

Dr hab. Hanna Włodarkiewicz-Klimek, prof. PP

Wydział Inżynierii Zarządzania

Politechnika Poznańska

RECENZJA

Rozprawy doktorskiej mgr Izabeli Grabowskiej pt. „Determinanty efektywności systemów motywacyjnych w podstawowych jednostkach samorządu terytorialnego” napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Piotra Bartkowiaka, prof. UEP oraz promotora pomocniczego dr Agnieszki Mrozińskiej na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu

1. Podstawa opracowania recenzji

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska mgr Izabeli Grabowskiej pt. „Determinanty efektywności systemów motywacyjnych w podstawowych jednostkach samorządu terytorialnego” napisana pod kierunkiem naukowym promotora - dr hab. Piotra Bartkowiaka, prof. UE oraz promotora pomocniczego – dr Agnieszki Mrozińskiej na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu.

Recenzowana praca składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów, zakończenia, bibliografii, spisu tabel, rysunków i wykresów oraz załączników. Łącznie praca liczy 269 stron, z czego 274 stron stanowi zasadnicza, merytoryczna część rozprawy.

Podstawą opracowania recenzji jest uchwała Rady Awansów Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu (pismo BRAN 156/2022 pani prof. dr hab. Barbary Jankowskiej, Przewodniczącej Rady Awansów Naukowych) o powołaniu mnie na recenzenta.

2. Uwagi wstępne – ocena doboru tematu

Recenzowana rozprawa doktorska mgr Izabeli Grabowskiej dotyczy zagadnień związanych z efektywnością systemów motywacyjnych w jednostkach samorządu terytorialnego.

Problematykę nowoczesnego, wieloaspektowego podejścia do motywowania pracowników, a w szczególności w takiej grupie zawodowej, jaką są pracownicy administracji terytorialnej, należy uznać bezsprzecznie za perspektywiczną i interesującą. W kontekście zmian jakie zachodzą w społeczeństwie, a które wiążą się ze zwiększeniem

świadomość petentów, a także digitalizacją licznych obszarów działalności administracyjnej, pracownicy urzędów stają wobec licznych nowych zadań, do wykonywania których powinni być odpowiednio stymulowani. Doktorantka podejmując rozważania dostrzega, że dobrze skonstruowany system motywacyjny to taki, który z jednej strony zaspokaja potrzeby pracowników, a z drugiej powoduje, że angażują się oni w wykonywane obowiązki zmierzając do realizacji założonych przez organizację celów. Całość rozważań nad determinantami efektywności, osadzona została w systematycznie prowadzonym przeglądzie literatury, obejmującym ewaluację podejścia do procesów motywacyjnych w organizacji, przegląd narzędzi wykorzystywanych w budowaniu motywacji oraz istotę efektywności procesów organizacyjnych. Podjęte rozważania teoretyczne wzbogacone przeprowadzonym postępowaniem badawczym prowadzą konsekwentnie do określenia i sparametryzowania determinant efektywności systemów motywacyjnych. Za szczególnie wartościowe w tym ujęciu uznać należy dwuwymiarowe spojrzenie na efektywność systemów motywacyjnych i ich składowych, z jednej strony z perspektywy osób motywowanych – urzędników, z drugiej zaś z punktu widzenia kreatorów systemów motywacyjnych – ekspertów z działów personalnych.

3. Ocena systemu celów i hipotez rozprawy

Dążąc do realizacji celu głównego pracy jakim była identyfikacja i analiza determinant systemów motywacyjnych stosowanych w podstawowych jednostkach samorządu terytorialnego województwa wielkopolskiego, pani mgr Izabela Grabowska określiła grupy celów cząstkowych nadając im charakter: systematyzujący, poznawczy oraz metodyczny. Zasadniczy rdzeń pracy stanowią cele poznawcze, które wyznaczają strukturę przebiegu postępowania analityczno-badawczego. Swoim układem pokazują jednoznaczną ścieżkę dochodzenia do oceny efektywności systemów motywacyjnych w jednostkach samorządu terytorialnego z punktu widzenia użytkowników i twórców systemu, a także w odniesieniu do czynników materialnych i niematerialnych kształtujących system. Cele systematyzujące oraz metodyczne stanowią natomiast dopełnienie konstrukcji pracy. Dzięki nim, czytelnik w sposób jasny i jednoznaczny podąża za logiką wywodu teoriopoznawczego oraz strukturą i adekwatnością procesu badawczego.

