



**UNIWERSYTET GDAŃSKI  
INSTYTUT ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA**

81-824 Sopot, ul. Armii Krajowej 101,  
tel. (058) 523 12 01, fax. (058) 551-38-74, kom. 603423869  
tomasz.kawka@ug.edu.pl

**Prof. UG, dr hab. Tomasz Kawka**

*Sopot, 10/01/2019*

### **Recenzja**

**rozprawy doktorskiej magistra Sławomira Ksawerego Wysockiego pod tytułem -  
„Motywowanie nauczycieli akademickich w publicznych uczelniach wyższych”  
napisanej na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów  
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
pod kierunkiem naukowym prof. zw. dr hab. inż. Marii Wandy Kopertyńskiej**

#### **1. Wstęp**

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska magistra Sławomira Ksawerego Wysockiego pod tytułem - „Motywowanie nauczycieli akademickich w publicznych uczelniach wyższych” napisana na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, pod kierunkiem naukowym prof. zw. dr hab. inż. Marii Wandy Kopertyńskiej.

Podstawą opracowania niniejszej recenzji jest pismo prof. dr hab. Ewy Stańczyk-Hugiet, Dziekana Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu z dnia 22 XI 2018 informujące mnie, iż z zgodnie z Uchwałą ww. Rady Wydziału z dnia 08 XI b.r. powierzono mi funkcję recenzenta w przewodzie doktorskim mgra Sławomira Wysockiego.

**W moim odczuciu generalna ocena pracy jest pozytywna.** Praca dotyczy bardzo ważnego aspektu zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście uwarunkowań motywowania do pracy nauczycieli akademickich uczelni państwowych w Polsce. W związku z tym, recenzowana rozprawa została przeze mnie przeczytana z dużym zainteresowaniem. Autor przedstawił wyniki własnych badań nad problematyką kształtowania systemów motywowania tej grupy pracowniczej umieszczając swoją perspektywę dociekań w szeroko rozumianym obszarze zarządzania współczesną organizacją. Przedstawiona do recenzji dysertacja obejmuje w całości 350 stron, z czego zasadnicza treść jest przedstawiona na 325 stronach, które są uzupełnione załącznikiem z narzędziem badawczym, bibliografią, oraz spisem tabel. Praca w części merytorycznej składa się ze wstępu, czterech rozdziałów, w tym dwóch o charakterze ekspozycji teoretycznej, dwóch empirycznych, oraz podsumowania.

W przedłożonej recenzji odnoszę się do wymagań jakie stawia się przed rozprawą doktorską, która powinna zawierać rozwiązanie oryginalnego problemu naukowego; do oceny znajomości wiedzy Doktoranta w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, oraz do oceny umiejętności samodzielnego prowadzenia badań naukowych.

#### **2. Ocena wyboru tematu**

Współczesna rola kapitału ludzkiego i znaczenie czynników tworzących jego finalną wartość poprzez motywowanie dla sukcesu organizacji, uzasadnia celowość podjęcia tematu recenzowanej pracy w kanonie nauk o zarządzaniu. Każda praca diagnozująca uwarunkowania i mechanizmy skuteczności zarządzania zasobami ludzkimi zasługuje na wysoką ocenę pod względem wyboru problemu badawczego. Zagadnienia kształtowania systemów motywowania są wyzwaniem, które dotyczą nominalnie kluczowych i strategicznych, ale często w praktyce dysfunkcyjnych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi. Dodatkowo, uwzględniając

dość oryginalny podmiot badań jakim jest uczelnia wyższa i jej pracownicy, zaproponowana tematyka pracy, jak i wskazany problem badawczy jest w moim mniemaniu został trafnie zdefiniowany.

Doktorant podjął w swojej pracy **swoistą próbę audytu bieżącego stanu motywowania** polskich dydaktyków oraz naukowców w państwowych uczelniach wyższych. Nie jest to łatwe do badań środowisko pracy. Podjęcie wyzwania dotarcia i wydobycia informacji z tak specyficznej grupy zawodowej, stanowi dowód wysokich ambicji badawczych Doktoranta. Dość niski poziom zwrotu wysłanych ankiet (w okolicach 11%) wskazuje na znaczny zakres trudności, które musiał S. Wysocki pokonać przy pisaniu pracy w tak zdefiniowanym temacie<sup>1</sup>.

Przed wszystkim jednak poruszany problem badawczy dotyczy niezmiernie **aktualnego** wyzwania. Mam tu na uwadze wprowadzenie w tym roku akademickim ustawy regulującej prawo nowego ustroju funkcjonowania uczelni wyższych, zwaną „Ustawą 2.0”, bądź Konstytucją Dla Nauki”. **Aktualność poruszanych problemów w recenzowanej dysertacji jest zatem na najwyższym z możliwych poziomów oceny.**

Ponadto, wybór zaproponowanego obszaru tematycznego, (pomijając własny subiektywizm, jako przedstawiciel badanego środowiska), uważam za bardzo ciekawy i trafny. Problem poruszany w rozprawie jest interesujący z punktu widzenia zarówno poznawczego jak i naukowego, gdzie autor swoje wywody opiera z reguły trafnie bazując na najnowszych teoriach motywacji i mechanizmach zarządzania zasobami ludzkimi. W moim odczuciu na należy przede wszystkim podkreślić zakres **użyteczny pracy**, dla naszej, akademickiej społeczności, zwłaszcza w świetle wskazanych aktualnych zmian strukturalno-funkcjonalnych na uczelniach. Może to być praca, która wpisuje się w bieżącą dyskusję nad kierunkiem i zasadnością przeprowadzanych dzisiaj reform w szkolnictwie wyższym, a tym samym dotyczy tak kluczowego problemu jakim jest rola i znaczenie kapitału ludzkiego i intelektualnego w redefiniowanych właśnie strategiach rozwoju państwowych uczelni wyższych. Usytuowanie problemu diagnozy rzeczywistej oceny oferowanych systemów motywowania dzisiejszym nauczycielom akademickim nadało pracy wymierny aspekt praktyczny z jednoczesnym naukowym oparciem tych rozważań o współczesne podejścia i koncepcje efektywnego motywowania w modelu kapitału ludzkiego. **Praca dotyczy zatem oryginalnego problemu naukowego jakim jest identyfikacja czynników kształtujących motywację do pracy nauczycieli akademickich uczelni państwowych.**

