

**dr hab. Barbara Hadryjańska, prof. UPP**  
Katedra Ekonomii  
Wydział Ekonomiczny  
Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

Poznań, 16.03.2026

**RECENZJA  
ROZPRAWY DOKTORSKIEJ  
mgr. Radosława Dawidziuka**

pt. „*Uwarunkowania motywacji zawodowej nauczycieli akademickich w uczelniach niepublicznych*”

wykonanej pod kierunkiem

**Promotora: prof. dr hab. inż. dr h.c. Zbigniewa Ciekankowskiego**  
**Promotor pomocniczy: dr Agnieszka Król**

**Podstawa i przedmiot recenzji**

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. W zakresie merytorycznym podstawę stanowi art. 187 ust.1 i 2 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 roku (Dz.U. z 2023 r. poz.742).

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska mgr. Radosława Dawidziuka pt.: „Uwarunkowania motywacji zawodowej nauczycieli akademickich w uczelniach niepublicznych”, przygotowana pod kierunkiem prof. dr hab. inż. dr h.c. Zbigniewa Ciekankowskiego, oraz dr Agnieszki Król, jako rozprawa w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie Nauki o Zarządzaniu i Jakości.

Celem recenzji jest odpowiedź na pytanie czy przekazana do oceny dysertacja doktorska odpowiada ustawowym warunkom i czy uzasadnia dopuszczenie mgr. Radosława Dawidziuka do publicznej obrony. Ocena pracy doktorskiej została dokonana przez pryzmat spełnienia wymagań merytorycznych i formalnych stawianych pracom doktorskim w dziedzinie nauk społecznych, takich jak: ważność i aktualność podjętej problematyki, umiejętność prowadzenia naukowego wywodu (w tym stawianie celów i hipotez badawczych), dobór metod i technik badawczych, zawartość merytoryczna, układ i struktura oraz strona formalna i edytorska dysertacji.

Rozprawa składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów, zakończenia, spisu literatury (148 pozycji zwartych, 69 czasopism, akty prawne i raporty – 10 pozycji, netografia – 13 pozycji),

Spis tabel (68 pozycji), rysunków (4 pozycje) i wykresów (40 pozycji), dwóch załączników, z czego jeden stanowi kwestionariusz ankiety dla nauczycieli akademickich pracujących w uczelniach niepublicznych (28 pytań), a drugi to dyspozycje do wywiadu pogłębionego z osobami pełniącymi funkcje kierownicze w uczelniach niepublicznych (7 pytań).

### **Ocena ważności i aktualności problematyki dysertacji**

Współczesne szkolnictwo wyższe funkcjonuje w warunkach dynamicznych przemian społecznych, ekonomicznych i demograficznych. Procesy umiędzynarodowienia, rosnąca konkurencja między uczelniami, zmiany w modelu finansowania szkolnictwa wyższego oraz postępująca parametryzacja działalności naukowej sprawiają, że kwestia motywacji zawodowej nauczycieli akademickich nabiera szczególnego znaczenia. Dotyczy to zwłaszcza uczelni niepublicznych, które funkcjonują w odmiennych warunkach organizacyjnych i finansowych niż uczelnie publiczne.

Nauczyciele akademicy stanowią kluczowy zasób każdej uczelni, ponieważ to od ich zaangażowania, satysfakcji zawodowej i poziomu motywacji zależy jakość kształcenia, efektywność badań naukowych oraz wizerunek instytucji w otoczeniu społecznym. W uczelniach niepublicznych, działających często w warunkach silniejszej presji rynkowej, stabilność zatrudnienia, system wynagradzania, możliwości rozwoju naukowego oraz kultura organizacyjna mogą w istotny sposób wpływać na poziom motywacji kadry akademickiej.

Aktualność podjętego tematu wynika również ze zmian legislacyjnych i systemowych w szkolnictwie wyższym (m.in. reform wprowadzonych ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce), które zmieniły warunki funkcjonowania uczelni oraz zakres obowiązków nauczycieli akademickich. Wzrastające wymagania w zakresie publikowania prac naukowych, ewaluacji działalności naukowej czy umiędzynarodowienia badań generują nowe obciążenia i mogą oddziaływać na poziom motywacji zawodowej pracowników.

