



Wrocław, dnia 14.06.2022r

Dr hab. inż. Alicja Smolbik-Jęczmień, prof. UEW
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Produkcją i Pracą
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Ul. Komandorska 118/120
53-345 Wrocław

Recenzja pracy doktorskiej mgr Konrada Adamczyka
pt. „Analiza i ocena systemu motywacyjnego dla spółki skarbu państwa w sektorze
transportu kolejowego” napisanej pod kierunkiem Prof. dr hab. Zdzisławy Janowskiej
na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Konrada Adamczyka została mi powierzona uchwałą Rady Naukowej Dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości Uniwersytetu Łódzkiego w Łodzi z 28 marca 2022r., o czym zostałam poinformowana pismem Przewodniczącego Komisji UŁ do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości dr. hab. Tomasza Czapli, prof. UŁ z dnia 06.04.2022r.

Podstawą oceny rozprawy jest art. 13 ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z 14 marca 2003 r. (Dz. U. 2017 poz. 1789), który stanowi, że rozprawa doktorska: „*powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne dokonanie artystyczne oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej*”.

Po zapoznaniu się z rozprawą mgr Konrada Adamczyka i mając na uwadze ustawowe wymogi stwierdzam, że spełnia ona wymagania stawiane tego typu pracom naukowym. Rozprawa ta stanowi oryginalne rozwiązanie ważnego problemu naukowego, który dotyczy problematyki analizy i oceny systemu motywacyjnego Spółki Skarbu Państwa PKP Intercity w sektorze transportu kolejowego. Treść rozprawy dowodzi, że Autor posiada szeroką wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia badań naukowych.

Szczegółowe uzasadnienie mojej oceny zamieszczam w kolejnych punktach recenzji:

- Formalna charakterystyka pracy
- Znaczenie podjętego tematu
- Pytania badawcze, cele pracy i metody badawcze
- Zagadnienia do wyjaśnienia przez Doktoranta
- Ocena końcowa pracy.

Formalna charakterystyka pracy

Przedłożona mi do recenzji praca obejmuje 360 stron, w tym: 5 stron wprowadzenia, pięć rozdziałów liczących odpowiednio: 35, 80, 52, 114 i 38 stron, zakończenia, bibliografii, spisu tabel i rysunków oraz 4 załączników.

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. Struktura rozprawy jest zgodna ze współczesnymi standardami w zakresie prezentacji prac naukowo-badawczych. Pierwsze dwa rozdziały („I. Podstawowe zagadnienia definicyjne i II. System motywacyjny w świetle literatury przedmiotu”) stanowią część teoretyczną, w której przedstawione zostały: podstawy teoretyczne w zakresie motywacji i motywowania, modele i teorie motywacji, strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi oraz system motywacyjny wraz z czynnikami go kształtującymi, ze szczególnym uwzględnieniem jego elementów płacowych jak i pozapłacowych.

W rozdziale trzecim zatytułowanym „Cel rozprawy oraz metodyka badań własnych” zaprezentowano motywy podjęcia tematu, cel rozprawy, uzasadnienie wyboru spółki skarbu państwa jako miejsca przeprowadzenia badań, metodykę badań własnych oraz wyniki badania pilotażowego. Natomiast kolejne dwa rozdziały stanowią prezentację wyników badań przeprowadzonych przez magistra Konrada Adamczyka.

Rozdział czwarty pt. „Analiza wyników badań własnych” zawiera szczegółową analizę wyników badań, a w szczególności: zdiagnozowane przez Autora dysfunkcje w systemie motywacyjnym, analizę zaproponowanych wskaźników czynników motywacyjnych takich jak: („Wskaźnik fizycznych warunków pracy (WP); Wskaźnik płacowy (WPL); Wskaźnik bezpieczeństwa (WB); Wskaźnik społeczny (WS); Wskaźnik samorealizacji (WSR) i Wskaźnik stylu kierowania (WZ)”). Ponadto przedstawiona została szczegółowa ocena wpływu

badanych czynników na poziom motywacji poprzez wnikliwą analizę korelacji ww. wskaźników z poziomem motywacji.

W dalszej części tego rozdziału zawarto ocenę systemu motywacyjnego w opinii kadry kierowniczej średniego oraz wyższego szczebla. Wykorzystano tu technikę wywiadu swobodnego częściowo ustrukturyzowanego, przeprowadzonego wśród siedmiu kierowników badanej spółki, z czego trzech z nich zajmowało stanowiska kierownicze średniego szczebla, a czterech stanowiska kierownicze wyższego szczebla, w tym dwóch kierowników pełniło funkcję członka zarządu spółki. Zwieńczeniem tego rozdziału jest opracowanie teoretycznego modelu systemu motywacyjnego w badanej spółce skarbu państwa. Natomiast w ostatnim rozdziale piątym Autor szeroko zaprezentował wnioski i rekomendacje z badań.

