

Warszawa, dnia 05.12.2025

Dr hab. prof. ucz. Jacek Pasieczny

Katedra Przedsiębiorczości i Systemów Zarządzania

Wydział Zarządzania

Uniwersytetu Warszawskiego

Recenzja

Rozprawy doktorskiej mgr inż. Michała Zochorka pod tytułem „Model motywacyjnego systemu wynagrodzeń w przedsiębiorstwie o dużej różnorodności charakterystyki pracy i jego implementacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem górniczym”, Zabrze 2025

napisanej pod kierunkiem

dr hab. inż. Anety Michalak prof. PŚ,

dr Agnieszki Barzyckiej-Noga

Politechnika Śląska

I. Uwagi wstępne

1. Formułując ocenę rozprawy mgr inż. Michała Zochorka „Model motywacyjnego systemu wynagrodzeń w przedsiębiorstwie o dużej różnorodności charakterystyki pracy i jego implementacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem górniczym” kierowałem się następującymi kryteriami oceny:

- A. Trafność wyboru przedmiotu i problematyki, jej aktualność, złożoność, oryginalność i waga z punktu widzenia rozwoju teorii oraz znaczenie praktyczne.
- B. Poprawność wybranych celów badawczych, tezy i hipotez, wiedza teoretyczna i praktyczna Autora, znajomość warsztatu badawczego i umiejętność jego stosowania, stopień realizacji zamierzeń badawczych.

C. Wartość merytoryczna rozważań i ich użyteczność społeczna oraz możliwości praktycznej implementacji stworzonego modelu.

D. Konstrukcja logiczna rozprawy, przejrzystość wywodów i poziom edytorski pracy.

2. Licząca 204 strony praca składa się ze spisu treści, wstępu, siedmiu rozdziałów, podsumowania z wnioskami, bibliografii, spisów: wykresów, tabel, rysunków i załączników. Bibliografia liczy w sumie 123 pozycje. Znaczną część wykorzystywanej literatury stanowią pozycje obcojęzyczne. Do wszystkich tych pozycji znajdują się odwołania w pracy. Dwa rozbudowane załączniki na końcu pracy pełnią ważną rolę uszczegóławiającą wcześniejsze rozważania. Zwięzłość pracy należy traktować jako jej zaletę.

3. Struktura rozprawy i kolejność rozpatrywanych zagadnień są zgodne z klasycznymi wzorcami. Pewne odmienności są konsekwencją specyfiki rozprawy – jej wdrożeniowego charakteru. We wstępie dokonano wprowadzenia do omawianej w pracy problematyki, uzasadniono podjęcie badań, wyznaczono cele w podziale na: teoriopoznawcze, użyteczne i pozostałe cele naukowe, zarysowano problem badawczy, postawiono hipotezy i ukazano lukę badawczą.

Poszczególne rozdziały rozprawy traktują o teoriach motywacji i modelach wynagrodzeń, stosowanych w organizacjach narzędziach motywacyjnych, wpływie systemów wynagrodzeń na mechanizmy motywacyjne, funkcjonowaniu systemu motywacyjnego i systemu wynagrodzeń w wybranym przedsiębiorstwie (początek części empirycznej), procedurze budowy modelu systemu motywacyjnego wynagrodzeń, ocenie wpływu autorskiego systemu motywacyjnego wynagrodzeń na efektywność kosztową organizacji.

Odmiennością od klasycznego wzorca jest nieco mniejszy nacisk kładziony w rozprawie na zagadnienia teoretyczne a większy na aspekty wdrożeniowe. Jest to pochodną specyfiki pracy. Doktorat wdrożeniowy ma z założenia kłaść nacisk na praktyczne aspekty i użyteczność ekonomiczną i społeczną prowadzonych rozważań. Znajomość warsztatu badawczego ma być weryfikowana poprzez jakość skonstruowanego modelu i jego innowacyjność i walory użytkowe. Konsekwencją tych założeń jest koncentracja Autora na celu wdrożeniowym rozprawy, choć Autor w pierwszych rozdziałach pracy realizuje również cel teoriopoznawczy.

Wnioski i odniesienie się do celów badawczych oraz hipotez przedstawiono w podsumowaniu i wnioskach, które znajdują się w zakończeniu pracy.