Pomimo rosnącej liczby badań nad motywacją zwłaszcza pracowników w sektorze publicznym, zagadnienie motywacji nauczycieli akademickich w uczelniach niepublicznych pozostaje relatywnie słabo rozpoznane. Dotychczasowe opracowania koncentrują się głównie na uczelniach publicznych, pomijając specyfikę sektora niepublicznego. Wypełnienie tej luki badawczej może przyczynić się do lepszego zrozumienia mechanizmów kształtujących motywację zawodową w tym środowisku oraz stanowić podstawę do formułowania rekomendacji praktycznych dla władz uczelni.

Podjęcie niniejszego tematu ma zatem zarówno wymiar teoretyczny, jak i aplikacyjny. Z jednej strony pozwala pogłębić wiedzę na temat uwarunkowań motywacji zawodowej w

Specyficznym środowisku organizacyjnym, z drugiej zaś może stanowić wsparcie dla procesów zarządzania zasobami ludzkimi w uczelniach niepublicznych, przyczyniając się do podnoszenia jakości kształcenia i konkurencyjności tych instytucji.

Konstatując, luka badawcza została bardzo dobrze rozpoznana, a jej uzupełnienie stanowi znaczący wkład do dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

Uwaga odnosi się do postrzegania niepublicznego szkolnictwa wyższego jako sektora jednolitego, który takim w rzeczywistości nie jest. Uwzględnienie różnorodności profili kształcenia i dominującego obszaru działalności dydaktycznej i naukowej podniosłoby wartość i wiarygodność pracy.

### **Ocena metodologicznych podstaw dysertacji**

Autor dysertacji zastosował podejście łączące badania ilościowe i jakościowe, co pozwala na wieloaspektowe rozpoznanie uwarunkowań motywacji zawodowej pracowników w uczelniach niepublicznych. Badania ankietowe umożliwiają identyfikację ogólnych prawidłowości, zależności i różnic statystycznych w zakresie motywacji zawodowej nauczycieli akademickich; natomiast badania jakościowe, prowadzone wśród kadry funkcyjnej uczelni niepublicznych, pozwalają na uchwycenie perspektywy zarządczej oraz mechanizmów organizacyjnych wpływających na motywację pracowników. Szczególną wartością przyjętego podejścia badawczego jest możliwość konfrontacji perspektywy pracowników akademickich z perspektywą osób pełniących funkcje kierownicze. Umożliwia to nie tylko identyfikację obszarów zbieżnych i rozbieżnych w postrzeganiu motywacji do pracy, lecz także lepsze zrozumienie uwarunkowań organizacyjnych, które nie zawsze są w pełni widoczne z punktu widzenia pracownika. Takie ujęcie sprzyja pogłębionej analizie motywacji jako czynnika funkcji zarządczej w sektorze uczelni niepublicznych i wnosi wartość dodaną do pracy naukowej.

Główny problem badawczy został sformułowany w postaci pytania: jakie czynniki motywują nauczycieli akademickich uczelni niepublicznych do wykonywania pracy zawodowej? Na jego podstawie powstało 5 pytań szczegółowych, na które Autor odpowiedział w czasie realizacji pracy badawczej. Następnie w pracy została określona hipoteza główna, która brzmi: czynniki, które motywują nauczycieli akademickich do wykonywania pracy zawodowej mają charakter materialny i niematerialny i 5 hipotez roboczych. Hipotezy są czytelną konsekwencją postawionych problemów badawczych.

Na potrzeby postępowania badawczego, stanowiącego podstawę ocenianej dysertacji, określono zmienną zależną, czyli poziom motywacji do pracy nauczycieli akademickich,

Ujmowany zarówno w wymiarze ogólnym, jak i poprzez wybrane jego komponenty odnoszące się do postrzegania sensu pracy, satysfakcji zawodowej oraz oceny warunków jej wykonywania. Jako zmienne niezależne uwzględniono cztery zasadnicze grupy czynników, dobrane na podstawie przesłanek teoretycznych oraz analizy problematyki badawczej: czynniki społeczno-demograficzne, czynniki instytucjonalno-zawodowe, czynniki subiektywne np. poziom zadowolenia z pracy, a także wybrane opinie i postawy, jak np. odnoszące się do stresu zawodowego. Zmienne te wykorzystano głównie w analizach korelacyjnych oraz porównawczych, w celu pogłębienia interpretacji uzyskanych wyników.

