

Łódź, 15 marca 2026

dr hab. Halina Sobocka-Szczapa, prof. SAN

### **RECENZJA**

Rozprawy doktorskiej mgr Radosława Dawidziuka pt.:

#### **„Uwarunkowania motywacji zawodowej nauczycieli akademickich w uczelniach niepublicznych**

napisanej pod kierunkiem naukowym:

*Promotor:*

prof. dr hab. inż. Zbigniewa Ciekankowskiego i promotora pomocniczego dr Agnieszki Król

Podstawą wydania recenzji jest Uchwała Nr MWSL/RDN/10/2026 Rady Dyscypliny Naukowej „Nauki o Zarządzaniu i Jakości” Międzynarodowej Wyższej Szkoły Logistyki i Transportu we Wrocławiu podjęta na posiedzeniu w dniu 18 lutego 2026 r.

Ustawowe kryteria i wymogi stawiane rozprawom doktorskim wskazują na konieczność zwrócenia uwagi w kolejnych punktach recenzji na elementy takie, jak: wybór tematu rozprawy oraz sposób jego przedstawienia, zawartość merytoryczną, stopień oryginalności zdefiniowanego problemu naukowego, wiedzę teoretyczną, jak również zaprezentowany warsztat badawczy autora. W końcowych konkluzjach uwzględnione zostaną elementy oceny ogólnej wiedzy teoretycznej osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora, umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej oraz oryginalności rozwiązania problemu naukowego. Ocena ta zostanie uzasadniona.

#### ***1. Uwagi ogólne dotyczące strony formalnej i redakcyjnej rozprawy***

Recenzowana praca obejmuje 375 stron wydruku komputerowego, na który składają się: streszczenie rozprawy doktorskiej w języku polskim i w języku angielskim, wprowadzenie, Sześć rozdziałów, zakończenie, 2 załączniki, bibliografia (148 publikacji książkowych, 69 artykułów, 2 akty prawne, 8 raportów i sprawozdań oraz 13 publikacji internetowych), spis tabel, rysunków i wykresów (112 pozycji), w tym 68 tabel, 4 rysunki oraz 40 wykresów.

Sporządzona bibliografia jest obszerna, jak również w przeważającej części aktualna. Większość przytoczonych pozycji literaturowych opublikowanych było po 2010 r., co przyczynia się do spełnienia postulatów dotyczących aktualności przeprowadzonych badań literaturowych ze zdefiniowanego przez Autora obszaru badawczego. Oceniając kryterium

zbieżności doboru literatury z tematyką recenzowanej rozprawy należy wskazać na dobre skorelowanie badań teoretycznych z głównym nurtem rozważań zawartych w pracy.

Oceniając kryteria formalne dotyczące redakcji oraz sformułowań językowych należy stwierdzić, iż praca napisana jest językiem poprawnym, styl prowadzenia wywodu odpowiada kanonowi opracowań naukowych, spełniając wymogi formalne przewidziane dla prac awansowych na stopień naukowy doktora. Ważne jest także podkreślenie staranności językowej pracy, zarówno stylistycznej, jak i ortograficznej. Znacznie więcej zastrzeżeń odnosi się do aspektów redakcyjnych dysertacji. Błędy te jednak nie wpływają na wartość merytoryczną pracy, jako całości. Mogą jedynie utrudniać śledzenie wywodów oraz wpływać na obniżenie estetyki pracy. Należy do nich zaliczyć stosowanie przez Autora w niepotrzebnych miejscach znacznika końca strony (s. 70 – 71, s. 252). Tego rodzaju zabiegi, jak również pozostawienie wolnej strony po stronie tytułowej niepotrzebnie wydłuża tekst. W wielu miejscach brakuje również rozdzielenia treści przez dodatkowe interlinie (s. 179, s. 282, s. 284 – 286, s. 322) oraz występuje przesunięcie tekstu, co świadczy o braku ostatecznej weryfikacji tekstu rozprawy przed formatowaniem PDF (s. 330 – 335). Zwraca także uwagę błędne tytuły główek tabel, w których brakuje informacji o tym, co znajduje się w wierszach tabel (tab. 12 – 23). Błędnie sformatowane są także wykresy, na których obszarze nie powinny się pojawiać pytania, na które odpowiadali respondenci. W części badawczej w tytułach tabel nie ma liczby respondentów, którzy wypowiadali się w danej kwestii, brakuje w nich także podsumowania otrzymanych wyników. Na podkreślenie zasługuje także brak proporcjonalności rozdziałów, a przede wszystkim wyróżniający się pod względem objętości rozdział pierwszy, które treść, zwłaszcza zawarta w podpunkcie pierwszym, powinna znaleźć się we wstępie.

