

dr hab. Beata Glinkowska-Krauze, prof. UŁ
Katedra Zarządzania
Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki

Łódź, 10 VIII 2022

Recenzja rozprawy doktorskiej mgra Marka Ciekankowskiego
Model systemu motywowania pracowników wybranych jednostek organizacyjnych
sfery samorządowej

napisanej pod kierunkiem dr hab. Haliny Sobockiej- Szczapy prof. SAN,

Łódź 2022 r.

I. Podstawa formalno-prawna recenzji

Podstawą formalno-prawną sporządzenia recenzji jest pismo z dnia 11 lipca 2022 roku, informujące mnie, że uchwałą Senatu Społecznej Akademii Nauk w Łodzi z dnia 08 lipca 2022 roku zostałam powołana na recenzenta rozprawy doktorskiej mgra Marka Ciekankowskiego pt. *Model systemu motywowania pracowników wybranych jednostek organizacyjnych sfery samorządowej*.

II. Ogólna charakterystyka zawartości recenzowanej pracy

Recenzowana rozprawa doktorska jest liczącym 366 stron opracowaniem o charakterze teoretyczno-empirycznym, zawierającym elementy opisu, analizy, badań własnych, wnioskowania, rekomendacji. Składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów, zakończenia, bibliografii, spisów, załącznika, którym jest narzędzie badawcze oraz streszczenia w języku polskim i angielskim. Spisy obejmują wykazy tabel (94), wykresów (46), rysunków (35- niesłusznie określonych przez Autora schematami). Bibliografię stanowi łącznie 248 pozycji książkowych, artykułowych i będących zasobami Internetu. W strukturze pracy można wyodrębnić dwie części: teoretyczną (cztery pierwsze rozdziały) oraz część badawczą zakończoną wnioskami (rozdziały piąty i szósty).

III. Wybór problematyki i tematu rozprawy doktorskiej

Doktorant podkreśla we wstępie, że podjął problematykę motywowania pracowników w jednostkach samorządowych z uwagi na zainteresowania badawcze i związaną z nimi refleksję *na temat znaczenia motywacji w realizacji zadań służbowych*. Poruszona przez



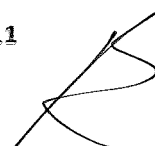
Pana mgra Marka Ciekankowskiego problematyka jest mocno ugruntowana naukowo; zarówno w publikacjach krajowych, jak i zagranicznych, w dziedzinie nauk społecznych w ogóle. Wielość publikacji i badań idzie w parze z rosnącą rangą zasobów ludzkich w organizacji, co Doktorant we wstępie podkreślił. Ważność i aktualność podjętej tematyki jest nie do przecenienia, pomimo ogólnej społecznej świadomości, że jeżeli nie motywuje się odpowiednio pracowników, to albo udają, że pracują, albo szukają innej pracy. Zauważyć należy, że zmotywowani pracownicy są nie tylko bardziej efektywni, ale też wzrasta jakość ich pracy- na przykład obsługi klientów/potentów/pacjentów. Zmniejsza się także ilość popełnianych błędów. Jakość obsługi mieszkańców i społeczeństwa ma istotne znaczenie w jednostkach samorządowych. Podkreślić jednak należy, że proces ten jest stosunkowo dobrze zbadany w przedsiębiorstwach mało jednak w sferze budżetowej z uwagi na jego determinowanie przepisami prawa. Z tego wynika potrzeba nie tylko uaktualniania wiedzy, ale też aplikowania jej do praktyki funkcjonowania jednostek samorządowych. Z tych względów można zgodzić się ze stwierdzeniem Doktoranta, że pomimo istnienia wielu opracowań na temat motywacji i motywowania, to często jest to przez przełożonych ignorowane, a także, że *współczesne organizacje potrzebują wiedzy i narzędzi do motywowania pracowników po to, by wzmacniać motywację wewnętrzną, która jest ściśle związana z indywidualnymi potrzebami człowieka* (str. 8). Z opisanych wyżej względów można stwierdzić, że podjęty przez Doktoranta wątek naukowy spełnia wymóg art. 13.1. ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2017, poz. 1789).

