

dr hab. inż. Ewa Więcek-Janka, prof. PP
doktor habilitowana w dyscyplinie:
nauki o zarządzaniu i jakości
Politechnika Poznańska
Wydział Inżynierii Zarządzania
Zakład Marketingu i Rozwoju Organizacji
ul. J. Rychlewskiego 2
60-965 Poznań

Poznań, 20.08.2022r.

RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

mgr Marka Ciekankowskiego

**pt. „MODEL SYSTEMU MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW
WYBRANYCH JEDNOSTEK ORGANIZACYJNYCH SFERY
SAMORZĄDOWEJ”**

napisanej w Społecznej Akademii Nauk w Łodzi

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

w dyscyplinie: nauki o zarządzaniu i jakości

1. OPINIA OGÓLNA

Podstawą sporządzenia recenzji jest w zakresie formalnym uchwała Senatu Społecznej Akademii Nauk podjęta na posiedzeniu w dniu 8 lipca 2022 r. oraz pismo Rektora SAN informujące mnie o tym, a w zakresie merytorycznym ustawa z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. z 2003 r., nr 65, poz. 595 z późn. zm.) a także rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 19 stycznia 2018 r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora (Dz.U. z 2018 r., poz.261).

Przedłożona mi do recenzji dysertacja doktorska przygotowana przez Pana mgr Marka Ciekankowskiego wpisuje się jednoznacznie w badania nad funkcją motywowania w zarządzaniu a zatem jest osadzona w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

2. OCENA MERYTORYCZNA

Ocena merytoryczna przedłożonej dysertacji doktorskiej została sporządzona z uwzględnieniem sześciu kryteriów:

- znaczenie problematyki podjętej w recenzowanej rozprawie (2.1),
- zgodność tematu dysertacji z zawartością opracowania (2.2),
- literatura przedmiotu (2.3),
- zastosowana metodyka badawcza (2.4),

- struktura pracy (2.5),
- język i formalna strona rozprawy (2.6).

2.1. Znaczenie podjętej problematyki w rozprawie

Tematyka badania i kształtowania systemów motywacyjnych jest popularna w piśmiennictwie naukowym poświęconym problematyce funkcjonowania organizacji i przedsiębiorstw w obszarze zarządzania. Wynika to z konieczności realizacji badań nad podstawowymi funkcjami zarządzania. Jest to szczególnie interesujące ze względu na wybrane podmioty badań ze sfery jednostek organizacji samorządowej. Tematyka zarządzania i styl zarządzania jest przedmiotem wielu badań i publikacji na całym świecie. Dostępna literatura przedmiotu wskazuje mnogość ujęć i koncepcji, które zostały uwzględnione w ocenianym opracowaniu. Współczesny pracodawca poszukuje na rynku pracy oprócz kwalifikacji i kompetencji zaangażowania w pracę i tzw. „chęci” np. do rozwoju. Ten fakt dostrzegają pracodawcy, którzy próbują wpływać na wzrost zaangażowania pracowników poprzez oferowanie ekonomicznych i pozaekonomicznych środków motywujących. Ponadto zarządzanie zasobami ludzkimi ma duże znaczenie jako czynnik strategiczny w każdej jednostce organizacyjnej. Wpływa także na rozwój organizacji w zmieniającym się gospodarczym otoczeniu.

Konkluzja cząstkowa: wybór problematyki badawczej w recenzowanej dysertacji oceniam pozytywnie. Doktorant rozumie tematykę zarządzania zasobami ludzkimi oraz rolę systemów motywowania jako składowej procesów zarządczych.

2.2. Zgodność tematu dysertacji z jej zawartością

Tytuł dysertacji brzmi: **Model systemu motywowania pracowników wybranych jednostek organizacji sfery samorządowej**. Zawartość części teoretycznej i badawczej (rozdziały 1 do 6) odpowiada przyjętemu tematowi opracowania. Niestety autor finalnie na stronie 304 na schemacie nr 35 przedstawia „syntetyczne ujęcie modelowej koncepcji usprawnień badanych jednostek organizacyjnych sfery samorządowej”, przedstawiając wnioski i rekomendacje dla poprawy stanu zastanego. Niestety nie doszukuję się w opracowaniu „obiecane” w tytule modelu systemu motywowania (...). Oznacza to, że tytuł dysertacji nie został zrealizowany w całości. W tym wypadku temat opracowania powinien mieć następującą formę: „**Model usprawnień systemu motywowania pracowników wybranych jednostek organizacji sfery samorządowej**” lub „**Dedykowany model usprawnień w systemach motywowania dla organizacji sfery samorządowej**”.