Zainteresowania badawcze Autora skupiają się zatem wokół zagadnień dotyczących zarządzania organizacjami, zarządzania strategicznego, a przede wszystkim zarządzania zasobami ludzkimi. Wymagało to od Doktoranta wskazania istoty, roli i znaczenia nowoczesnych koncepcji zarządzania, i w mojej ocenie Doktorant dokonał tego w sposób rzetelny i uporządkowany, niemniej nie pozbawiony pewnych wad i słabości. O tym, w dalszej części recenzji. Przedstawiona do recenzji rozprawa posiada zatem charakter monografii i mieści się jak najbardziej w nurcie problematyki nauk o zarządzaniu. Świadczą o tym właściwie i logicznie skonfigurowane: cele pracy, jej struktura, jak i przyjęta metoda badawcza w kierunku uzyskania końcowego wyniku.

### 3. Cele rozprawy – ocena ogólna

We wstępie pracy znajdujemy wskazany zasadniczy cel rozprawy (str.6), którym jest *zaprezentowanie problematyki dotyczącej motywowania nauczycieli akademickich na przykładzie uczelni wyższych we Wrocławiu*. Nie do końca fortunne i co najważniejsze, nie oddające realnego nakładu pracy Autora jest określenie w celu słowa: „zaprezentowanie”. Z treści pracy wynika, iż Doktorant oprócz samego zaprezentowania, dokonał wystarczająco wnikliwego przeanalizowania uwarunkowań kształtowania systemów motywowania nauczycieli akademickich. Zatem, w moim odczuciu główny cel został sformułowany w miarę poprawnie, lecz jest zbyt szeroki i ogólny, czego wyrazem było jego doprecyzowanie przez samego Autora w postaci dość dużej liczby celów szczegółowych. Zaprezentowano we wstępie aż 19 celów cząstkowych jak: identyfikacja powodów podjęcia pracy na uczelni wyższej, poznanie wartości życiowych i zawodowych, oczekiwań i możliwości wobec rozwoju zawodowego, oczekiwań i realnej oceny zapewnienia odpowiednich

<sup>1</sup> Jednocześnie, z dużym żalem, ale należy auto-krytycznie wskazać, iż niechęć do poddawania się badaniom przez środowisko akademickie jest niezamierzonym przez Autora jednym z pośrednich wniosków, który ujawnia potencjalnie niski poziom zaangażowania i motywacji tej grupy zawodowej. Nie mogę więc nie pozwolić sobie w tym miejscu na dygresję, stanowiącą odłamek z mojej oceny metodycznej strony pracy Doktoranta: *My nauczyciele akademicy, sami wymagamy standardów badawczych od innych, samemu nie dając innym szans do prowadzenia tych badań.*



konstrukcji systemów wynagrodzeń, znaczenie poszczególnych bodźców materialnych i pozamaterialnych, samooceny i doceniania przez pracodawcę zaangażowania, a także sugestie zmian w dotychczasowych systemach motywowania. W tym zestawie cele pracy stanowią pewien zwarty i w miarę jednoznaczny zakres problemów badawczych. Warto może było podjąć próbę pewnej agregacji i syntezy tak analitycznie rozpisanych celów, np. na zakres oczekiwań oraz oceny stopnia realizacji praktyk motywowania w zakresie komponentów materialnych i pozamaterialnych.

Odnosząc się do wielu różnych badań w tym zakresie, kwestią dyskusyjną zawsze pozostaje pytanie, czy taki, a nie inny zbiór składowych może wyczerpać ostateczną możliwość dokonania diagnozy i oceny identyfikacji systemu motywowania. Co ważne dla Doktoranta, tak skonfigurowany zestaw zmiennych został w mojej ocenie, w części teoretycznej pracy przekonywująco przez Autora uzasadniony.

Na bazie ww. celów Autor sformułował zerową tezę (czy raczej hipotezę<sup>2</sup>) badawczą zakładając, że *motywowanie do pracy stosowane w publicznych uczelniach wyższych nie w pełni spełnia oczekiwania nauczycieli akademickich*. Tak sformułowana teza/hipoteza jest osią przewodnią całej konstrukcji pracy. Konsekwencją tak sformułowanego założenia badawczego jest jej analityka w postaci 14 hipotez cząstkowych, stwierdzeń silnie korespondujących z przyjętymi wcześniej celami szczegółowych, jak np. „Staż pracy nie jest najważniejszym czynnikiem wzrostu wynagrodzenia”, czy „Oczekują (pracownicy) zmian w systemach motywowania do pracy”. Jest to pomysł udany, gdyż stanowią one operacjonalizację późniejszej konstrukcji procedury badawczej. Z drugiej strony taka cząstkowa kompozycja jak już wskazywałem w przypadku celów, może być zamiarem nazbyt detalicznym, niemniej zauważa się w nim myśl przewodnią wpływającą na konstrukcje dalszych badań. W mojej ocenie, powinno się w sformułowaniu hipotez unikać dość nieprecyzyjnych dookreśleń jak: „nie w pełni”, „częściowo” czy „w znacznym stopniu”. Same te pojęcia muszą wymagać pewnych dodatkowych zabiegów dowodzenia. Dodatkowo uważam, iż w przypadku co najmniej kilku hipotez cząstkowych mamy do czynienia z pewnymi oczywistościami, które nie koniecznie powinny być poddawane naukowej weryfikacji, jak np. h2: *wszystkie wartości mają znaczenie*, czy h12: *motywowanie płacowe nie w pełni spełnia ich oczekiwania*. Pozostałe hipotezy cząstkowe, zwłaszcza te, dotyczące realizacji oczekiwanych wartości w pracy, stopnia zaangażowania i możliwości rozwoju pracowniczego noszą w sobie odpowiedni potencjał, aby na poziomie idei pracy rygorowej dociekać prawdy naukowej w zakresie motywowania pracowników nauki.