IV. Ocena metodyki przeprowadzonych badań i struktury pracy

Doktorant, postępując zgodnie ze sztuką prowadzenia badań naukowych, we wstępie sformułował główny problem badawczy, na który starał się znaleźć odpowiedź, i któremu podporządkował strukturę pracy. Słusznie podkreślił, że sformułowanie problemu badawczego wymaga wiedzy teoretycznej związanej z tematem badań (str. 12).

Główny problem badawczy to pytanie o to, *jakie można wskazać determinujące czynniki procesu motywowania pracowników w wybranych jednostkach organizacyjnych sfery samorządowej w oparciu o ocenę zadowolenia z systemu motywacji?* Problem jest sformułowany logicznie i powiązany z zastosowaną przez Doktoranta metodyką. Sformułowane zostały też cele szczegółowe (5), które mają związek ze strukturą pracy i celem głównym:

1. *Określenie roli motywacji w kształtowaniu kapitału ludzkiego organizacji.*



2. Określenie roli środków zachęty, przymusu i perswazji w motywowaniu pracowników.
3. Określenie roli menedżera w realizacji procesu motywacyjnego.
4. Poznanie czynników warunkujących motywacyjną rolę procedur personalnych.
5. Ocena funkcjonujących w badanych organizacjach procesów motywacyjnych w celu ich usprawnienia.

Odnosząc te pytania do tematu pracy i głównego problemu badawczego, nasuwa się spostrzeżenie, że dotyczą one zagadnień koniecznych dla realizacji tematu pracy.

Problemy badawcze Doktorant oparł na założeniach hipotetycznych, które w przypadku badań ilościowych są metodycznie uzasadnione. Główna hipoteza rozprawy brzmi następująco: *Na ocenę zadowolenia z systemu motywacji w badanych organizacjach wpływają przede wszystkim: sprawna komunikacja, poczucie współtworzenia, aktywnego uczestnictwa w realizacji określonych zadań, zaangażowanie w wykonywaną pracę, kontakt z przełożonym, docenienie przez przełożonych i współpracowników oraz atmosfera pracy. Jako słabą stronę uznaje się aspekt szkoleń oraz mentoring. Ocena systemów motywacji w organizacji A i B wskazuje różnice w poszczególnych jej elementach, zasadne jest zatem tworzenie systemów opartych na indywidualnych potrzebach pracowników, co wymaga poszerzenia narzędzi motywacji materialnej i pozamaterialnej.* Hipoteza jest złożona, nadmiernie rozbudowana. W drugiej swojej części stanowi raczej tezę i jest nazbyt oczywista.

Dzięki sformułowanym szczegółowym problemom badawczym Pan mgr Marek Ciekankowski przyjął pięć hipotez cząstkowych. Podobnie jak hipoteza główna są one nadmiernie rozbudowane i w niektórych fragmentach nazbyt oczywiste (np. hipoteza 1: *Motywacja ma kluczowe znaczenie dla kształtowania kapitału ludzkiego organizacji. Wzrost znaczenia zasobów ludzkich w organizacji zależy przede wszystkim od kapitału ludzkiego, który stanowi siłę napędową rozwoju firmy. Właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi stwarza warunki do skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem i realizacji określonych celów strategicznych firmy. Szczególną rolę w tym procesie pełni funkcja motywowania, a budowanie kapitału społecznego jednostki i społeczności jest istotnym elementem programów motywacyjnych. Kluczem do zwiększenia efektywności działań pracownika, jest dogłębne poznanie jego potrzeb i świadomie realizowana polityka personalna organizacji, będąca elementem szerokiego systemu motywacyjnego każdej organizacji...., podobnie jest zresztą w przypadku kolejnych hipotez szczegółowych).*

Doktorant przedstawił przedmiot badań. Są nim elementy funkcjonowania i ocena systemów motywacyjnych pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem wybranych

jednostek organizacyjnych sfery samorządowej. Wątpliwości budzi ocena systemów motywacyjnych jako przedmiot badań.