Mimo powyżej wskazanych uchybień rozprawa jest jednak staranna, a niedoskonałości związane są głównie z brakiem doświadczenia w składaniu tekstów o charakterze naukowym.

## ***2. Ocena wyboru tematu rozprawy i sposobu jego przedstawienia***

Przedłożona do recenzji rozprawa dotyczy motywacji zawodowej nauczycieli akademickich w uczelniach niepublicznych, a przede wszystkim zidentyfikowania determinant tego zjawiska. Zdaniem Autora jest to obszar na tyle mało rozpoznany, że wymaga podjęcia szerokich badań. Wyraźnie bowiem dostrzegana jest luka badawcza w tym zakresie, ponieważ dotychczasowe badania empiryczne podejmowano głównie w odniesieniu do uwarunkowań systemowych, mechanizmów oceny dorobku naukowego oraz wewnętrznych i zewnętrznych czynników motywacyjnych. Ponadto, wybór tematu dysertacji ma związek z rosnącym znaczeniem motywowania w organizacjach, także tych opartych na wiedzy, do jakich z pewnością zaliczane są uczelnie wyższe. Mamy bowiem do czynienia z dynamicznymi przemianami społecznymi, ekonomicznymi i kulturowymi, które oddziałują na wszystkie sfery i sektory funkcjonowania gospodarek. Szczęólnego znaczenia wybrana przez Autora problematyka nabiera w kontekście uczelni niepublicznych. Funkcjonują one w warunkach znacznie większej zmienności i niepewności niż uczelnie publiczne i są silnie uzależnione od mechanizmów rynkowych, w których podstawową rolę odgrywa liczba studentów, zaś ich stabilność finansowa i organizacyjna często ulega wahaniom wynikającym z czynników demograficznych

iekonomicznych. Konsekwencje tego są bezpośrednio odczuwane zwłaszcza przez nauczycieli akademickich, zatrudnionych w sektorze niepublicznym. Częściej pracują oni na zasadach elastycznych form zatrudnienia, łączą pracę w kilku instytucjach, częściej również ich aktywność zawodowa cechuje się mniejszą stabilnością i przewidywalnością. W tym kontekście analiza uwarunkowań motywacji zawodowej nauczycieli akademickich w uczelniach niepublicznych – zdaniem Autora – staje się szczególnie istotna. Znacznie więcej w tym przypadku obserwuje się ograniczeń, aniżeli czynników sprzyjających prawidłowemu funkcjonowaniu nauczycieli akademickich. Zatem, odnosząc się do poruszanych zagadnień można z dużą pewnością twierdzić, że podjęty w rozprawie temat jest aktualny i ważny, a równocześnie wciąż problematyczny w praktyce. Nie można bowiem jednoznacznie uznać, że zmiana działań w sferze motywowania pracowników uczelni wyższych pozwoli na zwiększenie sprawności ich funkcjonowania. Dlatego też z perspektywy kompleksowej analizy uwarunkowań motywacji zawodowej nauczycieli akademickich uczelni niepublicznych, zaproponowane przez Autora ujęcie tematu jest bardzo ważne i słuszne ze względu na mogące ulec pogłębieniu trudności w podmiotach analizowanego sektora, zwłaszcza w kontekście zmieniających się warunków otoczenia.

Powyzsze rozważania wskazują na założenie wielowątkowości, co może mieć związek z brakiem dotychczasowych badań, jak również ograniczonym dorobkiem teoretycznym w dziedzinie funkcjonowania sektora kultury w kontekście motywowania nauczycieli akademickich.

Zaplanowany przez Autora kilkietapowy proces badań empirycznych umożliwi stwierdzenie, że założone w badaniu cele, problemy zostaną w pełni zrealizowane, zaś sformułowane hipotezy badawcze zostaną jednoznacznie zweryfikowane. Wykorzystana w tym procesie kompilacja metod i technik badawczych, gwarantuje uzyskanie wyników dających szersze spojrzenie na wskazany w rozprawie problem oraz wyciągnięcie wniosków, umożliwiających sformułowanie kompleksowych rekomendacji dla zarządzających uczelniami niepublicznymi.

