

Szczecin, 14 marca 2024 r.

dr hab. Patrycja Zwiech, prof. US
Uniwersytet Szczeciński
Instytut Zarządzania

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr. Aleksandra Prusa
pt. „*Motywacja finansowa pracowników [redacted]*”
(Kraków 2023, ss. 272)
przygotowanej pod kierunkiem naukowym
dr hab. Izabeli Stańczyk, prof. UJ i dr Anety Kuźniarskiej**

Niniejsza recenzja została przygotowana w odpowiedzi na pismo Przewodniczącego Rady Dyscypliny Nauki o zarządzaniu i jakości Uniwersytetu Jagiellońskiego prof. dra hab. Marka Bugdola informującego o decyzji powołującej mnie na recenzenta pracy doktorskiej.

Podstawę prawną sporządzenia niniejszej recenzji stanowi ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2023 poz. 742 z późn.zm.). Głównym celem recenzji jest odniesienie się do sformułowanych w ustawie wymagań stawianych pracy doktorskiej. Art. 187. w/w ustawy wskazuje w szczególności, że:

- *Rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej.*
- *Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne.*

Przedłożona do recenzji rozprawa doktorska została wykonana w ramach programu „Doktorat wdrożeniowy”.

Trafność wyboru obszaru badań i tematu rozprawy

Wybór tematyki pracy i jej zakres należy ocenić pozytywnie. Tematyka badawcza podjęta w rozprawie jest ważna i interesująca poznawczo, a także, co istotne, odnosi się do aktualnego problemu dla funkcjonowania Spółki XYZ. Podjęty przez Doktoranta problem badawczy może być postrzegany jako interesujący głos w dyskusji nad motywowaniem

pracowników i jednocześnie jako wartościowa propozycja zmiany systemu premiowania w badanym podmiocie.

Temat wybrany przez Doktoranta jest istotny z punktu widzenia Spółki XYZ, gdyż funkcjonujący system premiowania opiera się o wskaźniki balance score card, na które pracownicy mają bezpośredni wpływ tylko w niewielkim lub nawet żadnym stopniu. Poza tym, wskaźników branych pod uwagę w tym systemie jest zbyt dużo. Te dwa elementy powodują, że percepcja sprawiedliwości obecnego systemu oraz zaangażowanie pracowników mogą nie być optymalne. Patrząc poprzez pryzmat poprawy efektywności pracy i podniesienia zaangażowania pracowników, celem jest zaproponowanie rozwiązań wpływających na motywację pracowników poprzez modyfikację obecnego systemu premiowania.

W świetle powyższych uwag można stwierdzić, iż podjęcie problematyki motywowania pracowników jest zasadne i wpisuje się w aktualne wyzwania w obszarze zarządzania, zarówno w warstwie teoretycznej, jak i praktycznej.

Tematyka dysertacji, w ujęciu zaproponowanym przez Autora, pozwala jednoznacznie umieścić pracę w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Cele badawcze

Autor określił główny cel naukowy dysertacji jako *analizę systemu premiowania w [redacted] dla stanowisk niekierowniczych, a także zaproponowanie modyfikacji tego systemu do wdrożenia w badanym przedsiębiorstwie* (s. 7 i 115 rozprawy). Do realizacji celu głównego Autor opracował następujące cele szczegółowe (s. 115):

- 1) *dokonanie przeglądu literatury i systematyzacji wiedzy na temat premiowania w organizacjach;*
- 2) *analiza istniejącego systemu premiowania w badanej organizacji;*
- 3) *badania ankietowe wśród pracowników [redacted] dotyczące istniejącego systemu motywowania finansowego oraz poznanie preferencji pracowników co do kierunku zmian tego systemu;*
- 4) *opracowanie projektu modyfikacji systemu premiowego [redacted].*

Dodatkowo sformułowane zostały przez Doktoranta cele empiryczne (tj. *analiza istniejącego systemu premiowania [redacted] oraz poznanie opinii zatrudnionych pracowników w zakresie motywacyjnych aspektów systemu premiowania*) i cel użyteczny (tj. *przygotowanie projektu zmian w dokumentach dotyczących systemu premiowania w tym konkretnym przedsiębiorstwie*).

