

Warszawa, 11.03.2026 r.

**Dr hab. Aneta Wysokińska-Senkus, prof. ASzWoj**

Akademia Sztuki Wojennej w Warszawie

Wydział Zarządzania i Dowodzenia

Al. gen. Antoniego Chruściela „Montera” 103

00 – 910 Warszawa

**Recenzja rozprawy doktorskiej**

**mgr. Radosława Dawidziuka**

pod tytułem

**„UWARUNKOWANIA MOTYWACJI ZAWODOWEJ NAUCZYCIELI  
AKADEMICKICH W UCZELNIACH NIEPUBLICZNYCH”**

Podstawę formalną opracowania niniejszej recenzji stanowi uchwała Nr MWSL/RDN/10/2026 Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Międzynarodowej Wyższej Szkoły Logistyki i Transportu we Wrocławiu z dnia 18 lutego 2026 r. w sprawie wyznaczenia recenzentów rozprawy doktorskiej mgr. Radosława Dawidziuka.

### **1. Uzasadnienie podjęcia tematu**

Rozprawa doktorska podejmuje problematykę uwarunkowań motywacji zawodowej nauczycieli akademickich zatrudnionych w uczelniach niepublicznych. Problematyka ta ma istotne znaczenie zarówno w wymiarze poznawczym, jak i aplikacyjnym. Przedmiotowa problematyka posiada istotne znaczenie zarówno w wymiarze teoretyczno-poznawczym, jak i praktyczno-wdrożeniowym. Współczesne szkolnictwo wyższe funkcjonuje w warunkach dynamicznych przeobrażeń społeczno-ekonomicznych, nasilającej się konkurencyjności sektora edukacyjnego oraz rosnącej presji na efektywność i mierzalność rezultatów działalności dydaktycznej i naukowej.

W takich uwarunkowaniach motywacja kadry akademickiej stanowi jeden z kluczowych zasobów organizacyjnych uczelni, determinując poziom jej sprawności działania, zdolność adaptacyjną oraz potencjał rozwojowy.

Motywacja zawodowa nauczycieli akademickich stanowi jeden z kluczowych czynników warunkujących poziom i jakość realizacji zadań dydaktycznych oraz badawczych, a także sprawność funkcjonowania uczelni w warunkach dynamicznych i nieprzewidywalnych zmian otoczenia. Stopień zaangażowania tej grupy zawodowej wpływa zarówno na rezultaty pracy indywidualnej, jak i na efektywność działania całej instytucji, jej stabilność organizacyjną oraz zdolność do utrzymania konkurencyjnej pozycji. W tym ujęciu motywację kadry akademickiej można uznać za istotny element kapitału organizacyjnego uczelni.

Znaczenie tej problematyki wzrasta szczególnie w odniesieniu do uczelni niepublicznych, które funkcjonują w warunkach większej ekspozycji na zmiany otoczenia oraz podwyższonego poziomu niepewności. Ich działalność w większym stopniu zależy od czynników zewnętrznych, takich jak uwarunkowania demograficzne, zainteresowanie kandydatów ofertą dydaktyczną czy intensywność konkurencji na rynku edukacyjnym w skali lokalnej i regionalnej. W konsekwencji zarządzanie zasobami ludzkimi, w tym kształtowanie rozwiązań sprzyjających utrzymaniu wysokiego poziomu motywacji nauczycieli akademickich, nabiera charakteru strategicznego i stanowi jeden z kluczowych obszarów zarządzania rozwojem uczelni.

Nauczyciele akademicy zatrudnieni w uczelniach niepublicznych funkcjonują często w środowisku wymagającym większej elastyczności, dyspozycyjności oraz orientacji na wyniki, co dodatkowo podkreśla potrzebę budowania spójnych i adekwatnych systemów motywacyjnych.

Należy podkreślić, że Doktorant w sposób przekonujący identyfikuje lukę badawczą, wskazując na niedostatek kompleksowych analiz dotyczących współwystępowania czynników materialnych i niematerialnych w środowisku akademickim uczelni niepublicznych.