Konkluzja cząstkowa: Mimo wskazania rozbieżności między tematem a zawartością dysertacji można uznać, że szeroka analiza literatury oraz badania empiryczne pozwalają na przyjęcie realizacji postulatów spójności w minimalnym stopniu.

2.3. Literatura przedmiotu

Bibliografia zaczynająca się na s. 323, a kończąca na 338 liczy 248 pozycji w tym 205 pozycji zwartych, 13 źródeł prawnych, dokumentów i raportów oraz 29 źródeł netograficznych. Liczba pozycji literaturowych, ich struktura oraz aktualność mierzona rokiem wydania jest wystarczająca na potrzeby dysertacji doktorskiej uwzględniając obszerność literatury na temat motywacji w zarządzaniu na świecie.

Nie mniej jakość cytowania źródeł nie jest wystarczająca. Brakuje bowiem wskazania stron dla artykułów naukowych. Autor kończy cytowanie na wskazaniu numeru czasopisma (por. poz. 5; 13; 18; 21; 27; 36; 48; 55; 59; 60; 61; 65; 77; 97; 99; 100; 107; 113; 116; 126; 127; 137; 146; 157; 160; 170; 171; 180; 187; 192; 196; 205). Brakuje wskazania stron również w przypadku pozycji redagowanych (por. poz. 12; 28; 32; 63; 70; 72; 110; 119; 121; 135; 145; 164; 169; 193; 200).

Konkluzja cząstkowa: Mimo, wskazanych niedociągnięć związanych z brakiem wskazań stron dla powoływanych tekstów w liczbie 47 (stanowi to 23% źródeł bibliograficznych) oraz braku autorskiego podejścia krytycznego doktoranta do prezentowanego materiału oceniam, że przegląd literatury przedmiotu jest wystraszający dla realizacji postawionego celu dysertacji.

2.4. Zastosowana metodyka badawcza

Zrealizowane badania należy uznać za oryginalne i interesujące naukowo, których rezultaty mogą być aplikowane w praktyce zarządzania w obszarze działalności jednostek samorządowych, co zwiększa wartość dodaną dysertacji. Niestety aplikowalność wypracowanych rozwiązań ograniczona jest przez wielkość próby, która dotyczy zaledwie dwóch instytucji a badania objęły łącznie 171 jednostek (103 jednostki ze spółki A i 68 jednostek ze spółki B). Jest to niewielka próba – uniemożliwiająca przeprowadzenie wnioskowania ilościowego (np. wskazywanie udziałów procentowych na wykresach - wskazane byłoby operowanie liczbami).

Metodyka badawcza w większej części została przedstawiona we wstępie. Tekst wstępu został napisany chaotycznie. Mam szereg uwag do tego fragmentu metodyki:

1. W przyjętych celach głównych i szczegółowych dysertacji brakuje głównego celu jakim jest opracowanie wskazanego w tytule „modelu systemu motywowania”. Pojawia się cel główny definiowany jako „stworzenie koncepcji usprawnień wybranych procesów motywacyjnych”. Poza tym: Właściwym byłoby użycie słowa „opracowanie” a nie „stworzenie”.
2. Konstrukcja hipotezy. Jeżeli za hipotezę uznać, że jest przypuszczeniem, domysłem dotyczącym pewnej prawidłowości, musi spełniać pewne wymogi, jeśli ma być użyteczna. Zatem powinna być: (1) nowa, czyli zawierająca jakieś niezbadane dotychczas kwestie lub aspekty, (2) ogólna, tzn. musi brać pod uwagę wszelkie fakty, procesy i zjawiska związane z badaną kwestią; (3) pojęciowo jasna, czyli wyrażona dokładnie i jednoznacznie; (4) niesprzeczna wewnętrznie; (5) sprawdzalna; (6) nie powinna dotyczyć spraw oczywistych ani banalnych.
3. Hipoteza postawiona w opracowaniu posiada pewne wady nie realizuje bowiem postulatu 2 i 4. Ponadto nie jest związana z problemem badawczym ani celem

amj

postawionym w rozprawie. Postulat (3) wskazujący na pojęciową jasność, nie jest spełniony, ponieważ: „W problemie badawczym mówi się o **czynnikach determinujących procesy motywowania** w celu pracy o **szansach i zagrożeniach procesów motywacyjnych**, hipoteza zaś dotyczy **oceny zadowolenia z systemu motywacji**. Mamy tu „pomieszane” poziomy rozważań od systemu, przez proces do czynników. Postulat (4) traktujący o braku sprzeczności wewnętrznej hipotezy nie został spełniony. Hipoteza w brzmieniu: 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 w oraz atmosfera pracy. Jako słabą stronę uznaje się aspekt szkoleń oraz mentoring.