Przyjęty układ zasadniczej części rozprawy, czyli pięciu rozdziałów wraz z podrozdziałami jest prawidłowy. Należy jednakże zaakcentować pewne niedoskonałości dotyczące proporcji objętości poszczególnych rozdziałów rozprawy, co potwierdza liczba stron rozdziałów pierwszego, trzeciego i piątego (liczących odpowiednio 35, 52 i 38 stron) w stosunku do rozdziałów drugiego i czwartego (liczących odpowiednio 80 i 114 stron). Według mnie rozdział czwarty można byłoby z powodzeniem podzielić na dwa rozdziały.

Praca powstała w oparciu o prawidłowo dobraną literaturę przedmiotu zarówno polską jak i zagraniczną (łącznie 201 pozycji), odzwierciedlającą aktualny stan wiedzy w przedmiocie rozprawy doktorskiej i odpowiadającą standardom w zakresie doboru i wykorzystania źródeł. Są to zarówno książki i artykuły w czasopismach naukowych, jak też różnorodne opracowania i raporty. Autor umiejętnie wykorzystał liczne pozycje literaturowe dotyczące zakresu prowadzonych badań. W spisie znajdują się także dwa artykuły autorskie i jedna publikacja w serwisie internetowym, co wskazuje na umiejętność prowadzenia badań samodzielnych i ich popularyzację.

Praca napisana jest poprawnym językiem, a treści są prezentowane przejrzysto i komunikatywnie, ale zauważono nieco literówek (np. Armstrong zamiast Armstrong na s. 15, 40 czy też na s. 77; całkowotego zamiast całkowitego s. 77; wszystkie zamiast wszystkie na s. 190 i 19; wynagrodzeń zamiast wynagrodzeń na s. 344 itp.). Czasami występują też niedociągnięcia redakcyjne, takie jak brak powołania na rysunek lub prezentacja najpierw rysunku, a w dalszej części tekstu odwołanie do niego. Także w części badawczej pracy opis rysunków jest pod rysunkiem, a w części teoretycznej odwrotnie. Jednakże, pozytywnie należy

ocenić liczne pozatekstowe sposoby prezentowania, bowiem łącznie w rozprawie zawarto 34 tabele i 75 rysunków.

Pewnym niedociągnięciem ze strony Autora jest zamieszczanie w pracy niejednokrotnie skanów rysunków, które nie zawsze wyglądały czytelnie i estetycznie – dotyczy to zarówno części teoretycznej pracy, jak też prezentacji wyników badań własnych (przykładowo: *Rysunek 1.2 Ewolucja modelu zasobów ludzkich s. 37; Rysunek 1.3. Wymiary procesu kształtowania zachowań i postaw s. 39; Rysunek 2.3. Narzędzia różnicowania wynagrodzeń s.73; Rysunek 2.5. Struktura wynagrodzenia całkowitego s.77; Rysunek 2.7. Układ celów i funkcji oceniania s. 84; Rysunek 4.6. Ocena wyposażenia stanowiska pracy s.208; Rysunek 4.34. Ocena szans na rynku pracy s. 257; Rysunek 5.5. Proces tworzenia systemu wynagrodzenia s. 326).*

Wskazane w recenzji nieliczne formalne uchybienia takie jak: literówki, drobne błędy stylistyczne czy redakcyjne oczywiście nie umniejszają mojej pozytywnej oceny formalnej przedstawionej mi do recenzji rozprawy.

Znaczenie podjętego tematu

W zmiennych uwarunkowaniach funkcjonowania organizacji aktualną tematykę badawczą w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi często wyznaczają różne procesy i zjawiska jakie obserwuje się w praktyce działalności gospodarczej, a także zapotrzebowanie ze strony praktyków zarządzania, ciągle poszukujących racjonalnych podstaw decyzyjnych w tym obszarze.

Zaprezentowana w rozprawie doktorskiej problematyka „*Analiza i ocena systemu motywacyjnego dla spółki Skarbu Państwa w sektorze transportu kolejowego*” stanowi oryginalne rozwiązanie poprawnie zidentyfikowanego problemu naukowego w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, którego istota sprowadza się do rozpoznania, analizy i oceny różnorodnych narzędzi wzbudzania motywacji pracowników i budowania ich zaangażowania.