Reasumując, rozprawę doktorską pod względem wyboru tematyki i przeprowadzonego procesu badawczego oceniam pozytywnie. Praca została napisana w sposób bardzo zwarty, z zachowaniem logicznej sekwencji badawczej. Przeprowadzone rozważania związane są bezpośrednio lub pośrednio ze zdefiniowanym celem głównym. Wywód naukowy prowadzony jest dość konsekwentnie. Sposób przedstawienia problematyki w aspekcie kolejności rozdziałów jest prawidłowy.

### ***3. Ocena zawartości merytorycznej rozprawy oraz uwagi dyskusyjne***

Przedstawiona do recenzji rozprawa dotyczy problematyki, która dotychczas stanowi margines zainteresowań naukowych. Urynkowienie całej gospodarki w bardzo dużym stopniu wpłynęło na funkcjonowanie uczelni wyższych, a specyfika rodzaju prowadzonej działalności wywołuje konieczność zainteresowania się organizacją procesu dydaktyczno-naukowego, ze szczególnym uwzględnieniem roli nauczycieli akademickich w osiąganiu sukcesów na polu zarówno dydaktycznym, jak i naukowym. Współzależność tych procesów stanowi bowiem

przesłankę do oceny efektywności funkcjonowania uczelni. Najistotniejszą rolę w tych procesach odgrywają ludzie, czyli nauczyciele akademicki, którzy – zdaniem Autora – powinni być odpowiednio zmotywowani. Motywacja stanowi bowiem fundamentalny „czynnik determinujący efektywność pracy, jakość realizowanych zadań oraz poziom zaangażowania pracowników w osiągnięcie celów organizacyjnych” (s. 11). W przypadku uczelni wyższych, jako organizacji opartych na wiedzy, problem ten ma szczególny wymiar, ponieważ funkcjonowanie organizacji tego typu opiera się na kapitale ludzkim o wysokim poziomie kwalifikacji, autonomii i odpowiedzialności zawodowej. Zatem wielowątkowy charakter rozprawy, związany głównie z identyfikacją czynników determinujących postawy nauczycieli akademickich w procesie dydaktyczno–naukowym, realizowanym w uczelniach czyni pracę niezwykle ważną dla działania takich instytucji, a równocześnie pracę konkretną, głębszą, spójną.

Praca składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów i zakończenia. W rozdziale pierwszym, zatytułowanym *Metodologiczne podstawy dysertacji*, omówione zostały wszystkie podstawowe elementy procesu badawczego oraz (w ppkt. 1.1.) – uzasadnienie podjęcia tematyki rozprawy. W rozdziale drugim, zatytułowanym *Teoretyczne podstawy motywacji w zarządzaniu*, poruszono w sposób obszerny problematykę zarządzania a zwłaszcza jednej z jego funkcji, czyli motywowania. Zawarte zostały w tym rozdziale zarówno kwestie definicyjne, jak i czynniki determinujące określone postępowania pracowników. W rozdziale trzecim, *Uwarunkowania pracy nauczycieli akademickich w uczelniach niepublicznych*, ukazano sektor szkolnictwa wyższego, ze szczególnym uwzględnieniem Uczelni niepublicznych. Zajęto się również problemem pracy i jej specyfiką w realizowaniu zadań szkolnictwa wyższego. Rozdział czwarty, *Motywacja do pracy nauczycieli akademickich w uczelniach niepublicznych – ujęcie ogólne*, opisuje w sposób szczegółowy motywy podejmowania pracy na uczelniach wyższych, jak również stosunek do wykonywanej pracy, przytaczając ocenę sensu jej wykonywania i perspektyw. Rozdział piąty, *Niematerialne uwarunkowania motywacji do pracy nauczycieli akademickich*, prezentuje wyniki przeprowadzonych badań, odnoszących się do czynników niematerialnych oraz tych, które związane są z otoczeniem. Uwzględniono tutaj m.in. aspekty organizacyjne, społeczne, a także stres i wypalenie zawodowe. W rozdziale szóstym, *Materialne uwarunkowania motywacji do pracy nauczycieli akademickich*, w sposób analogiczny przeanalizowane zostały motywatory o charakterze materialnym takie, jak m.in.: wynagrodzenie, nagrody oraz wsparcie finansowe rozwoju zawodowego.