W badaniach ilościowych wskaźniki zmiennych stanowiły odpowiedzi respondentów na pytania zamknięte i półotwarte kwestionariusza ankiety, umożliwiające ilościowy pomiar poziomu motywacji do pracy oraz jej wybranych uwarunkowań. Uzyskane odpowiedzi zostały poddane analizie statystycznej z wykorzystaniem odpowiednich miar opisowych oraz testów statystycznych. W badaniach jakościowych wskaźnikami badanych zjawisk były wypowiedzi przedstawicieli kadry funkcyjnej, odnoszące się do ich doświadczeń związanych z pełnieniem funkcji kierowniczych, postrzegania pracy akademickiej oraz oceny poziomu motywacji do pracy nauczycieli akademickich zatrudnionych w kierowanych przez nich jednostkach. Wypowiedzi te dotyczyły w szczególności czynników sprzyjających wzmacnianiu lub osłabianiu motywacji pracowników, stosowanych praktyk zarządczych oraz barier i ograniczeń instytucjonalnych wpływających na zaangażowanie kadry akademickiej.

W celu rozwiązania problemów badawczych oraz weryfikacji przyjętych hipotez wykorzystane zostały teoretyczne oraz empiryczne metody badawcze. Te pierwsze obejmowały procesy myślowe takie, jak analiza i synteza, wnioskowanie oraz abstrahowanie, a także wnioskowanie indukcyjne i dedukcyjne. Te drugie z kolei ograniczały do metod ilościowych oraz jakościowych. Autor prawidłowo wykorzystał metodę indukcji, którą zastosował do wyciągnięcia wniosków w oparciu o wyniki badań ilościowych, które następnie zaprezentował w rozdziałach empirycznych. Dedukcja natomiast została zastosowana na etapie konceptualizacji badań – w momencie formułowania hipotez, które odnosiły się do ogólnych założeń dotyczących czynników motywacyjnych wpływających na pracę nauczycieli akademickich zatrudnionych w niepublicznych uczelniach wyższych. Dzięki temu możliwe było wskazanie, które aspekty analizowanego zjawiska należy objąć badaniem empirycznym. Połączenie podejścia ilościowego i jakościowego pozwoliło lepiej zrozumieć problemy badawcze niż stosowanie któregośkolwiek z tych podejść oddzielnie.

Autor zastosował dwie techniki badawcze, czyli ankietę oraz wywiad pogłębiony o charakterze jawnym, indywidualnym oraz nieskategoryzowanym. Narzędziami służącymi do

przeprowadzenia badań w rozprawie doktorskiej były kwestionariusz ankiety (28 pytań) oraz dyspozycje do wywiadu (7 pytań). Ankieta składała się z pytań otwartych, zamkniętych, tj. jednokrotnego wyboru, a także z zastosowaniem skali. Pytania zamknięte miały formę rozstrzygającą lub dopełniającą.

Do badań empirycznych zastosowano następujące narzędzia statystyczne:

- metody statystyki opisowej - dla większości cech obliczono liczebności oraz procenty odpowiedzi, a także wyznaczono miary tendencji centralnej, takie jak średnia arytmetyczna i mediana, oraz miary zróżnicowania w postaci odchylenia standardowego (przydatne do ogólnej charakterystyki postaw respondentów wobec pracy akademickiej, poziomu zadowolenia, zniechęcenia, postrzeganego sensu pracy oraz ocen perspektyw zawodowych);
- test niezależności chi-kwadrat ( $\chi^2$ ) – przeprowadzony w celu analizy zależności pomiędzy zmiennymi nominalnymi, w szczególności pomiędzy cechami społeczno-demograficznymi respondentów a motywami wyboru zawodu nauczyciela akademickiego (identyfikacja istotnych statystycznie związków pomiędzy analizowanymi zmiennymi kategorycznymi);
- nieparametryczny test U Manna-Whitneya (U) – użyty do porównań wyników pomiędzy dwiema niezależnymi grupami respondentów, w przypadku zmiennych porządkowych (m.in. do analizy różnic w poziomie zadowolenia z pracy, lubienia pracy oraz zniechęcenia w zależności od płci, podstawowego miejsca pracy oraz innych cech respondentów);
- test H Kruskala-Wallis (H) – stosowany do porównywania więcej niż dwóch grup (do analizy różnic w zakresie zadowolenia z pracy, zniechęcenia oraz innych aspektów motywacji ogólnej w zależności od wieku, stażu pracy oraz formy zatrudnienia). W celu oceny siły obserwowanych różnic obliczano standaryzowaną statystykę Z, która pełniła funkcję miary wielkości efektu w testach nieparametrycznych. Dodatkowo, w przypadku analiz zależności, interpretację wyników oparto na współczynniku korelacji r. Takie kryteria interpretacyjne pozwoliły na ocenę zarówno istotności statystycznej, jak i praktycznego znaczenia uzyskanych wyników;
- współczynniki korelacji rho Spearmana ( $\rho$ ) oraz tau-b Kendalla ( $\tau$ ) – wykorzystywane do analizy zależności pomiędzy zmiennymi porządkowymi oraz pomiędzy zmiennymi porządkowymi i ilościowymi;

