

Rzeszów, 21 stycznia 2019 r.

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

### Recenzja rozprawy doktorskiej

mgr Sławomira Ksawerego Wysockiego p.t.  
Motywowanie nauczycieli akademickich w publicznych uczelniach wyższych

napisanej w Katedrze Zarządzania Produkcją i Pracą na Wydziale Zarządzania, Informatyki  
i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu pod kierunkiem  
prof. dr hab. inż. Marii Wandy Kopertyńskiej

#### Uwagi wstępne

Recenzowana praca doktorska liczy 350 stron i obejmuje wstęp, cztery rozdziały, zakończenie, bibliografię zawierającą wykaz 147 pozycji, spis tabel (83) oraz 1 załącznik – kwestionariusz ankiety.

Opracowania recenzji przedstawionej pracy doktorskiej dokonano w zakresie oceny ze względu na:

- ✓ uzasadnienie wyboru tematu i celu pracy doktorskiej,
- ✓ strukturę i zawartość merytoryczną pracy oraz metody badawcze,
- ✓ aspekt formalno-redakcyjny.

#### Uzasadnienie wyboru tematu i cel pracy doktorskiej

Magister Sławomir Ksawery Wysocki w swojej rozprawie doktorskiej podejmuje istotny z naukowego punktu widzenia problem badawczy dotyczący motywowania wybranej grupy pracowników, jaką są nauczyciele akademicy. Kwestia motywacji pracowników i ich motywowania, mimo, że od lat zgłębiana w wielu badaniach i opracowaniach, ciągle wymaga pracy badawczej, choćby ze względu na zmiany warunków, w których ten proces zachodzi. Zapotrzebowanie na wiedzę w zakresie motywowania zgłaszane jest szczególnie przez praktyków, którzy w swojej działalności dostrzegają związki między wysoką motywacją pracowników, ich zaangażowaniem a wynikami organizacyjnymi. Warto także zauważyć, że temat podjęty przez Doktoranta mieści się w obszarze występowania luki badawczej w zakresie motywowania określonej grupy pracowników, tj. nauczycieli akademickich, którzy Jego zdaniem pełnią kluczową rolę, ze względu na to, że „...to od

nich zależy konkurencyjność uczelni, związana z poziomem kształcenia, a to następnie ma bardzo duży wpływ"(...) na sytuację indywidualnych osób oraz całego kraju.

Cel rozprawy został określony jako "zaprezentowanie problematyki dotyczącej motywowania nauczycieli akademickich, na przykładzie uczelni wyższych we Wrocławiu". W przedstawionej na s. 6-7 długiej liście celów szczegółowych (19 pozycji), Doktorant deklaruje, że praca posłuży poznaniu opinii nauczycieli akademickich dotyczącej powodów podjęcia pracy, ich hierarchii wartości, oczekiwań (w zakresie możliwości rozwoju zawodowego, wynagradzania), znaczenia motywatorów materialnych i niematerialnych, możliwości rozwoju zawodowego, zaangażowania w pracę, systemu motywowania oraz oczekiwanych zmian w tym zakresie.

Cele szczegółowe przyjęte w pracy znajdują odzwierciedlenie w założonych przez Doktoranta hipotezach badawczych (s. 7), których potwierdzenie (bądź nie) ma służyć wykazaniu głównej tezy, sformułowanej jako następujące stwierdzenie „motywowanie do pracy stosowane w publicznych uczelniach wyższych, nie w pełni spełnia oczekiwania nauczycieli akademickich”. Godne zauważenia jest to, że Doktorant nie pomija zagadnienia istotnego z punktu widzenia dorobku literaturowego, ściśle powiązanego z motywacją pracowników, jakim jest ich zaangażowanie, które zostało ujęte zarówno w celach, jak i hipotezach badawczych.

Podsumowując, podjęcie przez mgr Sławomira K. Wysockiego tematu sformułowanego jako „Motywowanie nauczycieli akademickich w publicznych uczelniach wyższych” należy uznać za uzasadnione, a sam przedmiot badawczy za interesujący z teoretycznego, ale przede wszystkim utylitarnego punktu widzenia.