Przechodząc do omówienia zawartości merytorycznej rozprawy, skoncentruję się na początku na opracowanym przez Autora **wstępie**. Ma on charakter niestety bardzo wąski. Brakuje w nim szczegółowego uzasadnienia podjętej problematyki rozprawy, jak również obszerniejszego odniesienia się do sformułowanych w rozprawie celów, problemów i hipotez badawczych. Wszystkie te elementy znalazły się jednak w rozdziale pierwszym, poświęconym kwestiom metodologicznym. Tego rodzaju podejście, choć dość logiczne, wymaga jednak obszerniejszego uzasadnienia ze strony Doktoranta.

**W tym kontekście prosiłabym Autora o bliższe, precyzyjne uzasadnienie dokonanego przesunięcia integralnych – moim zdaniem – elementów wstępu każdej rozprawy naukowej do rozdziału, w którym powinniśmy się skoncentrować na zagadnieniach metodologicznych.**

Generalnie, zaproponowany przez Autora wstęp rozprawy wymaga szerszego uzasadnienia podjętego w niej problemu, jak również zwięzłej konkluzji dlaczego i w jakim celu ta praca powstaje. Może w tym przypadku pomóc przeniesienie ppkt. 1.1. z rozdziału pierwszego.

**W pierwszym rozdziale** Autor skupił się na uzasadnieniu podjęcia tematu rozprawy, które – jak pisałam wcześniej – powinno znaleźć się we wstępie dysertacji. Ponadto w rozdziale tym opisane zostały metodologiczne podstawy dysertacji, czyli koncepcja badawcza i przyjęte rozwiązania metodologiczne, jak również przedstawiono organizację procesu badawczego, wskazując przedmiot, cele badań oraz problematykę badawczą wraz z hipotezami roboczymi. W treści rozdziału znalazły się także: identyfikacja zmiennych i wskaźników, charakterystyka zastosowanych metod badawczych oraz sposób opracowania wyników badań empirycznych. Rozdział zakończony jest charakterystyką badanej populacji, obejmującą zarówno respondentów badań ilościowych, jak i uczestników badań jakościowych.

Przyjęta w dysertacji procedura badawcza, obejmująca trzy fazy, tj. koncepcyjną (konceptualizacji badań), wykonawczą (realizacji badań) oraz końcową (finalizacji badań), umożliwia rzetelne i spójne rozpoznanie analizowanej problematyki. Tego rodzaju spójności nie zaobserwowano jednak w przypadku sformułowania celu pracy, przedmiotu badań, czy problemu badawczego. Cel główny został zawarty we wstępie (s.8), zaś w podrozdziale tak nazwanym (ppkt.1.3.) brak jego przytoczenia. Natomiast pozytywnie należałoby się odnieść do tego, że Autor sformułował w tej części zarówno cel teoretyczny, jak i praktyczny (s. 19), przy czym cel teoretyczny pokrywa się z celem głównym. Za istotne w tym przypadku wydaje się zawarcie w celu praktycznym możliwości upowszechnienia wyników przeprowadzonych analiz wśród podmiotów niepublicznych szkolnictwa wyższego, co mogłoby wpłynąć na poprawę ich funkcjonowania. Cele pracy wypełniają zidentyfikowaną przez Autora lukę badawczą. Brakuje również precyzyjnie sformułowanego przedmiotu badań, zaś problem badawczy przyjmuje postać pytania badawczego, głównego i pytań szczegółowych (5). Nie jest to błąd, ale można byłoby tego uniknąć.

**W tym miejscu prosiłaby zatem Autor o dokładne sformułowanie przedmiotu badań i problemu badawczego, skoro takie pojęcia pojawiają się w dysertacji.**

Podobne zastrzeżenia nie dotyczą sformułowanych w rozprawie hipotez badawczych. Zarówno hipoteza główna „(..) czynniki, które motywują nauczycieli akademickich do wykonywania pracy zawodowej mają charakter materialny i niematerialny”, jak i hipotezy szczegółowe/robocze (5) mają charakter przejrzysty i precyzyjny. Także opis zmiennych i wskaźników oraz fragment, dotyczący prezentacji wyników badań, należy ocenić pozytywnie. Nieco mniej precyzyjne jest scharakteryzowanie metod badawczych, chociaż niewątpliwie

Dozwala zorientować się w ich rodzaju. Odpowiadają one przyjętemu przez Autora założeniu wielowątkowości prowadzonej pracy badawczej, wynikającej z braku dotychczasowych badań oraz ograniczonego dorobku teoretycznego w zakresie funkcjonowania uczelni niepublicznych.