- jednoczynnikowa analiza wariancji (ANOVA) - stosowana do analizy różnic pomiędzy więcej niż dwiema grupami respondentów. Interpretację wyników uzupełniono o ocenę wielkości efektu z wykorzystaniem współczynnika eta kwadrat ( $\eta^2$ );
- współczynnik korelacji liniowej Pearsona – wykorzystywany w celu określenia zależności pomiędzy zmiennymi. Analizy korelacyjne umożliwiły ocenę kierunku i siły związków pomiędzy niematerialnymi i materialnymi uwarunkowaniami motywacji a ogólnym zadowoleniem z pracy nauczycieli akademickich;
- jednoczynnikowe analizy regresji liniowej - przeprowadzane w obszarach, w których analizy korelacyjne wykazały istotne statystycznie zależności (identyfikacja niematerialnych czynników pełniących rolę istotnych predyktorów ogólnego zadowolenia z pracy). Interpretacja uzyskanych wyników uwzględniała zarówno istotność statystyczną modeli, jak i wielkość wyjaśnianej wariancji;
- test t-Studenta dla prób niezależnych – wykorzystany do porównań pomiędzy dwiema niezależnymi grupami respondentów, z uwzględnieniem poprawki Welcha w przypadkach niespełnienia założenia jednorodności wariancji. Interpretację wyników uzupełniono o ocenę wielkości efektu z wykorzystaniem współczynnika d Cohena (6 rozdział);

Podsumowując, metodologia pracy została dobrze i wystarczająco dobrana do charakteru prowadzonych badań, do sformułowanego problemu badawczego, do postawionych hipotez oraz realizacji głównego celu badań.

Uwaga odnosi się do próby badawczej, która mogłaby być większa zważając na liczebność pracowników uczelni niepublicznych (ponad 10 tys. osób), a także faktu, że większość ankietowanych to osoby ze stopniem naukowym magister, co mogło wpłynąć na zniekształcenie wnioskowania. Zabrakło wskazania w charakterystyce próby badawczej, w jakich uczelniach pracują respondenci. Ponadto Autor wskazuje, że zostało postawionych sześć hipotez szczegółowych, a w rzeczywistości jest ich pięć. Można by również zastanowić się, czy do lepszej realizacji celu badań, nie mógł zostać sformułowany jeszcze jeden problem związany z odpowiedzią na pytanie: co kadra zarządzająca uczelnią niepubliczną mogłaby zrobić, żeby poprawić system motywacji? Nie podano w opracowaniu, w jaki sposób kontrolowano zmienne zakłócające (np. sytuację finansową uczelni, profil kształcenia, lokalizację).

## Ocena merytoryczna pracy

Rozprawa liczy 374 strony i składa się z sześciu rozdziałów zasadniczych, poprzedzonych wstępem oraz zakończonych zakończeniem, bibliografią, spisem tabel i rysunków oraz dwoma załącznikami. Struktura pracy jest prawidłowa, spójna i konsekwentna, a proporcje między poszczególnymi rozdziałami są zachowane. Rozdziały spełniają wymagania, które przypisuje się opracowaniom naukowym. Poprawność językowa jest na bardzo wysokim poziomie i dotyczy to zarówno kwestii gramatycznych, stylistycznych i interpunkcyjnych, jak i także dojrzałości pod względem naukowym.

Ocenę **rozdziału pierwszego** pt. „Metodologiczne podstawy dysertacji” zawarto w poprzedniej części recenzji.

