

Prof. UG, dr hab. Tomasz Kawka

Sopot, 22/06/2022

Recenzja rozprawy doktorskiej magistra Konrada Adamczyka
pt.: Analiza i ocena systemu motywacyjnego dla spółki skarbu państwa w sektorze transportu
kolejowego napisana na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu w Łodzi
pod kierunkiem naukowym promotora prof. dr hab. Zdzisławy Janowskiej

Wstęp

Podstawą opracowania niniejszej recenzji jest pismo z dnia 06/04/2022 Przewodniczącego Komisji Uł ds. stopni naukowych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości dr hab. Tomasza Czapli, prof. Uł. Pismo informuje, iż z zgodnie z uchwałą niniejszej Komisji, w dniu 28.03.2022 r na jej posiedzeniu zostałem powołany na recenzenta rozprawy doktorskiej mgra Konrada Adamczyka.

W zasadniczej konkluzji, która zostanie opisana w niniejszej recenzji, moja ocena pracy **jest pozytywna**. Wnioskuje zatem o dopuszczenie p. mgr. Konrada Adamczyka do dalszych etapów przewodu doktorskiego, poprzez dopuszczenie do jawnej, publicznej obrony tez recenzowanej pracy. Swoje stanowisko argumentuję tym, iż przedłożona do recenzji praca spełnia w mojej ocenie akceptowalne standardy wymogów dysertacji doktorskiej. Dostrzegam w pracy znaczny jej potencjał zarówno koncepcyjny, metodyczny, ale przede wszystkim empiryczny i wdrożeniowy. Jest to praca, w której przedstawiono wybrany zakres problematyki badań w obszarze szeroko rozumianego zarządzania zasobami ludzkimi, a w szczególności w zakresie współczesnego rozumienia systemów motywowania w bardzo ciekawym i specyficznym kontekście uwarunkowań kulturowych i organizacyjnych jakimi są struktury zarządzania spółkami skarbu państwa. W mojej ocenie – spółki skarbu państwa nie są obiektem badań dość często podejmowanym w kanonie prac doktoranckich w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a dodatkowo należy podkreślić, iż doktorant wnosi swoje bardzo krytyczne stanowisko, co do oceny badanego zjawiska. Co ważne robi to podpierając się poprawnie naukową bazą dociekań opartą na własnym triangulacyjnym pomyśle badawczym. Praca liczy 361 stron, z czego treść merytoryczna rozdziałów to 328 stron, w spisie literatury znajdujemy 210 pozycji, z czego 156 to pozycje monograficzne, 12 pozycji czasopism, oraz 20 stron internetowych i 10 Raportów i Ustaw.

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 nauki o zarządzaniu i jakości, oraz do oceny umiejętności samodzielnego prowadzenia badań naukowych.

1. Ocena wyboru tematu

Dzisiejsza rola kapitału ludzkiego oraz znaczenie determinant wpływających na dodaną wartość pracy dla sukcesu organizacji poprzez sprawne i podmiotowe motywowanie, 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 pobudzania i aktywizacji kapitału społecznego organizacji są wyzwaniem, które dotyczą najważniejszych i strategicznych, ale często w praktyce dysfunkcyjnych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi. Jak doktorant wykazał w swojej pracy, dotyczy to zwłaszcza tak specyficznego środowiska organizacji, jakim jest organizacja zarządzania przez struktury państwa. Kontekst podmiotowy, uwzględniający specyficzny i oryginalny obiekt badań jakim jest spółka skarbu państwa w sektorze transportu kolejowego, a na tym tle zaproponowana tematyka pracy, czyli próba oceny i analizy sprawności takiego

systemu motywowania sprawia, iż zaproponowany problem badawczy jest w moim mniemaniu trafnie zdefiniowany i poprawnie opisany na kartach dysertacji. Nie jest to temat bardzo oryginalny, ale ciągle aktualny i potrzebny dla optymalizacji procesów ZZL.

Doktorant podjął zatem w mojej opinii **swoistą próbę audytu bieżącego stanu motywowania** w specyfice przedsiębiorstwa działającego w warunkach kultury zarządzania spółką skarbu państwa. Nie było to zapewne, mimo doświadczeń zawodowych K. Adamczyka łatwe do badań środowisko pracy. Podjęcie wyzwania dotarcia i wydobycia informacji w takiego typu organizacjach stanowi wyzwanie i dowód wysokich ambicji badawczych Doktoranta. Wybór tematu i przedmiotu dysertacji przez mgr Konrada Adamczyka jakim jest diagnoza determinant systemu motywowania organizacji, a na tym tle propozycja własnego modelu usprawnień odwołującego się do specyfiki spółki- jest zatem w konkluzji tej części recenzji poprawnie uzasadniony i może być postrzegany jako klasyczny wręcz kanon tematyczny dysertacji doktorskiej, który w mojej ocenie może stanowić rozwiązanie oryginalnego problemu naukowego.

2. Cele rozprawy – ocena ogólna

Głównym celem pracy wyrażonym i zaproponowanym przez Autora była analiza czynników mających decydujący wpływ na poziom motywacji wśród pracowników spółki skarbu państwa oraz opracowanie rekomendacji dotyczących poprawy efektywności systemu motywacyjnego w tego rodzaju podmiotach. Realizacja celu głównego została zoperacjonalizowana poprzez propozycję 4 celów szczegółowych:

Cel nr.1: Charakterystyka czynników (materialnych i pozamaterialnych) wpływających na wzrost bądź na spadek poziomu motywacji do pracy kadry pracowniczej w wybranej spółce skarbu państwa;

Cel nr.2: Diagnoza obecnego stanu motywacji do pracy kadry pracowniczej oraz kierowniczej w badanej spółce;

Cel nr.3: Analiza funkcjonującego systemu motywacyjnego poprzez porównanie elementów systemu oraz rozwiązań proponowanych przez autorów literatury, w tym budowa modelu obecnego systemu motywacyjnego w badanej spółce państwowej,

Cel nr.4 Dostosowanie systemu motywacyjnego do potrzeb pracowników zgodnych z celami przedsiębiorstwa poprzez zarekomendowanie w nim zmian, możliwych do przeprowadzenia w realiach funkcjonowania spółki skarbu państwa.