Cele szczegółowe Autor traktuje jednocześnie jako cele empiryczne i użyteczny, podobnie je formułując. W rozprawie postawiono także następujące pytania badawcze (s. 115):

- *Jaki jest zakres dopasowania systemu premiowania do specyfiki przedsiębiorstwa i posiadanych zasobów ludzkich?*
- *Jak obecny system premiowania jest postrzegany przez pracowników?*

- *Jakie w opinii pracowników należy wprowadzić zmiany w dotychczasowym systemie premiowania?*

Szczegółowe etapy prac badawczych obejmowały trzy etapy (s. 115-116):

- *Etap I – Analiza literatury dotyczącej systemów premiowania;*
- *Etap II – Analiza systemu premiowania [REDACTED], w tym: audyt dokumentacji dotyczącej premiowania pracowników produkcyjnych i analiza wyników przeprowadzonych badań kwestionariuszowych dotyczących systemu premiowania wśród pracowników produkcyjnych;*
- *Etap III – Przygotowanie do wdrożenia projektu zmiany systemu premiowania i świadczeń dodatkowych w [REDACTED].*

Cele zostały sformułowane w sposób prawidłowy w kontekście istniejącego stanu wiedzy. Lektura dysertacji pozwala stwierdzić jednoznacznie, że wskazane cele – zarówno główny, jak i szczegółowe – zostały zrealizowane.

Struktura rozprawy oraz treść rozdziałów

Praca liczy 272 strony, w tym 249 strony tekstu właściwego. Ma zrównoważoną strukturę zgodną z naukowym charakterem przeprowadzonych badań. Treść została podzielona na wstęp, 5 rozdziałów i zakończenie. We wstępie zaznaczono przesłanki podjęcia obszaru badawczego, wyznaczono cele i pytania badawcze oraz przedstawiono strukturę pracy. Dwa pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny, trzeci – metodyczny, a kolejne dwa – empiryczny.

W rozdziale pierwszym przedstawiono teoretyczne podstawy motywowania pracowników, w tym definicje motywacji i motywowania oraz teorie treści i procesu. Następnie Doktorant próbował dokonać przeglądu literatury dotyczącej motywacji pracowników. W dalszej części odniósł się do podmiotów zarządzania zasobami ludzkimi. Należy zauważyć, że zawartość tego rozdziału nie tyle dotyczy systemu motywowania finansowego, co raczej motywacji pracowniczej. Stąd też rozdział ten powinien być zatytułowany szerzej, np.: *Istota motywacji pracowniczej*, a punkt 1.2. – *Przegląd literatury dotyczącej motywowania*.

W rozdziale drugim Autor skoncentrował się na elementach premiowania finansowego oraz pozafinansowego. W pierwszej kolejności przedstawił różne klasyfikacje premii i kryteria ich przyznawania oraz przedstawił świadczenia finansowe. Następnie odniósł się do świadczeń pozafinansowych o charakterze materialnym i niematerialnym. W dalszej części tego rozdziału Doktorant przedstawił powiązania między percepcją sprawiedliwości systemu wynagradzania a zachowaniami kontrproduktywnymi pracowników. Rozdział kończy opisanie procesu budowy i wdrożenia systemu premiowego.

Rozdział trzeci ma charakter metodyczny. Przedstawia cel, przedmiot badań, problemy badawcze, przebieg postępowania, wykorzystane metody, opis podmiotu. Punkt 3.3. został

błędnie nazwany jako *Obszar badań*. Należałoby go nazwać dostosowując do zawartości tego punktu: *Opis/charakterystyka badanego podmiotu*.

Rozdział czwarty dotyczy diagnozy istniejącego systemu premiowania w badanej jednostce. Autor rozpoczął od wymienienia i krótkiej analizy dokumentacji powiązanej z systemem premiowania występującej w badanym podmiocie oraz przypisania poszczególnych elementów wynagrodzeń do grup: płaca zasadnicza, bodźce krótkoterminowe, bodźce długoterminowe i świadczenia dodatkowe. Następnie Autor ocenił, czy system premiowania jest zgodny z zasadami zaproponowanymi przez S. Borkowską. W dalszej części Doktorant ocenił stopień, w jakim wybrane świadczenia pozwalają osiągnąć wymienione cele. W punkcie 4.1. należało przedstawić także dokładną charakterystykę istniejącego systemu motywowania oraz elementów i narzędzi, jakie on zawiera, co niestety w tym punkcie się nie znalazło, a co bardzo zwiększyłoby czytelność wyводу. W punkcie 4.2. Autor opisał wyniki wpływające z przeprowadzonych badań ankietowych. W kolejnym punkcie opisano wnioski z badań ankietowych. W punkcie 4.4. przedstawiono wyniki trzech wywiadów przeprowadzonych z organizacjami związkowymi. Autor wskazał (s. 219), że zostanie także zaprezentowany wywiad ze Społecznym Inspektorem Pracy, jednak nie miało to miejsca.

