozwoju technologicznego, kapitał ludzki stanowi istotny składnik zasobów organizacji, a zatrzymanie kluczowych pracowników staje się priorytetem wśród licznych zadań menedżerskich. Co więcej, utrata kluczowych pracowników prowadzić może do osłabienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i pogorszenia się jego sytuacji finansowej.

Prowadzenie badań we wskazanym zakresie uzasadnia zidentyfikowana przez Autora luka teoretyczno-empiryczna polegająca na niewystarczającym rozpoznaniu przyczyn przedwczesnego odejścia funkcjonariuszy ze służby w policji (s. 9). Ważnym argumentem są tutaj także dane statystyczne wskazujące na odchodzenie ze służby funkcjonariuszy przed uzyskaniem pełnych praw emerytalnych oraz rosnąca liczba wakatów w tej instytucji.

Autor sformułował główny problem pracy w postaci pytania: dlaczego policjanci odchodzą ze służby przed uzyskaniem pełnych praw emerytalnych? Jako główny cel pracy Doktorant przyjął opracowanie modelu czynników stabilności zatrudnienia w policji (s. 129) oraz sformułował cele szczegółowe. Odnosząc się do kolejno przedstawionych w pracy celów szczegółowych oraz stopnia ich realizacji można stwierdzić, że:



- a) Pierwszy cel szczegółowy dotyczący prezentacji procedur zatrudnienia w policji został zrealizowany w punkcie 1.2. pracy. Autor w tej części pracy przedstawił organizację procesu kadrowego w policji, strukturę procesu rekrutacji oraz selekcji oraz zaprezentował etapy procedury rekrutacji i selekcji w policji oraz nie pominął ostatniego elementu procesu zatrudniania, charakteryzując zasady adaptacji nowych pracowników w policji.
- b) Drugi cel szczegółowy polegający na wskazaniu czynników determinujących proces fluktuacji i stabilizacji funkcjonariuszy w policji został zrealizowany w oparciu o studia literaturowe w rozdziale drugim, ale także w części badawczej, która w całości poświęcona jest właśnie temu zagadnieniu.
- c) Dwa kolejne cele szczegółowe sformułowane we *Wstępie* pracy zrealizowano w części empirycznej pracy i dotyczyły one identyfikacji czynników wpływających pozytywnie i negatywnie na stabilność zatrudnienia w policji oraz opracowania modelu uwarunkowań stabilności zatrudnienia w tej instytucji.

Można zatem stwierdzić, że założone przez Doktoranta cele szczegółowe zostały zrealizowane, umożliwiając Autorowi opracowanie modelu stabilności zatrudnienia zaprezentowanego w rozdziale 5 rozprawy.

Podsumowując, należy wskazać, że tematyka związana z identyfikacją czynników decydujących o stabilności zatrudnienia w policji jest **trafna i aktualna** z teoretycznego, ale przede wszystkim użytecznego punktu widzenia. Autor trafnie zidentyfikował lukę badawczą, co wskazuje na **oryginalność** recenzowanego opracowania.

Struktura i zawartość merytoryczna pracy oraz metody badawcze

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska obejmuje oprócz wstępu i zakończenia, pięć rozdziałów oraz inne wymagane elementy. W rozdziale pierwszym (*Charakterystyka koncepcji zatrudnienia w administracji publicznej*) Autor prezentuje wybrane aspekty dotyczące polityki personalnej. W tej części pracy przedstawiono charakterystykę grup dyspozycyjnych, a w szczególności zdefiniowano grupy dyspozycyjne, zaprezentowano ich typy oraz wskazano na ich cechy specyficzne, a także omówiono specyfikę środowiska pracy jednej z grup dyspozycyjnych, jaką jest policja. Następny punkt tego rozdziału (*Polityka zatrudnienia w policji*) poświęcono rekrutacji i selekcji oraz adaptacji nowych pracowników, by w kolejnym zająć się kosztami fluktuacji. W omawianym rozdziale Autor prezentuje także



analizę problemu przedwczesnej rezygnacji funkcjonariuszy ze służby w policji opierając się na danych dotyczących odejść ze służby funkcjonariuszy w układzie wojewódzkim wraz z uwzględnieniem stażu pracy odchodzących ze służby policjantów oraz danych dotyczących fluktuacji funkcjonariuszy policji w Małopolsce w latach (2012-2014).