Zbiór tak skonstruowanych celów pracy dał asumpt do przyjęcia 10 w większości trafnych i ważnych pytań badawczych, które stanowią kanwę do zaprojektowania modelu badawczego, które znajdujemy na str. 137. Są to dobrze dobrane pytania w kontekście ww. założeń intencjonalności prowadzenia dociekań empirycznych nt. jakości i rozwiązań motywowania w spółkach skarbu państwa. Szerzej nt. tych pytań w dalszej części recenzji.

Na pierwszy plan wysuwa się bardzo aplikacyjny i wręcz „szyty na miarę” cel, jakim jest budowa modelu obecnego systemu motywacyjnego w badanej spółce państwowej. Doktorant proponując ww. cele i problemy badawcze w swojej dysertacji na wstępie zaznacza i uzasadnia wybór takich celów pracy jako konsekwencja dostrzeżonej luki poznawczej w obszarze zidentyfikowanym jako ważny dla realizacji strategii personalnej, a przez to dla skutecznego zarządzania tymi podmiotami. Na pewno można zgodzić się z Autorem co do takiego założenia. Niemniej poza propozycją ww. autorskiego modelowania rozwiązań motywowania, odczuwam niedosyt pogłębienia eksploracji badań dotyczących specyfiki kultury organizacyjnej takiego typu przedsiębiorstwa jako ważnej składowej determinującej system motywowania. Brakuje mi też trochę szerszego osadzenie analizy mechanizmów motywowania, a tym samym bardziej ambitnego kierunku diagnozy odnosząc się do wpływu współczesnych wyzwań zarządzania, jak np. nowa gospodarka, przemysł 4.0, model kapitału ludzkiego, zarządzanie przez wartości, czy organizacja turkusowa. Oparcie swoich rozważań na jednym studium przypadku powoduje, iż wkład teorio-poznawczy, który jest na pewno dostrzegalny, nie jest tym samym zbyt ugruntowany w ocenianej pracy, chociażby w stosunku do wkładu aplikacyjnego.

W pracy postawiono jedną tezę, zakładając, iż główną barierą wdrożenia oraz skutecznego funkcjonowania w spółce skarbu państwa elementów modelowych (literaturowych) konstrukcji systemu motywowania przedmiotu są częste zmiany personalne oraz organizacyjne, skutkujące brakiem ciągłości władzy w tych podmiotach. Pomijając na razie dyskusję, czy powinna to być teza czy hipoteza – co później w recenzji zostanie szerzej rozwinięte – przyjęcie takiego założenia jest ciekawą i dość powszechnie społecznie odbieraną intuicyjną formą założenia do weryfikacji. Powstaje pewna wątpliwość, czy w świetle przeprowadzonych badań

(trzy różne etapy) udało się Doktorantowi potwierdzić bądź zaprzeczyć na bazie uzyskanych wyników konfirmację/falsyfikację takiego założenia na każdym z tych etapów. Autor dodatkowo nawet wskazuje w podsumowującym rozprawę schemacie relacji czynników determinujących poziom motywacji do pracy w spółce skarbu państwa – kluczowy czynnik „brak ciągłości w zarządzaniu”, jako czynnik nieweryfikowalny w swoich badaniach na etapie ilościowym (str. 296). Tym bardziej, iż końcowa konkluzja pracy wskazuje, iż pracownicy są zmotywowani, choć zdiagnozowano liczne dysfunkcje ZZL.

Odnosząc się krytycznie do treści każdego z rozdziałów, przyjęte założenia badawcze zostały w mojej ocenie zrealizowane w stopniu wystarczającym. Praca stanowi zatem logicznie skonstruowany układ wzajemnie przenikających się treści o ekspozycji koncepcyjno-teoretycznej oraz prezentacji wyników badań własnych, ze znacznym akcentem i walorem własnej propozycji na str. 321 wskazując teoretyczny model docelowego systemu motywowania w spółce skarbu państwa, podając własną koncepcję np. reorganizacji biura kadr czy działania poprzedzające wdrożenie zmian zapisów układu zbiorowego pracy.

Mimo powyższych uwag, podkreślam za dość ważny i warty wydobyć przede wszystkim praktyczny cel pracy jakim była próba opracowania rekomendacji zaprojektowania tworzenia optymalnego rozwiązania dla tego typu organizacji w zakresie pobudzania motywacji. **Uważam, że w kontekście tak przyjętych założeń, Autor w akceptowalnym stopniu osiągnął diagnostyczno- utylitarny charakter celów pracy przedstawiając oryginalną propozycję badań autorskiego podejścia do ww. zbioru celów, przez co przyczynił się do próby podjęcia rozwiązania problemu naukowego.**

3. Ocena układu pracy

Układ pracy jest czytelny i poprawny. W przypadku rozprawy mgr. Adamczyka mamy do czynienia z uporządkowaną, klarowną strukturą treści. Proporcje rozdziałów nie budzą większych uwag krytycznych. Konstrukcja pracy – zawarta w pięciu rozdziałach, jest dla mnie w większości partii tekstu logiczna i przejrzysta, dobrze realizuje zasadę przechodzenia od ogółu do szczegółu. Jest to układ łatwy do zrozumienia i wynika z przyjętych celów naukowych rozprawy. Autor prowadzi wywody, umiejętnie przechodząc z tematu na temat, łącząc je w logiczną, w miarę czytelną całość, zgodnie z przyjętym dla rozpraw postępowych rutyną, od podstaw teoretycznych, definicyjnych i terminologicznych – w dwóch pierwszych częściach pracy, poprzez III rozdział wskazujący metodykę badań, aż do IV części, rozdziału empirycznego prezentującego wyniki badań, aby na koniec dokonać próby uogólnień oraz wskazać zbiór własnych rekomendacji i sugestii kierunków usprawnień motywowania w PKP Intercity SA w kontekście specyfiki zmian władzy czy modelu biznesowego opartego na dualności rynków publicznego i prywatnego.

Rozdział pierwszy poświęcono bardzo klasycznemu i fundamentalnemu opisowi definicji motywacji i motywowania, wskazując teorie motywacji, osadzając dalej te rozważania poprawnie w nurcie zarządzania strategicznego ZZL. Taka ekspozycja teoretyczna jest dobrym, syntetycznym punktem wyjścia do dalszych treści pracy.