Podsumowując, podjęta problematyka jest aktualna, istotna poznawczo oraz społecznie i organizacyjnie. Odpowiada ona na realne wyzwania współczesnego szkolnictwa wyższego, w szczególności w sektorze uczelni niepublicznych, funkcjonujących w warunkach zwiększonej konkurencyjności i niepewności otoczenia. Jednocześnie stanowi ważny i potrzebny obszar refleksji naukowej, mogący wnieść wartościowy wkład zarówno do rozwoju teorii zarządzania zasobami ludzkimi w szkolnictwie wyższym, jak i do praktyki zarządzania uczelniami.

## 2. Cel i hipotezy pracy doktorskiej

Celem teoretycznym dysertacji była identyfikacja czynników motywujących nauczycieli niepublicznych uczelni do wykonywania pracy zawodowej.

Z kolei za cel praktyczny przyjęto usystematyzowanie wiedzy na temat motywacji nauczycieli akademickich uczelni niepublicznych do wykonywania pracy zawodowej oraz określenie propozycji i rekomendacji dla podmiotów zainteresowanych poprawą aktualnego stanu rzeczy w tym zakresie, tj. uczelni niepublicznych.

Sformułowane w rozprawie cele badawcze zasługują na pozytywną ocenę zarówno pod względem merytorycznym, jak i metodologicznym.

Cel teoretyczny, określony jako identyfikacja czynników motywujących nauczycieli akademickich uczelni niepublicznych do wykonywania pracy zawodowej, jest jasno sformułowany i adekwatny do podjętej problematyki. Odpowiada on na zidentyfikowaną lukę badawczą oraz wpisuje się w nurt badań nad motywacją w organizacjach, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki sektora szkolnictwa wyższego. Cel ten ma charakter poznawczy i stanowi solidną podstawę do prowadzenia dalszych analiz empirycznych.

Cel praktyczny został sformułowany w sposób spójny z celem teoretycznym i stanowi jego logiczne rozwinięcie. Usystematyzowanie wiedzy na temat motywacji nauczycieli akademickich uczelni niepublicznych oraz sformułowanie propozycji i rekomendacji dla uczelni jako podmiotów zarządzających kapitałem ludzkim nadaje pracy wymiar aplikacyjny.

Warto zauważyć, że oba cele pozostają ze sobą w ścisłej relacji – realizacja celu teoretycznego tworzy podstawę do osiągnięcia celu praktycznego. Konstrukcja celów jest poprawna, logiczna i adekwatna do charakteru rozprawy doktorskiej w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

Na potrzeby rozprawy doktorskiej sformułowano hipotezę główną oraz hipotezy szczegółowe. W odniesieniu do problemu głównego postawiono hipotezę zakładającą, że czynniki, które motywują nauczycieli akademickich do wykonywania pracy zawodowej mają charakter materialny i niematerialny.

W dalszej kolejności sformułowano pięć hipotez roboczych, które stanowiły próbę odpowiedzi na postawione wcześniej pytania problemowe:

1. Przypuszcza się, że motywacja do pracy stanowi złożony, wielowymiarowy proces, kształtowany przez współdziałanie czynników indywidualnych, organizacyjnych

i społecznych, co znajduje odzwierciedlenie w teoriach motywacji prezentowanych w literaturze przedmiotu.

2. Zakłada się, że warunki pracy nauczycieli akademickich w uczelniach niepublicznych charakteryzują się specyficznym układem uwarunkowań organizacyjnych, instytucjonalnych i rynkowych, odmiennym od rozwiązań funkcjonujących w uczelniach publicznych.

3. Przepuszcza się, że nauczyciele akademicy zatrudnieni w uczelniach niepublicznych charakteryzują się umiarkowanym lub wysokim poziomem motywacji do pracy, przy jednoczesnym zróżnicowaniu jej poszczególnych komponentów.

