

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr. inż. Michała Zochorka pt. **„Model motywacyjnego systemu wynagrodzeń w przedsiębiorstwie o dużej różnorodności charakterystyki pracy i jego implementacja w przedsiębiorstwie górniczym”**, napisanej pod kierunkiem dr hab. inż. Anety Michalak prof. PŚ – opiekun pomocniczy dr Agnieszka Barzycka-Noga.

1. Podstawa opracowania recenzji

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska mgr. inż. Michała Zochorka pt. *„Model motywacyjnego systemu wynagrodzeń w przedsiębiorstwie o dużej różnorodności charakterystyki pracy i jego implementacja w przedsiębiorstwie górniczym”*, opracowana pod kierunkiem naukowym dr hab. inż. Anety Michalak prof. PŚ oraz opiekuna pomocniczego dr Agnieszki Barzyckiej-Noga.

Recenzja dotyczy postępowania o nadanie ww. Doktorantowi stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

Ocena została sporządzona w związku z pismem Przewodniczącej Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Śląskiej, dr hab. inż. Lilli Knop prof. PŚ, z dnia 04.11. 2025 r.

Celem recenzji jest udzielenie odpowiedzi na pytanie; czy rozprawa spełnia w szczególności wymogi określone przez art. 187 (pkt.1 i 2) Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz. U. 2018 r. poz. 1668 ze zm.), w tym czy rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, dowodzi umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej oraz czy stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego.

Dobór tematyki badawczej i tematu pracy

Nie podlega dyskusji fakt, że w zmiennym, niepewnym, złożonym i niejednoznacznym otoczeniu (VUCA) skuteczny i efektywny system motywacji pracowników, wywierając wpływ na ich postawy i zachowania, jest nieodzownym narzędziem wspierającym; adaptację, innowacyjność, efektywność i zaangażowanie pracowników. System taki jest wsparciem dla ciągłej strategicznej reorganizacji rynkowej, która w warunkach nieciągłości strategicznej jest warunkiem utrzymania i wzmacniania konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Liczne badania wykazują, że zmotywowani pracownicy są bardziej skłonni do akceptowania i adaptacji do nowych wyzwań. Motywacja pobudza inicjatywę i poszukiwanie nowych rozwiązań w nieprzewidywalnym otoczeniu, przekładając się również na lepszą jakość pracy i osiąganie celów organizacji. Wywiera również wpływ na kreowanie kultury organizacyjnej, opartej na; zaufaniu, współpracy i zaangażowaniu członków organizacji. (m.in. Wandzich, Walkiewicz & Płaza, 2014; Oleksy, 2020; Dyrłaga, 2020; Bednorz, 2023; Idowu & Olu-ogunleye, 2024; Krawczyk et al. 2025 W efekcie pozytywny wpływ systemu motywacji na wyniki organizacji jest bezdyskusyjne.

Pomimo dużego zainteresowania placowymi i poza placowymi formami motywacji pracowników, dla wielu badaczy i praktyków ciągle aktualne jest pytanie; Jak stworzyć taki system, który reagując na zmiany w otoczeniu, motywował będzie wszystkich pracowników do proaktywnej realizacji celów przedsiębiorstwa, zapewniając mu trwanie i rozwój w długim okresie?

To pytanie jest szczególnie aktualne dla przedsiębiorstw górniczych, które z jednej strony są podatne na zmiany koniunktury. Z drugiej, opierają motywacyjny system wynagrodzeń na tradycyjnych elementach, słabo korelujących ze zmianami w otoczeniu i wydajnością pracowników. Dodając do tego różnorodność charakterystyki pracy w przedsiębiorstwach górniczych i specyficzną kulturę organizacyjną, która jest efektem również tradycji tej branży, nietrudno wykazać, że zaproponowana w rozprawie tematyka badań skoncentrowana na wykreowaniu takiego motywacyjnego systemu wynagrodzeń, który uwzględniając potrzeby pracowników wspierałby realizację celów przedsiębiorstwa jest ciekawa, aktualna i merytorycznie uzasadniona.