Rozdział drugi został poświęcony analizie literatury i piśmiennictwa przedmiotu w zakresie projektowania, konstrukcji, funkcji oraz celów systemów motywowania w podziale na płacowe i pozapłacowe składniki. Są to części przybliżające czytelnika do fundamentalnych założeń idei modelowego podejścia do motywacji i motywowania. Ważną częścią tej partii tekstu jest podrozdział 2.2.2, gdzie przybliżono zróżnicowany wpływ determinant systemu motywowania w środowisku firm sektora prywatnego oraz spółek państwowych. Jest to część pracy oparta na rodzimej analizie literatury, i bardzo klasyczna w swojej treści, co może nie jest zarzutem, ale pewną sugestią, iż jednak warto odnosić się w pracach rygorowych do aktualnych, współczesnych nurtów w dziedzinie. I przykładowo, zabrakło mi w tej partii tekstu odniesień do najnowszych trendów w zakresie kształtowania systemów motywowania w perspektywie ewolucji ZZL, jak np. kapitał intelektualny, budowanie rozwiązań motywowania opartych na zarządzaniu przez wartości, modele HPWS czy HIWS, aspekty roli WLB, dobrostanu czy koncepcji *Flow*, zjawisko empowermentu, zarządzanie międzypokoleniowe czy zarządzanie różnorodnością, zwłaszcza wiekową, a metody motywowania czy kwestie otoczenia organizacji w zakresie nowych trendów na rynku pracy jak gig-pracownicy, zjawisko job-hoppers, czy prekariat. Choć co do całości oceny, jest to rozdział bardzo pojemny w treści i odnosi się do założeń konstrukcyjnych pracy, wskazując czytelnie i ciekawie mechanizmy, założenia i składowe efektywnego systemu motywowania w organizacji.

Trzecia część pracy zawiera wprowadzenie do prezentacji badań, gdzie opisano specyfikę, strukturę i rys historyczny badanej spółki. Ponadto przedstawiono teorie badań społecznych, a na jej tle metodykę badań własnych, próbując uzasadnić, iż diagnozowanie i analiza jednostkowego studium przypadku spółki PKP Intercity może być wystarczającym polem do zbudowania właściwych dla doktorskiej pracy dyplomowej odniesień uogólnień i rekomendacji w kontekście przyjętych celów badawczych. Szerzej w sposób krytyczny na ten temat odnoszę się w dalszej części recenzji.

W rozdziale czwartym zaprezentowano prezentację wyników badań empirycznych i w jego pierwszej części przedstawiono wstępną ocenę systemu motywowania w badanej spółce transportu kolejowego, wskazując dysfunkcje tego systemu. Ciekawą częścią pracy jest podrozdział 4.2., w którym zaprezentowano własny pomysł wpisujący się logikę zarządczego controllingu personalnego – przedstawiając i interpretując zbiór wskaźników opisujących czynniki motywacyjne badane w organizacji. Ważną partią tego rozdziału jest podsumowanie w postaci dość udanej próby statystycznej analizy rozkładów wcześniej przedstawionych korelacji wskaźników z poziomem motywacji uzyskanym w procesie badawczym. Znaczącą konkluzją tego rozdziału jest na str. 259 graficzna prezentacja siły zależności badanych korelatów. Rozdział IV kończy opis i analiza odpowiedzi nt. oceny systemu motywowania dokonanego przez kadrę kierowniczą w postaci syntetycznej transkrypcji 7 wywiadów z wybranymi menedżerami spółki. W rozdziale piątym pojawiają się autorskie wnioski i rekomendacje, a w szczególności na str. 294-297 prezentacje graficznych (rys. 5.1. oraz 5.2.) współzależności zdiagnozowanych determinant prezentując siłę wpływu oraz kierunek oddziaływania (dodatni, ujemny) na poziom odczuwanej motywacji przez pracowników PKP Intercity SA. Dalszą część rozdziału stanowią syntetyczne opisy przyjętych 10 pytań badawczych które zostały przedstawione w pracy. Podsumowaniem rozprawy jest postawienie nowej, drugiej tezy (T2) na str. 316, głoszącej iż warunkiem efektywnego funkcjonowania systemu motywacyjnego w spółkach skarbu państwa jest uniezależnienie jego elementów od braku stabilizacji władzy i struktur organizacyjnych w tych podmiotach. Jest to ważny i ciekawy postulat (mający raczej status hipotezy), Jak sam Autor zauważa dalej, jest to niezwykle ambitne założenie, jednakże absolutnie konieczne. K. Adamczyk w konsekwencji potencjalnej operacjonalizacji swoich wyników i założeń badawczych podaje jako rozwiązanie tego problemu redefinicje zapisów w Zakładowym Układzie Zbiorowym Pracy w roli mediatora, (str. 318-320). Choć rodzi się tu ważne pytanie - czy można w ogóle podać takie rozwiązania biorąc pod uwagę dotychczasowe doświadczenia spółek skarbu państwa oraz od dekad istniejącą instytucję ZUZP. Choć na pewno na plus należy potraktować próbę rej rekomendacji. Rozdział kończą dalsze sugestie poprawy sytuacji oparte np. na redefinicji struktur HR w badanej spółce, liczne rozwiązania operacyjne podnoszące motywacyjną funkcję systemu wynagrodzeń, potrzeba stworzenia planowania ścieżki kariery, czy proponowane działania przygotowujące do wdrożenia ZUZP.

Pracę kończy podsumowanie wskazujące przede wszystkim konieczność i niezbędność zmian systemu motywowania w badanej spółce. Zaproponowano 7 kierunków zmian dotyczących m.in. uniezależnienia budowy systemu motywowania od braku stabilizacji politycznej, zmian w strukturach podmiotowych działu HR w PKPIntercity SA., wprowadzenie oceny okresowej, zapewnienie wzrostu motywacyjności wynagrodzeń, zwiększenie roli szkoleń i rozwoju, planowanie ścieżki kariery oraz działania wdrażające zmiany do ZUZP.

Prace jest uzupełniona spisem literatury (210 pozycji), z czego większość jest w języku polskim, ale taka jest też specyfika obiektu badań. Do pracy dołączono załączniki zawierające wykorzystane narzędzia badawcze jak dyspozycje wywiadu z kadrą kierowniczą, arkusz ankiety studyjnej, wzór arkusza obserwacji uczestniczącej, oraz tabelę kategorii zaszeregowania stanowisk w badanej spółce w aktualnym układzie zbiorowym.

Rekapitulując, strukturę i układ pracy doktorskiej należy uznać za poprawną merytorycznie i wpisującą się w formalne wymagania w zakresie standardów stawianych pracom rygorowym, a zatem odpowiednio właściwą dla kanonu prac naukowych.