**Drugi rozdział pracy** pt. „Teoretyczne podstawy motywacji w zarządzaniu” zawiera opis roli, jaką zajmuje motywacja wśród klasycznych funkcji zarządzania. Autor wychodząc od przeglądu definicji zarządzania, przechodzi do charakterystyki czterech funkcji zarządzania. Następnie definiuje proces motywowania, jego funkcje, rozróżnia motywację wewnętrzną i zewnętrzną, wyjaśnia pojęcia: motyw, napięcie motywacyjne, bodziec, cel, reakcja. Autor opisuje cykl procesu motywacyjnego oraz przedstawia przegląd teorii motywacji dzieląc je na: teorie treści, procesu, uczenia się i poznawcze, kończąc na współczesnych teoriach motywacji. W rozdziale zostało zaprezentowane i opisane zagadnienie motywacji do pracy ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji człowieka funkcjonujących w teorii zarządzania oraz czynników kształtujących motywację do pracy, z podziałem na czynniki indywidualne, organizacyjne, społeczne, materialne i niematerialne. Na końcu tego rozdziału Autor opisuje instrumenty (środki przymusu, środki zachęty oraz perswazję) i system motywowania w organizacji (skuteczność systemu, rola menedżera, diagnoza potrzeb pracowników).

Pytania, jakie się rodzą po przeczytaniu drugiego rozdziału dotyczą tego, w jakim stopniu część teoretyczna pracy stanowi autorską propozycję, a w jakim jest kompilacją istniejących ujęć; czy rozprawa wnosi nową kategorię analityczną lub nowe uporządkowanie dotychczasowej wiedzy, czyli krótko mówiąc: czy Autor wniósł tu element nowości i oryginalności.

W pierwszej części **rozdziału trzeciego** pt. „Uwarunkowania pracy nauczycieli akademickich w uczelniach niepublicznych” przedstawiono charakterystykę systemu szkolnictwa wyższego w Polsce, zaczynając od historycznego ujęcia aż do współczesności, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki funkcjonowania uczelni niepublicznych. Następnie omówiono podstawowe zasady funkcjonowania uczelni, oraz zaprezentowano systematykę szkolnictwa wyższego w Polsce według różnego kryterium. Kolejna część rozdziału poświęcona została ramom prawnym, w oparciu o które funkcjonuje szkolnictwo wyższe oraz

Wpływowi reformy szkolnictwa wyższego na funkcjonowanie uczelni. Opisano w nim również wybrane wskaźniki finansowania szkolnictwa wyższego i ich wpływ na warunki pracy. Rozdział zamyka analiza zróżnicowania strukturalnego i organizacyjnego uczelni publicznych i niepublicznych w ujęciu statystycznym, oraz zagadnienie nauczania akademickiego jako specyficznej formy pracy edukacyjnej i charakterystyka pracy nauczyciela akademickiego. Podsumowując, rozdział trzeci nie budzi żadnych zastrzeżeń i pytań, zarówno pod względem merytoryki, jak i struktury. Jediną uwagą jest drobna wątpliwość na temat konieczności rozbudowywania piątego i szóstego podrozdziału.

**Rozdział czwarty** pt. „Motywacja do pracy nauczycieli akademickich w uczelniach niepublicznych – ujęcie ogólne” ma charakter empiryczny i prezentuje wyniki badań dotyczące ogólnego poziomu oraz uwarunkowań motywacji badanej grupy zawodowej. W pierwszym podrozdziale Autor analizował motywy wyboru zawodu nauczyciela akademickiego wynikające z badań ankietowych oraz z wywiadu pogłębionego, a także zbadał zależności pomiędzy motywami wyboru zawodu nauczyciela akademickiego a wybranymi zmiennymi społeczno- zawodowymi, takimi jak staż pracy w szkolnictwie wyższym, wiek, forma zatrudnienia oraz płeć respondentów. W dalszej części tego rozdziału zbadano stosunek pracowników uczelni niepublicznych do wykonywanej pracy pod kątem zadowolenia z pracy, stosunku afektywnego, zniechęcenia do wykonywanej pracy. Następnie Autor analizował postrzeganie sensu i znaczenia społecznego pracy akademickiej, a także dokonał analizy oceny sposobów motywowania uwzględniając najczęściej podejmowane działania motywacyjne bezpośrednich przełożonych. Dalsza część tego rozdziału dotyczyła przeanalizowania oceny perspektyw zawodowych nauczycieli uczelni niepublicznych.