Wobec powyższego: wybór tematu oraz zakreszonego w pracy przedmiotu badań oceniam pozytywnie.

Cele, hipotezy, metody badawcze

Tytuł pracy pozostaje w związku z prezentowanymi w rozprawie problemami. Jest sformułowany poprawnie, sugerując podjęty problem badawczy i przedmiot badań.

Uzasadniając badania Doktorant stwierdza, że „*efektywne motywowanie pracowników odgrywa kluczową rolę w osiąganiu sukcesów firmy*” (str. 3). Wskazując na konieczność aktualizacji i optymalizacji systemów motywacyjnych, zwraca uwagę na nieefektywne i przestarzałe systemy motywacyjne stosowane w wielu polskich przedsiębiorstwach w porównaniu z praktykami stosowanymi w nowoczesnych przedsiębiorstwach zagranicznych. Nie powołuje jednak żadnych badań, ani też praktycznych przykładów uzasadniających to stwierdzenie. Brak ten jest widoczny również w dalszej części (str. 8), kiedy Doktorant zwraca uwagę na rosnącą intensywność badań podejmowanych w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi i systemami motywacyjnymi. Tutaj również rezygnuje z jakiegokolwiek przypisu. W efekcie, nie kwestionując istnienia samej luki badawczej, zwracam uwagę na jej słabe udokumentowanie w tej części rozprawy. Podkreślam jednak, że dokonany w kolejnych częściach rozprawy przegląd badań (Rozdział 1,2,3) i analiza systemów wynagrodzeń

(Rozdział 4) upoważnia Doktoranta do stwierdzenia, że wskazany obszar badawczy, chociaż jest stosunkowo dobrze rozpoznany wymaga dalszej eksploracji. (str.4)

Bazując na kwerendzie literatury oraz wynikach własnych doświadczeń słusznie konstatuje, że kluczowym pytaniem jest nie to, czy należy kreować motywacyjny system wynagrodzeń i jakie czynniki na niego wpływają?, lecz *jak zaprojektować model motywacyjnego systemu wynagrodzeń dostosowany do organizacji o dużej różnorodności charakterystyki pracy i jak zaimplementować go w przedsiębiorstwie górniczym?*

Dążąc do rozwiązania tego problemu za wiodący cel rozprawy przyjmuje „*zbudowanie modelu motywacyjnego systemu wynagrodzeń dostosowanego do specyfiki działalności przedsiębiorstwa górniczego i jego dużej różnorodności charakterystyki pracy*”.

Jego realizację wspierają;

- cztery cele teoriopoznawcze skoncentrowane na: usystematyzowaniu wiedzy w zakresie systemów wynagrodzeń (1), identyfikacji narzędzi systemów wynagrodzeń i motywacyjnych (2), charakterystyce zależności zachodzącej pomiędzy parametrami charakteryzującymi systemy wynagrodzeń i narzędzia motywacyjne a efektywnością zarządzania nimi (3) oraz sformułowaniu rekomendacji służących zwiększeniu profektywności modelu systemu wynagrodzeń wraz z narzędziami motywacyjnymi (4).

- trzy cele utylitarne, których realizacja powinna pozwolić na: zbadanie wpływu parametrów systemu wynagrodzeń przedsiębiorstwa górniczego i narzędzi motywacyjnych na efektywność zarządzania nimi w kontekście propozycji nowego modelu wynagrodzeń (1); przemodelowanie narzędzi motywacyjnych; (2) zbudowanie narzędzia do oceny wpływu zmiany parametrów systemu wynagrodzeń oraz zmiany parametrów narzędzi motywacyjnych przedsiębiorstwa górniczego na efektywność zarządzania oraz wpływu na ponoszone koszty pracownicze i efektywność pracy (3).