Mimo tych uwag, zwłaszcza cele cząstkowe pracy, które sumują się do ogólnego celu pracy - wydają się być poprawnie postawione i nie budzą większych zastrzeżeń zarówno od strony koncepcyjnej pracy, przyjętej tematyki, czy w świetle zaproponowanego w dalszej części pracy procesu badawczego w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Nie są to może nazbyt wyrafinowane i poznawczo skomplikowane wyzwania, niemniej pozwalają odkryć i opisać bardzo ważny i strategiczny aspekt potencjalnych źródeł efektywności bądź braku motywowania w perspektywie zarządzania kapitałem ludzkim polskich uczelni wyższych. **Uważam, że w kontekście tak przyjętych założeń Autor osiągnął diagnostyczno- projektowy charakter pracy przedstawiając oryginalną propozycję badań i rozwiązania problemu naukowego.** W części empirycznej pracy Autor konsekwentnie trzyma się tak przyjętego schematu działania, proponując proces badawczy oparty na przyjętych celach i hipotezach, przedstawiając uzyskane wyniki wg przemyślanej konstrukcji. Należy stwierdzić, iż podejście aplikacyjne analizowanej rozprawy oparte na interpretacji wyników badań ankietowych, oraz szeroki potencjalny kontekst wdrożeniowy sugerowanych wniosków w niej zawartych, jest zasadniczym walorem przedstawianej rozprawy.

#### 4. Ocena układu pracy

Układ pracy jest poprawny. Proporcje rozdziałów nie budzą większych uwag krytycznych, choć Autor nie ustrzegł się kilku uchybień w tym zakresie. Konstrukcja pracy – zawarta w czterech rozdziałach - jest dla mnie logiczna i przejrzysta, dobrze realizuje zasadę przechodzenia od ogółu do szczegółu. Autor prowadzi

---

<sup>2</sup> Można w tym miejscu jednak zastanowić się, czy nie mamy tutaj raczej do czynienia z hipotezą, którą Doktorant chce udowodnić i ma odcień pewnego przypuszczenia dającego asumpt później w pytaniach badawczych, w stosunku do tezy mającej charakter zazwyczaj zdania silnie prawdziwego.

wywody, umiejętnie przechodząc z tematu na temat łącząc je w zgrabną, czytelną całość, zgodnie z przyjętym dla rozpraw postępowych rutyną, od podstaw definicyjnych i terminologicznych do części empirycznej.

Odnosząc się krytycznie do treści każdego z rozdziałów, przyjęte założenia badawcze zostały w mojej ocenie zrealizowane w stopniu co najmniej zadawalającym. Praca stanowi zatem logicznie skonstruowany układ wzajemnie przenikających się treści. Poniżej zaprezentuje fragmentaryczne wnioski z oceny układu struktury pracy, które legły u podstaw powyższej, pozytywnej oceny.

Wprowadzenie do dysertacji stanowi poprawny element niniejszej rozprawy. Autor zapowiada w nim podstawowe problemy z zakresu determinant motywowania jakie pojawią się w pracy, cele stawiane w rozprawie oraz szczegółowe liczne hipotezy badawcze. Wprowadzenie jest dość krótkie, ale przez to komunikatywne i nie pozostawia czytelnikowi żadnych wątpliwości, co będzie przedmiotem rozprawy i jak będzie ona realizowana.

W pierwszej części pracy są prowadzone rozważania terminologiczne oraz uwarunkowania teoriopoznawcze nad pojęciem zarządzania, organizacji, funkcji zarządzania, funkcji personalnej, teorii motywacji, czy uwarunkowań systemów motywowania w organizacji. Jest to rozdział, w którym rzetelnie dokonano przeglądu literatury przedmiotu wskazując zasadnicze zakresy wiedzy z podstaw zarządzania i teorii organizacji. Na specjalną uwagę zasługuje w mojej ocenie rozdział 1.2.3., w którym bardzo ciekawie i trafnie opisano zależność między funkcjami kultury organizacyjnej, a zasadami efektywnego motywowania. Szkoda, że ten wątek (trudno jednak wykonalny w zaproponowanej procedurze badania) nie znalazł swojego miejsca w diagnozie wrocławskich uczelni. Rozdział kończy w mojej ocenie ważne wprowadzenie do następnego rozdziału, czyli dezagregacja czynników warunkujących skuteczne motywowanie. Na marginesie, tytuł podrozdziału 1.4. jest literalnie zbyt podobny do tytułu rozdziału nr 2. Stąd bardziej racjonalnym byłoby przesunięcie tych treści z rozdziału 1.4., do rozpoczęcia rozdziału drugiego. Rozdział stanowi bardzo rzetelne kompendium wiedzy nt. organizacji i zarządzania, co wskazuje na ugruntowaną wiedzę w tym zakresie Doktoranta. W moim odczuciu zabrakło jednak w tej części pracy bardziej pogłębionego i pełniej wydobytego zaprezentowania zasadniczej osnowy koncepcyjnej opisywanego tematu jakim jest model zarządzania kapitałem ludzkim.