Dokonując oceny celu głównego pracy oraz zbioru celów cząstkowych, należy podkreślić, że po pierwsze system celów rozprawy jest zasadniczo spójny i we właściwy sposób koresponduje ze sformułowanym tytułem i tematem pracy, po drugie system celów cechuje dociekliwość

naukowa, po trzecie w ramach przeprowadzonego w rozprawie postępowania badawczego możliwe jest odniesienie się do treści celów cząstkowych (a w szczególności poznawczych). Dla realizacji wyznaczonych celów Doktorantka przyjęła główną hipotezę badawczą, w myśl której efektywność składowych systemów motywacyjnych pracowników (czynników motywacyjnych) w gminach województwa wielkopolskiego zależy od oddziałujących na nie determinant. Na potrzeby procesu badawczego Autorka wyznaczyła cztery hipotezy pomocnicze:

H1: Stosowane obecnie elementy systemów motywacyjnych w podstawowych jednostkach administracji samorządowej województwa wielkopolskiego nie są zbieżne z oczekiwaniami i potrzebami pracowników.

H2: Występuje rozbieżność pomiędzy oceną efektywności składowych systemów motywacyjnych dokonaną przez pracowników podstawowych jednostek administracji samorządowej gmin województwa wielkopolskiego a oceną dokonaną przez organizację (jednostkę organizacyjną/gminę) reprezentowaną przez pracowników zajmujących się HR.

H3: Istnieje zależność między determinantami dotyczącymi cech gminy (charakter administracyjny, lokalizacja w mieście lub na obszarze wiejskim, liczba mieszkańców miejscowości, w której zlokalizowany jest urząd gminy) a efektywnością poszczególnych składowych (czynników) systemu motywacyjnego w gminach województwa wielkopolskiego.

H4: Istnieje zależność między determinantami dotyczącymi cech pracowników (płeć, wiek, wykształcenie, miejsce zamieszkania, zajmowane stanowisko, staż pracy) podstawowych jednostek administracji samorządowej województwa wielkopolskiego a efektywnością poszczególnych składowych (czynników) systemu motywacyjnego.

Postawione hipotezy oceniam pozytywnie zarówno w odniesieniu do samej ich konstrukcji, jaki i walorów naukowych. Wartym zauważenia jest również fakt, że Autorka konsekwentnie prowadzi wywód badawczy w sposób narastający. W pierwszej kolejności analizuje systemy motywacyjne z punktu widzenia pracownika oraz potencjalnych twórców systemu, a następnie wskazuje zależności pomiędzy determinantami cech gmin oraz cech pracowników, a efektywnością poszczególnych składowych systemu motywacyjnego. Bezspornie pozwala to czytelnikowi zrozumieć logikę całości rozważań w kontekście głównego nurtu badań, a także pośrednich zależności pomiędzy poszczególnymi czynnikami.

4. Ocena układu i treści pracy

Zasadnicza treść rozprawy doktorskiej zawarta jest w rozdziałach od 1- 6, poprzedzonych Wstępem zawierającym genezę podjęcia tematu rozprawy, cele rozprawy, hipotezy oraz opis układu pracy. Zakończenie pracy stanowi Podsumowanie, w którym Autorka przedstawia wyniki badań oraz weryfikuje hipotezy. Treść rozdziałów jest powiązana z tytułem rozprawy i stanowi jego rozwinięcie oraz odpowiada zdefiniowanym celom rozprawy.

