

Wrocław, 28. 08. 2023 r.

Prof. dr hab. Czesław Zajęc

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ**

**Mgr Kamili Grzesiak**

pt.: „**Niematerialne narzędzia motywowania nisko wynagradzanych pracowników w Polsce**”, napisanej pod kierunkiem naukowym

dra. hab. Piotra Wachowiaka, prof. SGH

Podstawę formalną sporządzenia niniejszej recenzji stanowi Pismo z dnia 04 lipca 2023 roku, skierowane do mnie przez prof. dr hab. Marię Aluchną, Przewodniczącą Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, informujące o powołaniu mnie przez tę Radę Uchwałą nr 267 z dnia 03 lipca 2023 r. na recenzenta w/w rozprawy doktorskiej. Podstawę prawną natomiast – Ustawa o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 roku (Dz. U. z 2017 roku poz. 1789 z późn. zm.)

### **I. Ogólna charakterystyka rozprawy**

Recenzowana rozprawa doktorska jest owocem badań naukowych przeprowadzonych przez mgr Kamilę Grzesiak - Autorkę tej rozprawy, jest zagadnienie motywowania nisko wynagradzanych pracowników w Polsce, odniesione do pracowników ośrodków opiekuńczych, zlokalizowanych na terenie naszego kraju.

Zagadnienie to zostało poddane przez Nią analizie i ocenie w wymiarze teoretycznym – na bazie studiów nad literaturą przedmiotu oraz publikowanych wyników badań przeprowadzonych przez różnych badaczy, jak również w wymiarze praktycznym – na podstawie rezultatów własnych ilościowych oraz jakościowych badań empirycznych. Badania ilościowe odnośnie w/w zagadnienia zostały przez Nią przeprowadzone wśród pracowników zatrudnionych

w ośrodkach (placówkach) świadczących usługi opiekuńcze dla osób starszych, wymagających profesjonalnej tego rodzaju opieki. Przedmiotem wieloczynnikowej analizy i oceny dokonanej przez Doktorantkę były przede wszystkim niematerialne narzędzia motywowania pracowników w/w ośrodków oraz wskaźniki i mierniki ich satysfakcji z pracy, stabilizacji i zatrudnienia.

Wymienione zagadnienie stanowi złożony oraz wielowymiarowy problem badawczy, trudny do naukowej eksploracji. Jest to zrazem zagadnienie interesujące poznawczo, ważne dla teorii i praktyki zarządzania.

Kandydatka do stopnia naukowego doktora już we Wstępie rozprawy podkreśla, że „motywowanie pracowników jest jednym z najczęściej studiowanych i opisywanych tematów w zarządzaniu. Należy jednak stwierdzić, że nie ma jednego sposobu motywowania, który byłby najbardziej skuteczny, co odzwierciedla złożoność procesów tego zjawiska. Zatem można uznać, że rozwój motywowania powinien nieustannie być przedmiotem analizy naukowej” (s. 5). Słusznie dalej Ona zaznacza, że „motywowanie to wpływanie na pracowników przy użyciu różnych narzędzi w taki sposób, by zmierzali oni w pożądanym przez menedżera kierunku zapewniającym realizację celów organizacji przy najskuteczniejszym wykorzystaniu ich kompetencji. Niewątpliwie w motywowaniu bardzo ważny jest dobór odpowiednich narzędzi motywowania. Dlatego narzędzia te powinny uwzględniać zarówno uwarunkowania organizacji, jak i potrzeby oraz oczekiwania pracowników. Pracownicy motywowani są przy użyciu materialnych narzędzi pieniężnych, materialnych narzędzi niepieniężnych i niematerialnych narzędzi”.

Autorka pracy trafnie także dostrzega, że „niematerialne narzędzia motywowania odgrywają bardzo istotną rolę w motywowaniu pracowników. Odpowiednio zmotywowany pracownik jest bardziej efektywny, lepiej wykonuje swoją pracę, chętniej osiąga cele, a jego zadowolenie z wykonywanej pracy znacznie wzrasta. Wykorzystywanie niematerialnych narzędzi ma większe znaczenie w przypadku długoterminowego zatrudnienia pracowników oraz wzmacnia poczucie lojalności

w stosunku do przedsiębiorstwa. Przy wykorzystywaniu niematerialnych narzędzi w motywowaniu pracowników kształtowania jest ich świadomość, stosunek do pracy i menedżerów, a także ich stosunki wzajemne. Dzięki nim pracownicy podejmują ambitniejsze zadania, podnoszą wydajność i jakość pracy, poszerzają kompetencje, aktywizują i angażują się oraz współpracują” (s. 5).