4. 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. Zawiera w sobie założenie koniunkcji trzech części wskazanych czynników, co nie powinno mieć miejsca. Wskazano tu jednocześnie na mocne strony: (1) sprawna komunikacja, (2) poczucie współtworzenia, (3) aktywnego uczestnictwa w realizacji określonych zadań, (3) zaangażowanie w wykonywaną pracę, (4) kontakt z przełożonym, (5) docenienie przez przełożonych i współpracowników oraz (6) atmosfera pracy. Ponadto pojawiły się słabe strony (1) szkolenia i (2) mentoring. I na koniec wprowadzono zdanie o różnicy między organizacjami, które wcześniej nie zostały przywołane ani w celu pracy ani w problemie badawczym. Niniejszym w hipotezie głównej wyróżniono 9 niespójnych wewnętrznie wyrażeń, które obniżają wartość metodyczną hipotezy głównej.
5. Zdanie na s. 13: „Dokonując założeń badawczych, hipotezy szczegółowe, traktowane jako próba odpowiedzi na określone pytania badawcze, przybrały następujące brzmienie” – wprowadza zamieszanie metodyczne. Hipotezy szczegółowe powinny dotyczyć uzupełnienia (rozbicia) hipotezy głównej, a nie wyłącznie być odbiciem problemów szczegółowych. Nie mniej można dostrzec logiczne poprowadzenie procesu badawczego przy tak przyjętych hipotezach szczegółowych.
6. Na s. 15 autor pisze: „Konieczność dokonania pogłębionych analiz statystycznych doprowadziła do uszczegółowienia założeń badawczych”, których jednak nie omówiono wcześniej.
7. Następnie Autor wskazuje bez dostatecznego wprowadzenia (i w żaden sposób nie uzasadnia to miejsca prezentacji we wstępie) postawionych hipotez badawczych uszczegóławiających już szczegółowe hipotezy w liczbie 32. Miejscem tego typu bardzo szczegółowych prezentacji jest rozdział metodyczny a nie wstęp. Nie mniej poza nieodpowiednim miejscem – hipotezy wraz z pytaniami badawczymi szczegółowymi należy uznać za prawidłowe.
8. Jednocześnie pisze o zmiennych zależnych, które również nie zostały dostatecznie wprowadzone i wytłumaczone.
9. Na stronie 18, Autor pisze o przedmiocie badań nie wspominając podmiotu badań.
10. Na stronie 19, Autor pisząc „metodologia wyróżnia dwa typy...”, stosując podwójnie niewłaściwe podejście Autor używa pojęcia metodologia w odniesieniu do metodyki, po

drugie zaś stosuje personifikację zupełnie nie poprawiającą przekazu myśli (recenzent rozumie, że metodologia to nauka o metodach badań naukowych, ich skuteczności i wartości poznawczej, zaś metodyka to: zbiór metod, standaryzowanych dla wybranego obszaru lub określone podejście do rozwiązywania problemów).

11. Od strony 21 do 22 następuje niepotrzebna na tym etapie szczegółowa analiza pytań zawartych w kwestionariuszu ankiety, który należało omówić w części badawczej opracowania.
12. Na stronie 23 w tabeli 8 Autor przedstawia proces badawczy, który organizuje wstęp (od tego powinien Autor rozpocząć wstęp). Nie mniej w tej samej tabeli Autor używa sformułowania: „Wieloletnie, wsobne zainteresowanie tematyką”. Mam duże wątpliwości do określenia „wsobne”, które można by zastąpić określeniem po prostu wieloletnie zainteresowanie.
13. Dopiero od 25 strony Autor wprowadza czytelnika w skrócone opisy rozdziałów, co należało uczynić już znacznie wcześniej.

Konkluzja cząstkowa: Podsumowując Wstęp ocenianej pracy doktorskiej uważam za nieudany i oceniam go negatywnie, ponieważ nie spełnił swojej roli.