Ponadto, Doktorat jasno formułuje dwa dodatkowe cele naukowe, których realizacja pozostaje w bezpośrednim związku z weryfikacją hipotez H1 i H2. (str. 5)

Pierwszy, koncentruje się na określeniu korzyści ekonomicznych jakie może przynieść zastosowanie zindywidualizowanych systemów motywacyjnych w porównaniu do prostych, mało złożonych i uniwersalnych narzędzi motywacyjnych. W tym przypadku zakłada, że „*Zindywidualizowanie narzędzi motywacyjnych przynosi większą korzyść ekonomiczną dla przedsiębiorstwa ...*”(H1)

Drugi ma wyjaśnić, w jaki sposób brak zróżnicowania w zakresie płac i brak uzależnienia ich od wyników pracy wpływa na efektywność operacyjną przedsiębiorstwa górniczego. Zakłada, że, wskazane braki nie wpływają pozytywnie na wyniki operacyjne przedsiębiorstwa górniczego. (H2)

W mojej opinii hipotezy te oceniam jako; nowe, dobrze sformułowane propozycje o wysokim stopniu ogólności.

Zarówno cel główny, jak i skorelowane z nim cele szczegółowe zdefiniowane zostały poprawnie. Szkoda jednak, że precyzując cele teoretyczne nie wskazano celu, który wyjaśnia pojęcie i wpływ różnorodności charakterystyki pracy na system wynagrodzeń. W mojej opinii to właśnie ten zakres wiedzy wymaga usystematyzowania. W świetle zaproponowanej struktury pracy, Doktorant nie wyartykułował celu związanego z przeglądem teorii motywacji, chociaż stanowi on fundamenta proponowanego modelu.

Wskazane wyżej uwagi, nie zmieniają mojej pozytywnej oceny. Praca wyróżnia się solidnym sformułowaniem problemu badawczego, a podjęte cele i hipotezy świadczą o dobrym przemyśleniu tematu.

Metodyka badań

Przedmiot badań, realizacja celów rozprawy naukowej, wreszcie rozwiązanie problemu badawczego wymaga zastosowania odpowiednich metod badawczych, a także wykorzystania wielu źródeł danych.

W opiniowanej pracy wykorzystano szereg metod badawczych, w tym:

1. krytyczną analizę literatury krajowej i zagranicznej (ponad 114 zwartych pozycji literaturowych, w tym prawie 30 zagranicznych),
2. analizę aktów prawnych,
3. analizę danych ze źródeł wtórnych, w tym: strony internetowe opracowania NIK, opracowania GUS,
4. analizę dokumentów wewnętrznych oraz analizę wewnętrznych danych operacyjno - finansowych,
5. analizy statystyczne i scenariuszowe.

Przyjęte metody badawcze odpowiadały kolejnym etapom procesu badawczego. Na początku przeprowadzono systematyczny przegląd literatury, co umożliwiło usystematyzowanie wiedzy teoretycznej i identyfikację luk w zakresie motywacji i systemów wynagrodzeń (etap wstępny, teoretyczny). Następnie zastosowano studium przypadku w przedsiębiorstwie górniczym, aby zweryfikować praktyczne aspekty funkcjonowania systemów motywacyjnych (etap diagnostyczny). Analizy statystyczne i symulacje kosztów wynagrodzeń pozwoliły na ilościową ocenę trendów i skutków finansowych (etap analityczny). Projektowanie i walidacja modelu opartego na KPI stanowiły etap konstrukcyjny i testowy rozwiązania.

Zastosowanie wskazanych metod zapewniło ciągłość dowodów od teorii, przez dane źródłowe, po praktyczną weryfikację.

Dobór i wykorzystanie danych, jak i zastosowane metody badawcze uważam za właściwe. Szkoda jednak, że w tak ograniczonym zakresie wykorzystano najnowsze badania (artykuły) podejmujące problem motywacji pracowników, które wzbogacają również te teorie, które zostały zaprezentowane w pracy.