Rozdział piąty Autor zatytułował *Projekt nowego systemu motywowania finansowego dla [REDAKOWANE]*. W rzeczywistości w tym rozdziale Autor przedstawił propozycję modyfikacji istniejącego systemu premiowego, nazywając go trochę na wyrost – systemem motywowania finansowego. W punkcie 5.1. zatytułowanym *Założenia do projektu*, niestety założenia zostały opisane tylko w niewielkim stopniu, natomiast znalazły się tu wybrane wyniki przeprowadzonych badań ankietowych oraz opis istniejącego systemu premiowego (który w pełniejszym zakresie powinien znaleźć się w punkcie 4.1.). Następnie Autor przedstawił harmonogram wdrożenia projektu oraz uproszczony schemat wdrożenia modyfikowanych zmian. W punkcie 5.3 Doktorant przedstawił *clou* pracy – propozycję modyfikacji systemu premiowania. Ostatni punkt odnosi się do zagrożeń dla wdrożenia przygotowanego projektu.

W zakończeniu Autor odniósł się do celów pracy.

Należy podkreślić logiczność i spójność konstrukcji całości pracy, jak i poszczególnych jej elementów, czyli rozdziałów i podrozdziałów. Tytuły poszczególnych rozdziałów, pomijając uwagi ukazane powyżej, są poprawnie powiązane ze sobą oraz obszarem badawczym dysertacji.

Stopień realizacji założeń badawczych

Realizując pierwszy cel szczegółowy rozprawy Autor dokonał przeglądu wybranych pozycji literatury. Niedosyt może budzić brak własnych opinii i ocen odnoszących się do tych pozycji. Lepszy byłby także przegląd dokonany według zdefiniowanych obszarów tematycznych, a nie według wybranych słów kluczowych w ramach poszczególnych baz, bowiem podobne kwestie przewijają się w kolejnych analizach (np. rola przełożonego, system motywacyjny, motywatory, sprawiedliwość itd.). Także podział na słowa kluczowe po polsku i

po angielsku wydaje się sztuczny, ponieważ Autor *de facto* odnosi się dwukrotnie do tych samych zagadnień (np. osobne rozpatrywanie „financial motivation” i „motywacja finansowa pracowników”). Jednocześnie należy zauważyć, że dokonany przegląd literatury dotyczył zagadnień szerszych, tzn. odnosił się do szeroko rozumianej motywacji pracowników, a nie tylko do premiowania w organizacjach.

Realizacja drugiego celu szczegółowego, czyli dokonanie *analizy istniejącego systemu premiowania w badanej organizacji*, została dokonana w oparciu: o dokumentację badanego podmiotu; o audyt systemu premiowania dokonany z wykorzystaniem klasyfikacji wynagrodzeń oraz kryteriów opracowanych przez S. Borkowską i M. Armstronga; o analizę wyników przeprowadzonych ankiet wśród pracowników oraz wywiadów przeprowadzonych z przedstawicielami trzech związków zawodowych.

Realizacja tego celu została dokonana poprawnie. Należy jednak zwrócić uwagę na pewne kwestie, które ułatwiłyby Doktorantowi pracę. I tak, lepszym rozwiązaniem byłoby przyjęcie jednolitego nazewnictwa, bo w pracy te same elementy są zamiennie nazywane elementami wynagrodzenia, bodźcami lub świadczeniami, co zmniejsza czytelność wyводу. Podział elementów wynagrodzenia z tabeli 19 nie pokrywa się z tymi z tabeli 21, nie wiadomo też dlaczego tylko dla części z nich została dokonana ocena stopnia, w jakim pozwalają osiągnąć wymienione cele.

W ramach realizacji trzeciego celu szczegółowego odnoszącego się do badań ankietowych wśród pracowników Spółki XYZ dotyczących istniejącego systemu motywowania finansowego oraz poznania ich preferencji co do kierunku zmian tego systemu, Autor przeprowadził badanie ankietowe na grupie 299 pracowników. Wyniki przedstawiono w kontekście zajmowanego stanowiska i w kontekście stażu pracy. Niestety Doktorant nie dołączył do pracy autorskiego kwestionariusza ankiety, co zmniejszyło czytelność przekazu. Nie widzę w opisie wyników ankiety kwestii odnoszących się do samooceny poziomu motywacji pracowników oraz ich stopnia zadowolenia z funkcjonowania poszczególnych motywatorów finansowych w badanym podmiocie. Nie widzę także odniesienia do wysokości wynagrodzenia zasadniczego, co przy badaniu motywacji finansowej wydaje się być jednym z kluczowych zagadnień. Poza tym, cały punkt 4.2 odnoszący się do analizy wyników badań ankietowych, a liczący ponad 70 stron, mógłby być skrócony do opisu ważnych zależności, a tabele z korelacją mogły zostać umieszczone w załącznikach. Wnioski wypływające z badania ankietowego zostały sformułowane prawidłowo, a podjęte kwestie dotyczące aktualnie obowiązującego systemu premiowego (przedstawione przykładowo na wykresie 7 i 8) zostały poprawnie sformułowane.