Metodyka przedstawiona w części wstępu uzupełniona informacjami w rozdziale 5 może być uznana za właściwą. Próba badawcza mimo swej małej liczebności może stanowić pilotaż do badań pogłębionych. Metoda CAWI (Computer-Assisted Web Interview) spełnia wymagania anonimowości badań, ale zwykle wykorzystuje się ją przy badaniach na dużych próbach. Przedstawione w załączniku na stronie 348 narzędzie badawcze należy uznać za ciekawe i spełniające wymagania stawiane narzędziom w badaniach. Kwestionariusz ankiety składa się 58 pytań właściwych i 5 pytań klasyfikacyjnych. Zawarte w nim pytania mają charakter otwarty, np. w pyt. 56 oraz zamknięty z wykorzystaniem skalowania odpowiedzi na skali nominalnej: dychotomicznej (np. pyt: 1; 2; 3) i otwartej (np. pyt: 21); na skali porządkowej (np. pyt: 9; 13; 17) i stosunkowej (np. pyt: 5; 7; 8). Kwestionariusz został poprzedzony listem do respondentów i krótką instrukcją.

Konkluzja cząstkowa: Należy uznać opracowany kwestionariusz za wystraszający i pozwalający na realizację badań. Oznacza to, że Autor dysertacji posiada warsztat planowania badań i umiejętności prowadzenia badań w terenie.

Za szczególnie ważne należy uznać zastosowanie aparatu statystycznego w obróbce danych pozyskanych. Autor wykorzystał analizę korelacji rho Spearmana, test różnic U Manna-Whitney'a, H Kruskala-Wallis, chi. kw. oraz test różnic Wilcoxon'a. W sposób sprawny Autor wykorzystał aparat statystyczny do weryfikacji postawionych we wstępie hipotez szczegółowych. Dzięki temu wyłonił zmienne odpowiedzialne za motywację do pracy w badanych jednostkach i na ich podstawie opracował model usprawnień systemów motywacyjnych w tych jednostkach.

Konkluzja cząstkowa: Należy uznać wybór narzędzi statystycznej obróbki danych na poziomie opisowym i matematycznych za właściwy. Oznacza to, że Autor dysertacji posiada umiejętności wnioskowania.

2.5. Struktura pracy

W wstępie Autor przedstawił kompilację metodyki badawczej w sposób zupełnie nieuporządkowany i chaotyczny, co nie pomogło a wręcz zaszkodziło w zrozumieniu metodyki realizacji dysertacji.

Konkluzja cząstkowa: Wstęp należy uznać za nieudany, zbyt rozwlekły a co za tym idzie niespełniający postulatów stawianych tej części opracowań naukowych.

W rozdziale pierwszym Autor odniósł się do teoretycznego dorobku naukowego, wskazującego istotę funkcjonowania organizacji w otoczeniu zewnętrznym i w środowisku wewnętrznym. Omówił funkcje zarządzania i szczeble kierowania, wskazując na wagę wybranych elementów zarządzania zasobami ludzkimi. Określił znaczenie realizacji funkcji personalnej, kształtowanej w oparciu o zasady i możliwości procesu rekrutacji, selekcji, adaptacji, metod przeprowadzania okresowych ocen pracowniczych, zaznaczając znaczenie procesu motywacji na każdym z tych etapów.

Konkluzja cząstkowa: Rozdział pierwszy należy uznać za kompletny.

Rozdział drugi dotyczy tematyki motywacji. Określając różnice między motywem a motywacją Autor wskazał teorie i modele motywacji, uwzględniając ich ewolucję na przestrzeni lat. Określił personalne i organizacyjne czynniki stymulujące pracownika do realizacji zadań służbowych, wskazując znaczenie środków zachęty, przymusu i perswazji. Wreszcie zaprezentował podział motywatorów w odniesieniu do finansowych i pozafinansowych materialnych i pozamaterialnych czynników, które są składową systemów motywacji.

Konkluzja cząstkowa: Rozdział drugi należy uznać za kompletny.