Cel badań sformułowano zarówno w warstwie poznawczej, jak i pragmatycznej (sformułowanie mgra). Celem poznawczym jest *identyfikacja szans i zagrożeń realizowanych procesów motywacyjnych ze szczególnym uwzględnieniem badanych jednostek organizacyjnych sfery samorządowej w oparciu o pracowniczą ocenę ich skuteczności*. Celem utylitarnym Doktorant uczynił *stworzenie koncepcji usprawnień wybranych procesów motywacyjnych*. Jest to ważny cel, o praktycznym znaczeniu dla możliwości jego aplikacji w organizacjach samorządowych.

Przy tak sformułowanych celach rodzi się pytanie: co Doktorant rozumie przez usprawnienia procesów motywacyjnych oraz przez ocenę skuteczności.

Sformułowane cele szczegółowe odpowiadają poszczególnym rozdziałom badawczym:

1. Określenie roli motywacji w kształtowaniu kapitału ludzkiego organizacji.
2. *Określenie roli środków zachęty, przymusu i perswazji w motywowaniu pracowników.*
3. *Określenie roli menedżera w realizacji procesu motywacyjnego.*
4. *Poznanie czynników warunkujących motywacyjną rolę procedur personalnych.*
5. *Ocena funkcjonujących w badanych organizacjach procesów motywacyjnych w celu ich usprawnienia.*

Brak wyraźnie określonego głównego celu pracy.

Doktorant za konieczne uznał wykonanie pogłębionych analiz statystycznych, dzięki czemu uszczegółowił założenia badawcze. Analizę danych empirycznych wykonał w oparciu o zdefiniowane w fazie konceptualizacji zmienne i określone 32 związki zależności między nimi, które w celu umożliwienia przeprowadzenia analiz statystycznych przybrały formę problemów cząstkowych i hipotez cząstkowych przedstawionych w tabelach 1-5. Ilość hipotez cząstkowych jest nadmierna. Może lepiej byłoby opracować je w postaci zagadnień problemowych, czy pytań badawczych?

Analizy statystyczne Doktorant przeprowadził przy użyciu pakietu IBM SPSS Statistics 26. Za jego pomocą wykonał analizę korelacji rho Spearmana, test różnic U Manna-Whitney'a, H Kruskala-Wallisa, χ^2 oraz test różnic Wilcoxon'a. Za poziom istotności w podjętych analizach uznał $\alpha = 0,05$. W ramach metod teoretycznych (umożliwiających podejście jakościowe) mgr Marek Ciekankowski wykorzystał: analizę, syntezę, porównanie, abstrahowanie, uogólnienie, wnioskowanie (dedukcję i redukcję).

Analizę krytyczną literatury przeprowadził na podstawie dostępnych zasobów zwartych, artykułów naukowych, raportów, dokumentacji wewnętrznej badanych organizacji, źródeł internetowych, danych statystycznych, raportów, źródeł prawa itp.