W pracy wykorzystano źródła literaturowe obejmujące ponad 250 pozycji bibliograficznych. Zbiór ten zawiera opracowania zwarte oraz artykuły naukowe autorów krajowych oraz zagranicznych, którzy reprezentują kluczowe nurty analityczno-badawcze w zakresie szeroko rozumianego motywowania. Przytoczone źródła literaturowe opublikowane zostały w szerokim przedziale czasowy od lat 70 ubiegłego wieku do pozycji wydanych w ostatnich latach. Zwarzywszy na to, że tematyka koncepcji motywowania, systemów motywowania, a także czynników motywacyjnych w organizacjach narasta wraz z rozwojem koncepcji zarządzania, za zasadną uznać należy tak dużą retrospekcję czasową. Pozwala ona bowiem na zrozumienie kontekstu celu pracy oraz podejścia do postępowania badawczego. W związku z tym, zarówno dobór, jak i ilość przeanalizowanej literatury uznać należy za zasadny i wystarczający.

Wstęp pracy ma charakter porządkujący, Autorka przedstawia w nim genezę podjęcia tematu rozprawy, wskazuje na cel pracy oraz cele cząstkowe. Wskazuje przedmiot badań oraz formułuje hipotezy badawcze i prezentuje układ pracy, a także określa formę i charakter narzędzi badawczych.

Trzy pierwsze rozdziały dysertacji mają charakter teoriopoznawczy w tym przede wszystkim przeglądowy. Dwa pierwsze odnoszą się do rozważań nad podstawowymi zagadnieniami związanymi z szeroko rozumianą motywacją. Autorka przedstawia w nich między innymi: ewolucję poglądów na procesy motywacyjne w organizacji, dokonuje krytycznej analizy teorii motywacji oraz modeli motywacyjnych, analizuje rolę systemu motywacyjnego w organizacji. Ponadto charakteryzuje narzędzia motywacyjne, zarówno te materialne jak i pozamaterialne. Rozdział trzeci Doktorantka poświęca efektywności organizacyjnej wskazując na jej istotę oraz metody pomiaru.

Za pewną wartość rozdziałów o charakterze teoriopoznawczym uznaje stosunkowo wysoką wnikliwość i precyzję w opisie poszczególnych treści (choć sporo z nich jest już powszechnie znanymi teoriami i ciekawszym byłoby poznanie opinii i dyskusja Autorki na ich temat). Ciekawym i wartym podkreślenia jest fragment rozdziału drugiego odnoszący się do

pozaekonomicznych form motywowania, które stanowią odpowiedź na oczekiwania współczesnego człowieka, w zakresie jego roli w procesie pracy, jak również miejsca pracy w hierarchii wartości osobistych. Te obszary motywowania pracowników wydają się najmniej poznane i eksplorowane w organizacjach.

Istotną wartością przedstawionego przeglądu literatury jest bezpośrednio odniesienie się Autorki w poszczególnych treściach merytorycznych do charakteru, specyfiki i wymagań jednostek samorządu terytorialnego.

Kolejny czwarty rozdział pracy prezentuje metodologię badań. Autorka wskazuje problemy i hipotezy badawcze, prezentuje metody badań własnych, a także określa próbę badawczą oraz narzędzia jakie wykorzystywała w badaniach pilotażowych i zasadniczych. W rozdziale tym szczególnie warta podkreślenia jest graficzna prezentacja schematu postępowania badawczego, która w sposób przejrzysty obrazuje czytelnikowi kolejność działań oraz ich cechy, a także szczegółowy opis procedury badawczej obejmujący dziewięć etapów.

Rozdział piąty i szósty stanowią empiryczną część pracy.