**Rozdział piąty** pt. „Niematerialne uwarunkowania motywacji do pracy nauczycieli akademickich” koncentruje się na czynnikach pozapłacowych, związanych z postawami, relacjami interpersonalnymi oraz funkcjonowaniem organizacyjnym uczelni, które wpływają na poziom motywacji i zaangażowania zawodowego badanej grupy. W rozdziale tym przedstawiono wyniki badań dotyczące czynników indywidualnych, społecznych i organizacyjnych, autonomii i partycypacji w procesach decyzyjnych, uznania i wsparcia ze strony przełożonych oraz stresu, przeciążenia i wypalenia zawodowego. W celu syntetycznej oceny znaczenia czynników indywidualnych dla motywacji do pracy nauczycieli akademickich, na podstawie odpowiedzi udzielonych w kwestionariuszu badawczym, skonstruowano zmienną zbiorczą obejmującą wcześniej zidentyfikowane czynniki. Pozwoliło to na całościowe ujęcie motywacji wewnętrznej respondentów, rozumianej jako subiektywne przekonanie o wartości, znaczeniu i osobistym wymiarze wykonywanej pracy. W rozdziale

piątym Autor analizował także ocenę wybranych czynników demotywuujących w Pracy nauczycieli akademickich, oraz czynniki niematerialnej motywacji nauczycieli akademickich z perspektywy osób funkcyjnych.

**Rozdział szósty** pt. „Materialne uwarunkowania motywacji do pracy nauczycieli akademickich” w znacznej mierze dotyczy charakterystyki czynników o charakterze ekonomicznym i organizacyjnym, które wpływają na poczucie bezpieczeństwa zawodowego oraz ocenę warunków pracy. Rozdział ten ma podobną strukturę jak poprzedni, tylko zamiast czynników niematerialnych Autor analizuje czynniki materialne, takie jak: wynagrodzenia, stabilność zatrudnienia, nagrody i świadczenie materialne, warunki pracy oraz wsparcie rozwoju zawodowego w aspekcie finansowym. Badanie przeprowadzono z wykorzystaniem analogicznych procedur statystycznych jak w rozdziale poprzednim, obejmujących porównania między grupami wyróżnionymi ze względu na wybrane zmienne społeczno-zawodowe oraz ocenę zależności pomiędzy badanymi zmiennymi. Opracowanie wyników oparto na danych ilościowych, uzupełnionych o materiał jakościowy, co umożliwiło pogłębioną interpretację materialnych aspektów motywacji do pracy nauczycieli akademickich.

#### **Uwagi i spostrzeżenia dotyczące dysertacji:**

- Struktura pracy jest bardzo przemyślana, a kolejne rozdziały są konsekwencją poprzednich. Na początku każdego rozdziału następuje syntetycznie wprowadzenie w jego tematykę, a na zakończenie Autor podsumowuje zagadnienia i zwraca uwagę na najważniejsze wnioski;
- Dużą wartością pracy jest dogłębny i kompleksowy przegląd literatury przedmiotu, który posłużył do realizacji empirycznej części opracowania - 240 pozycji o zróżnicowanym charakterze, w tym pozycje starsze i najnowsze, polsko- i angielskojęzyczne, pozycje zwarte i czasopisma naukowe, akty prawne i sprawozdania związane z funkcjonowaniem szkolnictwa wyższego;
- Oryginalne podejście do opracowanego zagadnienia wynika m.in. z dwutorowości podejścia do badań, które realizowano pod kątem pracowników oraz pracodawców. Opinia menedżera o omawianym elemencie systemu motywacji uczelni niepublicznych uzupełniała badania ilościowe przeprowadzane wśród pracowników uczelni;
- Dopełnieniem opisu danych zgromadzonych w trakcie badania były dobrze je prezentujące tabele (68), rysunki (4) i wykresy (40), sporządzone przejrzysto, estetycznie i prawidłowo opisane pod względem formalnym. Jedyne uwagi dotyczą

niepodawania niekiedy całkowitego źródła pod tabelą lub wykresem, ograniczając się tylko do sformułowania „na podstawie literatury przedmiotu”;