W przeprowadzaniu badań własnych wykorzystał metody empiryczne, umożliwiające analizę ilościową. Sondaż diagnostyczny zrealizował techniką ankietowania, przy użyciu autorskiego narzędzia badawczego, składającego się z 63 pytań (w tym 5 pytań metryczkowych). Wywiad ankietowy zrealizował na przełomie listopada i grudnia 2021 roku. Z uwagi na pandemię Covid-19 badanie przeprowadził techniką CAWI, korzystając ze wsparcia teleinformatycznego, internetowego. Ankieta została dystrybuowana pracownikom poprzez serwer survio.pl. Za zgodą dyrekcji badanych instytucji każdemu pracownikowi umożliwiono wypełnienie kwestionariusza badań. Badania miały charakter anonimowy. Uzupełniając Doktorant przeprowadził wywiad ankietowy pisemny, skategoryzowany, jawny, indywidualny, anonimowy, co usprawiedliwiają panujące wtedy warunki pandemiczne oraz możliwa do zastosowania w danym przypadku metodyka. Możliwość skorzystania przez respondentów z kafeterii półotwartej, umożliwiła im dopisanie zmiennych, których Doktorant nie umieścił w prezentowanej kafeterii odpowiedzi. Użyte w narzędziu badawczym skale pomiarowe: nominalna, porządkowa (rangowa), przedziałowa (interwałowa), ilorazowa oraz skale: numeryczna, częstości, przymiotnikowa zostały przedstawione tabeli nr 7.

Dobór próby do badań był celowy. Kryterium doboru były: *znajomość badanego środowiska przez badacza, co dawało szansę na lepsze zrozumienie podjętej problematyki; wstępne rozpoznanie potrzeb i luk w zakresie funkcjonowania procedur motywacyjnych w badanym środowisku; celowy wybór organizacji, działających w podobnych warunkach środowiska zewnętrznego, ale przy zachowaniu różnorodności w obszarze środowiska wewnętrznego, dało szansę na dokonanie analiz porównawczych, w celu znalezienia podobieństw i różnic, mogących wskazywać luki w określonej realizacji procesów motywacyjnych w organizacji.* Podmiotem badań są organizacje odpowiedzialne za usługi związane z wytwarzaniem i zaopatrywaniem w wodę na terenie gmin Marki oraz Wołomin. Miasto Marki powołało do tego celu Wodociąg Marecki Sp. z.o.o., a Wołomin Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. z.o.o. Próba badawcza objęła wszystkich zatrudnionych w wytypowanych do badaniach podmiotach, które Doktorant określił Spółkami A i B (s. 208). Badaniem objęto 91% składu osobowego Spółki A (103 osoby) i 88% zatrudnionych w Spółce B (68 osób). To solidnie opracowana



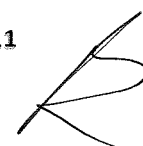
część pracy doktorskiej. Użycie przez Doktoranta różnych metod/technik/narzędzi obiektywizuje wyniki badań. Wysoko oceniam tę część pracy.

Tematyka i kolejność rozdziałów są odpowiednie dla realizacji założeń i celów badawczych. Wstęp ma charakter typowego wprowadzenia w problematykę pracy. Pierwsza część wstępu sprawia wrażenie chaosu i braku odniesienia do tematyki pracy doktorskiej. Wręcz sugeruje, że Doktorant zajmie się inną tematyką, niż obszar motywowania pracowników. Ujęte zagadnienia są szerokie, pobieżne, w wielu przypadkach nie poparte przypisami (np. treść przytoczona w pierwszej części na stronie 6), stylistycznie sformułowane niedbale. Druga część wstępu jest bardziej uporządkowana. Można było jeszcze tylko dodać w niej podmiot badań.

Pan mgr Marek Ciekanowski zaprezentował w nim przesłanki zainteresowania tematem, cele rozprawy, pytania problemowe, hipotezy oraz układ pracy. Pomimo pewnych mankamentów- wyżej przytoczonych- struktura wstępu jest poprawna, a treść szczegółowa. W kolejnych częściach pracy można odnaleźć większy porządek treści.