4. Syntetyczna ocena merytoryczna pracy

Mgr Konrad Adamczyk podjął się ambitnego zadania określenia własnej, autorskiej propozycji przeanalizowania uwarunkowań motywowania pracowników w spółce skarbu państwa, proponując własny model usprawnienia propozycji, wskazując na kluczowe problemy i zagrożenia wynikające z kulturowej i organizacyjnej specyfiki badanego podmiotu. Spółki skarbu państwa są podmiotami, które stanowią wg Doktoranta, co wskazał, zwłaszcza w 3 rozdziale, znaczącą część polskiej gospodarki. Na podkreślenie zasługuje

wydobycie ciekawych i znaczących uwarunkowań sektorowych. Sektor kolejowy będąc z jednej strony własnością skarbu sprawia, iż spółki te działają jednocześnie na rynku w warunkach konkurencji z podmiotami prywatnymi. Szczególnym przykładem tego rodzaju działalności jest sektor transportu kolejowego, w którym większa część rynku skupiona jest w rękach państwowych. Wpisuje się w taki obraz zagrożeń dla motywowania i uzwiązkowienie, i upolitycznienie, brak stabilizacji władzy, czy niejasne kryteria decyzyjne, awansowe czy związane z doбором kadr. Opisywana spółka z stanowi zatem mieszanką obydwu sektorów i z tego względu wymaga dedykowanych rozwiązań. Taki tok myślenia Doktoranta stanowi zasadniczą podwalinę koncepcyjną i badawczą ocenianej pracy. Dlatego należy się zgodzić z opinią K. Adamczyka, iż ważne jest, aby badać uwarunkowania ZZL, a w szczególności systemy motywowania odnosząc się do tej wyjątkowej specyfiki. Wskazuje Doktorant tym samym realną lukę poznawczą w rodzimej literaturze, która albo skupia się na rozwiązaniach dedykowanych organizacjom biznesowym, bądź odnoszą się wprost do sektora zarządzania publicznego. Autor podjął się zatem, w mojej ocenie udanej próby zdiagnozowanie błędów w sferze polityki personalnej i zarekomendowanie zmian, a także podjął próbę dostosowania modelowych i teoretycznych elementów systemu motywowania do specyficznych warunków panujących wewnątrz tego typu organizacji i ich otoczenia – na kanwie studium przypadku PKP Intercity SA. Założono, iż istniejący model motywowania, jest niesprawny, błędnie budowany i wdrażany składnik praktyki zarządzania w spółce transportu kolejowego. Badania Autora potwierdziły te założenia i dały asumpt do własnych propozycji rozwiązań w tym zakresie.

Dlatego bardzo ważną merytorycznie częścią dysertacji znajdujemy w końcowej części pracy w postaci projektu opracowania modelu i postawienie hipotez końcowych na str. 291-293, co uważam za bardzo udane przedsięwzięcie koncepcyjne i badawcze. Autor stwierdza na bazie uzyskanych wyników, iż poziom motywacji determinuje się na bazie takich zmiennych jak elementy systemu (stałość zatrudnienia, warunki pracy, styl kierowania, podnoszenie kwalifikacji, benefity czy atmosfera), układ zbiorowy pracy oraz brak stabilizacji władzy i struktur. Na tym tle zaproponowano następujące hipotezy do dalszych badań.

H1: Pomimo wykazanych dysfunkcji (m. in. braku funkcji motywacyjnej systemu wynagrodzeń, braku powszechnego systemu oceny pracy) system motywowania w badanej spółce pozytywnie wpływa na poziom motywacji pracowników,

H2, H3: Brak stabilizacji władzy i struktur (zmienna zakłócająca) ma ujemny wpływ na system motywowania oraz na poziom motywacji w spółce skarbu państwa,

H4, H5: Układ zbiorowy pracy (zmienna zakłócająca) ma ujemny wpływ na system motywowania oraz na poziom motywacji w spółce skarbu państwa.

Trafnie Autor stwierdza, iż potwierdzenie bądź odrzucenie powyższych hipotez będzie możliwe jedynie na drodze przetestowania opracowanego modelu w praktyce, do czego autor niniejszej rozprawy będzie w przyszłości dążył. Natomiast rodzi się w tym miejscu pewna wątpliwość czy poczucie żalu, dlaczego Doktorant nie podjął się badań o charakterze indukcyjnym na etapie pisania swojej pracy - przyjmując właśnie ten model za punkt wyjścia i próbę weryfikowania tych ww. hipotez jako głównego wyzwania badawczego w dysertacji. Na pewno zdecydowanie wzbogaciłoby to treści przedstawionej do recenzji pracy i nadałoby większej głębi o charakterze teorio-poznawczym.

Końcowe wnioski z pracy są zasadniczo poprawne w kontekście przyjętych celów, gdzie na koniec na str. 297-315, Doktorant dokonuje syntetyzowania odpowiedzi w postaci 10 pytań badawczych, z których wynikają kluczowe konkluzje, wnioski i podstawy do dalszych rekomendacji. Są to ważne zakresy tematyczne jak np. ocena stopnia ważności składowych systemu motywowania, odniesienie się do częstych zmian wśród kadry kierowniczej i wpływ na postrzeganie całościowej polityki personalnej spółki, ocena wpływu politycznego klucza doboru menedżerów na ich kompetencje, ocena braku systemu oceny pracowniczej na poziom zaangażowania, odniesienie się do znaczącej i rozdrobnionej roli związków zawodowych na jakość zarządzania spółką, wadliwość konstrukcji zapisów ZUZP na poziom motywacji, czy rola komunikacji bądź rekrutacji wewnętrznej na postrzeganie motywacyjności systemu ZZL. Są to pytania, które wpisują się merytorycznie w treść i logikę tak zbudowanego modelu badawczego w recenzowanej rozprawie. Nie wszystkie jednak wnioski z tych pytań są wprost i bezpośrednio wynikające z uzyskanych badań, odnosząc czasami wrażenie, iż w wielu miejscach przebijają w tych treściach subiektywne doświadczenie Autora wynikające z wielu lat pracy w badanym sektorze czy w badanej spółce.

