

Warszawa, 18.05.2019 r.

**Dr hab. Aneta Wysokińska-Senkus, prof. ASzWoj**

Akademia Sztuki Wojennej w Warszawie

Wydział Zarządzania i Dowodzenia

Al. gen. Antoniego Chruściela „Montera” 103

00 – 910 Warszawa

**Recenzja rozprawy doktorskiej**  
**Pani magister Sylwii Krawczyńskiej**  
pod tytułem

**„System bezpieczeństwa personalnego w Państwowej Straży Pożarnej”**

Podstawę formalną opracowania recenzji rozprawy doktorskiej Pani magister Sylwii Krawczyńskiej stanowi pismo Pana Dziekana Wydziału Zarządzania, Społecznej Akademii Nauk w Łodzi, prof. SAN. dr hab. Mariusza Bednarka z dnia 30.04.2019 r.

**1. Uzasadnienie podjęcia tematu**

Dociekania badawcze Doktorantki dotyczą problematyki systemu bezpieczeństwa personalnego w Państwowej Straży Pożarnej.

Problem badawczy podjęty przez Autorkę jest bardzo interesujący i ważny, zarówno z naukowego, jak i praktycznego punktu widzenia.

Budowanie poczucia bezpieczeństwa pracowników ma bardzo duży wpływ na doskonalenie procesu zarządzania w organizacji. Istnieje potrzeba prowadzenia badań i rozwijania wiedzy o systemie bezpieczeństwa personalnego celem ułatwienia jej pełniejszego wykorzystania w praktyce organizacyjnej.

Identyfikacja i analiza zagrożeń, które mogą pozbawić podmiot bezpieczeństwa stanu stabilności i trwałości cenionych przez niego zasad, przekonań oraz wartości, w tym możliwości jego rozwoju, jest niezwykle ważne dla organizacji ale również dla bezpieczeństwa państwa.

Odkrycie indywidualnych potrzeb i instytucjonalnych czynników oraz metod podtrzymywania, odzyskania czy zapobiegania obniżaniu się poczucia bezpieczeństwa personalnego w PSP z punktu widzenia naukowego i społecznego,



na gruncie badań grupy zawodowej obciążonej znaczącym ryzykiem zarówno wypalenia, jak i utraty motywacji jest zagadnieniem niezwykle interesującym.

Wśród głównych motywów podjęcia badań dotyczących problematyki systemu bezpieczeństwa personalnego wśród funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej Doktorantka wskazała:

- wielość zadań i interwencji wymagających różnych kwalifikacji (m.in. walka z pożarami, klęskami żywiołowymi, pomoc w wypadkach na drogach),
- międzynarodowa współpraca i profesjonalizacja służby po wejściu Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku,
- wymóg ciągłego podnoszenia kwalifikacji związanych z pojawiającymi się nowymi zagrożeniami (np. huragany, tornada, duże awarie przemysłowe),
- ustawowe zmiany wymagań kwalifikacji zawodowych strażaków, np. warunek ukończenia kolejnych studiów w Szkole Głównej Służby Pożarniczej, aby otrzymać stopień oficerski,
- ustawowe zmiany dotyczące systemu emerytalnego wprowadzające minimalny wiek przejścia na emeryturę 55 lat i wydłużające aktywność zawodową z 15 do 25 lat,
- brak waloryzacji funduszu wynagrodzeń strażaków w latach 2008-2015,
- braki środków na podnoszenie wynagrodzeń,
- więcej zagrożeń dla bezpieczeństwa fizycznego i zdrowia strażaka (np. wzrost zachorowań na raka, chorób serca i płuc),
- niepokoje związane z wymianą kadry kierowniczej i nową polityką płacowo - kadrową.

Autorka rozprawy doktorskiej słusznie podkreśla, iż istnieje potrzeba spojrzenia na proces zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji z punktu widzenia z jednej strony determinant bezpieczeństwa personalnego, z drugiej zaś wyznaczników cywilizacyjnych opisujących nowoczesną organizację, która musi odpowiadać na wyzwania przyszłości.

Według Autorki dbanie o podnoszenie bezpieczeństwa personalnego pracownika w służbach mundurowych, takich jak Państwowa Straż Pożarna - organizacji nastawionej na ścisłe współdziałanie w zespole, ratowanie życia i mienia powinno być także z założenia jednym z ważniejszych celów organizacji. Autorka

rozprawy dostrzega wiele negatywnych konsekwencji braku poczucia bezpieczeństwa indywidualnego w analizowanej jednostce.