Struktura i treść pracy

Praca liczy 202 strony, w tym 160 stron zwartego tekstu. Poza wstępem i podsumowaniem, została podzielona na siedem rozdziałów. Trzy pierwsze rozdziały, liczące łącznie 48 stron, bazują na przeglądzie literatury. Jeden prezentując wyniki kwerendy literatury konfrontuje je z doświadczeniami przedsiębiorstw (Rozdział 4) Pozostałe trzy rozdziały prezentują odpowiednio: analizę systemu motywacyjnego i systemu wynagrodzeń w badanym przedsiębiorstwie (Rozdział 5), procedurę budowy modelu motywacyjnego systemu wynagrodzeń (Rozdział 6) oraz ocenę jego wpływu na efektywność kosztową badanego przedsiębiorstwa. (Rozdział 7)

Taką strukturę uznaję za poprawną, podobnie jak i objętość całości. Pozostaje ona w związku z przyjętym celem głównym i celami szczegółowymi rozprawy.

Rozdział I zatytułowany „Przegląd literatury i podstaw teoretycznych motywacji” prezentuje treści, które syntetycznie charakteryzują wybrane teorie motywacji, czynniki warunkujące skuteczność procesu motywacyjnego oraz zwracają uwagę na systemy motywacyjne w teorii organizacji. Pozostają one w związku z celami teoretycznymi.

Doktorant słusznie rozpoczyna rozważania od próby zdefiniowania pojęcia motywacji i celów motywowania. Zwraca uwagę na różnorodność stosowanych w tym zakresie koncepcji, ale nie prezentuje żadnego przeglądu. Ogranicza się do stwierdzenia, że „*stosując duże uogólnienie, motywacja to sposób wpływania na pracownika, by zachowywał się w*

oczekiwany sposób". (str. 10) To zdecydowanie spłaszcza podejście do motywacji, co z resztą jest widoczne w kolejnym punkcie. Pomimo tytułu „proces motywacji” nie zidentyfikowano etapów tego procesu (pkt 1.2) Proszę zatem, o szersze wyjaśnienie pojęcia motywacji oraz scharakteryzowanie procesu motywacyjnego?. Słabo połączono motywację z procesem psychologicznym i fizjologicznym, który wzbudza energię do działania, ukierunkowuje zachowanie na określony cel oraz podtrzymuje to zaangażowanie, aż do momentu osiągnięcia rezultatu.

Sam przegląd teorii uznaje za wystarczający z perspektywy celu pracy. Mając jednak na uwadze opracowanie modelu motywacyjnego systemu wynagrodzeń w przedsiębiorstwie o dużej różnorodności charakterystyki pracy proszę o wyjaśnienie; czy scharakteryzowane teorie mają charakter uniwersalny i czy inne teorie, np. teorię cech pracy Hackmana i Oldhama (Model JCM) można by było wykorzystać do zbudowania modelu adresowanego do przedsiębiorstw o wskazanej wyżej charakterystyce pracy.

Odnosząc się do pkt 1.3. Ta część rozprawy powinna rozpoczynać się od zdefiniowania systemu motywacyjnego to pozwoliłoby w przejrzysty sposób wyjaśnić umiejscowienie takich kwestii, jak formy organizacji pracy, czy polityka kadrowa w części poświęconej motywacji.

W mojej opinii treści zaprezentowane w tej części rozprawy nie zostały do końca uporządkowane. Rozdział też nie kończy się również takim podsumowaniem, które wskazywałoby jednoznacznie na realizację konkretnego celu teoretycznego.

Modele systemów wynagrodzeń i ich rola motywacyjna to tytuł kolejnego rozdziału (Rozdział 2). Doktorant omawia rolę wynagrodzeń w kształtowaniu postaw pracowników, zwracając uwagę na rolę składników płac, czynniki determinujące strukturę wynagrodzeń. Dowodzi również, konieczności budowania efektywnego systemu wynagrodzeń, co łączy z koniecznością wykorzystania dorobku kilku teorii motywacji, w tym teorii; oczekiwań, sprawiedliwości, ustalania celów i teorii agencji. (pkt. 2,1)

Stąd też kolejne pytanie, czy dorobku pozostałych teorii scharakteryzowanych w rozdziale 1 nie można wykorzystać do wykreowania takiego systemu? Czy może teorie te wykluczają się wzajemnie?