Żaprezentowana na koniec rozdziału charakterystyka badanej populacji jest poprawna, chociaż pewien niedosyt budzi to, że nie wskazano Uczelni, których przedstawiciele brali udział w badaniach.

### **Prosiłabym Doktoranta o krótkie przybliżenie Uczelni uczestniczących w badaniach.**

W analizowanym rozdziale Autor nie uniknął jednak niepotrzebnego rozszerzenia pracy. Na taką ocenę wpływa znaczna liczba teoretycznych rozważań, dotyczących poszczególnych punktów rozdziału. Moim zdaniem zastosowany przez Doktoranta zabieg miał na celu poszerzenie tego rozdziału, co w zasadzie nie jest potrzebna z punktu widzenia merytorycznego. Rozdziały metodologiczne są zazwyczaj krótkie, ponieważ taki jest ich charakter.

Generalnie, rozdział pierwszy jest napisany poprawnym językiem, umożliwia zapoznanie się metodyką, a przede wszystkim procedurą przeprowadzonych badań. Jest napisany w oparciu o bogatą literaturę przedmiotu. Zawiera przy tym wątki zarówno wartościowe, pogłębiające zawartość merytoryczną rozprawy, jak i wątki oboczne z jej punktu widzenia. Można go jednak zaakceptować, jako rozdział rozprawy doktorskiej.

W rozdziale drugim omówione zostały teoretyczne aspekty motywacji w procesie zarządzania, w różnych kontekstach funkcjonowania tego zjawiska (rola wśród klasycznych funkcji zarządzania, mechanizm regulacji zachowań jednostki). Fragment pracy, poświęcony tym zagadnieniom ma charakter dojrzały, a rozważania prowadzone w sposób przejrzysty, a równocześnie kompleksowy. Pojawia się jednak problem taki, że motywowanie pracowników jest nie tylko funkcją zarządzania, ale także funkcją zarządzania zasobami ludzkimi. W dysertacji pojawia się ujęcie motywowania zgodne z definicją zarządzania zasobami ludzkimi (s. 62). Wydaje się, że takie podejście wymaga uzasadnienia, ponieważ Autor także w innych miejscach rozprawy przywołuje koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi (s.40).

**Dlatego też w tym miejscu prosiłabym Autora o odniesienie się do relacji między zarządzaniem a zarządzaniem zasobami ludzkimi w kontekście działań, związanych z motywowaniem pracowników.**

Kolejna część rozdziału obejmuje przegląd oraz klasyfikację wybranych teorii motywacji. Jest fragment w sposób wysoce usystematyzowany ukazujący różne odniesienia teoretyczne do kwestii motywowania. Interesujące jest wskazanie na koncepcje człowieka ekonomicznego, społecznego, samorealizującego się oraz totalnego, które umożliwiają bliższe przyjrzenie

możliwościom stosowania instrumentów motywowania w zależności od uwarunkowań, wynikających z tych koncepcji. W części tej znalazła się ponadto charakterystyka modeli motywowania. Opisane modele nie ujmują przykładowo modelu zasobów ludzkich, który moim zdaniem ma istotne znaczenie dla realizacji funkcji motywowania w organizacji. Jego waga polega głównie na tym, że stoi on w opozycji do takich modeli, jak model tradycyjny, czy stosunków współdziałania, a opiera się na wysokim indywidualnym zmotywowaniu pracownika.

**Dlatego też prosiłabym Autora o przybliżenie tego modelu w kontekście zaprezentowanych w rozprawie koncepcji człowieka.**

Rozdział zamykają rozważania, obejmujące identyfikację czynników, wpływających na motywowanie pracowników, a także charakterystykę narzędzi i systemów motywacyjnych stosowanych w organizacjach, z uwzględnieniem – dość skrótowym – roli menedżera, jako podmiotu odpowiedzialnego za kształtowanie i podtrzymywanie zaangażowania pracowników.