4. Zakłada się, że niematerialne uwarunkowania pracy, odnoszące się do sposobu organizacji pracy, relacji interpersonalnych oraz możliwości rozwoju zawodowego, istotnie wpływają na poziom motywacji do pracy nauczycieli akademickich w uczelniach niepublicznych.

5. Zakłada się, że materialne uwarunkowania pracy, w szczególności poziom wynagrodzenia i stabilność zatrudnienia, wpływają na motywację do pracy nauczycieli akademickich w uczelniach niepublicznych, jednak ich znaczenie jest zróżnicowane i współwystępuje z czynnikami niematerialnymi.

Hipotezy zostały sformułowane poprawnie metodologicznie, pozostają w logicznym związku z problemami badawczymi oraz są spójne z przyjętą koncepcją badawczą.

### **3. Metody badawcze**

Autor rozprawy przyjął poprawnie zaprojektowaną strategię badawczą, adekwatną do przedmiotu i celu badań. Zastosowane metody, techniki i narzędzia badawcze pozostają w logicznym związku z problemami badawczymi oraz sformułowanymi hipotezami.

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. W części teoretycznej Autor wykorzystał metodę analizy i krytyki piśmiennictwa, obejmującą klasyczne i współczesne teorie motywacji, koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi oraz opracowania dotyczące specyfiki funkcjonowania szkolnictwa wyższego. Analiza literatury została przeprowadzona w sposób systematyczny i stanowiła podstawę do sformułowania problemów badawczych oraz hipotez.

W części empirycznej zastosowano podejście mieszane, łączące metody ilościowe i jakościowe. Takie rozwiązanie należy ocenić pozytywnie, gdyż umożliwia ono

pogłębioną interpretację wyników oraz zwiększa rzetelność wniosków poprzez triangulację źródeł danych.

Podstawową metodą badawczą był sondaż diagnostyczny z wykorzystaniem techniki ankiety skierowanej do nauczycieli akademickich zatrudnionych w uczelniach niepublicznych. Próba badawcza liczyła 120 respondentów. Autor dokonał operacjonalizacji zmiennych oraz przedstawił konstrukcję narzędzia badawczego.

Zastosowano analizę statystyczną z wykorzystaniem programu SPSS, obliczając m.in. średnie arytmetyczne i odchylenia standardowe dla poszczególnych zmiennych. Wyniki zaprezentowano w sposób przejrzysty, w formie tabel i wykresów, co sprzyja ich interpretacji.

Uzupełnieniem badań ilościowych były wywiady pogłębione przeprowadzone z osobami pełniącymi funkcje kierownicze w uczelniach niepublicznych (N=15). Włączenie tej perspektywy należy ocenić bardzo pozytywnie, gdyż umożliwiło skonfrontowanie opinii pracowników z perspektywą zarządczą.

Badania jakościowe zwiększają walor interpretacyjny pracy, pozwalając na lepsze zrozumienie mechanizmów organizacyjnych wpływających na motywację kadry akademickiej.

Autor poprawnie wskazał zmienną zależną (poziom motywacji do pracy) oraz zmienne niezależne (czynniki materialne i niematerialne, czynniki organizacyjne, relacje interpersonalne, możliwości rozwoju zawodowego, stabilność zatrudnienia). Operacjonalizacja została przeprowadzona w sposób uporządkowany i spójny z hipotezami badawczymi.

Przyjęta metodologia jest adekwatna do problematyki badawczej, poprawna formalnie oraz spójna z konstrukcją rozprawy. Autor wykazał się znajomością procedur badawczych oraz umiejętnością ich praktycznego zastosowania.

Zastosowane metody badawcze należy ocenić jako właściwe i wystarczające do realizacji celu pracy, choć możliwe było ich dalsze rozwinięcie w kierunku bardziej zaawansowanych analiz relacyjnych.