Pkt 2.2. koncentruje się na systemach wynagrodzeń. Ponownie, jak poprzednio Doktorant pomija definicje systemu wynagrodzeń. Charakteryzując systemy wynagrodzeń odchodzi od klasycznego podziału, tj systemu czasowego, akordowego, prowizyjnego, czy systemów mieszanych. W to miejsce wprowadza podział na; system taryfowy, w którym struktura wynagradzania jest oparta na wartościowaniu stanowisk, oraz system oparty na wartościowaniu pracy. W świetle przytaczanych argumentów, ten drugi uznaje za lepszy w kontekście tworzenia efektywnego systemu motywacyjnego. Przywołuje metody analityczno-punktowe, które oceniają trudność wykonywanej pracy (np. UMEWAP), ale nie wyjaśnia na czym one polegają?, jakie mogą płynąć korzyści z ich zastosowania?, ani w treści pracy ani w odnośniku. Podsumowanie sprowadza do stwierdzenia, że ich skuteczność zależy od dokładności, obiektywności i współpracy zarządu ze związkami zawodowymi.

W dalszej części przechodzi do zarządzania kompetencjami, podkreślając konieczność identyfikacji kluczowych pracowników i adekwatne ich wynagradzania. Powołując się na Regułę Pareto, za kluczowe uznaje posiadanie systemu wynagrodzeń, premiującego te kompetencje, które są najbardziej wartościowe dla organizacji. (str. 31) Dalszą część tego punktu poświęca problemowi wynagradzania za efekty, premiowaniu i stosowaniu nagród.

Budowanie systemu motywacyjnego to kolejny punkt rozdziału. Tym razem Doktorant jasno definiuje system motywacyjny przedsiębiorstwa. To przekłada się pozytywnie na identyfikację głównych czynników determinujących jego efektywność. Podkreślając konieczność integrowania bodźców finansowych, jak i poza finansowych, zwraca również uwagę na spójność tego systemu z celami firmy, jej strategią i kulturą organizacyjną. Na zakończenie rozdziału charakteryzuje dwa podejścia diagnostyczne wspomagające ocenę

skuteczności systemów motywowania. Podobnie, jak w przypadku Rozdziału 1 brakuje syntetycznego podsumowania tej części pracy.

Rozdział 3 zawiera charakterystykę wybranych narzędzi motywacyjnych stosowanych w przedsiębiorstwach. Przyjęcie prostej, ale przejrzystej formy prezentacji, w której Doktorant skupił się na wynagrodzeniach zasadniczych, premiach i nagrodach oraz świadczeniach pozapłacowych w systemach wynagrodzeń pozwolił uchwycić wpływ tych czynników na motywację, wydajność i wyniki finansowe przedsiębiorstw. To przełożyło się pozytywnie na przejrzystość prezentowanych rozważań.

Kolejny rozdział (Rozdział 4) rozwija wskazany problem. Doktorant koncentruje się tutaj na wpływie narzędzi motywacyjnych na funkcjonowanie organizacji. Analiza ta obejmuje aspekty, kosztowe, efektywnościowe i strategiczne. W efekcie w kolejnych punktach omawia wpływ motywacyjnych elementów wynagrodzeń na koszty pracy prezentując i analizując ich strukturę w wybranych sektorach gospodarki. W sposób szczegółowy analizuje strukturę kosztów osobowych w górnictwie. Na tej podstawie jasno precyzuje wnioski. (str. 57 i 58) W pkt 4.2 omawia wpływ narzędzi motywacyjnych na efektywność pracy. Zwracając uwagę na zmiany w poziomie wydobywania węgla kamiennego w Polsce, przeciętnego wynagrodzenia, zatrudnienia i poziomu inflacji, wykazuje wzrost presji kosztowej w analizowanym sektorze. Jednocześnie analizując wysokość świadczeń na rzecz pracowników oraz zysku netto w dwóch spółkach górniczych wykazuje, że nakłady na wynagrodzenia rosły niezależnie od wyników finansowych. Analizy te stworzyły podstawę do stwierdzenia, że system wynagrodzenia w górnictwie charakteryzuje się niską elastycznością kosztową i ograniczona zdolnością do adaptacji do zmiennej sytuacji rynkowej. Jego uelastycznienie i wzrost efektywności wymaga wykorzystania mierników ilościowych pozwalających ocenić efektywność płac i ich rolę w budowaniu stabilnych i wydajnych zespołów. Dalsze analizy (pkt 4.4 i 4.5) prowadzą do stwierdzenia, że istniejący w górnictwie system wynagradzania nie jest uzależniony od rzeczywistych efektów pracy. To wstępnie uzasadnia prace Doktoranta nad efektywnym modelem motywacyjnego systemu wynagrodzeń.