W drugim rozdziale dokonano dekompozycji determinant motywowania pracowników na cztery zasadnicze obszary: oczekiwane wartości, rozwój zawodowy, zaangażowanie i wynagrodzenia. Każdy z tych wymiarów został na bazie aktualnej literatury solidnie, zgodnie z celem pracy opisany, jako ważna i kluczowa determinanta procesu motywowania. Można oczywiście postawić pytanie w świetle badań innych autorów, czy są to jedyne i najważniejsze determinanty wpływające na poczucie motywacji przez pracowników. Autor w mojej ocenie, potrafił jednak umiejętnie wyjaśnić na kartach tego rozdziału, iż stanowią one zbiór zmiennych, które tworzą holistycznie zakres zarówno materialnych, jak i niematerialnych źródeł motywowania. Na szczególną uwagę w moim odczuciu zasługuje podrozdział dotyczący istoty i kształtowania poczucia zaangażowania. Autor dokonał trafnego rozpoznania teoriopoznawczego opisując relacje między pojęciami zaangażowania, motywacji, motywowania czy satysfakcji. Przekonuje mnie umiejscowienie pojęć motywacji czy satysfakcji po stronie emocji i uczuć, do których się dąży, aby osiągnąć efektywność i zaangażowanie jako konsekwencje w postaci konkretnych działań, procesów i zadań (s. 135-138). Doktorant klarownie wyjaśnia mechanizmy wyzwalania zaangażowania i opisuje warunki jakie należy z p. widzenia zasad ZZL stosować, aby poprzez motywowanie takie zachowania trwale osiągać. Rzetelnie zostały ponadto przedstawione determinanty motywowania materialnego w podziale na istotę i znacznie bodźców płacowych i pozapłacowych (podrozdział 2.4.). Natomiast muszę uznać za zbędny w tej części pracy pomysł opisu charakterystyki pracowników wiedzy w podrozdziale nt. *Wpływu oczekiwań pracowników na systemy motywowania*. Choć sam opis jest bardzo trafną diagnozą uwarunkowań motywowania tej grupy zawodowej, w której są nauczyciele akademicy, to jednak nie jest to treść ściśle powiązana z logiką wywodów tego miejsca i rozdziału.

Trzeci rozdział przedstawia metodykę badań własnych oraz pierwszy obszar wniosków – w postaci prezentacji wyników badań oczekiwań nauczycieli akademickich w zakresie: motywów podjęcia pracy na uczelni, oczekiwań wobec rozwoju zawodowego, oraz motywowania płacowego i pozapłacowego. Cele badań i wykorzystane narzędzie badawcze zostały opisane w sposób przystępny i wspomagający zrozumienie dalszych części tekstu. Wyniki badań prezentowane w tym rozdziale stanowią punkt wyjścia do identyfikacji realnych rozwiązań zdiagnozowanych w następnym rozdziale. Na bazie przedstawionych w tym rozdziale oczekiwań



można o wiele bardziej wyraziście i pełniej ukazać następnie rzeczywisty poziom odczuwanej motywacji pracowników. Jest to udany zabieg konstrukcyjny pracy, który wskazuje na logikę zaproponowanego procesu badawczego. Wszystkie rozdziały prezentujące wyniki badań (3 i 4 rozdział) zostały wystandaryzowane w swojej formie wg schematu: zapowiedź badanego obszaru, prezentacja zestawienia tabelarycznego z danymi statystycznymi, opis każdej kategorii badawczej i podsumowanie wyników w zestawieniu hierarchicznym wg średnich rozkładu procentowych wyników. Dzięki temu obie części empiryczne pracy analizuje się bardzo czytelnie. Większość wniosków, a tym samym ocenę przyjęcia bądź odrzucenia prawdziwości postawionych hipotez Autor opiera na podstawie uzyskanych ilościowych danych rozkładów średnich pozytywnych bądź negatywnych wskazań badanych nauczycieli. Nie jest to wyszukana metodyka wnioskowania, i przydałoby się czasami bardziej złożona metodyka statystyczna oparta np. na korelacjach i porównaniu zależności pewnych zmiennych, jak np. ocena poziomu zaangażowania a stopień oczekiwań wzrostu wynagrodzeń. Niemniej, zastosowany, tak uporządkowany wzorzec generowania własnego stanowiska daje łatwy dla czytelnika pogląd na zależności w każdym z badanych zakresów (hipotez). Ważne i ciekawe w perspektywie celów pracy wnioski znajdujemy np. w rozdziale 3.3.4. na str. 216, gdzie wskazano najważniejsze czynniki decydujące o wzroście wynagrodzeń, jak np.: *premie za dodatkowe osiągnięcia w pracy*. Tym samym wskazano znaczny deficyt stosowanych takich rozwiązań w praktyce systemów motywowania na uczelniach. Nie wszystkie jednak ilościowe wyniki są w mojej ocenie słusznie zinterpretowane przez Doktoranta, jak np. nie do końca uzasadniona w świetle uzyskanych niskich wartości średnich (od 1,2% do 17,5%) przyjęcie hipotezy dotyczącej oczekiwań wobec możliwości rozwoju zawodowego (str. 202, tabela 60). Uwagą o nominale krytycznym jest również brak syntetycznego podsumowania i wskazania sumarycznych końcowych wniosków podsumowujących dany rozdział. Na pewno dałoby to łatwiejsze zrozumienie całości przedstawionych badań odnośnie oczekiwań motywacyjnych kadry dydaktycznej wrocławskich uczelni.