Konkludując całościową ocenę merytoryczną pracy - oceniam ją **pozytywnie**. Na taką ocenę składa się też fakt, iż dokonana przez Autora krytyka piśmiennictwa w części teoretycznej stanowi wyraz jego umiejętności w wyrażaniu własnych poglądów w zakresie złożonych problemów jakimi bez wątpliwości jest dyskusja nad problematyką systemów motywowania. Mimo wcześniejszych uwag o braku szerszej prezentacji najnowszych trendów w tym zakresie. Ekspozycja teoretyczna w pierwszych rozdziałach wskazuje na odpowiednią znajomość przez Autora zagadnień zarządzania zasobami ludzkimi, systemów motywowania, wynagradzania, wartościowania pracy czy oceny okresowej pracowników. Rzetelnie i właściwie zostały przygotowane narzędzia badawcze, a w podsumowaniu próba odniesienia się do pytań badawczych w oparciu o uzyskane wyniki – utwierdzają mnie, iż doktorant osiągnął w stopniu zasadniczym zamierzone cele recenzowanej dysertacji. Czego dowodem mogą być chociażby próby modelowania swoich rozwiązań na stronach 293-322, wskazując na własne autorskie kierunki usprawnień systemu motywowania w oparciu o diagnozę i analizę determinant wpływu na ten system. Część empiryczna również jest na akceptowalnym poziomie, który wraża się w poprawności metodycznych założeń prowadzenia podejścia analizy przypadku.

5. Ocena metody badawczej

Praca jest dobrym przykładem idiograficznego podejścia do badań, którego metodą wykorzystaną w pracy było studium przypadku. W wybranej spółce należącej do skarbu państwa – PKP Intercity SA, Autor przeprowadził jednokrotne instrumentalne studium przypadku. Wybór metody podyktowany był pewną typowością - czy w deklaracji K. Adamczyka, wręcz nazwaną reprezentatywnością wybranej spółki dla wszystkich spółek państwowych, szczególnie działających w sektorze transportu kolejowego. Do końca jednak Autor nie wykazał dobitnie na czym polega owa reprezentatywność. Badania miały charakter jakościowy i ilościowy. Projekt badawczy wg opisu trwał 5 lat i objął następujące techniki badawcze: badanie dokumentów, obserwacja, wywiad oraz sondaż diagnostyczny. Badanie ankietowe przeprowadzono na próbie 314 respondentów - pracowników oraz kierownikach najniższego szczebla w zakresie oceny ich systemu motywowania jako odbiorcy tego procesu. Dodatkowo przeprowadzono badanie metodą wywiadu wśród kierowników średniego i wyższego szczebla (w tym z członkami zarządu spółki), które miało na celu uzyskanie opinii na temat oceny sprawności z perspektywy tych, którzy tym systemem zarządzają. Przeprowadzone badanie ankietowe jak i wywiad z 7 menedżerami spółki - miały na celu scharakteryzowanie czynników, które w najwyższym stopniu mają wpływ na poziom motywacji wśród pracowników spółki oraz określenie, czy i w jakim stopniu obecny system motywacyjny oddziałuje na te czynniki. Narzędzie badawcze składało się z 26 pytań oraz metryczki. Jedno z pytań miało formę pytania otwartego, 25 to pytania zamknięte, przy czym 13 z nich zawierało dodatkowe pole komentarza, w którym respondent mógł szerzej wypowiedzieć się na dany temat.

Metodyka badań zgodnie z opisem w rozdziale (3.3.) na str. 155 została oparta na triangulacji technik badawczych, gdzie przedstawiony model badań dotyczył czynników, które w najwyższym stopniu wpływają na poziom motywacji wśród pracowników wybranej spółki skarbu państwa oraz wskażą ewentualne zależności pomiędzy konkretnymi elementami obecnego systemu motywacyjnego a tymi czynnikami, uznanymi w badaniu za kluczowe. W związku z powyższym należy przyjąć, że wykonane przez Autora badanie to instrumentalne studium przypadku, gdyż celem, obok dogłębnego poznania wybranego przypadku, była także próba uogólnienia wniosków na inne przypadki. Dużą wątpliwość w tej sferze metodycznej budzi jednak fakt, iż opracowanie jakim jest dysertacja doktorska została oparta na jednym case study, choć dość pogłębionym i odnoszącym się do dużego modelu organizacji. Biorąc pod uwagę deklaracje Autora, iż zbadanie w danej specyfice kulturowej przykładu tej jednej konkretnej spółki – dostarcza asumpt do ekstrapolowania rozwiązań na pozostałe spółki skarbu państwa w sektorze czy branży transportu kolejowego, warto jednak temat omówić. Należy uznać takie założenie za co najmniej ryzykowne, jeśli nie dokona się wystarczającego uzasadnienia takiego toku myślenia. W mojej ocenie nie do końca można w pracy odnaleźć jednak wprost wystarczający materiał uzasadniający, choć należy podkreślić dość bogatą treść podrozdziału 3.2., w którym opisuje się charakterystykę badanej spółki, jako uzasadnienie. Brakuje wyraźnego pogłębienia i analizy tego opisu, co stanowi o benchmarku badanego podmiotu jakim jest PKP InterCity SA. Jest to raczej pewnego rodzaju deklaratywne założenia Autora wynikające zapewne z własnych doświadczeń pracy w badanej spółce oraz branży, czego sam daje wyraz w podsumowaniu pracy na str. 334, stwierdzając, iż „Autor [sam] uznał ze

względu na podobne uwarunkowania działalności i zarządzania w spółkach skarbu państwa.....oznacza to możliwość wykorzystania przedstawionych rekomendacji w innych spółkach w sektorze transportu kolejowego”.

Trafnie w mojej ocenie Doktorant przyjął założenie, iż decyduje się pominąć rozważania w treści pracy (w kontekście przyjętych celów, metody badawczej i założeń koncepcyjnych) temat oczywistej szkodliwości przyczyn upolitycznienia, oraz pozamerytorycznych zmian kadrowych, koncentrując się wyłącznie na jego skutkach. W związku z powyższym autor postawił sobie za cel praktyczny maksymalizację efektywności poszczególnych elementów systemu motywacyjnego, poprzez dostosowanie każdego z nich do środowiska spółek państwowych (str. 133).