Podjęcie takich działań znajduje pełne i wielowymiarowe potwierdzenie w wynikach analiz zaprezentowanych w Rozdziale 5. Doktorant skupia się na analizie systemu motywacyjnego i wynagrodzeń funkcjonującego w badanym przedsiębiorstwie, ocenie ich skuteczności oraz identyfikacji obszarów wymagających usprawnień.

W kolejnych punktach tego rozdziału prezentuje; charakterystykę pracy w analizowanym przedsiębiorstwie (pkt. 5.1), omawia organizację pracy (pkt. 5.2), system i narzędzia motywacyjne stosowane w przedsiębiorstwie (pkt. 5.3), oraz analizuje wpływ narzędzi motywacyjnych na efektywność pracy (pkt. 5.4).

Kompleksowość przeprowadzonych analiz oraz poczynione obserwacje w pełni uzasadniają wykazaną przez Doktoranta potrzebę większej indywidualizacji i elastyczności systemu motywacyjnego oraz kluczowe kierunki działań prowadzące do zwiększenia efektywności ekonomicznej narzędzi motywacyjnych. Zgadzam się zatem ze stwierdzeniem, że wnioski płynące z analizy wspierają opracowanie nowego modelu motywacyjnego, integrującego; indywidualizację, elastyczność i powiązanie wynagrodzeń z efektami pracy.

Punkt ciężkości Rozdziału 6 spoczywa na konstrukcji modelu motywacyjnego systemu wynagrodzeń. Zgodnie ze stwierdzeniem Doktoranta celem tego modelu jest stworzenie elastycznego i skutecznego narzędzia wspierającego realizację celów organizacyjnych. Ma to być narzędzie prognostyczne o charakterze użytecznym. (str. 6.1) Proszę o wyjaśnienie prognostycznego charakteru tego narzędzia, w kontekście założonego celu badawczego.

W pkt 6.1 zaprezentowane zostały kluczowe założenia modelu motywacyjnego. U podstaw jego konstrukcji leży teoria potrzeb Maslova. Doktorant jednak nie wyjaśnia swojego wyboru. Proszę o wskazanie, jakie przesłanki zdecydowały o tym, że teoria ta została

wybrana jako fundament proponowanej konstrukcji i czy koncepcja ta uwzględnia wszystkie istotne motywatory, z perspektywy specyfiki przedsiębiorstwa górniczego?

W dalszej części zwraca uwagę na konieczność identyfikacji i wdrożenia spójnych działań, które mogą sprzyjać zaspokojeniu wielowymiarowych potrzeb ludzi w miejscu pracy. Opiera zatem model na podejściu holistycznym, które pozwala na uwzględnienie w zbiorze działań motywacyjnych, różnych obszarów życia pracowników; od warunków pracy i bezpieczeństwa, przez relacje społeczne, aż po rozwój osobisty i zawodowy. Ujęcie takie stwarza podstawy do integracji potrzeb pracowników z celami organizacyjnymi. Jak słusznie zauważa skuteczność modelu musi być oceniana. Proponuje i w przekonujący sposób uzasadnia oparcie modelu systemu wynagrodzeń na czterech kluczowych kategoriach KPI organizacji, (efektywności operacyjnej, środowiskowych, technicznych i finansowych). Omawia zasady kształtowania wynagrodzeń w nowym modelu motywacyjnym, zwracając jednocześnie uwagę na mierniki skuteczności sukcesu modelu oraz jego implementację. Prezentowane w licznych tabelach (tabele 19-57) propozycje rozwiązań przekładają się pozytywnie na przejrzystość proponowanej konstrukcji.