W rozdziale piątym Doktorantka przedstawiła:

- analizę i ocenę systemu motywacyjnego funkcjonującego w podstawowych jednostkach samorządu terytorialnego województwa wielkopolskiego dokonaną zarówno przez pracowników, jak i organizacje reprezentowaną przez pracowników działów personalnych;
- identyfikację opinii na temat stosowanych elementów systemów motywacyjnych w podstawowych jednostkach samorządu terytorialnego województwa wielkopolskiego dokonaną zarówno przez pracowników, jak i organizacje reprezentowaną przez pracowników działów personalnych;
- analizę zależności między determinantami dotyczącymi cech pracowników podstawowych jednostek samorządu terytorialnego, a czynnikami materialnymi i niematerialnymi.

W rozdziale szóstym zawarte zostały wyniki dotyczące:

- analizy i oceny efektywności systemów motywacyjnych dokonane przez pracowników samorządu i organizację (działy personalne);
- analizy składowych systemów motywacyjnych z punktu widzenia pracowników samorządu terytorialnego i organizacji (działów personalnych).

Na potrzeby analizy wyników w części empirycznej pracy Autorka wykorzystywała metody badań ilościowych, dokonując analizy statystycznej czynników wpływających na motywację, a tym

samym efektywność systemów motywacyjnych. Takie podejście badawcze na podstawie uzyskanych wyników badań ankietowych oraz spełnienia przyjętych kryteriów statystycznych, pozwoliło na zweryfikowanie postawionych hipotez. Oceniając wartość merytoryczną rozdziału piątego i szóstego na podkreślenie zasługuje trafny dobór narzędzi statystycznych (w pierwszej kolejności statystyki opisowe, w drugiej zaś procedury nieparametryczne) oraz rzetelne i systematyczne prowadzenia poszczególnych analiz, których skoncentrowane wyniki Autorka prezentuje (niestety dopiero) w Posumowaniu.

W mojej ocenie Podsumowanie stanowi największą wartość poznawczą niniejszej dysertacji, jest bowiem miejscem zasadniczego prezentowania skumulowanych wyników badań (tego zdecydowanie zabrakło w rozdziałach piątym i szóstym). W tym miejscu Autorka dokonuje również oceny realizacji celów pracy oraz weryfikuje postawione hipotezy badawcze.

5. Pytania szczegółowe i uwagi krytyczne

Analiza tekstu rozprawy rodzi dwa pytania szczegółowe, które nasunęły się w trakcie czytania, i które stanowią element publicznej dyskusji nad rozprawą doktorską.

1. Autorka prowadząc rozważania teoretyczne i badania empiryczne w zakresie czynników motywacji (dzieli je na materialne i niematerialne) stanowiących determinanty efektywności systemów motywacyjnych pomija inne elementy wpływające na kształtowanie systemu. W związku powyższym, rodzi się pytanie: czy i w jakim stopniu inne czynniki, jak np.: styl kierowania, kultura organizacyjna czy regulacje (bądź ich brak) prawne i organizacyjne (zewnątrzne i wewnętrzne) nie zakłócają/falszują obrazu wyników postępowania badawczego, szczególnie w zakresie efektywności.
2. W kontekście powyższego nasuwa się drugie pytanie. Jak Autorka ocenia znaczenie postaw, kompetencji, doświadczenia oraz naturalnych predyspozycji menedżerów (w tym kontekście burmistrzów i wójtów), w odniesieniu do współtworzenia warunków do zaistnienia (szczególnie niematerialnych) czynników kształtujących system motywowania?

W pracy dostrzeżono drobne niedociągnięcia natury redakcyjnej w postaci literówek, powtórzeń wyrazów i niewielkich błędów edytorskich. Drobne uchybienia w żaden sposób nie wpływają na ocenę merytoryczną pracy, choć utrudniają właściwy odbiór treści rozprawy.