Prezentacja wyników badań nie budzi w mojej ocenie większych uwag krytycznych. Poza dyskusyjną formą opisu uwarunkowań obserwacji uczestniczącej, gdyż Autor w moim odczuciu, raczej odnosi się do swoich doświadczeń, niż do kanonu metody obserwacyjnej, w którym Doktorant deklaruje znajomość badanej spółki, - znaczącą częścią tego rozdziału jest prezentacja treści dotyczących diagnozy dysfunkcji w systemie motywowania PKP InterCity SA. Do najważniejszych wniosków zaliczono w tym zakresie brak systemu ocen pracowniczych, dysfunkcje systemu wynagrodzeń, niepoprawność i szkodliwość zapisów w ZUZP, specyfika polityki szkoleń, która nie jest poparta badaniem potrzeb szkoleniowych pracowników, częste zmiany osobowe na najwyższym szczeblu kierowniczym, czy brak ciągłości w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Natomiast to, co zasługuje w mojej ocenie na wysoką ocenę z p. widzenia metodycznego, to część dotycząca prezentacji wyników badań sondażowych. Autor przedstawia zbiór ciekawych wskaźników grupujących determinanty odczuwania motywacji oparte na koncepcji motywacji A. Maslova oraz A. Lubrańskiej, jak: **wskaźnik fizycznych warunków pracy, płacowy, bezpieczeństwa, społeczny, samorealizacji, stylu kierowania**, Nie wdając się w dyskusję nad właściwością tak zbudowanych wskaźników (akceptując propozycję Doktoranta) ta część badań wydaje się być rzetelnym i dobrze przemyślanym pomysłem wprost diagnozującym bardzo szczegółowo uwarunkowania motywowania prezentowane w tabelach i wykresach na stronach 202-238. Tym bardziej, iż najciekawsze zestawienie wg mojej oceny, znajduje się w rozdziale 4.2.2., gdzie zaprezentowano wyniki badań statystycznych korelacji między zbiorem ww. wskaźników, a deklaracyjnym poziomem motywacji badanych pracowników spółki w różnych podziałach wiekowych, na różnych zespołach stanowiskach, z oceną uznania czy lojalności, wysokością wynagrodzenia, możliwością awansu, czy oceną szans na rynku pracy. Są to prezentacje zarówno poprawne metodycznie, statystycznie, a przede wszystkim wpisują się w cele i założenia badawcze pracy. Ważną i potrzebną wizualizacją jest podsumowanie tej partii badań na str. 259 w postaci graficznego modelu kierunków i siły zależności pomiędzy korelowanymi zmiennymi. Do kluczowych konstatacji w tym zakresie zaliczono stwierdzenie (potwierdzając np. teorię F. Herzberga), iż system płac, pomimo dużych nakładów finansowych, podwyżek wynagrodzenia i premii, nie pełni w badanej spółce funkcji motywacyjnej, a więc nie realizuje głównego celu, jakiemu powinien służyć – wg K. Adamczyka. Ponadto wykazano, że brak istotnej zależności pomiędzy czynnikami motywacyjnymi związanymi z rozwojem i awansem a poziomem motywacji również może wskazywać na niską jakość strategii rozwoju pracowników, wynikających np. z braku systemu ocen okresowej w badanej spółce. Ostatnią częścią rozdziału empirycznego jest jakościowy opis w nurcie interpretacyjnym opinii kadry kierowniczej spółki nt. sprawności praktyk ZZL w kontekście czynników motywowania płacowego i pozapłacowego pracowników. Ta część opracowania wskazuje na podobne konkluzje, co część ilościowa. Zwieńczeniem tak przyjętego modelu badawczego jest w rozdziale 4.4. autorska prezentacja teoretycznego modelu optymalizowania funkcji personalnej w zakresie motywowania na tle uwarunkowań specyfiki spółki skarbu państwa w branży kolejowej. Dał on podstawę do wygenerowania końcowych hipotez w pracy, która stanowi, iż pomimo negatywnego obrazu determinant – pracownicy czują motywację. Szkoda, iż tego wątku dalej Doktorant nie rozwinął – co jest źródłem takiego wyniku. Model ze strony 292 posłużył również, co należy zaliczyć na plus, jako logiczny rodzaj punktu wyjścia do rozważań Autora w zakresie propozycji usprawnień i rekomendacji zmian w kierunku podnoszenia jakości ZZL w badanej organizacji, zawartych w podsumowującym rozprawę V rozdziale.

Metodyka badań została zatem w mojej ocenie podporządkowana głównemu celowi pracy aby wykazać niski poziom efektywności motywowania w spółkach skarbu państwa poprzez diagnostykę opinii pracowników i kadry kierowniczej w celu zdiagnozowanie błędów w obecnie funkcjonującym systemie i zarekomendowanie zmian w tym zakresie. W świetle dokonanych prac badawczych stwierdzam, iż przyjęta

metoda badawcza dostatecznie, ale wpisuje się w kanon prac dyplomowych w zakresie ZZL. **Reasumując, należy przyznać części badawczo – empirycznej również pozytywną ocenę.**

6. Uwagi krytyczne

Z obowiązku recenzenta należy zawsze dokonać całościowej oceny każdej dysertacji, która finalnie jest pozytywna – stąd nie mogę nie wskazać na dostrzeżone w niej pewne słabości, czy też partie tekstu, które są w mojej ocenie, co najmniej konieczne do zmiany, czy wyjaśnienia podczas obrony. Oczywiście są to uchybienia, zarówno dyskusyjne – gdyż taka jest rola recenzenta, ale też pewnie w większości możliwe do uzupełnienia czy wyjaśnienia, więc nie rzutują swoją wagą na przekreślenie pozytywnej oceny całości pracy.

Jedną z kluczowych kwestii, która dla mnie jako recenzenta pracy nie pozostawia mnie obojętnym, to – w mojej ocenie, dość nieodpowiedzialne nierozróżnienie pojęć „system motywacyjny”, a „system motywowania”. Są to oczywiście silnie zbieżne, ale całkowicie osobne byty pojęciowe, ontologiczne i definicyjne. System motywacyjny opisuje system atrybutowych zachowań człowieka i jego wewnętrzny napęd do działania, natomiast system motywowania to zewnętrzny w stosunku do pracownika intencjonalny proces oddziaływania zaprojektowany i wdrażany przez organizację w celu osiągnięcia celów systemowych ZZL. W związku z tym, zarówno w samym tytule pracy, jak i na wszystkich stronach opracowania – Doktorant opisuje, bada i zajmuje się – nie systemem motywacyjnym, jak cały czas pisze, ale raczej bada i zajmuje się właśnie system motywowania w PKP Intercity SA, który właśnie może być motywacyjny, bądź nie. Konkluzją tego wniosku byłaby zmiana tytułu pracy i odnoszenie się w całości pracy do tego pojęcia jako kluczowego obiektu badań. Jest to tym bardziej zaskakujące, iż na samym początku, w I rozdziale K. Adamczyk przecież trafnie wskazuje w rozdziale 1.1. – zróżnicowanie i znaczenie tych dwóch pojęć (str. 9-22). Ponadto, np. na str. 45 Autor przytacza definicję S. Borkowskiej systemu motywowania, tytułując ten podrozdział Definicje i cel systemu motywacyjnego. W mojej ocenie – stanowi to o dużym uchybieniu w pracy o charakterze definicyjnym.