W moim odczuciu najważniejszą częścią pracy jest rozdział 4, w którym Autor przedstawia wyniki badań opinii nauczycieli akademickich wobec realnych ofert ich macierzystych uczelni w zakresie motywowania materialnego i pozamaterialnego. Szczególną kwestią ważną do podkreślenia jest korespondencja treści tego rozdziału empirycznego w stosunku do wcześniejszej ekspozycji teoretycznej poszczególnych składowych systemu motywowania opisanych w rozdziale drugim. Badania dotyczyły zatem takich kwestii jak audyt uwarunkowań rozwoju zawodowego promowanego na uczelniach, autoocenę poziomu zaangażowania w swoje obowiązki pracy, ocenę narzędzi, form i struktur motywowania materialnego i pozamaterialnego oraz kierunki możliwych zmian w strategiach motywowania uczelni. Taka konstrukcja rozdziału wskazuje na przemyślaną i logiczny dalszy ciąg wnioskowania w oparciu o przyjęte cele i hipotezy rozpoznania uwarunkowań motywowania kadry naukowej wrocławskich uczelni. Zaprezentowano w całym rozdziale w sposób bardzo analityczny i czytelny wyniki badań. Jest to część pracy dopracowana, przedstawiona ze starannością i przejrzystością wywodów. Dowodzi znacznej pracowitości i rzetelności w procesie badawczym oraz wskazuje na wysoki stopień uporządkowania Doktoranta. Liczne tabele w rozdziale pozwalają szybko zorientować się w prowadzonym wywodzie dla poszczególnej kategorii badawczej. Generalnie, co wprost wyłania się z wyliczonych danych procentowych i wniosków Doktoranta – nie jest to obraz raczej pozytywny. Nauczyciele akademicy wskazują wysoce niezadawalające odczucia nt. praktyk realizacji funkcji motywacyjnej zarządzania zasobami ludzkimi w stosunku do ich oczekiwań. Do najciekawszych i najistotniejszych wniosków w tym zakresie należy zaliczyć zdiagnozowanie bardzo niskiego poziomu deklaracji braku wsparcia ich rozwoju zawodowego ze strony uczelni i przełożonych, niski stopień zadowolenia z wynagrodzeń oraz możliwości ich wzrostu, a także konieczność niestety podejmowania prac na dodatkowych etatach. W tym kontekście najbardziej refleksyjne wydają się wyniki (mimo powyższych negatywów) wysokiego poziomu deklaracji przejawianego zaangażowania do pracy. Można stąd wysnuć wniosek, iż pracownik nauki w Polsce nie jest wysoce zmotywowany, ale odczuwa emocjonalną i normatywną powinność dokładania starań w zakresie rozwoju naukowego i jakości swojej pracy. Szkoda, że doktorant nie postawił następującego problemu na koniec swojej dysertacji – *jak długo, i jak sprawnie w tak demotywacyjnych warunkach mogą podnosić swoje kwalifikacje i standardy pracy – jak wskazano we wstępie do pracy, przedstawiciele elity intelektualnej kraju*. Lektura tego rozdziału i jego zakończenia skłania właśnie do takich przemyśleń. Minimalne zastrzeżenia może budzić proporcja zbyt szczupłej objętości, kluczowego dla całości wspomnianego podsumowania. Nie dokonano

w nim zbyt daleko idących interpretacji przyczyn i skutków uzyskanych wyników, skupiając się ściśle podporządkowanemu badaniom – porządkowi opisu najpierw oczekiwań, a następnie opinii nt. istniejących rozwiązań motywowania na uczelniach. Dało to asumpt do dokonania końcowej oceny istotności uzyskanych wyników w postaci weryfikacji hipotezy o nieodpowiednim poziomie motywowania nauczycieli akademickich w Polsce w kontekście ich oczekiwań.

Rekapituluując, strukturę pracy doktorskiej należy uznać za **właściwą dla kanonu prac naukowych**.

### 5. Ocena merytoryczna pracy

W świetle dotychczasowej oceny należy uznać, iż uzyskane wyniki w recenzowanej pracy, co do których można mieć pewne zastrzeżenia metodyczne i poznawcze, na pewno stanowią istotnie ważny głos w aktualnej dyskusji nad rolą uczelni wyższych w rozwoju kraju. Pytania, które Doktorant swoją pracą, a zwłaszcza wynikami w rozdziale 4 prowokuje, to- czy można osiągnąć wysoką jakość pracy na polskich uczelniach, nie wdrażając motywacyjnych metod i narzędzi pobudzania kadry naukowej? Dlatego uważam, iż recenzowana praca zasługuje, mimo jej pewnych niedociągnięć, na pozytywną ocenę wkładu w rozwój nauki w zakresie zarządzania.

Autor rozprawy wybierając za płaszczyznę dociekań naukowych obszar subfunkcji motywowania w modelu zarządzania zasobami ludzkimi i zwrócił uwagę na ścisły związek między poczuciem aktywności i motywów do podjęcia pracy, a innymi ważnymi składowymi współczesnej funkcji personalnej. W trafnym wyborze Autora tymi zmiennymi są: wartości i oczekiwania w stos. do rozwoju zawodowego, zagadnienia kształtowania zaangażowania czy planowania właściwej strategii motywowania materialnego i pozamaterialnego. Problem został osadzony w kontekście rozważań nad specyfiką pracy nauczyciela akademickiego w Polsce, na tle których interpretowano uzyskane wyniki badań poszczególnych parametrów i zakresów determinant motywowania. Autor we wstępie wskazał, iż nauczyciele akademicy to elita intelektualna narodu (przynajmniej potencjalnie) w związku z tym, trafnie nawiązał w konstrukcji swojej pracy do inwestycyjnej funkcji motywowania w modelu zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji. Wydobyć tego związku stanowi punkt wyjścia do przygotowania dalszego wzorca prowadzenia badań opartego na modelu kapitału ludzkiego, w którym istotną rolę stanowią wartości, rozwój i doskonalenie zawodowe, kariera zawodowa, zaangażowanie oraz wynagrodzenia. Koncepcja pracy, która ukazuje z jednej strony oczekiwania nauczycieli akademickich wobec systemów motywowania, a następnie weryfikuje je i konkluduje z rzeczywistymi danymi w postaci (czasami dość deklaracyjnych) opinii – ma wysoce silną zaletę audytorskiego podejścia diagnostycznego, tworząc tło do ciekawych interpretacji i wniosków w perspektywie ich potencjalnych zmian. Ekspozycja teoretyczna w pierwszych rozdziałach wskazuje na wysoką znajomość zagadnień zarządzania i zarządzania zasobami ludzkimi przez Autora. Koncepte swojego postępowania badawczego mgr S. Wysocki oparł na przyjętym w rozprawie założeniu, iż oczekiwania przejawiane przez pracowników dotyczące systemów motywowania powinny być w rzeczywistości przez pracodawcę realizowane. Ocena stopnia rozbieżności oceny tych dwóch zbiorów pozwoli stwierdzić, potencjalnie wysoką skutecznością stosowanych rozwiązań aktywizujących do działania. Jest to podejście oparte koncepcji marketingu personalnego, gdzie pracownik jest klientem systemu zarządzania i należy realizować jego potrzeby i oczekiwania, wtedy nastąpi zwrot z inwestycji, w postaci sprawnego działania, zaangażowania i rozwoju kompetencji.

