

Szczecin, 06.09.2023 r.

dr hab. Katarzyna Gadomska-Lila, prof. US
Katedra Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania
Wydział Ekonomii, Finansów i Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Kamili Grzesiak pt. „Niematerialne narzędzia motywowania nisko wynagradzanych pracowników w Polsce”, napisanej pod kierunkiem naukowym dr. hab. Piotra Wachowiaka, prof. SGH w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie

Formalne i prawne podstawy wykonania recenzji

Formalną podstawę opracowania niniejszej recenzji stanowi pismo Przewodniczącej Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości prof. dr hab. Marii Aluchny, z dnia 04.07.2023 r., informujące o powierzeniu mi przez Radę Naukową Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Szkoły Głównej Handlowej roli recenzenta.

Podstawą prawną dla prowadzonego postępowania jest art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 14.03.2003 r. o stopniach i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65, poz. 595 z późniejszymi zmianami), w myśl którego: „rozprawa doktorska [...] powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne dokonanie artystyczne oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej”.

Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy

Badania dedykowane szeroko pojętej funkcji motywowania, w naukach o zarządzaniu, mają bogate tradycje. Zarówno na gruncie teorii, jak i praktyki nieustannie poszukiwane są bowiem rozwiązania służące konstruowaniu skutecznych systemów motywacyjnych. Różne potrzeby i oczekiwania pracowników każą zwrócić uwagę na szerokie spektrum narzędzi motywowania, w tym na narzędzia niematerialne. Stanowią one istotny element zarządzania zasobami ludzkimi i mogą odgrywać znaczącą rolę w kształtowaniu postaw i zachowań pracowników, w tym zaangażowania, satysfakcji czy produktywności, a tym samym przyczynić się do rozwoju organizacji. W grupie pracowników nisko wynagradzanych, która stanowi tytułowy obiekt badań mogą być ważnym elementem kompleksowego podejścia do motywowania. Dla grupy pracowników sektora usług opiekuńczych, wśród których Doktorantka prowadziła badania, również mogą stanowić istotny komponent systemu motywacyjnego. W tym kontekście problematyka podjęta przez mgr Kamilę Grzesiak jest ważna i pozostaje aktualna, zarówno z perspektywy bieżącej debaty naukowej, jak i praktyki zarządzania. Wciąż aktualne pozostają bowiem dylematy, w jaki sposób motywować pracowników. W ostatnim czasie zdają się one nasilać z uwagi na wyzwania, z jakimi przychodzi się w tym względzie mierzyć współczesnym organizacjom, jak zmiany uwarunkowań społeczno-ekonomicznych. Stąd podjęcie próby identyfikacji zależności między stosowaniem narzędzi niematerialnych i skutecznością motywowania należy uznać za zasadne. Kontekst w jakim Doktorantka osadziła swoje rozważania, uwzględniając specyfikę nisko wynagradzanych pracowników z sektora usług opiekuńczych, czyni tę propozycję interesującą poznawczo. Główne kategorie, na których skoncentrowano rozważania sytuują rozprawę w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, zwłaszcza w subdyscyplinie zarządzanie zasobami ludzkimi. Poszukiwanie rozstrzygnięć w zakresie poprawy skuteczności motywowania badanej grupy nisko wynagradzanych pracowników może się przyczynić do poszerzenia wiedzy i doskonalenia praktyki w tym obszarze.

Ocena celu pracy i hipotez badawczych

Celem głównym rozprawy było „zbadanie skuteczności poszczególnych niematerialnych narzędzi w motywowaniu pracowników nisko wynagradzanych w badanych oddziałach przedsiębiorstwa z sektora usług opiekuńczych w Polsce” (s. 6). Cel ten rozwinięto w postaci siedmiu celów poznawczych, trzech metodycznych oraz celu