Kolejną powiązaną z powyższą, i też dość ważną uwagę wskazującą na pewnego rodzaju problem z opanowaniem podstawowych pojęć w zakresie metodyki badań w obszarze nauk o zarządzaniu jest usytuowanie w tytule słowa „analiza”. Pojęcie analiza wg mojej oceny, nie powinno znajdować się w tytule pracy dyplomowej. Samo pojęcie analiza jest procesem, podejściem, czy w końcu narzędziem poznania naukowego, który pozwala nam realizować cele w powstającej pracy. Sama analiza dla siebie nie jest zatem celem samym w sobie i nie powinna być co do zasady wydobywana w tytułach prac. To jest instrumentarium, wielce oczywiście potrzebne i niezbędne w badaniach w zakresie ZZL, ale przecież nie jest w tym przypadku – odnosząc się do celów pracy żadnym zamierzeniem. Celem jest określenie determinant i zbudowanie modelu usprawnień. Są to uchybienia, które na poziomie pisanie prac dyplomowych nie powinny mieć miejsca. Warunkiem łagodzącym ww. uwagi jest, częstym w takich sytuacjach bagaż doświadczeń zawodowych i wzorców komunikacyjnych doktorantów, którzy nie są pracownikami nauki, lecz reprezentują praktykę gospodarczą.

Następną uwagę, tym razem o charakterze metodycznym, ale i dalej też ontologicznym jest stosowanie przez doktoranta pojęcia „teza”. Na stronie 6, czy str. 132 pojawia się zaproponowana teza (T1), a wg mojej opinii to powinna być raczej hipoteza. Teza (gr. *thésis* „położenie, twierdzenie”) to zdanie, założenie, twierdzenie, które jest zawsze prawdziwe niezależnie od uwarunkowań w nim dokonanych. Teza to opis obiektywnej prawdy. Teza jest zawsze wyprowadzana z prawdziwych przesłanek. Stąd też nie może być nieprawdziwa. Dodatkowo Doktorant na koniec pracy prezentując swoje, skądinąd ciekawe i poprawne metodycznie podsumowanie badań i punkt wyjścia do dalszych rekomendacji – sugeruje kontynuowanie badań, dalej proponując postawienie tezy nr 2 (T2), str. 317. Teza jest zatem – w mojej subiektywnej perspektywie badawcza nauk o zarządzaniu, głoszona na równi z paradygmatem nauki. Natomiast to właśnie hipotezy, czyli stwierdzenia przypuszczalne, co do których nie znamy do końca odpowiedzi, – powinny stanowić główny ciężar i element procesu metodycznego w ocenianej pracy. Hipotezy są tym czymś, co na podstawie własnych dociekań naukowych, własnych pomysłów badawczych – powinno być przez Doktoranta weryfikowane, bądź falsyfikowane, i co w konsekwencji powinno stanowić o zasadniczym efekcie pracy doktorskiej. Jest to kolejny przykład, który wskazuje na nie do końca ugruntowane pojęciowo i semantycznie poruszanie się w kanonie języka naukowego dla badanego przedmiotu, czy w ogóle o dość liberalnym, niedopuszczalnym na poziomie prac dyplomowych doborze konstruktów znaczeniowych.

Kolejną wątpliwością, zgłaszaną już wcześniej jest pewien rodzaj – wątpliwości, czy potrzeba postawienia poważnego znaku zapytania, który należy wskazać, abstrahując nawet - od treści niniejszej rozprawy: czy opisanie jednorodnego, - nawet dość szczegółowo i poprawnie metodycznie opisanego studium przypadku, może być podstawą do wnioskowania na poziomie rozpraw doktorskich? K. Adamczyk, co prawda próbuje uzasadniać (III rozdział), iż analiza systemu motywowania w PKP InterCity może być źródłem odniesienia do tożsamyh wyników w potencjalnych badaniach w pozostałych podmiotach spółek skarbu państwa w sektorze usług taboru kolejowego. Jest to założenie o roli podejścia benchmarku w badaniach ZZL, i o ile intuicyjnie można takie założenie zaakceptować ze względu na wskazywaną w tej partii tekstu skalę, ważność wielkość spółki, jej rolę w grupie PKP czy chociażby odbiór rynkowy bądź społeczny, to niemniej nie do końca mogą odnaleźć w treści pracy przekonywujące dowody, iż jest to dobrze uzasadnione przyjęcie założenia metodycznego. Podkreślę, że zgadzam się w całości z takim z takim podejściem, o promieniowaniu kluczowego benchmarku w klastrze na pozostałe podmioty w ramach podobnej klasy podobieństwa zbiorów. Niemniej – należy to lepiej i bardziej przekonywująco uzasadnić. Pozwolę sobie w tym miejscu na dość przewrotne pytanie, czy np. praktyki kierowania Katedrami stosowane na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego możemy traktować jako tożsame praktyki na pozostałych publicznych Uniwersytetach w Polsce? W opinii pracowników UŁ pewnie tak, - ale na jakiej podstawie? Aby odpowiedzieć na to pytanie należy właściwie zoperacjonalizować zjawisko i problem, aby dowodowo wykazać taką zależność.

Nie do końca przekonywuje mnie podział w rozdziale 2.3. na składniki systemu motywowania płacowego i pozapłacowego w tak skonfigurowanych treściach cząstkowych podrozdziałów 2.3.2/2.3.3. Następuję tu pewien rodzaj przemieszania nie do końca spójnych składników wg jednorodnego kryterium. W kanonie literatury odnosimy się raczej do podziału na motywatory materialne płacowe i materialne pozapłacowe, oraz stricte pozamaterialne, niezwiązane z dochodem - związane z osobą pracownika, bądź środowiskiem miejsca pracy (np. M. Czerska).