Doktorantka motywuje wybór grupy badawczej - funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej, faktem iż profil osobowościowy ludzi wybierających pracę strażaka – ratownika predysponuje ich do dużej wrażliwości na potrzeby innych i dużych poświęceń, tym samym wymaga od Państwa zapewnienia im wyjątkowej ochrony i dlatego też zbadanie zagadnienia bezpieczeństwa personalnego w tej grupie uznaje jako niezwykle kluczowe.

Ponadto Doktorantka podkreśliła, iż na wybór przedmiotu badań wpłynęły przesłanki wynikające z doświadczeń zawodowych Autorki rozprawy doktorskiej co w opinii recenzenta jest niewątpliwym atutem pracy.

Biorąc powyższe pod uwagę stwierdzam, że wybór problemu naukowego dokonany przez Doktorantkę spełnia oczekiwania i wymogi stawiane w tym względzie dysertacjom doktorskim. Wybraną problematykę należy uznać za interesującą oraz aktualną i ważną zarówno z poznawczego, jak i naukowego punktu widzenia.

## **2. Cel i hipotezy pracy doktorskiej**

Celem pracy było określenie czynników wpływających na budowanie poczucia bezpieczeństwa personalnego pracowników cywilnych i funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej.

Cel pracy podzielono na cel poznawczy i cel pragmatyczny.

Cel poznawczy to identyfikacja komponentów i determinant systemu bezpieczeństwa personalnego, prowadzących do określenia poziomu istotności i relacji między poszczególnymi czynnikami a poczuciem bezpieczeństwa personalnego, w kontekście teorii i praktyki zarządzania.

Cel pragmatyczny to stworzenie koncepcji zmian odnośnie do systemu bezpieczeństwa personalnego w Państwowej Straży Pożarnej.

Doktorantka sformułowała główny problem badawczy, który wyrażony został w postaci pytania: Jak można wyróżnić elementy systemu bezpieczeństwa personalnego i w jakim stopniu kształtują one funkcjonowanie pracowników Państwowej Straży Pożarnej?

W pracy sformułowano pięć problemów szczegółowych:

1. Jakie są miejsce i rola bezpieczeństwa personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji?



2. Jakie czynniki można wyróżnić jako wiodące w kształtowaniu bezpieczeństwa personalnego w organizacji?

3. Jaka jest specyfika systemu bezpieczeństwa personalnego w Państwowej Straży Pożarnej?

4. W jakim stopniu czynniki bezpieczeństwa personalnego wpływają na odczuwanie bezpieczeństwa personalnego przez osoby zatrudnione i pełniące służbę w Państwowej Straży Pożarnej?

5. Jakie usprawnienia można wdrożyć by zwiększyć odczuwany poziom poczucia bezpieczeństwa personalnego pracowników Państwowej Straży Pożarnej?

W pracy sformułowana została główna hipoteza badawcza:

Istnieje związek pomiędzy poziomem udziału poszczególnych czynników kształtujących bezpieczeństwo personalne a odczuwaniem tegoż bezpieczeństwa podobnie jak istnieje luka pomiędzy rzeczywistym a oczekiwanym udziałem wskazanych czynników w realizowaniu funkcji personalnej, co uzasadnia konieczność wprowadzenia zmian w modelu bezpieczeństwa personalnego Państwowej Straży Pożarnej.

W rozprawie przyjęto następujące hipotezy badawcze szczegółowe:

- H1 – Bezpieczeństwo personalne pełni fundamentalną rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Istnieje związek między poziomem poczucia bezpieczeństwa personalnego a poziomem zaangażowania w wykonywanie zadań służbowych.
- H2 – Wiodącymi czynnikami w budowaniu bezpieczeństwa personalnego w Państwowej Straży Pożarnej są kultura organizacyjna, motywowanie, kierowanie i przepływ informacji w organizacji.
- H3 – Wiodącym elementem systemu bezpieczeństwa personalnego Państwowej Straży Pożarnej jest siła relacji interpersonalnych, która nie jest wspierana formalnie przez system motywowania, stanowiący twór nie w pełni stymulujący pracowników do zaangażowania w pracę. Istnieje słaby związek między odczuwanym poziomem bezpieczeństwa personalnego opartym na relacjach interpersonalnych a instrumentami formalnymi systemu, mającymi zwiększać bezpieczeństwo personalne w Państwowej Straży Pożarnej.