aplikacyjnego, związanych z identyfikacją wykorzystania narzędzi motywowania pracowników, w tym narzędzi niematerialnych i oceny ich skuteczności oraz z badaniem tych zależności i formułowaniem rekomendacji dotyczących skutecznych sposobów motywowania pracowników nisko wynagradzanych za pomocą narzędzi niematerialnych (s. 6-7). Zwraca uwagę, że w celu głównym, tytułowy podmiot badań – nisko wynagradzani pracownicy w Polsce, został zawężony do pracowników sektora usług opiekuńczych, a de facto do pracowników jednego przedsiębiorstwa. Należało uzasadnić, z czego to zawężenie wynikało i szerzej uargumentować dlaczego skoncentrowano się konkretnie na tym obiekcie badań. Podczas formułowania hipotez zakres podmiotowy ponownie został odniesiony do pracowników nisko wynagradzanych, a w trakcie stawiania pytań badawczych – w jednym przypadku skupiono się na badanych oddziałach przedsiębiorstwa, a w dwóch pozostałych pytaniach przyjęto szerszą perspektywę – pracowników nisko wynagradzanych. Widoczne jest, że kwestia ta wymagałaby uporządkowania, a konstrukcja głównych elementów rozprawy w ujęciu tytuł-cel-hipotezy-pytania badawcze – większej spójności. Wydaje się, że jednoznaczne rozstrzygnięcie dotyczące podmiotu badań oraz zdefiniowanie problemu badawczego pozytywnie wpłynęłoby na konstruowanie kolejnych elementów dysertacji.

W rozprawie postawiono hipotezę główną wskazującą, że „niematerialne narzędzia motywowania pracowników mają niską skuteczność w motywowaniu pracowników nisko wynagradzanych” (s. 7). Nie jest jasne na jakiej podstawie Doktorantka wyprowadziła taką hipotezę zważywszy na rozważania prowadzone w części teoretycznej, w szczególności jej zwieńczenie, w którym stwierdza, że „mając na uwadze niezadawalającą wysokość wynagrodzenia pracowników nisko wynagradzanych, niematerialne narzędzia motywowania nabierają dużego znaczenia” (s. 113), a dalej przytaczając konkretne narzędzia konkluduje, że „...istotnie wpływają na motywowanie pracowników nisko wynagradzanych“ (s. 113). Hipoteza główna została rozwinięta w postaci czterech hipotez szczegółowych, dotyczących skuteczności i częstotliwości wykorzystania różnych grup niematerialnych narzędzi motywowania oraz stabilności zatrudnienia i szkoleń wewnętrznych (s. 7). Tak postawione hipotezy wymagałyby zdecydowanie większego osadzenia teoretycznego. Potwierdzają to również wyniki ich weryfikacji, które nie w każdym przypadku są jednoznaczne, co może być także konsekwencją ich sformułowania. Sposób wyprowadzenia hipotez, jak i ich weryfikacji nie jest w pełni przekonujący. Pozytywnie ocenić należy samą ideę budowy systemu celów i hipotez, a także pytań badawczych, gdyż umożliwia to konsekwentną realizację zamiarów badawczych. Odwołując się do wyników przeglądu literatury oraz

raportu z badań empirycznych można stwierdzić, że zasadniczo zamierzenia badawcze Doktorantki zostały zrealizowane.

Ocena zakresu pracy, źródeł informacji i metod badawczych

Zakres przedmiotowy rozprawy wyznaczył ramy postępowania. Obejmował on zagadnienia związane z motywowaniem pracowników, w szczególności dotyczące niematerialnych narzędzi motywowania oraz oceny ich skuteczności w motywowaniu pracowników nisko wynagradzanych.

Podmiot badań, uwzględniając tytuł rozprawy, stanowili pracownicy nisko wynagradzani. W rzeczywistości grupa ta została zawężona do pracowników jednego przedsiębiorstwa z sektora usług opiekuńczych. Obiekt badań, uwzględniając zarówno pracowników nisko wynagradzanych, jak i nisko wynagradzanych pracowników sektora usług opiekuńczych, jest interesujący, jednak należało dokonać rozstrzygnięć w tym zakresie, gdyż ma to znaczenie dla prowadzonych analiz.