6. Ocena merytoryczna pracy

Układ całości rozprawy jest logiczny i czytelny, a ogólna jej forma, zakres oraz podział treści na rozdziały ujmuje wszystkie istotne elementy tematu rozprawy. Właściwa konstrukcja pracy jest niewątpliwie wynikiem obszernej analizy literatury, przedstawienia autorskiej koncepcji badawczej oraz jej systematycznej ich realizacji. Całość rozprawy, jak już wcześniej przedstawiono została właściwie ukierunkowana na realizację celu i weryfikację postawionych hipotez. W przedstawionej do recenzji rozprawie Autorka podjęła się realizacji interesującego i mało poznanego zagadnienia jakim jest efektywności systemów motywowania w jednostkach samorządów terytorialnych. W mojej ocenie przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska mgr Izabeli Grabowskiej jest oryginalnym i autorskim ujęciem problematyki motywowania zasobów ludzkich w szczególnego rodzaju organizacjach, jakimi są Urzędy. Podkreślić należy, że podjęty przez Doktorantkę temat jest interesujący i bardzo aktualny w kontekście niedoboru pracowników na rynku pracy. Przeprowadzone w dysertacji rozważania, wpisują się w kontekst dyskusji naukowych i przyczyniając się tym samym do zmniejszenia luki poznawczej w analizowanym obszarze.

Za szczególne osiągnięcia mgr Izabeli Grabowskiej uznaję:

- Przeprowadzenie szczegółowej analizy literatury z obszaru procesów, czynników i narzędzi motywowania, a także istoty i metod pomiaru efektywności organizacyjnej.
- Przeprowadzenie badań empirycznych nakierowanych na identyfikację determinant systemów motywacyjnych oraz analizę i ocenę ich oddziaływania na poszczególne czynniki motywacji stanowiące składowe systemów motywacyjnych w podstawowych jednostkach samorządu terytorialnego.
- Analizę oceny efektywności systemów oraz składowych systemów motywacyjnych z punktu widzenia urzędników oraz działów personalnych.

Recenzowana praca pomimo drobnych uwag, jest ambitnie zamierzoną i w pełni poprawnie zrealizowaną rozprawą naukową o rzetelnych walorach merytorycznych.

Podsumowując uważam, że omówiona konstrukcja rozprawy oraz sposób opracowania materiału empirycznego, a także forma przeprowadzonej analizy i metodyka badań są właściwe dla tego rodzaju prac. Doktorantka wykazała się bogatą wiedzą teoretyczną, doskonałą znajomością przedmiotu badań oraz opanowaniem metod ilościowych i analitycznych stosowanych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

6. Konkluzje recenzji

Dokonując oceny całości rozprawy wyrażam opinię, iż stanowi ona oryginalne rozwiązanie problemu naukowego i wskazuje na odpowiedni poziom wiedzy teoretycznej jej Autorki w reprezentowanej dyscyplinie nauki, dobrą znajomość przedmiotu badań, zdolność do analitycznego spojrzenia na rozpatrywany problem oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia badań naukowych.

Zaprezentowane w rozprawie wyniki badań są oryginalnym dorobkiem naukowym Doktorantki, a rezultaty pracy mają charakter użyteczny i mogą zostać wykorzystane w praktyce. Drobne uwagi krytyczne, w żadnym stopniu nie podważają zasadniczego dorobku Doktorantki. Wyznaczone przez mgr Izabelę Grabowską problemy badawcze zostały zweryfikowane, a wskazany cel rozprawy osiągnięty.

Podsumowując stwierdzam, że rozprawa mgr Izabeli Grabowskiej pt. „Determinanty efektywności systemów motywacyjnych w podstawowych jednostkach samorządu terytorialnego”, spełnia warunki przewidziane w Ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, Dz.U. Nr 65, poz. 595 (z późniejszymi zmianami).

Stawiam więc wniosek o przyjęcie opracowania pt. „Determinanty efektywności systemów motywacyjnych w podstawowych jednostkach samorządu terytorialnego” przedstawionej do recenzji – jako rozprawy doktorskiej mgr Izabeli Grabowskiej na stopień doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości i dopuszczenie jej do publicznej obrony.

Hanna Niedokierin-Klinek