### Struktura i zawartość merytoryczna pracy oraz metody badawcze

Sformułowany przez Autora we wstępie cel pracy, ukształtował treść i konstrukcję pracy, jak też podyktował dobór metod badawczych. Struktura pracy jest poprawna, logicznie uporządkowana i obejmuje wstęp, cztery rozdziały oraz zakończenie. Dwa pierwsze rozdziały pracy tworzą część teoretyczną i prezentują rezultat studiów literatury przedmiotu Doktoranta. Natomiast rozdział III i IV składają się na część empiryczną, w której autor prezentuje i omawia wyniki badań własnych.

W rozdziale pierwszym zatytułowanym „Podstawy zarządzania organizacją”, Autor dysertacji omawia istotę zarządzania organizacją, motywowania jako funkcji zarządzania, dokonuje także przeglądu teorii i modeli motywowania do pracy, a w ostatnim podpunkcie analizuje uwarunkowania systemu motywowania w organizacji. Ta część rozprawy stanowi rezultat rzetelnych studiów Autora, głównie w obszarze literatury polskiej, a prezentowane treści są logicznie uporządkowane, napisane w przyjaznym dla czytelnika stylu. W rozdziale 1, który służy nakreśleniu kontekstu motywowania i wyjaśnieniu podstawowych terminów i pojęć, Doktorant podejmuje wątki związane z istotą

oraz funkcjami zarządzania oraz teorią motywowania. Rozważania mają charakter ogólny, niemniej jednak Autor niekiedy zagłębia się w bardziej szczegółowe analizy, urozmaicając w ten sposób treść i przyciągając uwagę. Przykładem takiego wzbogacenia prowadzonej przez Autora dyskusji jest uwaga dotycząca problemów terminologicznych związanych z tłumaczeniem terminów fachowych z języka angielskiego (s. 15).

W omawianej części pracy, Autor dokonując analizy określonych terminów, raczej nie podejmuje się samodzielnej oceny i doboru źródeł literaturowych, bazując jedynie na opracowaniach dokonanych przez innych autorów, dotyczy to np. definicji terminu „zarządzanie” (tabela 1), podziału funkcji zarządzania (tabela 2), itd. Podobne podejście stosuje także w części dotyczącej motywacji (tabela 19) i motywowania (tabela 20), czy też systemu motywowania (tabela 21) oraz narzędzi motywowania (tabela 22). Niemniej jednak w dalsze części rozdziału 1, Doktorant zmienia podejście i prezentuje już samodzielnie opracowany przegląd definicji teorii motywowania (tabela 24) oraz modeli motywowania (tabela 25) w oparciu o różne, prawidłowo dobrane źródła literaturowe.

W drugim rozdziale pracy zaprezentowano charakterystykę determinant motywowania do pracy, za które uznano wartości i oczekiwania pracowników, możliwości rozwoju zawodowego, zaangażowania w pracę oraz wynagrodzenia za wykonaną pracę. Charakteryzując wartości i oczekiwania pracowników, Doktorant wskazuje na mechanizmy powiązań między obiema kategoriami a motywacją pracowników. Przedstawia także charakterystykę wykładowcy z pasją oraz pracownika wiedzy, by następnie zaprezentować przegląd literatury dotyczący oczekiwań pracowników wiedzy i ich znaczenia dla systemu motywowania organizacji. Autor wspominając o kryteriach identyfikacji pracowników wiedzy stosowanych w literaturze nie odnosi ich bezpośrednio do nauczycieli akademickich, a raczej z góry przyjmuje założenie, że nauczyciel akademicki to pracownik wiedzy. Brakuje tutaj uzasadnienia, dlaczego te dwie grupy pracowników mogą być utożsamiane.

Kolejny punkt rozdziału logicznie wynika z rozważań nad oczekiwaniami pracowników wiedzy i dotyczy rozwoju zawodowego, jako czynnika motywacyjnego. Pisząc ogólnie o tym, w jaki sposób organizacje umożliwiając rozwój zawodowy i profesjonalny swoim pracownikom mogą wzmacniać ich motywację, Autor, zatrzymuje na chwilę swoją uwagę na kwestii rozwoju kariery zawodowej, odnosząc ten wątek bezpośrednio już do grupy pracowników będącej przedmiotem jego szczególnego zainteresowania. W ostatnim punkcie omawianego rozdziału (2.4.), Doktorant podejmuje kwestię wynagrodzenia i jego rodzajów (tj. płacowego i pozapłacowego), jako determinanty motywowania do pracy.