II. Cele i metody badawcze rozprawy

1. Oceniana rozprawa doktorska traktuje o modelu motywacyjnego systemu wynagrodzeń w przedsiębiorstwie o dużej różnorodności charakterystyki pracy i jego implementacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem górniczym. Wybrany temat uważam za bardzo istotny z kilku względów. Po pierwsze, modele motywacji i systemy wynagrodzeń są od dłuższego czasu przedmiotem licznych rozważań i badań, co oznacza, że rozważania Autora lokują się w głównym nurcie nauki o zarządzaniu i jakości. Po drugie, modele motywacyjne wynagrodzeń to narzędzia analizy i optymalizacji strategicznych wyborów organizacyjnych, ale również decyzji operacyjnych. Model motywacyjnego systemu wynagrodzeń obejmujący zróżnicowane kryteria oceny organizacji i jej składowych (aż do poziomu pojedynczych stanowisk pracy) jest właściwą podstawą do formułowania rekomendacji praktycznych, a taki jest m.in. cel doktoratu wdrożeniowego. Po trzecie rentowność firm działających w sektorze górniczym w Polsce od lat jest istotnym zagadnieniem dotyczącym niemal wszystkich przedsiębiorstw tego sektora. Jest też problemem wykraczającym skutkami poza branżę górnictwa. Opracowywanie działań zwiększających sprawność przedsiębiorstw tego sektora może więc mieć istotne znaczenie dla działania całej branży i - co za tym idzie - mieć wartość ogólnokrajową. Po czwarte, branża górnictwa węgla kamiennego jest uznawana za „trudną”. Wiąże się to z wysoką niestabilnością i wrażliwością kosztową, podatnością na kryzysy zewnętrzne, bardzo wysokim poziomem regulacji oraz wpływem oddziaływań politycznych. Siła i duża liczba organizacji związkowych oraz specyficzna kultura pracy powodują, że wprowadzanie zmian w firmach tej branży jest szczególnie trudne. Mimo sporej ilości badań i publikacji, skomplikowanie materii sprawia, że wciąż istnieje spora luka poznawcza, ale także spory potencjał zmian, które jednak trudno wprowadzić z powodu swoistego konserwatyzmu branży. Sytuacji nie ułatwia duże społeczne zainteresowanie jej funkcjonowaniem oraz przedmiotowe wykorzystywanie jej problemów w rywalizacji politycznej. Po piąte, jedną z najbardziej wrażliwych kwestii w zarządzaniu organizacjami jest problematyka wynagrodzeń. Dotyczy to wszystkich przedsiębiorstw, jednak w dużych, zróżnicowanych organizacjach o rozbudowanej strukturze i silnej reprezentacji pracowniczej jest to szczególnie trudny i

potencjalnie konfliktogenny obszar. Wszelkie próby racjonalizacji systemów wynagrodzeń należy uznać za odważne, ze względu na wysoki poziom ryzyka tych zamierzeń. Po szóste wreszcie, jak wykazuje przeprowadzona w pracy analiza wybranego przedsiębiorstwa (choć prawdopodobnie dotyczy to całej branży), istnieją tam duże rezerwy w zakresie redukcji kosztów i poprawy wydajności pracy. Wykorzystanie tych rezerw wymaga przeprowadzenia proponowanych w pracy zmian i wprowadzenia motywacyjnego systemu wynagrodzeń. Podsumowując, waga, aktualność i złożoność podejmowanych wątków są niewątpliwie atutem rozprawy.

2. Badania i rozważania traktujące o modelach motywacyjnych wynagrodzeń wpisują się w szeroki nurt problemów motywacji pracowniczej. Przedsiębiorstwa dążące do poprawy sytuacji finansowej często poszukują oszczędności kosztowych, choć zdecydowanie nie zawsze decydują się na kompleksową zmianę systemu wynagrodzeń. Wynika to m.in. ze wskazanych powyżej trudności i ograniczeń. Ponadto stosunkowo rzadko zmiany są poprzedzane tak szczegółową analizą, jak w przypadku organizacji będącej przedmiotem pracy. Autor w swoich rozważaniach koncentruje się głównie na oszczędnościach w obszarze kosztów, które mogłyby zostać osiągnięte w wyniku wdrożenia proponowanego przez siebie modelu. Praca odwołuje się do klasycznych teorii motywacji, które przedstawia się w rozdziale I, ale trudno w pracy doszukać się typowego osadzenia teoretycznego w którejkolwiek z teorii, gdyż analizując potencjalne efekty opracowanego motywacyjnego systemu wynagrodzeń, Autor koncentruje się na kosztach. Wprawdzie w pracy kilkakrotnie pada stwierdzenie, że wprowadzenie motywacyjnego modelu wynagrodzeń wpłynęłoby również na wzrost wydajności pracy, jednak nie jest to uwypuklone w przeprowadzonej analizie.