W zrealizowanych przez Doktorantkę badaniach empirycznych uczestniczyło 170 osób – 160 pracowników wykonawczych (opiekunów i opiekunów medycznych zatrudnionych w przedsiębiorstwie świadczącym usługi opiekuńcze w województwach dolnośląskim, łódzkim, mazowieckim i śląskim) oraz 10 menedżerów (koordynatorów z tego samego przedsiębiorstwa). Dane dotyczące liczby respondentów uczestniczących w badaniach ankietowych nie są jednak precyzyjne – zaznaczono bowiem, że w dacie prowadzenia badań przedsiębiorstwo, w którym je realizowano zatrudniało 210 pracowników, a jednocześnie dane dotyczące poszczególnych oddziałów wskazują, że 15 respondentów pracowało w oddziale zatrudniającym powyżej 250 osób.

Teoretyczno-empiryczny charakter rozprawy zdeterminował dobór metod badawczych. W części teoretycznej mgr Kamila Grzesiak zastosowała metodę analizy logicznej oraz dedukcji wykorzystując prawie 300 pozycji literaturowych, wśród których znajdują się zarówno opracowania zwarte, publikacje w czasopismach naukowych, jak i źródła internetowe. Dobór źródeł zasadniczo jest prawidłowy, choć oparty głównie na źródłach klasycznych. W części empirycznej zaprezentowane zostały wyniki badań własnych, zrealizowanych z wykorzystaniem mieszanych metod gromadzenia danych. Doktorantka przeprowadziła badania ankietowe, a także wywiady, które miały jednak bardziej ilościowy niż jakościowy charakter. Analizując cały przebieg postępowania badawczego można dojść do wniosku, że główną strategią badawczą było studium

przypadku, które mgr Kamila Grzesiak zrealizowała w jednym przedsiębiorstwie świadczącym usługi opiekuńcze, wykorzystując ilościowe techniki gromadzenia danych. Zgromadzony materiał empiryczny dostarczył informacji na temat tego, jak pracownicy badanego przedsiębiorstwa postrzegają stosowanie niematerialnych narzędzi motywowania oraz ich skuteczność. Doktorantka wykorzystała zgromadzony materiał do weryfikacji przyjętych zależności oraz odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

Ocena układu pracy i ocena merytoryczna rozprawy

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska składa się z pięciu rozdziałów, wstępu, zakończenia, bibliografii, spisu rysunków i tabel oraz dwóch załączników zawierających kwestionariusze ankiety i wywiadu. Całość obejmuje 256 stron. Układ pracy jest logiczny i przejrzysty, zgodny z zakresem problemowym, oparty na porządku – teoria, metoda, empiria. Spełnia w tym zakresie przyjęte, w ramach dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, standardy. Podział treści w ramach poszczególnych rozdziałów zasadniczo też jest właściwy, choć warto było unikać sytuacji, w której prezentacja wyników badań poprzedza prezentację procedury badawczej, w wyniku której zostały one zgromadzone (np. s. 101-102).

Zasadniczą część rozprawy poprzedza wstęp, w którym Doktorantka zarysowała obszary badawcze, wskazała pewne przesłanki wyboru tematu, określiła cele oraz sposoby realizacji niektórych z nich (głównego i poznawczych, choć już nie metodycznych i aplikacyjnego), postawiła hipotezy i pytania badawcze, a także zarysowała schemat postępowania badawczego i krótką charakterystykę zawartości poszczególnych rozdziałów. Ta część rozprawy stanowi wprowadzenie do analizowanej problematyki, jednak wymagałaby rozwinięcia w aspektach: identyfikacji luki badawczej, argumentacji na rzecz wyboru zarówno tematu, jak i kluczowych zmiennych poddawanych badaniu, definicji kluczowych pojęć oraz poparcia dla przywoływanych stwierdzeń, jak tych o znaczeniu niematerialnych narzędzi motywowania i ich wpływie na konkretne postawy i zachowania pracowników (tj. wzmacnianie poczucia lojalności, podejmowanie ambitniejszych zadań, podnoszenie wydajności i jakości pracy itp.).