Dobór przedmiotu badań uważam za także za względnie oryginalny, biorąc pod uwagę deficyt rodzimego piśmiennictwa naukowego z zarządzania uczelniami wyższymi. Podjęty sam przedmiot identyfikacji systemów motywowania do pracy i jego skuteczności jest oczywiście od dekad bardzo szeroko opisywany w zagranicznej i rodzimej literaturze. Natomiast, poza kilkoma dość ważnymi pozycjami, opisującymi raczej ogólne tło zarządzania strategicznego uczelniami wyższymi w kraju (jak np. prace *Leji, Geryka, Jemielniaka, czy Sułkowskiego*), wydaje się, że nie ma takiego kompleksowego opracowania dedykowanemu wprost szczegółowej problematyce diagnozy i oceny efektywności systemów ZZL w zakresie aktywizacji i pobudzania do zaangażowania pracowników nauki. Należy uznać zatem nie tylko za aktualny, ale i właściwy merytorycznie temat wobec kanonu prac awansowych w zakresie nauk o zarządzaniu. Praca cechuje się kompleksowością,

gruntownością dociekań zarówno w przypadku badań źródeł wtórnych, co w pracy mającej charakter z jednej strony monograficzny, a z drugiej strony aplikacyjny jest istotnym jej walorem.

Dobrze, zatem się stało, że problem formalnej oceny poziomu motywacji rodzimych akademików (na bazie uczelni wrocławskich) doczekał się swojej naukowej propozycji, próby nowego rozpoznania zagadnienia. Należy stwierdzić, iż Autor niniejszą pracą wypełnił opisywaną lukę poznawczą w sposób dostrzegalny, jak i w dużym stopniu zarówno ciekawy, oraz pobudzający do dalszych eksploracji w tym zakresie. Recenzowana rozprawa doktorska charakteryzuje się także poprawnym układem strukturalnym opartym na ilościowej diagnozie behawioralnej, które jest stosowana we wnioskowaniu w zakresie prac z zarządzania.

Konkludując całościową ocenę merytoryczną pracy, treść zawartą w każdym z rozdziałów oceniam pozytywnie, jako że również dokonana przez Autora krytyka piśmiennictwa stanowi wyraz Jego umiejętności w wyrażaniu własnych poglądów w zakresie złożonych problemów jakimi bez wątpliwości jest dyskusja nad współczesnym zarządzaniem zasobami ludzkimi w kontekście organizacji wiedzy, jaką są uczelnie wyższe. Pewnym mankamentem jest nie zawsze uwzględnienie opracowań wszystkich reprezentatywnych autorów będących autorytetami w dziedzinie, oraz stosunkowo niski poziom cytowań opracowań zagranicznych (ok. 9% całości), niemniej wybór literatury zawsze jest częściowo subiektywny i Autor ma do tego swoje prawo.

**Dokonując rzetelnie całościowej oceny niniejszej dysertacji należy wskazać jednak na jej najważniejsze uchybienia, w mojej ocenie warte odnotowania.**

W moim odczuciu Autor niewystarczająco zaprezentował w pierwszym rozdziale koncepcje współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi jako kluczowego kontekstu dla prowadzonych rozważań i badań, skupiając się szeroko na istocie zarządzania ogólnie organizacją i przechodząc od razu do wąskiej subfunkcji motywowania. Odczuwam również pewien niedosyt związany z charakterystyką pracy nauczycieli akademickich w Polsce. Jest to bardzo specyficzny podmiot naszej rzeczywistości społecznej, który wymaga dokładnego sprecyzowania środowiska pracy. Należy przyznać, iż prowadzone są oczywiście liczne odwołania i nawiązania do treści i warunków pracy na uczelniach, jak np. na stronach 103, 115, 132, 142 czy 170. Niemniej, całkowicie wydzielony osobny podrozdział poświęcony tylko specyfice pracy uczelnianej, byłby dodatkowym walorem pracy. W rozdziale 1.3. przedstawione są teorie motywowania, a wg fundamentalnego kanonu literatury przedmiotu są to teorie motywacji, i niedopuszczalne jest traktowanie zamiennie tych całkowicie różnych kategorii. Należy wnosić, iż stosowanie tych pojęć zamiennie, synonimicznie przez Doktoranta jest wyrazem pewnego braku reżimu definicyjnego, a nie braku wiedzy z dziedziny. Dowodem na to są liczne trafne rozważania w dalszych częściach rozdziału. W pracy są przedstawione propozycje zmian w świetle oczekiwań badanych pracowników nauki. Tym samym zabrakło w mojej ocenie własnych, autorskich propozycji dalszych kierunków badań czy ewentualnych usprawnień w analizowanej sferze motywowania pracowników uczelni wyższych. Zauważalnym mankamentem pracy może być także lapidarność podsumowania w zakresie dyskusji nad potencjalnymi przyczynami i skutkami uzyskanych wyników dla jakości pracy nauczycieli akademickich. Niepotrzebną redundancją jest próba Autora krótkiego ponownego przybliżania pojęć każdego z cząstkowych badanych obszarów w rozdz. 3 i 4. Wiele zagadnień zostało omówionych w dwóch pierwszych rozdziałach teoretycznych. Warto byłoby raczej w to miejsce dokonać bardziej pogłębionych analiz i interpretacji własnych dociekań w oparciu o uzyskane dokładne wyniki statystyk opisowych, zwłaszcza w porównaniu obu badanych grup samodzielnych i niesamodzielnych pracowników. Nie do końca przekonuje mnie próba badania poziomu satysfakcjonującej wielkości wynagrodzenia netto. Z gruntu rzeczy, naturalne są dla postaw ludzkich w procesie pracy oczekiwania jak najwyższych, najlepiej nielimitowanych dochodów (np. Kawka, 2014). Czytamy, np. na str. 212, iż *nauczyciele akademicy niesamodzielni najczęściej chcieliby otrzymywać wynagrodzenie w „przedziale 4501-6000 netto*. Trudno jednak przyjąć taki wniosek za sensowny, zwłaszcza w kontekście słowa „chcieliby”, ponieważ wynagrodzenie z natury nie mają swojej limitacji w górnym przedziale i taki przedział nie jest informacją wiarygodną, i odnosi się raczej do identyfikacji stanu aktualnego osiągniętych dochodów. Podobne odczucia mam w również w stos. do badań *wysokiego poziomu wynagrodzenia na motywację pracowników* na str. 218, tabela 65, gdzie uzyskany silnie asymetryczny wynik takiej diagnozy był łatwy z góry do przewidzenia. O wiele ciekawsze byłyby badania w zakresie dochodów dotyczące np. oceny adekwatności otrzymywanych płac w stos. do rzeczywistych wymagań i realnego nakładu ponoszonego na zajmowanym stanowisku.