Czwarty cel szczegółowy, czyli *opracowanie projektu modyfikacji systemu premiowego* został czytelnie i szczegółowo przedstawiony w tabeli 155 pracy oraz w dalszym opisie. Przedstawione zmiany dotyczą powiązania kryteriów decydujących o premiowaniu z charakterem wykonywanej pracy tak, aby pracownik zauważał wpływ własnej pracy na uzyskaną gratyfikację. Autor wskazuje konkretne mierniki i wskaźniki, które powinny być brane pod uwagę przy premiowaniu pracowników na stanowiskach niekierowniczych. Wskazuje także na konieczność zwiększenia puli premii, utworzenie osobnej puli premii dla

kierowników, pozostawienie puli na nagrody do dyspozycji przełożonego, oraz proponuje wprowadzenie zasad podziału puli premiowej na zespoły oraz wewnątrz komórek organizacyjnych.

Należy zauważyć, że zaproponowane modyfikacje mogą wpłynąć na poziom motywacji pracowników oraz zwiększyć u pracowników poczucie sprawiedliwości całego systemu premiowania.

Reasumując, realizacja czterech celów szczegółowych pozwoliła na spełnienie celu głównego pracy. Mimo powyższych uwag należy zauważyć, że zamierzenia badawcze określone w celu głównym pracy i w celach szczegółowych oraz w problemach badawczych są adekwatne do treści pracy i zasługują na pozytywną ocenę. Uważam, że napisana przez magistra Aleksandra Prusa rozprawa, a w szczególności jej konstrukcja, sposób prezentacji i wykorzystanie zebranego materiału, pozwala jednoznacznie stwierdzić, że zakładane przez Doktoranta cele badawcze zostały osiągnięte. Autor udowodnił, że posiada wiedzę teoretyczną w obszarze motywowania pracowników, własny warsztat badawczy umożliwiający badanie złożonych zagadnień oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Jednocześnie praca nasuwa powyżej przedstawione refleksje o charakterze polemicznym, które jednak nie umniejszają pozytywnej oceny dysertacji, a stanowią jedynie punkt wyjścia do dyskusji. Stąd też proszę Doktoranta o odpowiedź na poniższe pytania odnoszące się do części teoretycznej, metodycznej i wyników przeprowadzonych przez niego badań:

1. Na jakiej podstawie oraz czym się kierując Autor wybrał pozycje literatury do dokonanego przeglądu?
2. Jakie są różnice między finansowym motywowaniem pracowników a systemem motywowania finansowego?
3. W jaki sposób Autor określił minimalną liczebność próby badawczej (liczbę respondentów)?
4. Które z modyfikacji systemu premiowania zaproponowane przez Doktoranta mogłyby nie uzyskać poparcia pracowników na stanowiskach produkcyjnych oraz poparcia związków zawodowych w badanym przedsiębiorstwie?

Ocena wykorzystanej literatury przedmiotu

Bibliografia obejmuje 169 pozycji oraz dodatkowo 11 pozycji materiałów wewnętrznych przedsiębiorstwa i aktów prawnych, co można uznać w przypadku dysertacji odnoszącej się do doktoratu wdrożeniowego za liczbę satysfakcjonującą. Dobór źródeł literaturowych jest adekwatny do poruszanej w pracy problematyki. Pozwoliło to Doktorantowi na dokonanie przeglądu aktualnych badań poświęconych motywowaniu pracowników.

Ocena strony formalnej

Omawiane zagadnienia zostały przedstawione w sposób przejrzysty z zachowaną logiką kolejnych wywodów. Towarzyszące tabele i rysunki są przejrzyste i istotne z punktu widzenia omawianego tematu. Pojawiają się w pracy liczne błędy literowe, stylistyczne i interpunkcyjne. Dostrzeżone jednak przez recenzentkę usterki redakcyjne nie umniejszają zawartości merytorycznej.

Konkluzja

Podsumowując zawarte w niniejszej recenzji uwagi krytyczne oraz dokonując łącznej oceny dysertacji stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr. Aleksandra Prusa pt. „Motywacja finansowa pracowników [REDAKOWANE]” napisana pod kierunkiem dr hab. Izabeli Stańczyk, prof. UJ i dr Anety Kuźniarskiej stanowi oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej, a Doktorant wykazuje się ogólną wiedzą teoretyczną oraz posiada umiejętność samodzielnego prowadzenia badań naukowych.

Biorąc pod uwagę merytoryczne i formalne aspekty rozwiązania problemu podjętego w dysertacji stwierdzam, że rozprawa mgra Aleksandra Prusa stanowi w myśl artykułu 187 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2023 poz. 742 z późn.zm.) oryginalne opracowanie naukowe spełniające w zadawalającym stopniu wymogi ustawowe stawiane dysertacjom doktorskim, stąd wnoszę o przyjęcie niniejszej rozprawy oraz dopuszczenie do dalszych etapów postępowania i publicznej obrony w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Polityce Zwick