3. Tytuł rozprawy „Model motywacyjnego systemu wynagrodzeń w przedsiębiorstwie o dużej różnorodności charakterystyki pracy i jego implementacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem górniczym” sformułowany jest właściwie i wyraźnie wskazuje na wdrożeniowy charakter rozprawy. Treść pracy w pełni koresponduje z tak sformułowanym tytułem.

4. Głównym celem pracy jest „zbudowanie modelu motywacyjnego systemu wynagrodzeń dostosowanego do specyfiki działalności przedsiębiorstwa górniczego i jego dużej różnorodności charakterystyki pracy”. Zważywszy na uwagi zawarte na s. 3 tej recenzji, cel ten należy uznać za złożony, bardzo ambitny i w związku z tym niełatwy do osiągnięcia. Ma też

bardzo duży walor praktyczny, co jest bardzo istotne w przypadku rozprawy o charakterze wdrożeniowym.

Dla tak sformułowanego celu głównego Autor formułuje cztery cele teoriopoznawcze, trzy cele użyteczne oraz dwa cele, które Autor określa jako „pozostałe cele naukowe” (s.5 rozprawy).

Cztery cele teoriopoznawcze (*usystematyzowanie wiedzy w zakresie systemów wynagrodzeń; zidentyfikowanie narzędzi systemów wynagrodzeń i motywacyjnych; charakterystyka zależności zachodzącej pomiędzy parametrami charakteryzującymi systemy wynagrodzeń i narzędzia motywacyjne a efektywnością zarządzania nimi; sformułowanie wskazówek służących zwiększeniu pro-efektywności modelu systemu wynagrodzeń wraz z narzędziami motywacyjnymi*) są osiągnięte w zróżnicowanym stopniu. Wydaje się, że ostatni, czwarty cel ma walor bardziej użyteczny i on zrealizowany jest najpełniej. Pozostałe są realizowane głównie w teoretycznej części pracy w stopniu zadowalającym. Nawiązują one głównie do zawartości rozdziałów 2-4, które koncentrują się na analizie literatury z zakresu wynagrodzeń i dość dobrze naświetlają najważniejsze zagadnienia.

Należy jednak pamiętać, iż praca ma charakter wdrożeniowy, co oznacza, że szczególny nacisk powinien być położony na część użyteczną. Realizacji trzech celów użytecznych (*zbadać wpływ parametrów systemu wynagrodzeń przedsiębiorstwa górniczego i narzędzi motywacyjnych na efektywność zarządzania nimi w kontekście propozycji nowego modelu wynagrodzeń; przemodelowanie narzędzi motywacyjnych; zbudowanie narzędzia do oceny wpływu zmiany parametrów systemu wynagrodzeń oraz zmiany parametrów narzędzi motywacyjnych przedsiębiorstwa górniczego na efektywność zarządzania w tym przedsiębiorstwie oraz wpływu na ponoszone koszty pracownicze i efektywność pracy*) poświęcono rozdziały 4-7 rozprawy oraz dwa załączniki. Oceniając cele użyteczne należy pamiętać, że niemal wszelkie rozwiązania z zakresu organizacji i zarządzania są mniej spektakularne niż np. wdrożenia w obszarze technicznym, a ich obserwowalne efekty pojawiają się niekiedy ze znacznym opóźnieniem czasowym (choć w analizowanej firmie efekt wdrożenia nastąpiłby bardzo szybko). Opracowanie motywacyjnego systemu wynagrodzeń nie brzmi tak atrakcyjnie jak np. opracowanie nowego produktu, ale w praktyce może mieć dla organizacji fundamentalne znaczenie. Taki charakter ma zamierzenie wdrożeniowe zawarte w pracy. Należy stwierdzić, że cele te zostały w pełni osiągnięte dzięki badaniom i symulacjom dokonany przez Autora.

Dwa cele, które Autor określa jako „pozostałe cele naukowe zastosowane w pracy” (*określenie, jakie korzyści ekonomiczne może przynieść zastosowanie zindywidualizowanych systemów motywacyjnych w porównaniu do prostych, mało złożonych i uniwersalnych narzędzi motywacyjnych; określenie, w jaki sposób brak zróżnicowania w zakresie płac, a także brak uzależnienia ich od wyników pracy wpływa na efektywność operacyjną przedsiębiorstwa górniczego*) stanowią swoisty łącznik między celami naukowymi i wdrożeniowymi, gdyż odnoszą się do zagadnień ogólniejszych i bardziej uniwersalnych, ale wciąż mocno osadzonych w konkretnej branży. Pomijając niezgrabne sformułowanie („cele naukowe zastosowane w pracy”), realizację tych celów również należy uznać za w pełni osiągniętą.