Część teoretyczna, która obejmuje trzy rozdziały, dotyczy kolejno kategorii motywacji i motywowania pracowników, istoty i znaczenia niematerialnych narzędzi motywowania oraz motywowania pracowników nisko wynagradzanych. Opis poszczególnych kategorii został przygotowany na podstawie przeglądu krajowej i

zagranicznej literatury przedmiotu i zasadniczo potwierdza znajomość piśmiennictwa w badanym zakresie, jednak głównie źródeł klasycznych. Prowadzone w tej części rozważania potwierdzają znaczenie kwestii motywowania pracowników i konieczności poszukiwania skutecznych narzędzi w tym obszarze. Doktorantka przywołała wyniki różnych badań dotyczących stosowania narzędzi motywowania, w szczególności narzędzi niematerialnych i ich wpływu na postawy i zachowania pracowników. Najnowsze wyniki badań pochodzą jednak z roku 2018, więc należy się spodziewać, że mogły stracić na aktualności w kontekście bieżącej sytuacji społeczno-ekonomicznej, w tym związanej z efektami pandemii, poziomem inflacji itp., zatem warto było je uaktualnić. Podobne spostrzeżenie dotyczy prezentacji sytuacji pracowników nisko wynagradzanych, w tym wysokości wynagrodzenia minimalnego. Ten fragment rozprawy, mimo że z zawartego w tytule założenia ma dotyczyć pracowników nisko wynagradzanych, zasadniczo dotyczy wąskiej grupy – opiekunów osób starszych. Większość rozważań dotyczy tej kategorii pracowników, choć niektóre z przywoływanych badań odnoszą się do szerokiej grupy pracowników nisko wynagradzanych, a z kolei niektóre wnioski, jak te dotyczące wynagrodzeń formułowane są względem pracowników socjalnych. Potwierdza się zatem, że należało uporządkować kwestie dotyczące podmiotu badań i konsekwentnie prezentować poszczególne zagadnienia w odniesieniu do tego podmiotu (tytuł i przyjęta koncepcja badań sugerowałyby prezentację poszczególnych zagadnień w pierwszej kolejności w odniesieniu do pracowników nisko wynagradzanych, a następnie do nisko wynagradzanych pracowników sektora usług opiekuńczych). Interesujące dopełnienie tej części rozprawy stanowiłby również przegląd literatury dotyczący stosowania niematerialnych narzędzi motywowania w różnych grupach pracowników oraz rozwinięcie dyskusji na temat przywództwa, kultury organizacyjnej oraz misji organizacji, które z perspektywy podmiotu badań mogą mieć istotne znaczenie. Docenić należy odwagę Autorki w prezentowaniu własnych przemyśleń oraz formułowaniu jednoznacznych stanowisk, choć warto było je mocniej uargumentować. Wskazana byłaby również większa konsekwencja w zakresie formułowanych stwierdzeń. Podsumowując, część teoretyczna potwierdza, że Doktorantka rozpoznała kluczowy, krajowy i zagraniczny, dorobek dotyczący motywowania pracowników, zwłaszcza w aspekcie wykorzystania niematerialnych narzędzi motywowania i posiada wystarczającą wiedzę w tym zakresie.

W części poświęconej metodyce badań wskazano cele badań, opisano model badawczy wraz z proponowanymi miernikami, postawiono pytania badawcze oraz hipotezy. Dokonano również charakterystyki podmiotu badań, narzędzi badawczych oraz opisano