Doktorantka wyrażając nadzieję, że wypełnia teoretyczną i praktyczną lukę badawczą, podkreśla, że „temat pracy został podjęty ze względu na rosnące zainteresowanie motywowaniem pracowników nisko wynagradzanych przy użyciu niematerialnych narzędzi. Kolejnym powodem wyboru tego tematu jest niewielka liczba badań ukierunkowanych na pracowników nisko wynagradzanych. Wydaje się zatem konieczne, aby obecny stan wiedzy na temat motywowania pracowników nisko wynagradzanych uzupełnić o niematerialne narzędzia tak niezbędne w polskich realiach i nie tylko, gdyż mogą one być wykorzystane wszędzie tam, gdzie konieczne jest ograniczenie kosztów pracy. Inspiracją wyboru tematu pracy byli też pracownicy nisko wynagradzani z sektora usług opiekuńczych, którzy są bardzo ważni dla zdrowia podopiecznego, a zawód ten będzie miał coraz większe znaczenie z uwagi na starzejące się społeczeństwo” (s. 5-6).

Stąd wybór przedmiotu badań oraz problematyki rozprawy dokonany przez mgr Kamilę Grzesiak, oceniam jako w pełni trafny.

Praca składa się z 256 stron tekstu obejmującego: spis treści, wstęp, 5 rozdziałów, zakończenie, bibliografię, spisy: rysunków, tabel i wykresów, 2 załączniki oraz aneks. Wzbogacona została 90 tabelami (wliczając w to 23 tabele umieszczone w Aneksie) oraz 18 rysunkami.

Wykorzystana w pracy bibliografia obejmuje aż 178 pozycji monograficznych, 73 artykuły naukowe (co daje łącznie 251 pozycji bibliograficznych zwartych), w języku polskim oraz w języku angielskimi, 15 pozycji innych, zaczerpniętych ze źródeł internetowych oraz 6 aktów prawnych (łącznie 272 pozycje bibliograficzne). Struktura oraz aktualność publikacji, na

które powołuje się Autorka recenzowanej pracy doktorskiej, nie rodzą wątpliwości, a ich liczba znacznie wykracza poza obowiązujące w tym zakresie, niepisane standardy. Można by z powodzeniem „obdzielić” nimi 2 prace doktorskie.

## **II. Ocena warstwy merytorycznej i metodycznej rozprawy**

We Wstępie do rozprawy Doktorantka sformułowała: syntetycznie ujęte przesłanki podjęcia na warsztat badawczy zagadnienia stanowiącego przedmiot rozważań w swojej dysertacji, lukę badawczą, problem badawczy, cel główny i jedenaście celów szczegółowych pracy, które zostały podzielone na siedem celów poznawczych, trzy cele metodyczne i cel aplikacyjny, główną hipotezę badawczą, cztery szczegółowe hipotezy badawcze oraz trzy pytania badawcze. Przedstawiła także metodykę i opis procesu badań własnych wraz z propozycją autorskiego modelu badawczego, odzwierciedlającego zależności między niematerialnymi narzędziami motywowania a motywacją pracowników, który został przez Nią wykorzystany w badaniach empirycznych. Zaprezentowała także strukturę rozprawy, opisując zawartość poszczególnych jej rozdziałów. Wyżej wymienione elementy warstwy koncepcyjno-metodycznej pracy zostały szerzej i dokładniej opisane w czwartym jej rozdziale, zatytułowanym „Podstawy metodyczne prowadzenia badań”.

Problem badawczy został przedstawiony w nieco „rozproszony” postaci, a nie na przykład w postaci pytania otwartego, na które Kandydatka do stopnia naukowego doktora mogłaby udzielić odpowiedzi, wykorzystując rezultaty własnych studiów nad literaturą przedmiotu oraz wyniki badań empirycznych, odnośnie przedmiotu rozważań ujętych w swojej pracy doktorskiej. Doktorantka zarysowała lukę badawczą, ale jej nie skonkretyzowała i nie wyjaśniła jej istoty w wymiarze teoretycznym oraz empirycznym (praktycznym).