Rozdział drugi jest obszerny, w sposób wyczerpujący zagadnienia integralnie związane z motywowaniem pracowników. Rozważania mają dużą wartość poznawczą i świadczą o wszechstronnej możliwości korzystania przez Autora z dorobku naukowego nauk o zarządzaniu, w tym także tzw. miękkiego/humanistycznego zarządzania. Generalnie, rozdział ma charakter uporządkowany i posiada dużą wartość poznawczą.

**W rozdziale trzecim** przedmiotem zainteresowania Autora były uwarunkowania pracy nauczycieli akademickich w uczelniach niepublicznych. Zaprezentowana w tym fragmencie analiza systemu szkolnictwa wyższego w Polsce, uwzględniająca zasady jego funkcjonowania, sposoby finansowania, kwestie prawno-systemowe (reformy z 2018 r.), jak również zróżnicowanie strukturalne i organizacyjne, stanowi dojrzały przegląd statystyczno-merytorycznych informacji, wskazujących na dojrzałość warsztatu badawczego Doktoranta.

Nie bardzo natomiast rozumiem wydzielenie podpunktu tego rozdziału, który dotyczy pracy i jej znaczenia w ujęciu teoretycznym. Podpunkt ten może stanowić wprowadzenie do kolejnego podpunktu, w którym Autor prezentuje specyfikę pracy nauczyciela akademickiego. Takie wydzielenie treści ważnych z punktu widzenia charakteryzowanej problematyki, przeszkadza w śledzeniu rozważań. „Schowanie” tego podpunktu wpłynęłoby na zwartość rozdziału i logiczną konsekwencję treści rozprawy. Poza tym uważam, że zarówno charakterystyka specyfiki pracy nauczyciela akademickiego w ogóle, jak i nauczyciela akademickiego w uczelniach niepublicznych na charakter wszechstronny i pełny zwłaszcza, że zaprezentowane zostały w tym ostatnim przypadku także kwestie, integralnie związane z motywowaniem pracowników (np. wynagrodzenie).

Generalnie, rozdział trzeci stanowi spójną całość, merytorycznie odpowiadającą założeniom badawczym przeprowadzonego procesu badawczego.

**Rozdział czwarty** jest pierwszym z fragmentów rozprawy, wykorzystującym przeprowadzone badania naukowe do opisu badanego zagadnienia, czyli motywowania pracowników. Rozdział ten zawiera wypowiedzi zarówno szeregowych pracowników uczelni niepublicznych, jak i osób funkcyjnych, przy czym obserwacja dotyczy tych samych pytań, czyli analiza wyników badań ilościowych została uzupełniona analizą jakościową. Jest to bardzo korzystne posunięcie z punktu widzenia interpretacji otrzymanych wyników, jak również możliwość wskazania rekomendacji. Treść rozdziału została wzbogacona przez ilustracje graficzne.

Generalnie, rozdział ten stanowi pod względem merytorycznym, wartościowy fragment rozprawy. Wymaga tylko niewielkich poprawek pod względem formalnym. Rozdział ten – zgodnie z opinią Autora – może stanowić punkt wyjścia do dalszych analiz czynników niematerialnych i materialnych motywacji do pracy nauczycieli akademickich.

**Rozdziały piąty i szósty** prezentują wyniki przeprowadzonych badań w zakresie niematerialnych i materialnych uwarunkowań motywacji do pracy nauczycieli akademickich w uczelniach niepublicznych. Rozważania w rozdziale piątym koncentrują się na czynnikach pozapłacowych, związanych z postawami, relacjami interpersonalnymi oraz funkcjonowaniem organizacyjnym uczelni, które wpływają na poziom motywacji i zaangażowania zawodowego badanej grupy. Zaprezentowane zostały tu również 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. Natomiast rozdział szósty poświęcony został analizie materialnych uwarunkowań motywacji do pracy i koncentruje się na czynnikach o charakterze ekonomicznym i organizacyjnym, które wpływają na poczucie bezpieczeństwa zawodowego oraz ocenę warunków pracy. Wyniki badań dotyczą znaczenia wynagrodzenia, stabilności zatrudnienia, nagród i świadczeń materialnych, warunków pracy oraz wsparcia rozwoju zawodowego w aspekcie finansowym.