Ostatni rozdział dysertacji (Rozdział 7) prezentuje wyniki analizy wpływu wdrożenia modelu na efektywność kosztową spółki. Do walidacji modelu Doktorant wybiera dwa najbardziej kosztotwórcze obszary działalności, skupiając się na wpływie zastosowanego rozwiązania na wysokości barbórki i 14 pensji. Przeprowadzone analizy, których wyniki zaprezentowano graficznie na 45 wykresach (wykresy 17-62) potwierdzają, że wdrożenie nowego systemu motywacyjnego redukuje koszty wynagrodzeń dodatkowych.

Ostatnia część rozprawy to podsumowanie i wnioski. Doktorant przypominając zdefiniowane cele oraz postawione hipotezy stwierdza, że zostały one osiągnięte i pozytywnie zweryfikowane. Zwracam jednak uwagę, że tylko w jednym miejscu znajdujemy wyraźne odwołanie do prezentowanych w pracy analiz, które to potwierdzają. Jest to jednak uwaga o charakterze formalnym, a nie merytorycznym. Zaprezentowane wnioski i obserwacje w generalnie znajdują potwierdzenie w przeprowadzonych studiach literaturowych oraz badaniach empirycznych. Mają one konkretny wymiar pragmatyczny.

W mojej jednak opinii nie w pełni udało się Doktorantowi „usystematyzowanie wiedzy” oparte na kwerendzie literatury. W tej części wyraźnie brakuje jasno sprecyzowanych wniosków i obserwacji, które w sposób przejrzysty wykazywały wkład przeprowadzonych studiów literaturowych w konstrukcję modelu.

Ocena merytoryczna i formalna

Przedstawioną rozprawę doktorską skomentować można na co najmniej trzy sposoby: jako przedsięwzięcie, analizujące to, co znajduje się w polskim i zagranicznym piśmiennictwie koncentrującym się na motywacyjnej roli systemu wynagrodzeń w kreowaniu zaangażowania pracowników i realizacji celów organizacji, pewne wyraziste stanowisko Autora wobec tych treści oraz jako konstrukt teoretyczno-empiryczny o wysokich walorach aplikacyjnych.

Nie są to, rzecz jasna, tryby rozłączne, bo zajmując określone miejsce w naukowych rozważaniach i debacie publicznej, zbiór ten bez wątpienia stanowi użyteczne scalenie poglądów. Syntetyzując można stwierdzić, że otrzymaliśmy wartościowe studium, które w znacznym stopniu podsumowuje dotychczasową wiedzę w ww. zakresie. Studium to jest bardzo ważne z punktu widzenia utylitarnego, ponieważ w oparciu o podstawy naukowe wytycza w sposób obiektywny i wyważony realizację określonych w pracy celów. Otrzymaliśmy również dobrze opisane narzędzie, które w zaprezentowanej formie może być testowane (wdrożone) zwłaszcza w przedsiębiorstwach górniczych.

Argumenty te dają podstawę do stwierdzenia, że rozprawa doktorska Pana mgr inż. Michała Zochorka, której efektem jest autorski model motywacyjnego systemu wynagrodzeń

w przedsiębiorstwie o dużej różnorodności charakterystyki pracy wpisuje się w lukę poznawczą. Pozytywna, walidacja modelu potwierdza jego wartość aplikacyjną. Co więcej, rezultaty przeprowadzonych badań świadczą o zaangażowaniu poznawczym Autora. Szczegółowość badań wskazuje na bardzo dobre rozeznanie problemów badanej branży i zaangażowanie w ich rozwiązywanie na gruncie dorobku naukowego i doświadczeń praktycznych.

Podjmując się niełatwego zadania badawczego, w mojej ocenie, założony cel osiągnął. Nawet jeśli zaprezentowany model nie spełni w praktyce wszystkich pokładanych w nim oczekiwań, poprawia dotychczasowy motywacyjny system wynagrodzeń, czyniąc go bardziej elastycznym na zmieniające się warunki.