O ile scharakteryzowane wcześniej części rozdziału 2 (tj. 2.1., 2.2. oraz 2.4.) , tworzą logiczną całość i są uzasadnione, jako czynniki wpływające na motywację pracowników, tak punkt 2.3. budzi pewne kontrowersje. Po pierwsze, samo sformułowanie tytułu podrozdziału „Zaangażowanie w wykonywanej pracy” jest niezręczne (może raczej

powinno być „Zaangażowanie w wykonywaną pracę”?) Po drugie, umiejscowienie tego punktu w rozdziale mówiącym o determinantach motywowania do pracy, jest raczej niefortunne. Tym bardziej, że sam Autor jest skłonny raczej uznać zaangażowanie jako pojęcie bardzo bliskie znaczeniowo motywacji do pracy, pisząc (s. 136): „W sytuacji kiedy motorem działania jest dążenie do realizacji cenionych przez siebie wartości, wtedy termin „motywacja” jest bliższy znaczeniu słowa „zaangażowanie”. Z kolei w następnym akapicie zaangażowanie wyjaśniane jest również w powiązaniu z kategorią zadowolenia, stąd też rodzi się pytanie o zależności i powiązania między terminami: motywacja-zaangażowanie-satysfakcja. Ten wątek powinien być bardziej szczegółowo wyjaśniony, ponieważ wnioski wynikające nie są do końca klarowne.

W tej samej części pracy, ale w pkt. 2.3.3. p.t. „Czynniki wpływające negatywnie na zaangażowanie”, Doktorant pisze ogólnie o konflikcie, mobbingu, zachowaniach destrukcyjnych i stresie. Niemniej jednak brak jest powołania się na badania potwierdzające, że właśnie te zjawiska negatywnie wpływają na zaangażowanie pracowników. Może w tej części pracy lepiej by było zaprezentować przegląd literaturowy pod kątem identyfikacji czynników negatywnie wpływających na poziom zaangażowania pracowników?

Część empiryczna, na którą składają się kolejne rozdziały (tj. III i IV) dysertacji służy „... poznaniu oczekiwań nauczycieli akademickich wobec systemu motywowania do pracy” (s. 176). W rozdziale III pt. „Oczekiwania nauczycieli akademickich wobec motywowania do pracy”, Doktorant charakteryzuje cel, metodę badań oraz grupę badawczą, by w następnych podrozdziałach zaprezentować wyniki badań własnych dotyczących oczekiwań badanej grupy nauczycieli akademickich, w zakresie rozwoju zawodowego oraz motywowania płacowego i pozapłacowego. W tym rozdziale Autor analizuje także powody podjęcia pracy oraz hierarchię wartości respondentów. Natomiast w rozdziale IV pracy pt. „Motywowanie do pracy w opinii nauczycieli akademickich” Doktorant prezentuje wyniki badań własnych dotyczących oceny respondentów warunków w zakresie możliwości rozwoju zawodowego, motywowania płacowego i pozapłacowego oraz zaangażowania w pracę. Rozdział kończy ogólna ocena systemu motywowania oraz rekomendacja zmian zaprezentowane jako analiza odpowiedzi respondentów.

Doktorant włożył sporo wysiłku w przeprowadzenie badań i zachodu, aby zapewnić jak największą próbę badawczą (11,3% zwróconych ankiet). Ostatecznie do analizy wykorzystał 705 wypełnionych przez nauczycieli akademickich wrocławskich uczelni kwestionariuszy ankiet. Doktorant do prezentacji wyników badań posłużył się tabelami, w których prezentuje odpowiedzi respondentów na pytania ankietowe z uwzględnieniem liczności i wartości procentowych oraz z podziałem na pracowników samodzielnych oraz niesamodzielnych. W pracy nie znalazł się ani jeden wykres, choć charakter prezentowanych danych dawał takie możliwości, co więcej zastosowanie wykresów

znacznie ułatwiłoby interpretację uzyskanych odpowiedzi. Innym mankamentem utrudniającym interpretację danych jest brak w zestawieniach zaprezentowanych w tabelach odpowiedzi razem (sumy wszystkich odpowiedzi nauczycieli akademickich).