Jest to niewątpliwie bardzo ważny i aktualny problem dotyczący z jednej strony różnorodnych grup pracowników funkcjonujących na rynku pracy, szczególnie w okresie dużej dynamiki przemian zachodzących na tym rynku, a także i w samych organizacjach. Dlatego też wybór tematyki niniejszej rozprawy oceniam bardzo pozytywnie (a także z przyjemnością podjęłam się jej recenzowania). Ponadto recenzowana rozprawa doktorska jest przykładem

pracy naukowej, inspirowanej bogatym doświadczeniem praktycznym Autora, który trafnie zidentyfikował lukę poznawczą, co wskazuje na oryginalność recenzowanego opracowania.

Moja uwaga dotyczy jedynie sformułowania tematu pracy, a w szczególności określenia „dla spółki skarbu państwa”. Autor rozprawy wprowadzie dokonuje analizy i oceny systemu motywacyjnego wybranej spółki skarbu państwa i na jej podstawie opracowuje rekomendacje, ale nie jest to na zlecenie danej spółki i według mnie może lepszym sformułowaniem byłoby: „Analiza i ocena systemu motywacyjnego wybranej spółki Skarbu Państwa w sektorze transportu kolejowego”.

Pytania badawcze, cele pracy i metody badawcze

W rozprawie autorstwa mgr Konrada Adamczyka ujęte zostały: uzasadnienie podjęcia badań, cel badań, hipotezy, problemy badawcze oraz metody badawcze - w poprawnej formie. Właściwe określenie ww. elementów badawczych miało znaczący wpływ na poprawność przebiegu całego procesu badawczego.

Główny cel badawczy rozprawy stanowiła „....analiza czynników mających decydujący wpływ na poziom motywacji wśród pracowników spółki skarbu państwa oraz opracowanie rekomendacji dotyczących poprawy efektywności systemu motywacyjnego w tego rodzaju podmiotach” (s. 6 i s.133).

Natomiast główne problemy badawcze Autor sformułował jako następujące cele pośrednie:

1. „Charakterystyka czynników (materialnych i pozamaterialnych) wpływających na wzrost, bądź na spadek motywacji do pracy w wybranej spółce skarbu państwa;
2. Diagnoza obecnego stanu motywacji i zaangażowania do pracy kadry pracowniczej oraz kierowniczej w badanej spółce;
3. Analiza funkcjonującego systemu motywacyjnego poprzez porównanie elementów systemu oraz rozwiązań proponowanych przez autorów literatury, w tym budowa modelu obecnego systemu motywacyjnego w badanej spółce państwowej;
4. Dostosowanie systemu motywacyjnego do potrzeb pracowników zgodnych z celami przedsiębiorstwa poprzez zaproponowanie w nim zmian, możliwych do przeprowadzenia w realiach funkcjonowania spółki skarbu państwa” (s.133-134).

SPM 5

Jeśli chodzi o cel nr 3, moją wątpliwość budzi użycie sformułowanie, chodzi o wyrażenie: „analiza”. Analiza jako metoda badawcza nie może być jednocześnie celem. Ponadto wydaje mi się, że celem nie jest „budowa”, lecz raczej prezentacja „obecnego modelu systemu motywacyjnego w badanej spółce państwowej”, mam nadzieję, że Autor wyjaśni tę kwestię w czasie publicznej obrony pracy.

Dla osiągnięcia powyższych celów Autor poprawnie sformułował szczegółowe pytania badawcze, które wskazały kierunek badań własnych:

- „Jakie czynniki motywacyjne w największym stopniu wpływają na poziom motywacji pracowników w badanej spółce?
- Czy częste zmiany osobowe wśród kadry kierowniczej najwyższych szczebli, wynikające ze zmian o charakterze politycznym, powodują brak stabilności w procesie kierowania (szczególnie w efektywnej realizacji polityki personalnej)?
- Czy polityczny klucz doboru kierownictwa skutkuje nieodpowiednim przygotowaniem menadżerów do pełnionych funkcji?
- Czy brak systemu ocen okresowych ma bezpośredni, negatywny wpływ na poziom zaangażowania i motywacji pracowników oraz kierowników w spółce?
- Jaki wpływ na inne elementy systemu motywacyjnego ma brak systemu ocen okresowych w spółce?
- Jak przebiega proces rekrutacji wewnętrznej (awansów) w spółce wobec braku systemu oceny okresowej?
- Czy system wynagrodzeń w badanej spółce pełni funkcję motywacyjną?
- Jak pracownicy oraz kierownicy oceniają proces komunikacji pionowej oraz poziomej w badanej spółce?
- Czy zróżnicowanie i nadmierna ilość organizacji związkowych oraz niski stopień przygotowania fachowego przedstawicieli strony społecznej ma negatywny wpływ na proces kierowania badaną spółką?
- Czy obecne zapisy układu zbiorowego pracy mają negatywny wpływ na poziom motywacji i zaangażowania do pracy wśród pracowników spółki? „ (s. 137).