- H4 – Istnieją różnice w oczekiwaniach dotyczących udziału wybranych czynników bezpieczeństwa personalnego pracowników Państwowej Straży Pożarnej a stanem rzeczywistym.
- H5 – Wprowadzenie zmian do obecnego systemu bezpieczeństwa personalnego wpłynie pozytywnie na odczuwane poczucie bezpieczeństwa. Do zmian wiodących należą:
  - wzmocnienie kultury organizacyjnej w obszarze identyfikowania się z organizacją,
  - budowanie kultury organizacyjnej jako kultury klanu,
  - doprecyzowanie opisu i konsekwentne stosowanie zasad motywowania materialnych i niematerialnych czynników motywacyjnych,
  - poprawa komunikacji wewnętrznej dotyczącej głównie oceny bieżącej pracy pracownika,
  - szkolenie kierowników w zakresie motywowania i komunikacji,
  - opracowanie systemu mentoringu dla nowoprzyjętych pracowników.

Cele pracy, problemy badawcze oraz hipotezy badawcze zostały sformułowane w sposób prawidłowy.

### **3. Metody badawcze**

Praca jest poprawna metodologicznie. Autorka wykazała się znajomością planowania, przeprowadzania badań oraz analizowania wyników badań.

Pani mgr Sylwia Krawczyńska wykorzystwała wiele źródeł danych i informacji, zarówno o charakterze wtórnym, jak i pierwotnym.

Wśród wykorzystanych metod badawczych można wskazać następujące:

- metoda analizy źródeł wtórnych - zastosowana została przede wszystkim w badaniach teoretycznych literatury przedmiotu i dotyczyła następujących zagadnień:
  - specyfiki organizacji zhierarchizowanej w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi,
  - bezpieczeństwa personalnego pracownika i jego determinant w zakresie kultury organizacyjnej, motywowania, komunikacji i przywództwa,



- związków pomiędzy poszczególnymi czynnikami motywacji a bezpieczeństwem personalnym w pracy,
- metodyki badań społecznych;
- metoda analizy danych pierwotnych zebranych w wyniku przeprowadzonego sondażu diagnostycznego - technika badań ankietowych oraz przeprowadzono wywiady eksperckie.

W celu weryfikacji hipotez badawczych Autorka przeprowadziła badania pierwotne, których jednym z etapów było zebranie danych poprzez ankietyzację grupy 388 pracowników Państwowej Straży Pożarnej, uzupełnioną wywiadami eksperckimi.

Łącznie Doktorantka przeprowadziła badania wśród 388 osób i dobór próby należy uznać za prawidłowy. Jednostki do badania kwestionariuszowego dobrane zostały metodą doboru celowego oraz wygodnego. Respondentów wyselekcjonowano tak, żeby mogli stanowić najlepsze możliwe źródło informacji o obszarze badań – pochodzili z różnych jednostek PSP, różnych korpusów, ponadto były to osoby w różnym wieku i z różnym stażem, zarówno kobiety jak i mężczyźni.

Do wywiadów eksperckich dobrano grupę metodą doboru celowego wśród specjalistów HR w PSP oraz wysokich rangą osób zarządzających. W sumie przeprowadzono 10 wywiadów eksperckich.

W przypadku wywiadów eksperckich należy wskazać ograniczenie w postaci małej reprezentatywności wyników.

#### **4. Ocena pracy pod względem merytorycznym**

Treść rozprawy zajmuje łącznie 688 stron, w tym 342 strony obejmujące 5 rozdziałów oraz 346 stron załączników. Sposób przygotowania rozprawy potwierdza dociekliwość naukową Doktorantki i dobrą znajomość przez Nią omawianej problematyki zarówno z naukowego, jak i praktycznego punktu widzenia.

Tytuł pracy jest adekwatny do jej treści. Układ pracy jest prawidłowy. Praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia, bibliografii, wykazu tabel, rysunków, wykresów oraz załączników.

We wstępie Doktorantka przedstawiła uzasadnienie podjęcia tematu, cele pracy, problemy badawcze, hipotezy pracy, zastosowane źródła, metody i techniki badawcze.

Rozdział pierwszy pt.: „Bezpieczeństwo personalne w organizacji” obejmuje 25 stron tekstu.