Celem głównym opracowania jest „zbadać skuteczności poszczególnych niematerialnych narzędzi w motywowaniu pracowników nisko wynagradzanych w badanych oddziałach przedsiębiorstwa z sektora usług opiekuńczych

w Polsce”. Cel ten uzupełniają i dopełniają następujące cele szczegółowe (częstkowe): siedem celów poznawczych:

- „analiza istoty motywacji”;
- „wskazanie istoty motywowania pracowników”;
- „ocena narzędzi motywowania pracowników”;
- „zbadanie, które niematerialne narzędzia są stosowane w motywowaniu pracowników nisko wynagradzanych”;
- „wskazanie, które niematerialne narzędzia są najbardziej skuteczne w motywowaniu pracowników nisko wynagradzanych”;
- „zbadanie, które niematerialne narzędzia są najmniej skuteczne w motywowaniu pracowników nisko wynagradzanych”;
- „ocena pracy pracowników nisko wynagradzanych”;

trzy cele metodyczne:

- „skonstruowanie modelu badawczego obrazującego zależności badanych zjawisk, czyli wpływu poszczególnych niematerialnych narzędzi na motywowanie pracowników nisko wynagradzanych w sektorze usług opiekuńczych”;
- „opracowanie narzędzi badawczych motywowania pracowników związanych z realizacją zadań, ze środowiskiem pracy i możliwością rozwoju”;
- „opracowanie procedury badawczej”;

oraz cel aplikacyjny:

„przygotowanie dla menedżerów w branży usług medycznych rekomendacji, dotyczących skutecznych sposobów motywowania pracowników nisko wynagradzanych za pomocą niematerialnych narzędzi”.

Hipoteza główna została zaproponowana przez Autorkę rozprawy w brzmieniu: „niematerialne narzędzia motywowania pracowników mają niską

skuteczność w motywowaniu pracowników nisko wynagradzanych”, a hipotezy szczegółowe:

- „stabilność zatrudnienia jest bardziej skutecznym niematerialnym narzędziem ze środowiska pracy niż pozostałe narzędzia”;
- „szkolenia wewnętrzne są mniej skutecznym niematerialnym narzędziem w motywowaniu pracowników nisko wynagradzanych niż pozostałe narzędzia”;
- „narzędzia związane z możliwością rozwoju są częściej stosowane niż pozostałe niematerialne narzędzia”;
- „narzędzia związane ze środowiskiem pracy są bardziej skuteczne niż narzędzia związane z realizacją zadań i możliwością rozwoju w motywowaniu pracowników nisko wynagradzanych”;

Mgr Kamila Grzesiak sformułowała także trzy następujące pytania badawcze:

- „Jakie niematerialne narzędzia są stosowane w badanych oddziałach przedsiębiorstwa?”
- Jakie niematerialne narzędzia są najbardziej skuteczne w motywowaniu pracowników nisko wynagradzanych?”
- „Jakie niematerialne narzędzia są najmniej skuteczne w motywowaniu pracowników nisko wynagradzanych?”

Zaprezentowana przez Autorkę warstwa koncepcyjno-metodyczna rozprawy zasadniczo nie budzi wątpliwości. Jednak, poza wyżej wymienionym przeze mnie zastrzeżeniami odnośnie luki badawczej i problemu badawczego, dostrzegam w niej kilka innych mankamentów: cel główny został sformułowany nieprawidłowo, bowiem zbadanie nie może być celem badań (ani pracy), poprzez przeprowadzenie badań można osiągnąć cel (cele), podobna uwaga dotyczy czwartego i szóstego celu szczegółowego o charakterze poznawczym; analiza nie może być także celem (pierwszy z wymienionych celów poznawczych), gdyż analiza jest jedną z kluczowych metod prowadzenia badań naukowych, jej wykorzystanie pozwala osiągnąć cel (cele). Poza tym dwie pierwsze spośród

sformułowanych celów szczegółowych poznawczych są banalne, gdyż istota motywacji oraz istota motywowania pracowników są bardzo szeroko wyjaśnione w bogatej, dostępnej literaturze przedmiotu. Pragnę także zwrócić uwagę, że wszystkie sformułowane przez Autorkę rozprawy pytania badawcze zostały zorientowane na identyfikację, rozpoznanie (zaczynają się od pytajnika; „Jakie?”), zabrakło wśród nich pytań wyjaśniających (zaczynających się od pytajników („Dlaczego?”, czy: „W jaki sposób?”)

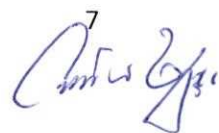
Biorąc pod uwagę charakter rozważanej problematyki oraz zastosowane przez Doktorantkę podejście jakościowe (analizę jakościową) oraz podejście ilościowe (analizę ilościową) w empirycznej eksploracji tej problematyki uważam, że zasadnie sformułowała On zarówno pytania, jak i hipotezy badawcze.

Recenzowana praca ma charakter teoretyczno–empiryczny. Badania empiryczne przeprowadzone przez mgr Kamilę Grzesiak bazowały na podejściu jakościowym i ilościowym. Jakościowy wymiar tych badań nawiązuje do paradygmatów: interpretatywno–symbolicznego oraz neopozytywistycznego, wpisujących się w nurt metaforyczny oraz nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu. Natomiast ich wymiar ilościowy wpisuje się w nurt systemowy, występujący w tych naukach.