Zaprezentowane analizy podobnie, jak w rozdziale czwartym, oparto na wynikach badań ilościowych, uzupełnionych o badania jakościowe, co pozwala na pogłębioną interpretację niematerialnych aspektów motywacji do pracy nauczycieli akademickich. Oba badania przeprowadzono z wykorzystaniem sekwencji procedur statystycznych, obejmującej porównania między grupami wyróżnionymi ze względu na wybrane zmienne społeczno-zawodowe oraz ocenę zależności pomiędzy badanymi zmiennymi. Treść rozdziałów została wzbogacona ilustracją statystyczną.

Podobnie, jak w przypadku rozdziału czwartego, oba rozdziały badawcze należałoby ocenić, jako wartościowe pod względem merytorycznym, umożliwiające równocześnie osiągnięcie celów badawczych. Podobnie również, rozdziały te wymagają niewielkich poprawek formalnych.

Generalnie cała część badawcza rozprawy zasługuje na pozytywną ocenę, zarówno ze względu na logiczny ciąg analizowanych zagadnień, jak i formę merytoryczną przeprowadzonej analizy. O ile w poprzednich rozdziałach, podsumowania miały dość ograniczone znaczenie z punktu widzenia poznawczego, o tyle w rozdziałach IV – VI mają one duże znaczenie dla prowadzonych prac badawczych, ponieważ zwracają uwagę na najważniejsze wyniki tych prac.

Wnioski zawarte w tych podsumowaniach uważam za wartościowe nie tylko z perspektywy dydaktycznej, ale przede wszystkim również jako wnioski badawcze dla dalszego rozwoju prac naukowych.

Na podstawie wyników badań zrealizowanych w ramach ocenianej rozprawy doktorskiej Autor zidentyfikował istotne z perspektywy procesu motywowania czynniki, mogące stanowić istotną przesłankę dla podniesienia efektywności tego procesu w funkcjonowaniu zarówno uczelni wyższych w ogóle, jak i w szczególności uczelni niepublicznych, działających we współczesnych uwarunkowaniach rynkowych i społecznych.

Całość rozprawy dopełnia **zakończenie**, w którym Autor zawarł syntetyczny wniosek o różnicowanym znaczeniu materialnych i niematerialnych determinant motywacji zawodowej nauczycieli akademickich uczelni niepublicznych (s. 340). W treści tego fragmentu rozprawy Autor pozytywnie zweryfikował sformułowaną główną hipotezę badawczą, natomiast nie znalazłam odniesienia do hipotez roboczych.

**Dlatego też w tym miejscu prosiłabym Autora o odniesienie się do hipotez roboczych, w celu ich pozytywnego lub negatywnego zweryfikowania.**

Badania literaturowe oraz empiryczne pozwoliły w zakończeniu na wskazanie stopnia realizacji postawionych szczegółowych pytań badawczych, jak również sformułowanie rekomendacji oraz zidentyfikowanie barier w procesie badawczym.

Generalnie, zakończenie jest fragmentem rozprawy, umożliwiającym pozytywną ocenę przeprowadzonego procesu badawczego.

#### **4. Uwagi końcowe**

##### *4.1. Ocena stopnia oryginalności problemu naukowego*

Szczegółowa analiza przedłożonej do recenzji rozprawy oraz sformułowane przeze mnie pytania i sugestie dotyczące podjęcia szerszego dyskursu naukowego, nie umniejszają wartości merytorycznej – wręcz przeciwnie – stanowią o oryginalności oraz istotności podjętego przez Autora problemu.

Przeprowadzone badania literaturowe są obszerne. Sama tematyka rozprawy jest rozległa, wielowątkowa i wymagała dyscypliny, aby koncentrować się na istocie tematu. Przy zmieniających się uwarunkowaniach społeczno-rynkowych, podjęta tematyka jest ważna, a wręcz konieczna do uwzględnienia w działaniach sektora niepublicznych uczelni wyższych (a może nie tylko) w celu utrzymania bądź podwyższenia jakości procesów dydaktyczno-naukowych. Lukę tę próbuje zappełnić Autor rozprawy dobrze formułując pytania badawcze. To pozwoliło na zaprojektowanie procesu badań empirycznych, które uwypukliły jeszcze bardziej skalę problemu, którym się zajął. Mogły przyczynić się do tego subiektywne determinanty,

wynikające z obserwacji, którymi Autor kierował się podczas wyboru obszaru rozprawy. Zostały one zweryfikowane przez badania literaturowe oraz wzmocnione w swoim brzmieniu przez wyniki badań empirycznych. Zatem, zaprezentowany w rozprawie konstrukt badawczy jest logiczny, spójny i czytelny.