W ocenianym rozdziale przedstawiono procedurę doboru pracowników do służby w policji, natomiast temat dysertacji dotyczy odejść funkcjonariuszy z pracy. Pomijając wątpliwość, co do zasadności uwzględniania wątku pozyskiwania pracowników do pracy, która jednak może być rozwiana poprzez odwołanie się do kwestii płynności zatrudnienia, to pytanie dotyczące zasad, czy też procedur w zakresie zwolnień/odejść policjantów ze służby obowiązujących w policji pozostaje jednak bez odpowiedzi. Wątpliwość moją budzi także trafność tytułu tego rozdziału, bo jego treść obejmuje nie tyle zatrudnienie w administracji publicznej, i nawet nie zatrudnienie w grupach dyspozycyjnych, ale dotyczy odejść z pracy pracowników z policji.

Za cel rozdziału drugiego Autor przyjmuje przybliżenie pojęć związanych z ruchliwością pracowniczą i usystematyzowanie terminologii opisywanych zjawisk. W pierwszej jego części prezentuje przegląd definicji terminów związanych z pracą, następnie prezentuje przegląd literatury (głównie anglojęzycznej), dotyczący przyczyn fluktuacji pracowników. Kolejny punkt rozdziału zawiera przegląd badań w obrębie odejść z pracy w policji. W tym punkcie zawarto nie tylko przegląd badań światowych dotyczących odejść funkcjonariuszy z policji, ale także wskazano na czynniki wpływające na zatrzymanie pracowników oraz strategie utrzymania pracowników, ale już nie w odniesieniu do policji, tylko ogólnie wśród pracowników. Ostatni podpunkt drugiego rozdziału Autor poświęcił omówieniu uwarunkowań stabilności zatrudnienia, a wśród omawianych czynników znajdują się te, które uwzględniono później w modelu, tj.: rozwój zawodowy, satysfakcja, wynagrodzenie, atmosfera w pracy rozumiana jako klimat organizacyjny, relacje interpersonalne i warunki pracy.

W kwestii przyjętej przez Doktoranta terminologii, Recenzentka nie do końca jest przekonana, czy odejścia (*wychodzenie pracownika z organizacji*, s. 69) oraz fluktuacja (*proces odpływu pracowników z organizacji*, s. 69) to pojęcia uznane przez Autora jako tożsame, czy też w jakimś aspekcie różniące się od siebie. Dodatkowo, pewne wątpliwości budzi termin płynności zatrudnienia definiowanego przez Doktoranta jako *wszelkie procesy odpływu i dopływu pracowników z i do organizacji*. Źródłem tej wątpliwości jest pewna



niekonsekwencja w stosowaniu tego terminu, tj. w tabelach 6,7 tytuły wskazują na płynność, ale zamieszczone w nich dane dotyczą odejść policjantów ze służby, ale już w tabeli 16 dotyczącej skutków płynności jest mowa o napływie nowych pracowników i odpływie pracowników z organizacji. Wśród wyjaśnianych terminów nie uwzględniono pojęcia derekrutacja, choć jest często w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi stosowany w kontekście odejść pracowników z organizacji. Na podstawie treści trudno wskazać, czy jest to celowe działanie Autora tekstu, czy też pewne przeoczenie.

Rozdział trzeci dysertacji ma charakter metodyczny i zawiera opis postępowania badawczego i zastosowanych metod. Autor w pierwszej części rozdziału prezentuje cel i etapy postępowania badawczego, następnie przedstawia przyjęte hipotezy oraz badany model, by następnie skupić swoją uwagę na zaprezentowaniu zastosowanych metod badawczych, charakterystyce próby badawczej oraz opisie wykorzystanych metod statystycznych wraz ze statystyczną oceną konstruktów uwzględnionych w modelu.

W kolejnym rozdziale Autor prezentuje wyniki badań ankietowych oraz wywiadów pogłębionych oraz weryfikuje sformułowane w pracy hipotezy badawcze. Natomiast ostatni rozdział zawiera prezentację modelu uwarunkowań stabilności zatrudnienia w policji wraz z rekomendacjami skierowanymi do decydentów.