Sposób doboru oraz uzasadnienia próby wymaga jednak pewnego doprecyzowania z perspektywy standardów metodologicznych przyjmowanych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Przyjęte rozwiązanie ogranicza możliwość formułowania wniosków o charakterze uogólniającym na całą populację nauczycieli akademickich uczelni niepublicznych. Wskazane byłoby zatem uzupełnienie pracy o bardziej szczegółowe uzasadnienie liczebności próby, opis struktury badanej grupy (np.

liczby uczelni, ich zróżnicowania) oraz odniesienie do potencjalnych konsekwencji przyjętej procedury badawczej dla interpretacji wyników. Takie doprecyzowanie wzmocniłoby metodologiczną spójność i wiarygodność przeprowadzonych analiz.

#### **4. Ocena pracy pod względem merytorycznym**

Rozprawa liczy 374 strony i składa się z sześciu rozdziałów zasadniczych, poprzedzonych wstępem oraz zakończonych zakończeniem, bibliografią, spisem tabel i rysunków oraz załącznikami. Struktura pracy jest logiczna, przejrzysta i konsekwentnie podporządkowana realizacji celu badawczego.

Rozdział pierwszy pt. „Metodologiczne podstawy dysertacji” stanowi fundament badawczy całej pracy. Autor przedstawia w nim uzasadnienie wyboru tematu, określa przedmiot i zakres badań, formułuje cel główny oraz cele szczegółowe, definiuje problemy badawcze oraz hipotezy. W rozdziale tym dokonano także operacjonalizacji zmiennych badawczych, wskazano zmienną zależną i zmienne niezależne, a także opisano zastosowane metody, techniki i narzędzia badawcze.

Rozdział drugi pt. „Teoretyczne podstawy motywacji w zarządzaniu” ma charakter teoretyczny i stanowi podstawę koncepcyjną dla dalszych analiz empirycznych. Autor dokonuje w nim uporządkowania pojęć oraz przedstawia główne nurty interpretacyjne dotyczące motywacji w ujęciu zarządczym i psychologicznym.

W rozdziale omówiono motywację jako funkcję zarządzania oraz jako mechanizm regulujący zachowania człowieka. Zaprezentowano przegląd i klasyfikację najważniejszych teorii motywacji, a także zdefiniowano motywację do pracy wraz z jej specyfiką. Autor analizuje również czynniki wpływające na poziom motywacji pracowników oraz przedstawia instrumenty i systemy motywowania stosowane w organizacjach.

Rozdział ten tworzy spójne tło teoretyczne dla badań nad motywacją zawodową nauczycieli akademickich, porządkując podstawowe kategorie pojęciowe i koncepcje wykorzystywane w dalszej części pracy.

Rozdział trzeci pt. „Uwarunkowania pracy nauczycieli akademickich w uczelniach niepublicznych” ma charakter kontekstowy i analityczny. Autor osadza problematykę motywacji zawodowej w realiach funkcjonowania polskiego szkolnictwa wyższego, ze szczególnym uwzględnieniem sektora uczelni niepublicznych.

W rozdziale przedstawiono ogólną charakterystykę systemu szkolnictwa wyższego w Polsce oraz podstawowe zasady funkcjonowania uczelni, uwzględniając także wpływ reform systemowych na ich działalność. Zaprezentowano zróżnicowanie strukturalne i organizacyjne uczelni publicznych i niepublicznych w ujęciu statystycznym.

Autor omawia również pojęcie pracy w ujęciu teoretycznym, a następnie koncentruje się na specyfice pracy nauczyciela akademickiego, wskazując na jej wielowymiarowy charakter. Szczególną uwagę poświęcono specyfice zatrudnienia i wykonywania obowiązków w uczelniach niepublicznych, co stanowi bezpośrednie odniesienie do głównego problemu badawczego pracy.

Rozdział ten tworzy istotne tło organizacyjne i instytucjonalne dla analiz empirycznych, pozwalając lepiej zrozumieć uwarunkowania motywacji badanej grupy zawodowej.