#### *4.2. Ocena ogólnej wiedzy teoretycznej kandydata w danej dyscyplinie naukowej*

W recenzowanej pracy zawarta została szczegółowa analiza literatury krajowej i zagranicznej z obszaru zarządzania organizacjami, motywowania pracowników oraz funkcjonowania sektora uczelni wyższych, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki niepublicznego szkolnictwa wyższego. Analiza literatury jest poprawna, aczkolwiek pozostawia w mojej ocenie mały niedosyt. Dotyczy to przede wszystkim uzasadnienia doboru narzędzi badawczych, jak również ich charakterystyki. Niewątpliwą zaletą analizy teoretycznej jest jej spójność i niektórych przypadkach – systematyzacja.

Oczywiście moje uwagi nie mają na celu zdeprecjonowania wiedzy Doktoranta, a jedynie wskazują na możliwe kierunki dalszych badań naukowych oraz empirycznych, które w przyszłości może podjąć.

Oceniając przedłożoną rozprawę stwierdzam, iż poziom wiedzy teoretycznej wykazanej przez Doktoranta jest wystarczający i satysfakcjonujący.

#### *4.3. Ocena umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez kandydata*

Tematyka recenzowanej rozprawy lokuje się w obszarze zarządzania organizacjami i zarządzania zasobami ludzkimi. Jest to subdyscyplina (obszar) nauk o zarządzaniu i jakości, odnosząca się przede wszystkim do badania zarządzania organizacjami. Tematyka pracy lokuje ją w nurcie badań praktycznych w zarządzaniu, ze szczególnym uwzględnieniem możliwości stosowania w niepublicznych podmiotach sektora uczelni wyższych różnych koncepcji motywowania. Ma to związek z koniecznością podwyższenia efektywności działania takich instytucji w kontekście zachodzących zmian w przestrzeni gospodarczej. Zaplanowany i przeprowadzony przez Doktoranta proces badawczy wykorzystuje metody praktyczne, które odnoszą się do metodologii pragmatycznej, stawiającej na użyteczność oraz skuteczność (zdolność osiągania przyjętych celów) dla praktyki gospodarczej przeprowadzonych badań oraz ma aplikacyjny charakter wnoszący nowe treści do nauk o zarządzaniu i jakości.

Każdy etap procesu badawczego – począwszy od identyfikacji problematyki, badań literaturowych, poprzez postawienie pytań badawczych, aż do stworzenia koncepcji badań empirycznych, przeprowadzenia ich zgodnie z rygorami formalnymi aż do przeprowadzenia procesu wnioskowania i zaproponowania kierunków przyszłych badań – oceniam dobrze. Uważam, że zaprezentowane wnioski mogą posłużyć za podwaliny do kolejnych prac badawczych i naukowych, także mogą być dedykowane dla przedstawicieli sektora niepublicznego szkolnictwa wyższego w celu doskonalenia dotychczas stosowanych sposobów motywowania pracowników, co posłuży skuteczności działania tego typu instytucji.

### **§. Konkluzja recenzji**

Recenzowana praca stanowi ważny wkład Autora w rozwój badań naukowych odnoszących się do nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Opracowanie jest oryginalne. Autor zidentyfikował rzeczywiste problemy, których rozwiązania szukał w badaniach literaturowych oraz zaplanowanym, kierowanym procesie badań empirycznych. Logika prowadzonego dyskursu naukowego jest jasna i adekwatna.

Rozprawa – moim zdaniem – wypełnia lukę badawczą oraz otwiera kolejne perspektywy dla badań naukowych – co uważam za istotne z perspektywy rozwoju każdej dyscypliny naukowej.

Dlatego, konkludując, uważam, że przedstawiona do oceny rozprawa doktorska Pana magistra Radosława Dawidziuka wnosi istotne wartości do dziedziny nauk społecznych, dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości oraz spełnia wszystkie wymogi stawiane pracom doktorskim zgodnie z wymaganiami określonymi w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2024 r. poz. 1571 ze zm.) i wnoszę o dopuszczenie jej do publicznej obrony.

Z poważaniem

Dr hab. Halina Sobocka-Szczapa, prof. SAN