W rozdziale trzecim Autor odniósł się do roli kierownika, menedżera w kształtowaniu kultury organizacyjnej, a zatem analizie poddano jego czynniki osobowościowe i temperamentalne. Wskazał też kompetencje i kwalifikacje jako składniki tworzące określony styl kierowania, który oddziałuje na motywacje i potrzeby swoich podwładnych. Podkreślił rolę adekwatnego i efektywnego komunikowania w społeczności pracowniczej. Na każdym etapie zaznaczył silne połączenie osoby menedżera z kształtowaniem środowiska motywacji pozamaterialnej i pozafinansowej.

Konkluzja cząstkowa: Rozdział trzeci należy uznać za kompletny.

Rozdział czwarty dotyczy procesowego podejścia do motywacji, która stanowiąc immanentną część kultury organizacyjnej zespala bądź osłabia efektywność pracy. W tym rozdziale Autor wykazuje, obszary jak np. zarządzanie czasem (sobą w czasie), które mogą zwiększyć efektywność działań, co z kolei ma znaczący wkład w budowanie poczucia optymalnej motywacji. W rozdziale tym Autor podkreślił znaczenie zarządzania wiedzą i poziomą inwestycji w kapitał ludzki organizacji.

Konkluzja cząstkowa: Rozdział czwarty należy uznać za kompletny.

Rozdziały piąty i szósty dotyczą przedstawienia procesu badawczego. Zostały one poświęcone omówieniu badanych organizacji. W rozdziale piątym pogłębiono opis metodyczny (ze wstępu) prowadzonego procesu badawczego.

Konkluzja cząstkowa: Rozdział piąty należy uznać za niekompletny, ze względu na występowanie większości opisu we wstępie.

Dokonana w rozdziale szóstym analiza ilościowa uzyskanych wyników opracowana na podstawie opisu i analizy szeregu zmiennych i weryfikację 32 hipotez cząstkowych, umożliwiła identyfikację obecnych systemów i procesów motywacyjnych w wybranych jednostkach organizacyjnych sfery samorządowej oraz doprowadziła do opracowania „koncepcji usprawnień w omawianym temacie”.

Konkluzja cząstkowa: Rozdział szósty należy uznać za kompletny pod warunkiem zawężenia tematu: z „modelu systemu motywowania” do „modelu usprawnień systemu motywowania”.

Zakończenie pracy stanowi podsumowanie całości dokonanych działań, tak poznawczych jak metodycznych i użytecznych. Autor opracowania wskazał możliwe dalsze obszary eksploracji i pogłębionych analiz dotyczących systemów i procesów motywacyjnych.

Konkluzja cząstkowa: Zakończenie dysertacji należy uznać za kompletne.

2.6. Język i formalna strona rozprawy

Od strony językowej i formalnej przedłożoną dysertację doktorską można ocenić pozytywnie. Chociaż dostrzegam wiele błędów interpunkcyjnych oraz błędy zwane „literówkami”, błędy gramatyczne też są zauważalne. Autor zastosował przypisy tzw. dolne. W naukach o zarządzaniu i jakości najczęściej stosuje się podejście APA, nie mniej przypisy są wyczerpujące i dokładne. Recenzent podzieliła błędy formalne, językowe i edycyjne na następujące grupy:

- stylistyka,
- logika wypowiedzi,
- powtórzenia,
- braki w przypisach,
- i pozostałe błędy.

W ramach błędów związanych ze stylem wypowiedzi odnotowałam 31 błędów, przykładowo:
- na stronie 8: „Na skuteczną motywację i wzrost zaangażowania pracowników w przedsiębiorstwie ma wpływ taka organizacja pracy pracowników, która pozwala na jak największe poczucie niezależności, dążenie do **zaspokojenia swoich celów...**” (niejasny jest podmiot),

- na stronie 9: niezrozumiałe zdanie: „Zarysowane powyżej założenia, tezy, ogólnie znane prawdy, na poziomie teorii nie budzą większych zastrzeżeń. Jednak poziom praktyczny

wskazuje brak **oczywistości**, która wyraża się w identyfikowanym niepełnym zadowoleniu, migracji organizacyjnej, fluktuacji”.

W ramach błędów związanych z logiką wypowiedzi odnotowałam 18 przypadków, między innymi:

- na stronie 5: „W czasie poszukiwania zidentyfikowano znaczącą liczbę publikacji naukowych monografie, artykuły naukowe i materiały pokonferencyjne, blogi eksperckie, ujęcia marketingowe, dokumenty”,
- na stronie 9: wymaga wyjaśnienia zdanie: „Zarządzanie przez motywację, polega na ciągłym poszukiwaniu przez każdego menedżera odpowiedzi na bardzo ważne pytanie w procesie motywacyjnym, które dotyczy metod, jakie należy zastosować, aby pracownicy chętnie i efektywnie wykonywali swoją pracę” (brak pytania),
- na stronie 9: Powołanie się na założenia, które nie wybrzmiały,
- na stronie 30: „W koncepcji zarządzania wielu badaczy określało funkcje, realizowane przez Zarządzanie” (Pytanie której koncepcji? Czy może koncepcjach?).