Należy pochwalić doktoranta za systematyczność, z jaką dokonał prezentacji wyników badań własnych. Prezentowane są one w tabelach, łącznie z testem niezależności chi-kwadrat, następnie omawiane, a jako podsumowanie Autor wymienia najczęściej wskazywane odpowiedzi. Warto jeszcze dodać, że omawiając uzyskane wyniki, Autor szerzej wyjaśnia zastosowane w ankiecie stwierdzenia. Po przeanalizowaniu pytań odnoszących się swym zakresem do określonego pytania badawczego/ hipotezy badawczej Doktorant rozstrzyga o przyjęciu/odrzuconiu hipotezy na podstawie zaprezentowanych wywodów. Autor stara się także stawiać wnioski ogólne płynące z poszczególnych części przedstawianych wyników badań, a ogólne podsumowania i rekomendacje zawarto w zakończeniu pracy. Ten element pracy pozostawia pewien niedosyt, ponieważ prezentowane wyniki badań umożliwiają Doktorantowi dokonanie szerszego podsumowania i sformułowania obszerniejszych wniosków.

Szczegółowa analiza zawartości poszczególnych rozdziałów pracy pozwala sformułować listę walorów merytorycznych i osiągnięć Doktoranta, do których można zaliczyć:

1. Podjęty przez Doktoranta temat stanowi istotne zagadnienie naukowe, a ponadto dotyczy ważnego i aktualnego problemu dla praktyki zarządzania uczelniami wyższymi.
2. Dysertacja posiada zarówno walory poznawcze, jak i aplikacyjne. Solidne studia literaturowe posłużyły Doktorantowi jako teoretyczna podstawa przygotowanych badań. Autor korzystał z różnorodnych źródeł (147 pozycji bibliografii) – dominują pozycje zwarte, ale jest również sporo artykułów (w tym kilka anglojęzycznych) oraz akty prawne.
3. Istotną zaletą pracy jest jej poznawczy charakter, co stanowi o tym, że wzbogaca znacznie zasób wiedzy na temat motywowania nauczycieli akademickich.
4. Pozytywnie należy ocenić warsztat naukowy Autora. Opis przeprowadzonych badań, prezentacja wyników oraz wnioskowanie prezentowane w całej pracy potwierdzają umiejętność Doktoranta w zakresie prowadzenia badań.

Recenzowaną dysertację należy uznać za znaczące osiągnięcie Doktoranta. W konsekwencji należy wskazać, że mgr Sławomir Ksawery Wysocki potwierdził swoje umiejętności w posługiwaniu się naukowymi metodami analizy i syntezy i zrealizował postawiony we wstępie cel.

#### Ocena pracy pod względem formalno-redakcyjnym

Recenzowana praca jest bardzo obszerna i liczy 350 stron. Praca jest dobrze ustrukturyzowana, pozytywnie należy ocenić także styl wypowiedzi Doktoranta. Przepisy

opracowane starannie, niemniej jednak błędem Doktoranta jest brak źródeł we fragmentach, w których wyliczane są pewne elementy składowe (np. s. 74, 139, 143). Bibliografia opracowana starannie (zdarzają się jedynie drobne błędy edycyjne).

#### Ocena końcowa

Przedstawiona do recenzji praca jest przykładem autorskiego opracowania o charakterze naukowym, opartego na dogłębnych studiach odpowiednio dobranych źródeł literaturowych, uporządkowanej wiedzy Doktoranta oraz wykorzystaniu właściwej dla omawianych zagadnień metody badawczej. Autor potwierdził, że posiada gruntowną wiedzę teoretyczną w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu oraz znajomość warsztatu badawczego umożliwiających samodzielne prowadzenia pracy naukowej.

Biorąc pod uwagę walory naukowe rozprawy mgr Sławomira Ksawerego Wysockiego pt. „Motywowanie nauczycieli akademickich w publicznych uczelniach wyższych”, jego nakład pracy oraz znajomość warsztatu badawczego, stwierdzam, że recenzowana praca spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim i stanowi podstawę do nadania stopnia naukowego doktora w dziedzinie ekonomii, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu.

Stawiam zatem wniosek o jej dopuszczenie do publicznej obrony.



Krystyna Kmiotek