Rozdział czwarty pt. „Motywacja do pracy nauczycieli akademickich w uczelniach niepublicznych – ujęcie ogólne” ma charakter empiryczny i prezentuje wyniki badań dotyczących ogólnego poziomu oraz uwarunkowań motywacji badanej grupy zawodowej.

Autor analizuje motywy wyboru zawodu nauczyciela akademickiego, stosunek respondentów do wykonywanej pracy oraz sposób postrzegania jej sensu i znaczenia. W dalszej części przedstawiono ocenę stosowanych w uczelniach rozwiązań motywacyjnych oraz ocenę perspektyw zawodowych nauczycieli akademickich.

Rozdział ten stanowi kluczową część analityczną pracy, ukazując rzeczywiste postawy, opinie i doświadczenia badanych oraz tworząc podstawę do formułowania wniosków i rekomendacji zawartych w dalszej części dysertacji.

Rozdział piąty pt. „Niematerialne uwarunkowania motywacji do pracy nauczycieli akademickich” koncentruje się na analizie pozafinansowych determinant motywacji zawodowej badanej grupy. Autor podejmuje próbę identyfikacji i oceny czynników o charakterze psychospołecznym oraz organizacyjnym, które wpływają na poziom zaangażowania nauczycieli akademickich.

W rozdziale omówiono znaczenie czynników indywidualnych, a także uwarunkowań organizacyjnych i społecznych. Szczególną uwagę poświęcono takim aspektom, jak autonomia w działaniu, możliwość wpływu na decyzje, uznanie i wsparcie ze strony przełożonych. Uwzględniono również zagadnienia związane ze stresem, przeciążeniem obowiązkami oraz ryzykiem wypalenia zawodowego.

Rozdział ten pogłębia analizę motywacji, ukazując jej wielowymiarowy charakter i podkreślając znaczenie czynników niematerialnych w kształtowaniu postaw zawodowych nauczycieli akademickich.

Rozdział szósty pt. „Materialne uwarunkowania motywacji do pracy nauczycieli akademickich” stanowi dopełnienie analiz zawartych w poprzednim rozdziale i koncentruje się na finansowych oraz organizacyjno-ekonomicznych determinantach motywacji zawodowej.

Autor omawia znaczenie wynagrodzenia oraz stabilności zatrudnienia jako podstawowych czynników materialnych wpływających na poziom zaangażowania pracowników. Analizie poddano również system nagród, warunki materialne prowadzenia działalności dydaktycznej i naukowej oraz formy wsparcia finansowego rozwoju zawodowego. Rozdział kończy syntetyczne podsumowanie najważniejszych ustaleń. Całość stanowi istotny element pracy, ukazujący rolę materialnych instrumentów motywowania w kształtowaniu postaw i zachowań zawodowych nauczycieli akademickich w uczelniach niepublicznych.

W części empirycznej Autor zastosował podejście mieszane. Badania ilościowe przeprowadzono wśród 120 nauczycieli akademickich uczelni niepublicznych, natomiast badania jakościowe objęły 15 wywiadów pogłębionych z osobami pełniącymi funkcje kierownicze.

Analizowana rozprawa charakteryzuje się logicznym, przejrzystym i konsekwentnie zaplanowanym układem treści. Konstrukcja pracy odzwierciedla poprawnie zaprojektowany proces badawczy – od części metodologicznej, poprzez pogłębione rozważania teoretyczne, aż po systematyczną analizę wyników badań empirycznych.

Układ sześciu rozdziałów zasadniczych jest spójny i podporządkowany realizacji celu badawczego.