Podejście badawcze zastosowane przez Doktorantkę jest, według mnie, prawidłowe, adekwatne do istoty, charakteru, zakresu oraz przedmiotu badań.

W mojej ocenie warstwa koncepcyjno-metodyczna rozprawy, zaprojektowana przez jej Autorkę, w pełni umożliwiła Jej osiągnięcie celów, które zostały określone we Wstępie. Pozwoliła również na udzielenie odpowiedzi na wszystkie sformułowane pytania badawcze oraz na sprawdzenie przedstawionych przez Nią hipotez badawczych.

Za wartościowe elementy recenzowanej pracy uznaję rezultaty studiów nad literaturą przedmiotu, a zwłaszcza wyniki własnych badań empirycznych Doktorantki:



- usystematyzowanie oraz autorską konceptualizację pojęć i zagadnień związanych z pojęciem motywowania i motywacji pracowników,
- wartościowy przegląd badań odnośnie niematerialnych narzędzi motywowania do pracy oraz sposobów motywowania pracowników nisko wynagradzanych;
- rzetelną krytyczną, ale zrazem i konstruktywną analizę bogatej, rodzimej i zagranicznej literatury przedmiotu, która stanowi solidny fundament do rozważań ogólnych odnośnie problematyki pracy oraz przedmiotu badań i daje podstawę do prawidłowego zaprojektowania badań empirycznych, wysoki poziom dyskursu naukowego;
- solidną charakterystykę pracy pracowników nisko wynagradzanych w Polsce oraz sposobów motywowania takich pracowników i ich oczekiwań płacowych w różnych krajach świata;
- rzetelne pod względem warsztatowym przedstawienie rezultatów własnych ilościowych badań empirycznych, odnośnie niematerialnych narzędzi motywowania nisko wynagradzanych pracowników placówek opiekuńczych w naszym kraju;
- wartościową, stojącą na wysokim poziomie analizę uzyskanych danych ilościowych odnośnie przedmiotu badań, ocena wyników tej analizy, dokonana przy profesjonalnym wykorzystaniu bogatego aparatu statystycznego, pozwoliła dokonać sprawdzenia sformułowanych hipotez badawczych;
- rzetelnie przeprowadzoną jakościową analizę niematerialnych narzędzi motywowania pracowników nisko wynagradzanych, objętych badaniami empirycznymi, której wyniki dały możliwość udzielenia odpowiedzi na wszystkie sformułowane pytania badawcze;
- wysoką wartość użyteczną wniosków zawartych w dyskusji nad uzyskanymi wynikami badań własnych, rekomendacji (implikacji) dla praktyki,



wynikających z analizy i oceny tych wyników oraz wskazanych kierunków dalszych badań nad problematyką - która stanowi przedmiot rozważań.

### **III. Uwagi szczegółowe odnośnie językowej i redakcyjnej strony pracy**

Praca napisana została w sposób komunikatywny. Jest staranna pod względem redakcyjnym. W tekście dostrzegłem zaledwie kilka usterek interpunkcyjnych oraz tzw. literówek, dla przykładu: brak przecinka na s. 5 w ostatnim wierszu po słowie: „narzędzia”, na s. 13 w 11 wierszu od góry po słowie: „umiejętności”; na s. 17 w 15 wierszu od góry jest: „sukces przedsiębiorstwa zależy od jej pracowników”, a powinno być: „sukces przedsiębiorstwa zależy od jego pracowników”, na s. 51 w 13 wierszu od dołu jest: „... M. Armstronga,,,”, a powinno być: „...M. Armstronga...”.

Tekst został opatrzony licznymi tabelami, wykresami i rysunkami, co czyni go „przyjaznym” dla czytelnika i ułatwia jego percepcję.

### **IV. Konkluzja**

Nieliczne uwagi krytyczne i polemiczne nie pomniejszają ogólnej, pozytywnej oceny pracy. Mgr Kamila Grzesiak sformułowała i samodzielnie rozwiązała ważny problem naukowy, wykazała ogólną wiedzę teoretyczną w obszarze tematycznym rozprawy oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Jej rozprawa może być uznana jako przyczynek badawczy dla teorii i praktyki zarządzania.

W konkluzji stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska pt. „Niematerialne narzędzia motywowania nisko wynagradzanych pracowników w Polsce”, spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim, określone w Ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 roku. W związku z powyższym wnoszę o jej przyjęcie i stawiam wniosek o dopuszczenie mgr Kamili Grzesiak do dalszych etapów postępowania doktorskiego.

Czesław Zając