- Język, którym została napisana praca nie budzi zastrzeżeń co do dojrzałości naukowej Autora, jego bardzo dobrej znajomości nomenklatury naukowej związanej z dyscypliną Nauki o Zarządzaniu i Jakości. Praca zawiera stosunkowo niewielką liczbę błędów edytorskich (np. na str. 22 zamiast „dotyczących rzeczywistości” jest „dotyczących rzeczywistość” , na str. 92 zamiast „koncepcje” jest „komncpecje”, na str. 108 zamiast „pod kątem” jest „pod katem”), semantycznych (na str. 223 zamiast „niepublicznej” jest „publicznej”, na str. 145 zamiast „Odmienna tendencja widoczna jest w uczelniach niepublicznych, **gdzie** liczba nauczycieli...” zamiast „...**w których**”; np. na str. 253, 330, lepiej by było napisać m.in. „wskazanie wielkości efektu” zamiast „wartość wielkości efektu”; na str. 23 zamiast np. „wiadomo z literatury przedmiotu” jest „przyпуска się”), czy też interpunkcyjnych (np. na str. 63). Błędy te jednak nie wpływają na ogólne bardzo dobre wrażenia językowo-merytoryczne odczuwane przy czytaniu pracy;
- Wartość badawczą pracy podnoszą zastosowane narzędzia statystyczne, które są kompletne, uzasadnione oraz uzupełniają się w sposób pozwalający na rozwiązanie problemów badawczych;
- W rozdziale czwartym niektóre wykazane zależności są oczywiste i nie potrzebne są do tego obserwacje statystyczne jak np. ujemny związek między zadowoleniem z pracy a odczuwaniem zniechęcenia, lub skłonnością do rozważenia zmiany miejsca zatrudnienia (Czy możliwe są alternatywne wyjaśnienia uzyskanych zależności?);
- W ewentualnych następnych badaniach prowadzonych w oparciu o informacje zbierane od respondentów, można by pomyśleć o zastosowaniu dodatkowych narzędzi związanych z technikami neurobiologicznymi wykorzystywanymi w ekonomii behawioralnej (np. badanie EEG mózgu, eyetracker), które niwelowałyby np. zniekształcenia wynikających z tendencji do udzielania odpowiedzi społecznie pożądanym i zwiększałyby wiarygodność odpowiedzi respondentów;
- W zakończeniu pracy zabrakło wypunktowania najważniejszych wniosków, co zwiększyłoby przejrzystość tej części pracy, a także zabrakło konkretnych rekomendacji aplikacyjnych;

- Autor miał empiryczny materiał do tego, by stworzyć przykładowy system motywacyjny uzasadniony z punktu widzenia uzyskanych wyników badań ilościowo-jakościowych, co byłoby doskonałym zwieńczeniem podjętej tematyki badawczej.

### **Dyskusja nad dysertacją podczas obrony**

W trakcie zapoznawania się z treścią recenzowanej dysertacji pojawiło się kilka kwestii, które należałoby omówić podczas obrony:

1. W jakim stopniu wyniki podważają/ modyfikują/ uzupełniają dotychczasowe teorie motywacji? Czy praca wnosi wkład do teorii motywacji, czy głównie do praktyki zarządzania uczelnią?
2. Czy wyniki badań są uniwersalne i czy można uogólnić je na cały sektor niepubliczny w Polsce? (nie podano w pracy, w jakich uczelniach zatrudnieni są respondenci).
3. W jakim zakresie błędy związane z niedoskonałością zbierania danych badawczych od respondentów np. efekt porządku odpowiedzi, non-response bias, mogły zniekształcić wyniki badań Pana magistra?
4. Jakie są najistotniejsze różnice motywacyjne między młodą a doświadczoną kadrą uczelni niepublicznych wynikające z przeprowadzonych badań?
5. Czy praca może stanowić podstawę do modyfikacji polityki kadrowej uczelni?
6. Czy według Autora, presja „parametryzacyjna” wpływa pozytywnie, czy negatywnie na motywację pracowników uczelni niepublicznych?

### **Wniosek końcowy**

Reasumując, stwierdzam, że przedłożona do recenzji rozprawa doktorska opracowana przez Pana mgr Radosława Dawidziuka pt. „Uwarunkowania motywacji zawodowej nauczycieli akademickich w uczelniach niepublicznych” wykonana pod kierunkiem Promotora prof. dr hab. inż. dr h.c. Zbigniewa Ciekankowskiego oraz przy wsparciu Promotora pomocniczej dr Agnieszki Król, spełnia warunki określone w art. 187 ust. 1 i 2 ustawy z dn. 20 lipca 2018r. - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2024 r., poz. 1571, 1871, 1897). Całość rozprawy oceniam pozytywnie i wnioskuję o przyjęcie dysertacji do dalszego postępowania kwalifikacyjnego w sprawie nadania stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauki społecznej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz o dopuszczeniu Pana magistra Radosława Dawidziuka do jej obrony.

  
Dr hab. Barbara Hadryjańska, prof. UPP