Autor pracy dokonując analizy podstaw teoretycznych omawianych zagadnień nie uniknął również kilku błędów i niespójności, wśród których można wyróżnić następujące:

- Autor powołuje się w pracy doktorskiej na sformułowanie sześciu hipotez roboczych, jednak w pracy zawarto ich pięć.
- Autor wprost wskazuje, że liczebność próby została ustalona w sposób celowy i pragmatyczny, bez zastosowania formalnych procedur statystycznych. Tego rodzaju deklaracja, choć świadczy o pewnej transparentności, jednocześnie potwierdza brak rygoru metodologicznego

w kluczowym elemencie procesu badawczego. W sytuacji, gdy populacja nauczycieli akademickich uczelni niepublicznych w Polsce jest liczebnie znacząca (ponad 10 tysięcy osób), próba obejmująca 120 respondentów nie może zostać uznana za reprezentatywną w sensie statystycznym, zwłaszcza przy braku wyliczenia minimalnej liczebności próby.

- Dodatkowo, w pracy nie wskazano, z ilu uczelni pochodzą respondenci ani według jakiego klucza zostali oni włączeni do badania (np. zróżnicowanie regionalne, wielkość uczelni, profil kształcenia). Brak tej informacji istotnie ogranicza możliwość oceny struktury próby, jej zróżnicowania oraz potencjalnych czynników zakłócających.
- Część teoretyczna mogłaby zostać uzupełniona o szerszą analizę współczesnych koncepcji przywództwa akademickiego oraz zarządzania przez zaangażowanie.
- W zakończeniu pracy można byłoby silniej wyeksponować modelowy charakter proponowanych rekomendacji, np. poprzez zaproponowanie ramowego modelu motywowania nauczycieli akademickich w uczelniach niepublicznych.

## **5. Problemy wymagające ustosunkowania się Autora pracy**

W toku analizy rozprawy wyłania się kilka zagadnień, które – w ocenie recenzenta – wymagają doprecyzowania bądź pogłębionego odniesienia się przez Autora podczas publicznej obrony:

1. W pracy dokonano rozróżnienia czynników materialnych i niematerialnych, jednak nie zaproponowano syntetycznego modelu wyjaśniającego ich wzajemne relacje. Czy Autor widzi możliwość skonstruowania autorskiego modelu motywacji nauczycieli akademickich w uczelniach niepublicznych na podstawie uzyskanych wyników?
2. W pracy zaprezentowano bogaty materiał opisowy (średnie, odchylenia standardowe), jednak w ograniczonym stopniu rozwinięto analizę zależności pomiędzy zmiennymi. Czy przeprowadzono analizę korelacyjną lub regresyjną pomiędzy stabilnością zatrudnienia, poziomem wypalenia zawodowego a ogólnym poziomem motywacji? Jeżeli tak – jakie są kluczowe wnioski?

3. W świetle danych dotyczących obciążeń dydaktycznych oraz elastyczności zatrudnienia, czy Autor dostrzega ryzyko strukturalnego obniżenia motywacji w długim okresie? Jakie mechanizmy organizacyjne mogłyby temu przeciwdziałać?
4. Wyniki wskazują na istotny poziom wypalenia zawodowego oraz stresu związanego z oceną pracy. Czy Autor postrzega to zjawisko jako problem jednostkowy, czy raczej jako systemową konsekwencję modelu funkcjonowania uczelni niepublicznych?
5. Jakie trzy kluczowe rekomendacje wdrożeniowe Autor uznałby za najistotniejsze dla władz uczelni niepublicznych, chcących realnie podnieść poziom motywacji zawodowej kadry akademickiej?
6. W jakim zakresie – zdaniem Autora – wyniki przeprowadzonych badań można uogólniać na cały sektor uczelni niepublicznych w Polsce? Jakie czynniki strukturalne (np. wielkość uczelni, profil kształcenia, lokalizacja) mogą istotnie modyfikować uzyskane rezultaty?
7. W jakim stopniu styl zarządzania i kultura organizacyjna uczelni mogą moderować wpływ czynników materialnych na poziom motywacji? Czy Autor rozważył analizę tej zależności w szerszym ujęciu teoretycznym?
8. Biorąc pod uwagę zmiany w otoczeniu prawnym i demograficznym szkolnictwa wyższego, czy Autor przewiduje, że znaczenie poszczególnych czynników motywacyjnych będzie ulegało zmianie w najbliższych latach? Jeśli tak – które z nich mogą zyskać na znaczeniu, a które osłabną?