Rozdział 1 (strony 27-82; osiem podrozdziałów), o charakterze teoretycznym, zatytułowany *Kapitał ludzki w teorii zarządzania-podstawy teoretyczne* (sugeruję skrócenie tytułu do tylko jego pierwszej części), zawiera między innymi analizy dotyczące istoty kapitału ludzkiego i procesu zarządzania zasobami ludzkimi oraz charakterystyki wybranych jego elementów, w tym procesu motywowania. Podrozdział 1.6 słabo koreluje z tematyką podjętą w tym rozdziale. Kolejność podrozdziałów jest poprawna, chociaż równie dobrze można zamienić miejscami rozdział o kapitale z rozdziałem o motywacji z uwagi na temat, ale taka sekwencja jest także dobrze pomyślana, ponieważ wszystkie kolejne części- rozdziały rozprawy- zająbiają się z sobą. Autor w tej części rozprawy dobrze posługuje się językiem fachowym, tzn. adekwatnie do reprezentowanej dyscypliny naukowej.

Autor w swoich rozważaniach teoretycznych wykazuje nieśmiałe podejście, co skutkuje brakiem własnych komentarzy do analizowanych zagadnień. Podrozdział 1.4. jest bardzo szeroko potraktowany (za szeroko). Główne autorskie spostrzeżenia zawarte są jednak w ostatnim akapicie tego podrozdziału. (s. 59). Podrozdział 1.5. Doktorant dostosowuje do tematyki pracy doktorskiej, odnosząc zagadnienie ocen pracowniczych głównie do specyfiki organizacji samorządowych. W podrozdziale 1.8. Doktorant zawarł wnioski z dokonanej w poprzednich rozdziałach analizy teoretycznej. To wartościowa część całego rozdziału, ujawniająca „większą śmiałość” naukową badacza. Została udzielona odpowiedź na postawiona przez Autora pracy pytanie problemowe nr 1 o to,



jakie znaczenie ma motywacja dla kształtowania kapitału ludzkiego organizacji. Przeprowadzone analizy pozwoliły na weryfikację założenia badawczego (hipoteza szczegółowa nr 1) stanowiącego, że *motywacja ma kluczowe znaczenie dla kształtowania kapitału ludzkiego organizacji. Wzrost znaczenia zasobów ludzkich w organizacji zależy przede wszystkim od kapitału ludzkiego, który stanowi siłę napędową rozwoju firmy. Właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi stwarza warunki do skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem i realizacji określonych celów* 125 Ibidem, s. 26. 81 *strategicznych firmy. Szczególną rolę w tym procesie pełni funkcja motywowania, a budowanie kapitału społecznego jednostki i społeczności jest istotnym elementem programów motywacyjnych. Kluczem do zwiększenia efektywności działań pracownika, jest dogłębne poznanie jego potrzeb i świadomie realizowana polityka personalna organizacji, będąca elementem szerokiego systemu motywacyjnego każdej organizacji.*

Drugi rozdział pracy, także teoretyczny, pod tytułem *System motywowania pracowników* (str. 83-120) zawiera trzy podrozdziały, dotyczące motywowania i narzędzi stosowanych w tym procesie. Cały rozdział, trochę podobnie jak poprzedni, jest pisany językiem akademickim, co czyni go poprawnym, jednakże nakierowanym na typową, acz pobieżną analizę z zakresie podjętego zagadnienia. Umieszczone w obu rozdziałach rysunki i tabele nadają charakteru przejrzystości i uporządkowania analizowanych treści. Nie mają jednak typowo autorskiego charakteru. W podrozdziale 2.3. Doktorant zawarł wnioski z analizowanych w tym rozdziale treści, dokonując próby odpowiedzi na kolejne pytanie problemowe o to, jakie można wskazać cechy, okoliczności i specyfikę motywowania pracowników w wymiarze placowym i pozapłacowym w ujęciu teoretycznym. Zweryfikował też (nie potwierdził!) sformułowaną hipotezę szczegółową nr 2, że *kluczowym w rozumieniu motywowania jest jego wymiar wewnętrzny i zewnętrzny. Mnogość koncepcji i płaszczyzn teoretycznych dotyczących teorii treści, procesu i wzmocnienia wymaga nieustannego balansowania pomiędzy możliwościami organizacyjnymi, jednostkowymi (psychologicznymi) i środowiskowymi. Wskazane czynniki w układzie temporalnym nadają znaczenia czynnikom placowym i pozapłacowym, przy czym nie można jednoznacznie określić, które z nich są ważniejsze, gdyż dopiero ich kompilacja tworzy całościowe systemowe podejście. Poczucie wspólnego celu, identyfikacja z misją instytucji, umożliwienie rozwoju, awansów, zwiększanie samodzielności i poszerzanie zakresu odpowiedzialności mają bardzo istotne znaczenie w procesie pobudzania pracowników do podejmowania większego wysiłku, bardziej intensywnej pracy, rozwijania swoich kompetencji i poprawiania jakości pracy*