W zakresie uwag edycyjno- redakcyjnych, pewne zastrzeżenia można postawić w związku z dość ubogą formą wizualizacji i wzbogacania opisywanych treści w rozdziałach teoretycznych pracy. Brakuje w mojej ocenie egzemplifikacyjnych przykładów rysunków, schematów, czy grafik obrazujących omawiane kwestie. Autor opisał, zwłaszcza rozdziały teoretyczne zbyt litym, jednostajnym edycyjnie tekstem, nie wprowadzając zabiegów wizualizacji treści, poza tabelami. Takie wzbogacenie na pewno podniosłoby czytelność prezentowanych wywodów.

**Przytoczone powyżej uwagi krytyczne nie pomniejszają jednak istotnie wartości pracy.** Są to mankamenty, których wyeliminowanie jest stosunkowo proste, i na które zwracam uwagę nie zmieniając dobrej opinii o recenzowanej pracy. Rolą recenzenta jest również potencjalne ukierunkowanie dalszego rozwoju doktoranta, i w tym duchu powyższe uwagi zostały z całą stanowczością, lecz odpowiednią życzliwością wypunktowane.

## 6. Ocena metody badawczej

Strona metodyczna pracy nie budzi większych zastrzeżeń. Mimo zastosowania dość szeroko zasadniczych zmiennych statystyk opisowych (średnie oraz liczenie parametrów testu chi-kwadrat) dedykowanych dla badań ilościowych, w moim odbiorze jest to zasadniczo podejście oparte na dowodzeniu i analizie specyficznej dla badań jakościowych. W każdym z prezentowanych cząstkowych modułów badań w rozdziale 3 i 4, Autor próbuje generalizować uzyskane wyniki, traktując zebrany materiał jako dane raczej jakościowe, opisowe, przenosząc ilościowo uzyskany wskaźnik w sferę analiz o charakterze ponad sytuacyjnym, wysokokontekstowym. Uzyskane precyzyjnie ilościowe wyniki poszczególnych rozkładów statyk Autor traktuje raczej jako pretekst do uogólnień (nie zawsze uzasadnionych). Na pewno są one dopuszczalne tam, gdzie rozkłady okazały się mocno skośne i zdecydowanie jednostronne, jak np. znaczna ilość negatywnych opinii nt. *poziomów otrzymywanych wynagrodzeń, czy stopnia motywacyjności stosowanych struktur płacowych*, albo w przypadku znacznej ilości pozytywnych wskazań jak np., *na temat możliwości rozwoju zawodowego, czy deklaracji poziomu zaangażowania*. Na pewno na plus Doktorantowi można zaliczyć, iż taki rodzaj kompilacji procesu badawczego zdecydowanie wzbogaca percepcje i daje większy zakres możliwych interpretacji, choć może być nie zawsze zgodny ze stanem faktycznym. Z drugiej strony trzeba pamiętać o nie najwyższym stopniu reprezentatywności tych badań, ze względu na niski stopień zwrotu całości ankiet. Ponadto, co jest walorem metodycznej strony badań - wiele istotnych interpretacji można wyciągnąć z porównań między grupą samodzielnych i niesamodzielnych pracowników nauki. Zastosowanie wyliczania wartości parametrycznej testu chi-kwadrat, wskazało, które kategorie badawcze w każdym z badanych obszarów są istotne statystycznie w porównywaniu tych dwóch grup badanych dydaktyków. Nie do końca precyzyjnie Autor jednak wskazuje jakie są dalsze implikacje analiz dokonywanych za pomocą oceny testem rozkładu chi-kwadrat. Można stwierdzić, iż autor zbyt nadto ostrożnie wnioskował i interpretował znaczenie tak wyliczonych różnic między kadrą „przed i po habilitacjami”. Zostawia z pewnym niedosytem czytelnika brak bardziej pogłębionego wnioskowania w tym zakresie na bazie zebranego jednak dość bogatego materiału empirycznego w pracy. Zabrakło w kilku miejscach pracy postawienia pytania: Dlaczego? Skąd taka różnica? Jak to wpływa na jakość pracy i współpracy między tymi grupami? Np. w *zakresie różnic w ocenie zapewniania motywatorów przez pracodawcę, czy opinii związanych z zaangażowaniem do pracy*. Wynika to najprawdopodobniej z braku możliwości pogłębienia ograniczonego uzyskanego zakresu treści badań za pomocą sondażu diagnostycznego. Warto byłoby poza badaniami ankietowymi, w tej sytuacji zastanowić się nad np. grupami focusowymi, bądź celowymi wywiadami. Lecz z drugiej strony, w obliczu sygnalizowanych już trudności ze zwrotem wyników badań ankietowych, może słusznie Autor nie podjął, pewnie syzyfowej próby, pogłębienia uzyskanego materiału. Zwraca uwagę znaczna staranność przygotowania Autora pod względem poprawności metodycznej prowadzonych badań, zwłaszcza w zakresie prezentacji obliczeń statystycznych, które wpisują się w cel i hipotezy pracy. Treść zastosowanego oryginalnego i ciekawego narzędzia badawczego – kwestionariusza ankiety zawierającego szeroką paletę pytań zamkniętych i otwartych, koresponduje z pytaniami zawartymi w problemach badawczych. Reasumując, należy przyznać części badawczo – empirycznej pozytywną ocenę.