Rozdział zawiera istotę i pojęcie organizacji, jak również jej formy. Określone zostały cele ogólne i szczegółowe ZZL oraz najważniejsze obszary zarządzania personelem w kontekście budowania bezpieczeństwa personalnego w organizacji.

Rozdział zawiera rozważania teoretyczne w zakresie bezpieczeństwa personalnego ze szczególnym uwzględnieniem definicji i procesu jego budowania.

Ogólnie treść tego rozdziału została opracowana w sposób wyczerpujący i nie budzi zastrzeżeń.

W rozdziale drugim pt.: „Determinanty bezpieczeństwa personalnego” obejmującym 77 stron, przedstawiono: istotę kultury organizacyjnej, jej elementy oraz mechanizmy kształtowania, dokonano omówienia istoty motywacji, zaprezentowano wybrane teorie motywacji oraz determinanty motywacji wewnętrznej. W rozdziale tym opisano także wybrane teorie przywództwa oraz jego typy. Ponadto rozdział został poświęcony pojęciu lidera – jego cechom i zadaniom w ogólnym ujęciu. Jako ostatni ważny czynnik opisano przepływ informacji w organizacji z uwzględnieniem charakterystyki procesu komunikacji, modeli komunikacji i funkcji komunikacji w organizacji. Rozdział jest skonstruowany poprawnie i oceniam go pozytywnie.

Rozdział trzeci pt.: „Charakterystyka wybranej organizacji” obejmuje 42 strony i zawiera charakterystykę Państwowej Straży Pożarnej jako organizacji hierarchicznej. W ramach tego rozdziału dokonano opisu statystycznego próby badawczej. Rozdział zawiera opis elementów funkcjonującego systemu bezpieczeństwa personalnego na podstawie dokumentów formalnych oraz aktów prawnych, a także dostępnych badań dotyczących tego zagadnienia w PSP. Ważnym elementem tego rozdziału jest opis zmian kształtujących bezpieczeństwo personalne w Państwowej Straży Pożarnej. Treść tego rozdziału została opracowana w sposób poprawny.

Rozdział czwarty pt.: „Bezpieczeństwo personalne w Państwowej Straży Pożarnej na podstawie badań własnych” liczy 114 stron, przedstawiono w nim wyniki badań empirycznych w obszarze bezpieczeństwa personalnego w Państwowej Straży Pożarnej.

Celem rozdziału czwartego była identyfikacja i określenie udziału czynników bezpieczeństwa personalnego pracowników PSP. Każdy podrozdział zawiera opis komponentów i determinant bezpieczeństwa personalnego w odniesieniu do PSP na podstawie wniosków z analizy wyników badań własnych.

W rozdziale piątym pt.: „Koncepcja zmian systemu bezpieczeństwa personalnego w badanej organizacji”, który liczy 32 strony Autorka rozprawy podjęła próbę stworzenia koncepcji zmian systemu bezpieczeństwa personalnego na podstawie analizy wyników badań własnych. Rozdział zawiera koncepcję usprawnień systemu bezpieczeństwa personalnego w czterech badanych obszarach (kultura organizacyjna, system motywacyjny, przywództwo i komunikacja), ograniczenia oraz praktyczne zastosowanie wyników. Treść tego rozdziału została opracowana w sposób wyczerpujący i nie budzi wątpliwości.

Rozprawę doktorską zamyka zakończenie, wykaz literatury, wykaz tabel i rysunków, wykresów oraz 3 załączników, w których zawarte zostały: Kwestionariusz ankiety, analiza danych statystycznych w odniesieniu do kwestionariusza ankiety oraz opisy wywiadów.

Praca została napisana prawidłowym, naukowym językiem. Doktorantka w sposób właściwy posługuje się terminologią z badanej dziedziny. Zaprezentowane w rozprawie rysunki i wykresy zostały prawidłowo przygotowane i w sposób właściwy zinterpretowane.