bez ustawicznego nadzoru i potencjalnej groźby kary, oczywiście przy założeniu otrzymywania godnej płacy. Zachodzi tu jednak moja obawa, że na podstawie wykonanych analiz teoretycznych istnieje zasadnicza trudność weryfikacji hipotezy (lub wprost – nie ma możliwości jej weryfikacji). Ta sama uwaga dotyczy poprzedniej hipotezy.

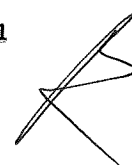
Rozdział trzeci pt. *Rola menedżera w kształtowaniu procesu kierowania i motywowania pracowników* (str. 121-161, podrozdziały 3.1.-3.5.) stanowi kolejną, teoretyczną część pracy. Autor koncentruje w nim swoją uwagę na procesach kierowania, przewodzenia, na osobie menedżera i jego roli w motywowaniu pracowników. Zestawienia tabelaryczne ułatwiają porównanie podobieństw i różnic pomiędzy procesami kierowania i przewodzenia. Przyjęte do analizy zasoby literaturowe są wystarczające. Przytoczone treści wyczerpują temat rozdziału trzeciego, dają jednak wrażenie nadmiernie akademickiego stylu, bez naukowej dyskusji. To wrażenie nieznacznie niweluje podrozdział 3.5., w którym Autor odwołuje się do sformułowanego wcześniej pytania problemowego o to, jakie czynniki określają rolę menedżera w kształtowaniu i realizacji procesu motywacji pracowników. Analizując dalej zawarte w tym podrozdziale treści czuję niedosyt w przekonaniu o weryfikacji hipotezy szczegółowej nr 3, iż *pełnienie funkcji kierowniczej to nałożenie na siebie dużej odpowiedzialności i ogromnego obciążenia moralnego, wymagającego szeregu kompetencji technicznych, społecznych i konceptualnych, przy szczególnym zwróceniu uwagi na znajomość procesów psychospołecznych. Czynniki warunkujące określoną rolę menedżera w kształtowaniu i realizacji procesu motywacyjnego można zaliczyć do kategorii osobowościowych, kompetencyjnych i organizacyjnych. W związku z tym pojawia się moje pytanie: czy hipoteza ta została zweryfikowana? Pozytywnie? Sfalsyfikowana? W oparciu o jakie dane?*

Rozdział czwarty pt. *Elementy oddziałujące na proces motywacji pracowników* (str.162-201; podrozdziały 4.1-4.5), dotyczy głównie pozapłacowych elementów motywowania ludzi do pracy. Słusznie Doktorant rozpoczyna swoje analizy od zdania, że *czas pracy stanowi kategorię zarówno ekonomiczną, społeczną jak i prawną*. Kolejno, przytacza wyniki badań świadczące o braku związku ilości spędzonego w pracy czasu z efektywnością pracowniczą. W tym miejscu pojawia się moje pytanie o rozumienie przez Doktoranta pojęcia efektywności. Tytuł podrozdziału 4.2. nie jest dla mnie jasny: *Umiejętności i wiedza jako czynnik warunkujący optymalne motywowanie pracowników*. Czy chodzi tu o umiejętności i wiedzę menedżerów, czy pracowników? Trochę wyjaśnia