Tym samym Doktorant udowodnił, że posiada:

- wiedzę teoretyczną w reprezentowanej dyscyplinie wiedzy (nauki o zarządzaniu i jakości),
- ugruntowany warsztat badawczy umożliwiający kompleksowe i skuteczne badanie złożonych zagadnień,
- cechy wnikliwego i sumiennego badacza.

Zgłaszam jednak pewne uwagi formalne.

Praca zawiera błędy literowe i stylistyczne, czego konsekwencją jest pewna niejasność wywodów. Mankamentem pracy, są bardzo częste akapity, które prezentują urywane problemy. Utrudnia to czytanie i ocenę logiki wywodów, co czyni część teoretyczną dysertacji niezbyt przejrzystą. Tę wadę opracowania wzmacnia dodatkowo brak podsumowań treści poszczególnych rozdziałów, jasnego odniesienia do realizowanych celów, jasnego nawiązania do rozważań zawartych w rozdziałach poprzedzających. Pewne trudności sprawia odczytanie danych zawartych na wykresach (empiryczna część dysertacji). Czy nie lepiej było podawać wartości w wielkościach zaokrąglonych przykładowo do mln.?

Podkreślam jednak, że wskazane uchybienia nie zmieniają mojej pozytywnej opinii.

Jak wskazałam poprzednio, całość przedstawionej do recenzji pracy doktorskiej Pana mgr. inż. Michała Zochorka składa się z 202 stron znormalizowanego wydruku komputerowego, w tym: 62 wykresów, oraz 57 tabel. Praca obejmuje ponadto, dwa załączniki, w których zamieszczono opis przykładowych wskaźników KPI możliwych do zastosowania w organizacji oraz szczegółowy opis wskaźników efektywności operacyjnej i finansowej. Chociaż zajmują one ponad 25 stron (str. 174-202) w mojej opinii wzbogacają treści samej dysertacji umożliwiając zrozumienie specyfiki modelu skonstruowanego głównie dla potrzeb przedsiębiorstw górniczych.

Na odnotowanie zasługuje również baza bibliograficzna zawierająca łącznie ponad 120 pozycji. Chociaż dobór pozycji jest podporządkowany realizacji tematu i celów dysertacji, w ograniczonym zakresie odwołuje się do najnowszych badań. (na 114 pozycji wskazanych bibliografii 4 zostały wydane po 2020 roku). Nie zmienia to jednak faktu, że pozycje powołane w tekście zostały wykorzystane poprawnie. Zwracam również uwagę na brak należytej staranności w zakresie sporządzenia bibliografii. Część przypisów jest fragmentaryczna, co uniemożliwia ich znalezienie i ocenę zasadności wykorzystania. (np. poz. 51 czy poz. 1 z części pozostałe) Dodatkowo wskazać można również taką pozycję, która została powołana w dwóch częściach bibliografii. (poz. 55, powtórzenie poz. 6, w części pozostałe)

Konkluzja

Pomimo zastrzeżeń i uwag polemicznych sformułowanych w niniejszej recenzji nie mam wątpliwości, że rozprawa doktorska mgr. inż. Michała Zochorka pt. *"Model motywacyjnego systemu wynagrodzeń w przedsiębiorstwie o dużej różnorodności charakterystyki pracy i jego implementacja w przedsiębiorstwie górniczym"* jest oryginalnym opracowaniem naukowym podejmującym ważny temat tak dla środowiska naukowego, jak i praktyki gospodarczej.

Autor recenzowanej rozprawy doktorskiej wykazał się ogólną wiedzę teoretyczną w dziedzinie nauk społecznych, dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Postawił i rozwiązał nietrywialny problem naukowy, udowadniając tym samym umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

W konkluzji stwierdzam, że recenzowane opracowanie spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim w obowiązujących przepisach, zgodnie z treścią art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2018 r., poz. 1668 z późn. zm.) i dlatego wnoszę o jego przyjęcie i dopuszczenie do dalszych faz postępowania w sprawie nadania stopnia doktora.