Analiza treści prezentowanych w rozprawie doktorskiej daje mi podstawę do wskazania pewnych mankamentów, choć nie wpływają one na ogólną ocenę pracy. Wśród nich należy wymienić:

- ✓ W punkcie 4.1 rozprawy (s. 171) zwraca uwagę fakt, że 59,1% respondentów oceniło, że ich oczekiwania na etapie podjęcia pracy w policji nie zostały spełnione (w bardzo niskim stopniu 21,8% oraz w niskim stopniu 37,3%). Wniosek Doktoranta, że *nie jest to praca w pełni satysfakcjonująca i ciekawa, a często stresująca, pełna zagrożeń, wymagająca kontaktu ze światem przestępczym i ofiarami, także zbiurokratyzowana, jest zbyt daleko idący (przynajmniej w tym miejscu pracy)*. Odpowiedzi respondentów świadczą jedynie o tym, że oczekiwania osób podejmujących pracę są rozbieżne z tym, co ta praca niesie ze sobą. Być może wyobrażenie o pracy w policji, idealny obrazek dobrego miejsca pracy nie znajduje odzwierciedlenia w rzeczywistości warunków, z którymi muszą się zmierzyć policjanci, nieświadomi tego na etapie zatrudnienia.



- ✓ Dalej w tym samym punkcie, Autor analizuje odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące przyczyn odejścia i prezentuje ich rozkład ze względu na płeć, wykształcenie, wielkość jednostki, wiek, staż pracy w policji, staż pracy w ostatniej jednostce, rodzaj służby – nie mniej jednak, nie ma zaprezentowanych obliczeń wskazujących, czy te zależności są istotne statystycznie.
- ✓ Prezentacja na wykresach danych dotyczących zmiennych obserwowanych (od wykresu 15 do 20) sugeruje, że skala stosowanie skali rozpoczynającej się od 0, natomiast w badaniach posługiwano się skalą od 1 do 5 (s. 184 oraz kwestionariusz załącznika).

Struktura pracy jest spójna, logicznie uporządkowana, przemyślana i dobrze zorganizowana. Ten aspekt pracy należy ocenić pozytywnie. Podobnie, jak zawartość merytoryczną pracy oraz metody badawcze. W odniesieniu do części o charakterze teoretycznym można powiedzieć, że Autor wykazał się sumiennością i dociekliwością w studiach literaturowych. Zaprezentowany przegląd piśmiennictwa obejmuje obszerny wykaz publikacji zarówno polskich, jak i anglojęzycznych. Na docenienie zasługuje bogata bibliografia artykułów anglojęzycznych, ale także szczegółowość opisu procesu badawczego, która nie pozostawia złudzeń, co do sposobu jego realizacji przez Doktoranta.

Autor we Wstępie formułuje cele pracy oraz hipotezy badawcze (jedna hipoteza główna i sześć cząstkowych), które odzwierciedlają model badawczy (s. 134). Hipotezy badawcze Doktorant następnie weryfikuje, odnosząc się do wyników swojego postępowania badawczego. **Oryginalność** rozprawy doktorskiej potwierdza dobór metod gromadzenia danych i analizy, w tym łączenie metod ilościowych i jakościowych oraz opracowanie kwestionariusza ankiety oraz scenariusza wywiadu. O dojrzałości naukowej Doktoranta świadczy uporządkowanie i szczegółowość informacji dotyczących zastosowanych metod badawczych. Autor bazuje na triangulacji metodyki badań, potrafi wskazać na zalety i wady stosowanych przez siebie technik, swobodnie wykorzystuje odpowiednie metody statystyczne w procesie badawczym, ale także jest świadomy ograniczeń w procesie badawczym (punkt 5.2. pracy). Wskazuje to **na solidne podstawy dla samodzielnego prowadzenia badań naukowych w przyszłości.**

Ocenę merytoryczną dysertacji doktorskiej magistra Jarosława Klicha pt. *Model uwarunkowań stabilności zatrudnienia w policji* można sformułować w sposób syntetyczny,



wskazując na mocne strony pracy i osiągnięcia, za które należy docenić Doktoranta. Do mocnych stron pracy należy zaliczyć:

- ✓ Podjęty przez Doktoranta temat stanowi istotne zagadnienie naukowe, a ponadto dotyczy ważnego i aktualnego problemu dla zarządzania zasobami ludzkimi w policji. Praca wpisuje się w nurt identyfikacji, uzupełnienia i rozszerzenia wiedzy oraz wskazania możliwych kierunków dalszych badań.
- ✓ Dysertacja posiada zarówno walory poznawcze, jak i aplikacyjne. Autor zaprezentował solidne studia literatury w zakresie zagadnień ujętych w strukturze pracy, w których wykazano sporo źródeł obcojęzycznych, co niewątpliwie stanowi atut pracy.
- ✓ Istotną zaletą pracy jest jej charakter aplikacyjny. Badania prowadzone przez Autora dotyczą pracowników policji i stanowią interesujące źródło wiedzy i inspiracji dla menedżerów policji, ale także i specjalistów z obszaru HR w tej instytucji.
- ✓ Mocną stroną pracy jest warsztat naukowy Autora. Opis procesu badawczego, dobór metod, prezentacja wyników, analiza oraz wnioskowanie prezentowane w całej pracy świadczą o opanowaniu przez Doktoranta umiejętnościach w zakresie prowadzenia badań.

W zestawieniu z listą atutów, słabości recenzowanej pracy doktorskiej prezentują się raczej ubogo i dotyczą sygnalizowanych wcześniej wątpliwości terminologicznych i precyzyjności w prezentowaniu uzyskanych w badaniach wyników.

Ocena pracy pod względem formalno-redakcyjnym

W odniesieniu do kryterium formalno-redakcyjnego należy ocenić pracę pozytywnie. Ponad 260 merytorycznego tekstu pracy czyta się z przyjemnością. Język pracy ma charakter naukowy, ale jednocześnie jest staranny i komunikatywny. Autor wykazuje się swobodą w poruszaniu się w obszarze omawianej problematyki. Atutem pracy są zamieszczone przed każdym z rozdziałów krótkie wprowadzenia obejmujące także cel rozdziału oraz kończące każdy rozdział podsumowania. Tego typu zabieg znacznie podnosi przejrzystość pracy i ułatwia zrozumienie tekstu.

Pod względem technicznym praca jest również dopracowana, przypisy są starannie sporządzone, bibliografia starannie opracowana, a grafiki zamieszczone w tekście również starannie wykonane.



Ocena końcowa

Analiza treści zawartych w pracy magistra Jarosława Klicha nt. *Model uwarunkowań stabilności zatrudnienia w policji* daje podstawę do pozytywnej oceny jako dysertacji doktorskiej spełniającej wymagania określone artykułem 13 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. Nr 65, poz.595 z późniejszymi zmianami).

Recenzowana praca **stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości**, jakim jest identyfikacja uwarunkowań stabilności zatrudnienia w policji i wpisuje się w nurt opracowań dotyczących systematyzacji i poszerzenia wiedzy

w wyznaczonym zakresie. O **oryginalności** prezentowanej pracy świadczy zidentyfikowana luka badawcza oraz dobór metod gromadzenia danych i analizy, w tym łączenie metod ilościowych i jakościowych. Należy także podkreślić, że Doktorant, prezentując studia literaturowe z zakresu wyznaczonego tematem pracy oraz koncepcję własnych badań wraz z ich analizą i wnioskami, wykazał się ogólną **wiedzą teoretyczną**, a także potwierdził opanowanie **umiejętności samodzielnego prowadzenia** pracy naukowej.

Biorąc pod uwagę walory naukowe rozprawy magistra Jarosława Klicha *Model uwarunkowań stabilności zatrudnienia w policji* oraz znajomość warsztatu badawczego Autora, stwierdzam, że recenzowana praca stanowi wartościowe z naukowego i praktycznego punktu widzenia opracowanie oraz spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim w ww. Ustawie. W związku z tym wnoszę o dopuszczenie jej do publicznej obrony

Krzysztof Kuciński