to treść rozdziału, ale zdanie refleksji nie zaszkodzi. Podrozdział 4.4. jest ważny z punktu widzenia ukazania czynników mających negatywny wpływ na motywację pracowniczą, albo prościej- demotywujących. Autor poruszył między innymi bardzo ważne kwestie mobbingu, wypalenia zawodowego, czy stresu. W tym kontekście istotna jest tabela nr 25, która jest jednak dość słabo przez Doktoranta opisana. Podrozdział 4.5. to wnioski, w których Doktorant odnosi się do sformułowanego przez siebie problemu badawczego nr 4 o to, jakie wybrane czynniki w wymiarze pozytywnym i negatywnym warunkują motywacyjną rolę procedur personalnych. Uwagi do weryfikacji kolejnej hipotezy szczegółowej są takie same jak wyżej.

W rozdziale piątym- metodycznym, pt. *Analiza porównawcza systemów motywacyjnych w jednostkach organizacyjnych sfery samorządowej w świetle badań własnych* (str. 202-251; podrozdz. 5.1.-5.4.), scharakteryzowano podmiot badań i metodykę badań. To bardzo ważna część pracy- zwłaszcza dla zrozumienia całego procesu badawczego zrealizowanego przez Doktoranta. Rozdział ten jest opisany dobrze i stanowi wartość dodaną w całej pracy. Widać tutaj dużą wiedzę praktyczną i doświadczenie zawodowe Doktoranta. Dobór próby jest dobrze uzasadniony (celowy w oparciu o konkretne kryteria). Badaniem objęto 91% składu osobowego Spółki A (103 osoby) i 88% zatrudnionych w Spółce B (68 osób). Charakterystyka próby jest dobra. W podrozdziale 5.3. Autor rozprawy zawarł typologię zmiennych ujętych w badaniach: zadowolenie z pracy; zaangażowanie w pracę; uniwersalne czynniki motywacji do pracy; zadowolenie z systemu motywacyjnego; motywatory; efekt pracy; komunikacja; przełożony; atmosfera pracy; uznanie w pracy; ocena pracownicza; poczucie współtworzenia, aktywnego uczestnictwa w realizacji określonych zadań; symbole organizacji; mentoring; bezpieczeństwo personalne. Zestawił je w tabeli nr 26. W podrozdziale 5.4. dokonał analizy systemów motywacyjnych w wybranych jednostkach organizacyjnych sfery samorządowej. Wyniki badań przedstawił w postaci czytelnych grafik, do których są wprowadzenia, a które są dobrze opisane. Ten podrozdział jest wartością dodaną pracy.

Rozdział szósty, zatytułowany *Założenia modelowego podejścia do analizy systemów motywacyjnych w jednostkach organizacyjnych sfery samorządowej w świetle badań własnych* (str. 252-310; podrozdz. 6.1.-6.3.) stanowi istotną wartość związaną z korelacją zmiennych w odniesieniu do realizacji funkcji motywacyjnej i analizą tych korelacji. Doktorant sprawdził – między innymi- czy występuje korelacja pomiędzy zadowoleniem z oferowanych przez firmę motywatorów i chęci samodzielnego wyboru