Przyjęty przez Autora sposób sformułowania zarówno problemu głównego, jak i problemów szczegółowych świadczy nie tylko o ścisłej łączności z tematem pracy, ale także o odpowiedniej znajomości analizowanego zjawiska.

Ponadto Autor przedstawił tezę wstępną pracy jako: „ *Główną barierą wdrożenia oraz skutecznego funkcjonowania w spółce skarbu państwa elementów systemu motywacyjnego proponowanych przez autorów literatury przedmiotu są częste zmiany personalne oraz organizacyjne, skutkujące brakiem ciągłości władzy w tych podmiotach*”.

Na pozytywną uwagę zasługuje zastosowanie przez Autora dwóch faz postępowania badawczego, tj. fazy pilotażowej i fazy właściwej badań, w których to oprócz opracowania narzędzi badawczych, przeprowadzenia badań zamieszczono analizę i ocenę uzyskanych rezultatów, przedstawiono model teoretyczny systemu motywacyjnego oraz zamieszczono rekomendacje.

Natomiast w części końcowej pracy, w oparciu o wyniki przeprowadzonych badań i opracowaną propozycję modelu teoretycznego systemu motywacyjnego w spółce skarbu państwa Autor sformułował hipotezy końcowe pracy jako: „ *H1: Pomimo wykazanych dysfunkcji (m. in. braku funkcji motywacyjnej systemu wynagrodzeń, braku powszechnego systemu oceny pracy) system motywacyjny w badanej spółce pozytywnie wpływa na poziom motywacji pracowników. H2, H3: Brak stabilizacji władzy i struktur (zmienna zakłócająca) ma ujemny wpływ na system motywacyjny oraz na poziom motywacji w spółce skarbu państwa. H4, H5: Układ zbiorowy pracy (zmienna zakłócająca) ma ujemny wpływ na system motywacyjny oraz na poziom motywacji w spółce skarbu państwa*” (s. 293).

Dużą zaletą recenzowanej pracy jest wskazanie przez Doktoranta dalszych obszarów dociekań naukowych, dotyczących weryfikacji wymienionych wyżej hipotez.

W poprawny sposób zostały omówione, a następnie zrealizowane zarówno teoretyczne, jak i praktyczne aspekty wyboru i wykorzystania metod badawczych w celu zrealizowania celu naukowego ocenianej rozprawy. W realizacji badań empirycznych Doktorant posłużył się triangulacją metod, wykorzystując metody zarówno ilościowe jak i jakościowe.

Jednakże, za dyskusyjne pod względem znaczeniowym należy uznać stosowanie przez Autora terminu sondaż diagnostyczny jako techniki badań: „*Wykorzystano następujące techniki badawcze: obserwację, badanie dokumentów, wywiad oraz sondaż diagnostyczny*” (s. s. 6-7; s. 158; s. 202; s. 333). Autor omyłkowo do technik badawczych zaliczył metodę sondażu diagnostycznego (w którym to wykorzystujemy takie techniki jak wywiad czy badania ankietowe). Ma to też odzwierciedlenie w spisie treści, gdzie wyodrębniono podrozdział „ 3.3.2 Techniki badawcze i w jego ramach w pozycji 3.3.2.3 Sondaż diagnostyczny”. W nawiązaniu

do tej uwagi, zasadnym byłoby uporządkowanie pod względem terminologicznym tych istotnych pod względem metodologicznym elementów rozprawy.

Pomimo wyżej wymienionych uwag, w aspekcie formułowania oceny całościowej pracy należy stwierdzić, iż zarówno dobór metod, jak i umiejętność ich wykorzystania należy uznać za uzasadnione i prawidłowe.