## **6. Podstawy teoretyczne pracy**

Rozprawa doktorska mgr. Radostawa Dawidziuka została osadzona na solidnych podstawach teoretycznych właściwych dla dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, w szczególności w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz teorii motywacji do pracy.

W rozdziale drugim Autor przedstawił przegląd klasycznych i współczesnych koncepcji motywacji, odwołując się m.in. do teorii treści (A. Masłowa, D. McClellanda, F. Herzberga), teorii procesu (V.H. Vrooma) oraz wybranych ujęć współczesnych akcentujących znaczenie zaangażowania, satysfakcji z pracy oraz autonomii zawodowej. Analiza ta ma charakter systematyczny i porządkujący – Autor nie ogranicza się do prostego zestawienia teorii, lecz wskazuje ich implikacje organizacyjne oraz przydatność w badaniu środowiska akademickiego.

Szczególnym walorem części teoretycznej jest próba powiązania klasycznych modeli motywacyjnych z realiami funkcjonowania uczelni jako organizacji wiedzy. Autor słusznie podkreśla, że praca nauczyciela akademickiego ma charakter wielowymiarowy i obejmuje zadania dydaktyczne, naukowe oraz organizacyjne, co sprawia, że mechanizmy motywacyjne w tym środowisku nie mogą być analizowane wyłącznie przez pryzmat bodźców materialnych.

Rozdział trzeci rozszerza podstawy teoretyczne o analizę uwarunkowań instytucjonalnych funkcjonowania szkolnictwa wyższego, w tym regulacji prawnych oraz specyfiki sektora uczelni niepublicznych. Włączenie kontekstu systemowego – obejmującego m.in. strukturę zatrudnienia, liczbę studentów, model finansowania oraz relacje liczby studentów do liczby nauczycieli akademickich – nadaje analizie wymiar interdyscyplinarny i pozwala osadzić problem motywacji w realnych uwarunkowaniach organizacyjnych.

Na podkreślenie zasługuje również fakt, że Autor konsekwentnie buduje logiczne przejście od ogólnych teorii motywacji do ich aplikacji w specyficznym środowisku uczelni niepublicznych.

Jednocześnie można wskazać, że w pracy mogłoby znaleźć się szersze odniesienie do współczesnych koncepcji przywództwa akademickiego, teorii zaangażowania organizacyjnego, czy modeli kultury organizacyjnej w organizacjach wiedzy. Ich pogłębione włączenie mogłoby jeszcze silniej ugruntować interpretację wyników badań empirycznych.

Reasumując, podstawy teoretyczne pracy należy ocenić jako poprawne, adekwatne do przedmiotu badań oraz właściwie dobrane do realizacji celu rozprawy. Stanowią one spójny punkt wyjścia do przeprowadzenia analiz empirycznych i świadczą o dobrej orientacji Autora w dorobku nauk o zarządzaniu w zakresie motywacji do pracy.

## **7. Wniosek końcowy**

Biorąc powyższe pod uwagę stwierdzam, że przedstawiona mi do recenzji rozprawa doktorska mgr. Radosława Dawidziuka pod tytułem „Uwarunkowania motywacji zawodowej nauczycieli akademickich w uczelniach niepublicznych”, przygotowana pod kierunkiem prof. dr. hab. inż. dr. h.c. Zbigniewa Ciekankowskiego oraz dr. Agnieszki Król (pełniącej funkcję promotora pomocniczego), spełnia wymogi stawiane rozprawom

doktorskim określone w ustawie z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki.

Wnoszę o dopuszczenie rozprawy do publicznej obrony oraz o nadanie Panu mgr. Radosławowi Dawidziukowi stopnia doktora w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

*Aneta Wyszczelinska*