Autorka rozprawy dokonując analizy podstaw teoretycznych omawianych zagadnień nie uniknęła również kilku błędów i niespójności wśród, których można wyróżnić następujące:

- Omawiając problematykę organizacji i jej form Autorka wykorzystwała w sposób bardzo skromny literaturę przedmiotu, co pozostawia pewien niedosyt;
- W podrozdziale 1.2 Autorka opisuje bezpieczeństwo personalne w organizacji jednak nie pokazuje zależności między bezpieczeństwem personalnym a bezpieczeństwem organizacji;
- W rozdziale 1.3 „Zarządzanie zasobami ludzkimi jako fundament bezpieczeństwa personalnego” Autorka rozprawy podaje definicje procesu zarządzania jednak w niewielkim stopniu odnosi się do procesu zarządzania zasobami ludzkimi co powinno być treścią rozdziału, co pozostawia niedosyt;
- Istotnym z punktu widzenia rozprawy doktorskiej jest zakończenie, które powinno zawierać podsumowanie osiągnięcia celów i przyjętych hipotez badawczych. Brakuje zatem bezpośredniego enumeratywnego powiązania przez Autora celów z wynikami;



- Doktorantka zamiennie używa sformułowania główne aspekty bezpieczeństwa personalnego oraz determinanty bezpieczeństwa personalnego.

Dokonując oceny recenzowanej pracy z perspektywy waloru nowości i aktualności poruszanej tematyki stwierdzam, że moja ocena jest pozytywna. Praca pozwala na poszerzenie wiedzy z zakresu zagadnień mieszczących się w nurcie dyskusji nauk o zarządzaniu.

#### **5. Problemy wymagające ustosunkowania się Autorki pracy**

- W pracy wielokrotnie pojawia się termin „strategia budowania bezpieczeństwa personalnego”, proszę wyjaśnić co oznacza ten termin.
- Wśród determinantów bezpieczeństwa personalnego Doktorantka wymienia przywództwo. Proszę wskazać jak kreować skuteczny system przywództwa aby zwiększyć bezpieczeństwo personalne.
- Proszę wyjaśnić co oznacza termin „system bezpieczeństwa personalnego” oraz jakie są zależności między jego elementami składowymi.
- W pracy zaprezentowano, iż wśród respondentów o dłuższym stażu pracy pojawiają się deklaracje o braku poczucia bezpieczeństwa. Im dłuższy staż tym mniejsze odczuwane poczucie bezpieczeństwa. Proszę ustosunkować się do tego wyniku.
- W rozdziale piątym, dotyczącym rekomendacji, Doktorantka wskazuje, iż konieczne jest wdrożenie polityki równości pracowniczej (określonych zasad awansów, przywilejów nieopartych na kumoterstwie, a na kompetencjach), proszę określić działania, które należy podjąć aby taką politykę wdrożyć w organizacji.
- W pracy sformułowano problem szczegółowy 4 – „W jakim stopniu czynniki bezpieczeństwa personalnego wpływają na odczuwanie bezpieczeństwa personalnego przez osoby zatrudnione i pełniące służbę w Państwowej Straży Pożarnej?”. W jaki sposób Doktorantka zbadała ten wpływ, jakie mierniki przyjęła aby ten wpływ zbadać?



- Proszę o wskazanie czy w analizowanej organizacji realizowane są zasady Społecznej odpowiedzialności organizacji i jakie działania są podejmowane w tym zakresie?
- W pracy brakuje bezpośredniego powiązania przez Autora celów z wynikami, jakie są wobec tego powiązania celów z wynikami.
- Proszę wskazać sposoby weryfikacji hipotez badawczych.

## 6. Podstawy teoretyczne pracy

Rozprawa doktorska oparta została na prawidłowych podstawach teoretycznych. Autorka odwołuje się do: 196 pozycji zwartych oraz artykułów naukowych, 11 aktów prawnych i dokumentów źródłowych oraz 27 stron internetowych.

Literatura obcojęzyczna obejmuje 52 pozycji literatury (pozycje zwarte i artykuły naukowe), co stanowi 38 procent całej bibliografii rozprawy. Literatura jest aktualna. Cytowana literatura została prawidłowo wykorzystana. Dobór literatury umożliwił realizację celów pracy. Wykorzystaną w rozprawie doktorskiej literaturę uznaję za wystarczającą.

## 7. Wniosek końcowy

Biorąc powyższe pod uwagę stwierdzam, że przedstawiona mi do recenzji praca doktorska Pani magister Sylwii Krawczyńskiej nt. „System bezpieczeństwa personalnego w Państwowej Straży Pożarnej” spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim, zawarte w Ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki. Wnoszę o jej dopuszczenie do publicznej obrony przed Radą Wydziału Zarządzania, Społecznej Akademii Nauk w Łodzi. Przedstawiona do recenzji praca daje podstawę do ubiegania się o stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu.

*Andrzej Wypiółko-Serkan*