przebieg procesu badawczego. Mimo szerokiej prezentacji wybranych zagadnień wskazane byłoby rozwinięcie niektórych kwestii, jak kryteria oraz przesłanki wyboru podmiotu badań oraz zmiennych zastosowanych w badaniach (źródła klasyfikacji niematerialnych narzędzi motywowania w grupy związane z realizacją zadań, ze środowiskiem pracy oraz z możliwością rozwoju, a także podstawy wyboru wskaźników skuteczności motywowania w postaci satysfakcji pracowników, stabilizacji zatrudnienia, a zwłaszcza urlopów na żądanie), podział na grupy pracowników wykonawczych oraz menedżerów i zbieranie danych w obu grupach z wykorzystaniem różnych metod (ankieta, wywiad), a także szersza prezentacja metod analizy pozyskanych danych oraz wnioskowania. Na podstawie lektury całości rozprawy można stwierdzić, że warta rozważenia była alternatywa dotycząca prezentacji modelu badawczego. W mojej ocenie zamieszczenie modelu na końcu części teoretycznej i umieszczenie na nim hipotez, skłoniłoby do ich głębszego osadzenia teoretycznego i pozwoliłoby uniknąć niejasności związanych z ich sformułowaniem. W zakresie wyboru metod weryfikacji hipotez oraz poszukiwania odpowiedzi na pytania badawcze pozytywnie oceniam, że Doktorantka zaplanowała postępowanie z wykorzystaniem zarówno ilościowych, jak i jakościowych metod gromadzenia danych. Należało jednak zwrócić większą uwagę na zachowanie rygoru metodologicznego podczas ich realizacji. Do przeprowadzenia badań ankietowych wykorzystano autorski kwestionariusz, który warto było poddać weryfikacji np. w trakcie badań pilotażowych, aby zwalidować trafność i rzetelność proponowanych skal. W odniesieniu do badań jakościowych docenić należy próbę podjęcia tego typu badań, choć ich prezentacja wskazuje raczej na ilościowe podejście do problemu. Podsumowując fragment rozprawy poświęcony metodyce badań można stwierdzić, że Doktorantka dokonała pewnego rozeznania w zakresie metod stosowanych w badaniach prowadzonych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz rozwija warsztat naukowy związany z ich wykorzystaniem. Należy mieć nadzieję, że zdobyte w tym postępowaniu doświadczenia okażą się przydatne podczas projektowania kolejnych przedsięwzięć badawczych.

W części empirycznej zaprezentowane zostały wyniki badań własnych Doktorantki. Wyniki badań ilościowych przedstawiają określone zależności między niematerialnymi narzędziami motywowania w podziale na narzędzia związane z realizacją zadań, ze środowiskiem pracy oraz z możliwością rozwoju a wskaźnikami skuteczności motywowania. W tej części Doktorantka wskazała również „najbardziej motywujące” oraz „najbardziej demotywuujące” w opinii pracowników narzędzia niematerialne. Ich analiza zwraca uwagę na