## 7. Ocena warsztatu pisarskiego

Praca jest napisana zasadniczo starannym, poprawnym i zrozumiałym językiem, czyta się ją z dużym zaciekawieniem. Wywody są logiczne, konkluzje wynikają z wcześniej opisanych partii rozważań, a styl pisarski nie budzi większych zastrzeżeń. Co nie zawsze ma miejsce w przypadku prac rygorowych, rozprawa p. S. Wysockiego nie sprawia czytelnikowi większych trudności w przebrnięciu przez jej 350 stron, i to zarówno pod względem zrozumienia istotności prowadzonych wywodów w rozdziałach ekspozycji teoretycznych założeń pracy, czy prezentacji danych źródłowych i konkluzji w części empirycznej. Można stwierdzić, iż prace cechuje dość przyjazny, barwny, lecz nie kolokwialny język prowadzenia wywodów, pozwalający szybko zrozumieć i odnieść się do znacznego zakresu wiedzy zawartego w poszczególnych rozdziałach czy teoretycznych, czy dostrzec ilościowe zależności ocenianych szczegółowych kategorii badawczych. Język nie jest zbyt wyszukany, lecz właściwie dostosowany do stylu pisania prac rygorowych, zwłaszcza w przypadku tzw. praktyków, osób nie związanych zawodowo z uczelnią wyższą. Należy więc ocenę warsztatu pisarskiego uznać za pozytywną. W przypadku części badawczej rozprawa zawiera liczne, bardzo starannie wykonane tabele, które syntetyzują wiele wątków rozważań i sprawiają, że ich odbiór przez czytelnika jest komunikatywny oraz szybko zrozumiały.

## 7. Reasumpcja - ocena końcowa

Rozważania teoretyczne, jak i prezentacja wyników badań własnych w zakresie dokonanym przez S. Wysockiego, uznaję za oryginalne. W moim odczuciu posiadają one istotne walory teoriopoznawcze, a przede wszystkim aplikacyjne. Stanowią one dowód poświadczający umiejętności i wiedzę Doktoranta w opisywanej dziedzinie. Należy też pozytywnie ocenić cytowanie przez Autora trafnie dobraną literaturę, choć niedosyt w tej materii pozostaje ze względu na szczupłość cytowań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, czy pozycji anglojęzycznych. Recenzowana praca została poświęcona ważnemu problemowi badawczemu, którego aktualność jest wysoce dziś znacząca. Końcowa interpretacja recenzowanej pracy wskazuje, iż rentowność kapitału intelektualnego pracowników nauki na uczelniach wyższych nie będzie nigdy odpowiednio wysoka, jeśli nie zostaną zdiagnozowane i przygotowane motywacyjne fundamenty kształtowania zaangażowania tych pracowników. Zaprezentowane podejście poznawczo-diagnostyczne Autora pozwoliło przedstawić wyniki audytu, który daje szansę wskazać kierunki możliwych działań naprawczych poprzez opracowanie skutecznych nominalnie motywacyjnych programów aktywizujących nauczycieli akademickich w Polsce. Dzięki przyjęciu logicznie zaplanowanego trybu postępowania badawczego w nawiązaniu do przyjętych celów pracy, Autor wniósł w moim odczuciu zauważalny wkład w poszerzenie i utrwalenie wiedzy na temat uwarunkowań i metod motywowania pracowników nauki w Polsce.

Sumując oceny cząstkowe dotyczące głównie merytorycznych, ale i metodycznych założeń pracy oraz osiągniętych rezultatów, pragnę podkreślić, iż niezależnie od poczynionych w mojej recenzji dość licznych uwag krytycznych, częściowo o charakterze dyskusyjnym, **pracę oceniam jednoznacznie pozytywnie**. Autor wykorzystał do dowodzenia swoich tez rozległą wiedzę z obszaru zarządzania i zarządzania zasobami ludzkimi, posiłkując się współczesną literaturą przedmiotu. Udowodnił, tym samym, że w procesie badawczym cechuje go samodzielność i dociekliwość.

Dokonując syntetycznej oceny rozprawy stwierdzam, że rozprawa Pana mgra Sławomira Wysockiego:

- Po pierwsze** – stanowi oryginalne rozwiązanie tematu naukowego, jakim jest diagnozowanie uwarunkowań i projektowanie systemów motywowania w kontekście rozwoju zawodowego i budowania zaangażowania nauczycieli akademickich w Polsce.
- Po drugie** – stanowi opracowanie oryginalnego, w znacznym stopniu zweryfikowanego empirycznie problemu praktycznego, którego efekty mogą być istotne dla wielu decyzji ramach funkcji personalnej dla zarządzających państwowymi uczelniami wyższymi w Polsce.
- Po trzecie** - Autor rozprawy posiada opanowaną wiedzę teoretyczną w zakresie nauk o zarządzaniu, ze szczególnym akcentem na motywacyjną rolę zarządzania kapitałem ludzkim, czego dowodem może być zaprezentowany właściwie dobrany przegląd literatury przedmiotu w zakresie opisywanego zagadnienia, a na tym tle polemika i własne rozważania w dziedzinie podjętego tematu

Reasumując Doktorant w recenzowanej rozprawie dokonał oryginalnego rozwiązania problemu naukowego. Jednocześnie wykazał się ogólną wiedzą teoretyczną w zakresie nauk ekonomicznych oraz umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy badawczej. Z tego też względu stwierdzam, iż recenzowana rozprawa spełnia wszystkie wymogi przewidziane Ustawą o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki. Wnoszę o dopuszczenie p. Sławomira Wysockiego do dalszych etapów przewodu doktorskiego poprzez przyjęcie Jej rozprawy przez Radę Wydziału, oraz dopuszczenie do jawnej, publicznej obrony.

Dr hab. prof. UG Tomasz Kawka