motywatorów z listy zaproponowanej przez organizację i przez siebie. Rozdział ten jest – podobnie jak poprzednie- zakończony wnioskami (podr. 6.2.). Trochę chyba w przypadkowy sposób została tu postawiona teza (?). Przeprowadzony przez Doktoranta proces badawczy wybranych jednostek organizacyjnych sfery samorządowej pozwolił na sformułowanie wielu ważnych wniosków. Przedstawił je w kategorii czynników porównywalnych dla obu badanych organizacji i różnicujących, co pozwoliło na określenie specyfiki funkcjonujących tam systemów i procesów motywacyjnych. Bardzo ważną częścią pracy doktorskiej są graficzne ujęcia głównych wniosków badawczych dla analiz statystycznych, przyjętych w rozprawie doktorskiej zmiennych (schematy 31 do 34). To istotny wkład do nauki. W podrozdziale 6.3. Autor zawarł rekomendacje umożliwiające konstrukcję modelu koncepcji usprawnień badanych jednostek organizacyjnych sfery samorządowej. Tytuł podrozdziału powinien być rozwinięty o rodzaj modelu. Determinanty poziomu użyteczności autorskiego modelu zawarł na schemacie nr 36.

Atutem pracy- w jej części badawczej- są logiczne wprowadzenia do zaprezentowanych graficznie wyników badań. Ponadto, bardzo pozytywnie należy ocenić fakt, że Doktorant konsekwentnie zbadał empirycznie te aspekty, które poruszył w części teoretycznej rozprawy. Kolejno, przeprowadził analogiczne badania wśród respondentów przedsiębiorstw i instytucji, co daje nie tylko wartość poznawczą respondentów, ale też jest wypełnieniem luki badawczej w tym względzie i daje możliwość porównań z istniejącymi badaniami w przedsiębiorstwach, czy organizacjach o innym charakterze. Następnym istotnym walorem pracy jest zawarcie po każdym z rozdziałów badawczych wniosków i rekomendacji. To właśnie ta część dysertacji daje nie tylko wartość dodaną, ale jest jej zasadniczym atutem. Pracę kończy logiczne „zbiorcze” zakończenie, odnoszące się do sformułowanych hipotez i pytań problemowych.

V. Ocena literatury

Przegląd literatury przedmiotu opisującej proces motywowania, zarządzania, przewodzenia jest solidny. Autor skorzystał z bogatego zbioru literatury, obejmującego łącznie 248 monografii, artykułów z recenzowanych czasopism naukowych, zasobów Internetu, aktów prawnych. Zdecydowana większość tych publikacji jest polskojęzycznych. Około 30 procent z cytowanych publikacji pochodzi z ostatnich 10 lat.



VI. Ocena rozprawy pod względem techniczno-redakcyjnym

Styl zdań i ich logika wymaga korekty, ponieważ w wielu przypadkach raczej można się domyślać co Doktorant chciał wyrazić, niż wynika to wprost przytoczonego komunikatu pisemnego. Zastrzeżenia można mieć też do często pojawiających się błędów interpunkcyjnych (głównie do braku przecinków lub ich nadmiaru) i do błędów literowych.

VII. Wnioski końcowe

Konkludując, pomimo pewnych niedociągnięć (różnej natury), należy stwierdzić, że rozprawa doktorska Pana mgra Marka Ciekankowskiego pt. *Model systemu motywowania pracowników wybranych jednostek organizacyjnych sfery samorządowej* stanowi poprawne, zarówno w płaszczyźnie merytorycznej, jak i metodycznej, rozwiązanie sformułowanego problemu naukowego. Przedstawione przeze mnie powyżej uwagi: in plus i in minus, mają w dużej mierze charakter polemiczny i dążący do wyjaśnienia moich wątpliwości. Dysertacja jest dobrze przygotowaną rozprawą naukową. Doktorant wykazał się ogólnie pracowitością, konsekwencją, dobrą wiedzą teoretyczną w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości oraz umiejętnością samodzielnego prowadzenia badań naukowych. Recenzowana rozprawa spełnia wymagania stawiane wobec prac doktorskich przez Ustawę z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki i może stanowić podstawę nadania Doktorantowi stopnia doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Wnioskuje o przyjęcie rozprawy przez Społeczną Akademię Nauk w Łodzi oraz o dopuszczenie jej do publicznej obrony.

Łódź, 10 sierpnia 2022

Beata Glinkowska-Krauze