dwie kwestie. Po pierwsze zaprezentowane wyniki wskazują, że dane narzędzie (np. stabilność zatrudnienia, dobre warunki pracy itp., zaprezentowane na wykresach 5.2 i 5.3) może jednocześnie motywować i demotywać, co zwraca również uwagę na sposób sformułowania pytań (np. w pytaniu o narzędzia, które najbardziej demotywiają wskazano dobre warunki pracy, pochwały, możliwość rozwoju osobistego itp. – czy niosą one taki skutek?). Po drugie, że na etapie prezentacji wyników badań pojawiło się pojęcie, którym wcześniej Autorka nie operowała – demotywacja (sformułowane w tym zakresie cele poznawcze oraz pytania badawcze wskazywały podział na narzędzia najbardziej i najmniej skuteczne w motywowaniu). Stanowi to punkt wyjścia do dyskusji na temat skutków zastosowania określonych narzędzi motywowania – czy np. dobre warunki pracy, gdy są zapewnione to motywują, a gdy ich nie ma to sprawiają, że pracownik nie jest zmotywowany czy go demotywiają? Każę się to odwołać np. do teorii Herzberga, który analizował kwestie zadowolenia z pracy i ustalił, że przeciwieństwem zadowolenia z pracy nie jest niezadowolenie tylko brak zadowolenia, stąd podział na czynniki higieniczne i motywacyjne (Doktorantka przywołała tą teorię jednak nie analizowała tej kwestii). Badania jakościowe pozwoliły nakreślić pewien obraz przedmiotowych zagadnień z perspektywy menedżerów. Niedosyt budzi jednak bardziej ilościowa niż jakościowa analiza zgromadzonych danych oraz ich prezentacja (brakuje charakterystycznych dla badań jakościowych dowodów z terenu, jak np. cytaty z wywiadów). Interesujący jest fragment dotyczący sposobów, które menedżerowie mogą zastosować w zakresie wykorzystania określonych niematerialnych narzędzi motywowania, takich jak zapewnienie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, tworzenie dobrych warunków pracy czy budowanie przyjaznej atmosfery itp. (choć w scenariuszu wywiadu ten element nie został uwzględniony). W tej części rozprawy Doktorantka odniosła się również do postawionych wcześniej hipotez i wskazała pewne wnioski i rekomendacje w zakresie wykorzystania niematerialnych narzędzi motywowania. Wartościowym uzupełnieniem byłoby odniesienie wyników badań własnych do wyników badań innych autorów i poszerzenie dyskusji na tym polu. Podsumowując empiryczną część rozprawy należy stwierdzić, że zgromadzone wyniki badań dostarczyły pewnej wiedzy w zakresie wykorzystania niematerialnych narzędzi motywowania w badanym przedsiębiorstwie z sektora usług opiekuńczych oraz oceny ich skuteczności w grupie nisko wynagradzanych pracowników. Zgromadzone rezultaty, zarówno ilościowych, jak i jakościowych badań empirycznych dają asumpt do dyskusji (w

niektórych przypadkach także do polemiki) na temat roli narzędzi niematerialnych w motywowaniu nisko wynagradzanych pracowników, a także metod i sposobów ich badania.

Końcowy fragment rozprawy doktorskiej stanowi zakończenie, które zawiera syntetyczne podsumowanie rezultatów postępowania badawczego oraz wskazuje kierunki dalszych badań.

Odnosząc się do całości rozprawy widoczne jest, że Doktorantka połączyła przegląd literatury, obejmujący kluczowe zagadnienia rozprawy oraz badania naukowe, prezentując metodykę ich realizacji oraz wyniki.

Ocena strony formalnej i zagadnień terminologicznych rozprawy

Formalną stronę rozprawy oceniam wysoko. Praca napisana jest językiem komunikatywnym, Doktorantka sprawnie prowadzi wywód. Zasadniczo prawidłowo operuje pojęciami charakterystycznymi dla dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, jednak w niektórych kwestiach wskazany byłby większy rygor terminologiczny, jak np. w odniesieniu do pojęć satysfakcja i zadowolenie czy narzędzia najmniej skuteczne w motywowaniu i demotywuujące. Tekst jest dobrze przygotowany redakcyjnie, choć w stosunku do celów i hipotez warto było zastosować wypunktowanie zamiast opisowego ich wyliczania, a tytuły niektórych tabel i rysunków z powodzeniem można było skrócić.

Konkluzje recenzji

Mając na uwadze wszystkie walory dysertacji stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr Kamili Grzesiak, napisana pod kierunkiem naukowym dr. hab. Piotra Wachowiaka, prof. SGH, w świetle obowiązujących przepisów prawa, spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim. Doktorantka w wystarczającym stopniu opanowała wiedzę teoretyczną z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, przeprowadziła i omówiła wyniki postępowania badawczego i przedstawiła oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, czym potwierdziła, że w wystarczającym stopniu opanowała umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. W ramach realizacji tego projektu badawczego zdobyła cenne doświadczenia, które przyczynią się do rozwoju warsztatu naukowego i będą procentowały w dalszej pracy badawczej. W związku z tym występuję z wnioskiem do Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie o przyjęcie rozprawy doktorskiej i dopuszczenie mgr. Kamili Grzesiak do publicznej obrony.

Grzegorz Grodzinski - dr