Zagradzając się w całości z Autorem, iż główną osią rozważań jest specyfika rodzimej, polskiej, upolitycznionej organizacji w sektorze publicznym o specyfice kulturowej spółki skarbu państwa, należy celowo dobrać zakres literatury do podjętego tematu. Niemniej, w części teoretycznej warto byłoby pokusić się o analizę założeń metodyki budowania systemów motywowania, nie tylko w perspektywie krajowej, ale też – co dziś tak oczywiste w czasach globalizacji, odnosząc się do światowych czy europejskich wzorców, np. chociażby w zakresie przykładów z branży taboru kolejowego czy usług transportu kolejowego. Zaprezentowana literatura bazuje niestety, w zasadzie tylko na polskim dorobku, i są w spisie tylko 4 pozycje anglojęzyczne, oraz ok 25 tłumaczeń zagranicznych autorów. Jest to na poziomie kanonu cytowania pozycji w pracach doktorskiej raczej standard poniżej przeciętnej.

Rozdział 2.4. nie powinien nosić tytułu metodologia, a metodyka tworzenia oraz wdrażania systemu motywacyjnego.

7. Ocena warsztatu pisarskiego

Praca jest napisana bardzo zwięzłym, starannym, poprawnym i zrozumiałym językiem. Styl pisarski nie budzi w mojej ocenie żadnych większych uwag o charakterze negatywnym. Zwraca uwagę na logikę przechodzenia od jednej do drugiej części pracy, powiązanie treści między poszczególnymi partiami rozprawy.

Należy podkreślić, iż rozprawa napisana przez mgr. K. Adamczyka nie sprawia większych trudności w przebrnięciu przez jej prawie 350 stron, i to zarówno pod względem zrozumienia istotności prowadzonych wywodów w rozdziałach wstępu teoretycznego, czy koncepcyjnych założeń pracy, czy w badawczej części empirycznej. Praca jest na dobrym poziomie redakcyjnym, należyście zedytowana, czytelna, w miarę zgrabnie wzbogacana rysunkami, tabelami, wykresami czy ikonografikami, zwłaszcza w III rozdziale. Praca może być całkiem nienajgorszym wzorcem dla innych doktorantów pod tym względem.

8. Reasumpcja - ocena końcowa

Podsumowując, rozważania teoretyczne, jak i prezentacja wyników badań własnych w zakresie dokonanym przez mgr. Konrada Adamczyka uznaję za poprawne, dość oryginalne i wpisujące się w zasadniczy kanon prac rygorowych. W moim odczuciu posiadają one dostrzegalne walory teoriopoznawcze, ale przede wszystkim aplikacyjne, zwłaszcza dla władz badanej spółki, oraz innych spółek skarbu państwa bądź firm sektorowych. Konstrukcja pracy, zaproponowane cele, a na tym tle przeprowadzona procedura badawcza - stanowią dowód poświadczający dopuszczające umiejętności i wiedzę Doktoranta w badanej dziedzinie, nauk o zarządzaniu i jakości. Należy pozytywnie ocenić powoływaną trafnie dobraną przez Autora literaturę dziedziny zarządzania, zarządzania zasobami ludzkimi, a zwłaszcza w zakresie systemów motywowania, choć wyraźnie brakuje pozycji zagranicznych. Recenzowana praca została poświęcona zawsze i ciągle ważnemu problemowi badawczemu, którego aktualność jest zwłaszcza w czasach trudności ekonomicznych w kraju (inflacja, post-pandemia, wojna na Ukrainie), dość znacząca. Końcowa interpretacja oraz wnioski i rekomendacje w recenzowanej pracy wskazują, iż jest to temat, który pozornie od dekad jest badany w pracach rygorowych, niemniej wymaga dalszych eksploracji i może stanowić głos w dyskusji nt. generalizacji kształtowania determinant podnoszenia jakości motywowania w środowisku firmy państwowej. Autor wniósł w moim odczuciu akceptowalny wkład w poszerzenie i utrwalenie wiedzy na temat uwarunkowań motywowania pracowników w specyfice spółki skarbu państwa.

Sumując oceny częściowe dotyczące merytorycznych i metodycznych założeń pracy oraz osiągniętych rezultatów, pragnę podkreślić, iż niezależnie od poczynionych w mojej recenzji uwag polemicznych, **pracę oceniam jednoznacznie, pozytywnie**. Autor wykorzystał do dowodzenia swoich tez ugruntowaną wiedzę z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, nauk społecznych, posiłkując się trafną literaturą przedmiotu. Udowodnił, tym samym, że w procesie badawczym cechuje Go samodzielność i dociekliwość. **Dokonując syntetycznej oceny rozprawy stwierdzam, że rozprawa Pana mgr. Konrada Adamczyka**

- Stanowi oryginalne rozwiązanie tematu naukowego, jakim było zdiagnozowanie błędów w obecnie funkcjonującym systemie motywowania i zarekomendowanie zmian w tym zakresie w postaci teoretycznych modeli optymalizowania procesu aktywizacji pracowników dla spółek skarbu państwa,
- Stanowi opracowanie oryginalnego, zweryfikowanego empirycznie problemu praktycznego, którego efektem jest propozycja modelowania uwarunkowań i determinant systemów motywowania w spółkach skarbu państwa wynikającego z dostrzeżonej luki poznawczej w obszarze zidentyfikowanym jako ważny dla realizacji strategii personalnej, a przez to dla skutecznego zarządzania tymi podmiotami,
- Autor rozprawy posiada na poziomie dobrym opanowaną wiedzę teoretyczną w zakresie nauk o zarządzaniu, ze szczególnym akcentem na uwarunkowania współczesnego nurtu zagadnień ZZL, w zakresie systemów motywowania, czego dowodem może być zaprezentowany właściwie dobrany przegląd literatury przedmiotu w zakresie opisywanego zagadnienia, a na tym tle polemika i własne rozważania i wnioski.

Reasumując, Doktorant w recenzowanej rozprawie dokonał oryginalnego rozwiązania problemu naukowego. Jednocześnie wykazał się ogólną wiedzą teoretyczną w dziedzinie zarządzania oraz umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy badawczej. Z tego też względu stwierdzam, iż recenzowana rozprawa spełnia wszystkie wymogi przewidziane obowiązującą na dzień recenzji *Ustawą o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki*. **Wnoszę o dopuszczenie p. magistra Konrada Adamczyka do dalszych etapów przewodu doktorskiego poprzez przyjęcie Jego rozprawy, oraz dopuszczenie do jawnej, publicznej obrony.**

Sopot 22/06/2022



Dr hab. Tomasz Kawka, prof. uczelni