Reasumując, struktura pracy jest spójna, logicznie uporządkowana, przemyślana i dobrze zorganizowana. Podjęty przez Doktoranta temat dotyczy ważnego i aktualnego problemu dla praktyki zarządzania. Autor określił główny problem badawczy, formułuje cel pracy, pytania badawcze oraz hipotezy, które wyznaczają logikę pracy. Zawartość merytoryczna pracy mimo pewnych zastrzeżeń dotyczących niejasności terminologicznych (dotyczących m.in. pojęcia motywacji i motywowania – gdzie Autor myli pojęcia używając „system motywacji zamiast systemu motywacyjnego” s. 47 i również na s. 160 „Celem drugiej części badania była wstępna ocena systemu motywacji, a w szczególności zdiagnozowanie błędów i dysfunkcji w funkcjonującym w spółce systemie motywacyjnym”) posiada duże walory poznawcze, jak i aplikacyjne. Należy podkreślić, że właśnie aspekt aplikacyjny pracy jest jej mocną stroną.

Zaprezentowany przegląd piśmiennictwa obejmuje obszerny wykaz publikacji zarówno polskich, jak i anglojęzycznych. Oryginalność rozprawy doktorskiej potwierdza dobór metod gromadzenia danych i analizy, w tym opracowanie kwestionariusza ankiety i dyspozycji do wywiadu. Wskazuje to na solidne podstawy dla samodzielnego prowadzenia badań naukowych w przyszłości.

Zagadnienia do wyjaśnienia przez Doktoranta

Nie do końca zgadzam się ze stwierdzeniem, że „..., można się pokusić o próbę rozciągnięcia wniosków z przeprowadzonych badań własnych, nie tylko na pozostałe spółki sektora transportu kolejowego, ale również na polskie spółki skarbu państwa działające w innych sektorach. Opracowane rekomendacje dotyczące systemu motywacyjnego mogą zatem stać się przydatne dla menedżerów wszystkich spółek skarbu państwa, w których będą oni mogli wdrożyć całość bądź wybraną część zaproponowanych rozwiązań.”

Uogólnienie wniosków z badań i rekomendacji na wszystkie spółki skarbu państwa, jest moim zdaniem zbyt daleko idącym uproszczeniem, gdyż specyfika działalności organizacji ma bardzo duży wpływ na stosowane rozwiązania.



Czy jest możliwe opracowanie skutecznego systemu motywacyjnego, który uwzględniałby różniczne potrzeby i oczekiwania zróżnicowanych pokoleniowo pracowników (a obecnie na rynku pracy koegzystują równolegle cztery ich pokolenia: Baby Boomers, X, Y i Z) ?

Proszę wskazać zasadnicze ograniczenia badawcze jakie występowały w trakcie przygotowania niniejszej rozprawy ?

Jak ocenia Doktorant szanse na implementację opracowanej propozycji modelu systemu motywacyjnego w badanej spółce skarbu państwa?

Ocena końcowa pracy

Analiza treści zawartych w pracy magistra Konrada Adamczyka „*Analiza i ocena systemu motywacyjnego dla spółki Skarbu Państwa w sektorze transportu kolejowego*” 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. 2017, poz. 1789).

Recenzowana praca stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości w dziedzinie nauk ekonomicznych. Podjętym problemem była analiza i ocena różnorodnych narzędzi wzbudzania motywacji pracowników na przykładzie spółki skarbu państwa, co wpisuje ją w nurt opracowań dotyczących systematyzacji i poszerzenia wiedzy w obszarze teorii i praktyki zarządzania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

O oryginalności prezentowanej pracy świadczy zidentyfikowana luka badawcza oraz dobór metod gromadzenia danych i ich analizy. Należy także podkreślić, że Doktorant, prezentując studia literaturowe z zakresu wyznaczonego tematem pracy oraz koncepcję własnych badań wraz z ich wnikliwą analizą i wnioskami, wykazał się ogólną wiedzą teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, a także potwierdził opanowanie umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Sformułowane w recenzji uwagi krytyczne i polemiczne nie pomniejszają w żaden sposób pozytywnej oceny recenzowanej pracy, ale mogą stanowić podstawę do dyskusji naukowej i doskonalenia podejścia badawczego. Pragnę podkreślić, że występujące w pracy pewne słabości metodologiczno-formalne oraz merytoryczne z nawiązką są rekompensowane przez osiągnięcia badawcze w niej zawarte.



Biorąc pod uwagę walory naukowe recenzowanej rozprawy oraz znajomość warsztatu badawczego Autora, stwierdzam, że praca stanowi oryginalne i wartościowe z naukowego i praktycznego punktu widzenia opracowanie oraz spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim w ww. Ustawie. W związku z tym wnoszę o przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony pracy doktorskiej pt. *„Analiza i ocena systemu motywacyjnego dla spółki Skarbu Państwa w sektorze transportu kolejowego”* autorstwa magistra Konrada Adamczyka.

Alicja Smolbik-Jęczmień



Recenzent