W ramach poszukiwania powtórzeń w tekście - zidentyfikowano ich 15, między innymi:

- na stronie 5 – pojęcie zagadnienie, oraz pojęcie zaangażowanie,
- na stronie 8 – pojęcie motywacja.

W ramach błędów związanych z brakiem powołań, odnaleziono 38 pozycji, przykładowo:

- na stronie 5, „Ma to znaczenie dla funkcjonowania całego rynku pracy, choć nie przez wszystkich motywowanie jest jednoznacznie kojarzone z danymi makroekonomicznymi”,
- na stronie 28: K. Cygan a K. Cyran,
- na stronie 35: brak przypisu w klasyfikacji menedżerów zarządzania,
- na stronie 49: „Wymieniane korzyści z procesu adaptacyjnego podobnie brak przypisu przy cytowanych celach adaptacji”,
- na stronie 60: „Wśród zagrożeń...”,
- na stronie 62: przywołanie Blancharda bez wskazania źródła.

Pozostałe błędy dotyczą najczęściej nieuprawnionego personifikowania, oraz braku czytelności schematów i tu:

- nielogiczne klamry tematyczne: s. 7: niepotrzebne wprowadzenie klasyfikacji pojęć (które powinno znaleźć się z części przeglądowej),
- na stronie 6: „Badania jasno wskazują...”
- na stronie 7: „Bogata literatura problemu motywacji przedstawia...”
- na stronie 31: schemat 3 – nieczytelny,
- na stronie 74: schemat 11 – nieczytelny,
- na stronie 84: schemat 13 – nieczytelny,
- na stronie 87: schemat 15 – nieczytelny,
- na stronie 92: schemat 16 – nieczytelny,
- na stronie 242: wykres 38 – brak objaśnień,
- na stronie 296: schemat 31 – nieczytelny,
- na stronie 297: schemat 32 – nieczytelny,
- na stronie 300: schemat 34 – nieczytelny.

Konkluzja cząstkowa: Mimo niedoskonałości wykrytych podczas recenzji stronę lingwistyczną i redakcyjną oceniam ogólnie pozytywnie.

3. WNIOSKI I KONKLUZJA KOŃCOWA

Rozprawę doktorską mgr Marka Ciekankowskiego należy uznać za spełniającą wymogi stawiane tego typu pracom w stopniu podstawowym. Doktorant podjął się właściwego zamysłu badawczego głównie ze względu na kluczowe znaczenie motywacji pracowników w procesach zarządczych. W ramach autorskiej koncepcji zastosował odpowiednie dla postawionych celów instrumentarium badawcze i analityczne.

Po literaturze opracowania jestem przekonana, że recenzowana dysertacja doktorska spełnia ustawowe kryteria stawiane pracom doktorskim w art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. z 2003 r., nr 65 poz.595 z późn. zm.) tj.:

1. Recenzowana rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, jakim jest opracowanie listy usprawnień w systemach motywacyjnych wybranych organizacji.
2. Recenzowana rozprawa wykazuje na ogólną wiedzę teoretyczną Doktoranta w dyscyplinie: nauki o zarządzaniu i jakości, w szczególności w zakresie terminologii stosowanej dla zarządzania zasobami ludzkimi.
3. Recenzowana rozprawa potwierdza umiejętności Doktoranta w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej a Doktorant wykazał się poprawnym warsztatem metodologicznym i może w przyszłości prowadzić własne badania naukowe.

Reasumując, stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska mgr Marka Ciekankowskiego, pt. **„Model Systemu motywowania Pracowników wybranych jednostek organizacyjnych sfery samorządowej”** spełnia ustawowe wymogi przytoczone powyżej i na tej podstawie wnioskuję do Senatu Społecznej Akademii Nauk w Łodzi o jej **dopuszczenie do publicznej obrony.**

Sporządzono w Poznaniu 20 sierpnia 2022

Ewa Więcek-Janka