Podsumowując, cel pracy oceniam jako ambitny, o dużym znaczeniu praktycznym. Warta podkreślenia jest spójność celów teoriopoznawczych i utylitarnych – cele utylitarne stanowią swego rodzaju przedłużenie, pogłębienie i uszczegółowienie do poziomu operacyjnego celów teoriopoznawczych. Dzięki temu uniknięto w pracy pewnej „nadmiarowości”, charakterystycznej dla wielu rozpraw doktorskich, polegającej na tym, że część teoretyczno – literaturowa rozprawy wykracza tematycznie poza część empiryczną.

5. We wstępie do pracy (s. 4) Autor pisze, iż w rozprawie doktorskiej wprowadzono tezę, że *istnieje możliwość zbudowania zróżnicowanego i elastycznego modelu motywacyjnego systemu wynagrodzeń, opartego na wskaźnikach efektywności, który może znacząco zwiększyć efektywność operacyjną i ekonomiczną przedsiębiorstw górniczych*. Pomijając oczywistą niezgrabność sformułowania (powinno być np. „w pracy stawia się tezę” lub „w pracy przyjęto założenie”) taka teza wydaje się być dość oczywista, o czym świadczy wiele przykładów z całego świata. Postawiono również (s. 5 rozprawy) dwie hipotezy badawcze (hipoteza 1: *Zindywidualizowanie narzędzi motywacyjnych przynosi większą korzyść ekonomiczną dla przedsiębiorstwa o dużej różnorodności charakterystyki pracy (np. zakład górniczy) aniżeli proste, uniwersalne systemy motywacyjne*; hipoteza 2: *Brak zróżnicowania w zakresie płac i brak uzależnienia ich od efektów pracy nie wpływa pozytywnie na wyniki operacyjne przedsiębiorstwa górniczego*). Biorąc pod uwagę to, że Autor posługuje się metodą studium przypadku, należy zwrócić uwagę, że stawianie hipotez nie ma większego sensu, gdyż możliwości generalizacji wniosków z badań są ograniczone do analizowanego przypadku i (czasami) przypadków bardzo zbliżonych. Przeprowadzone przez Autora badania i symulacje

potwierdzają postawione hipotezy, choć celowość ich stawiania budzi wątpliwości. Nie wydaje się to jednak poważnym uchybieniem, gdyż praca z założenia ma charakter użyteczny. Ponadto jest silnie osadzona w paradygmacie funkcjonalistycznym, który zazwyczaj wiąże się z koniecznością weryfikacji hipotez. Samo przyjęcie jako podstawy badań metody studium przypadku (skonstruowanego głównie na podstawie analizy dokumentacji) nie budzi zastrzeżeń, tym bardziej, że zgromadzenie informacji przy użyciu innych technik badawczych nie byłoby możliwe ani celowe.

6. Przyjęta metodyka badawcza, jak wskazano powyżej, jest właściwie dobrana z powodu specyfiki analizowanej materii. Autor dokonał analizy literatury z obszaru szeroko rozumianej motywacji, a w szczególności systemów wynagrodzeń. Ponadto zastosował metodę studium przypadku, opartą głównie na dokumentach wewnętrznych i danych operacyjno-finansowych. Zebrane dane dały podstawy do przeprowadzenia analiz statystycznych i scenariuszowych, które pozwoliły stworzyć i zweryfikować model będący najważniejszym osiągnięciem tej rozprawy.

III. Przedmiot rozprawy

1. Wstęp zawiera wprowadzenie do właściwych rozważań, prezentuje główny cel pracy i cele szczegółowe, problem badawczy, tezę, hipotezy oraz metody badawcze. W końcowej części wstępu zidentyfikowano również lukę badawczą. Do ich walorów merytorycznych odniesiono się w poprzedniej części recenzji. Tekst wstępu rozpoczyna się niezbyt szczęśliwym stwierdzeniem, które brzmi *w przeciągu ostatnich dziesięciu lat nastąpił znaczący wzrost zainteresowania zarządzaniem i liczby stanowisk kierowniczych oraz specjalistycznych w Polsce, zwłaszcza w sektorach innowacyjnych, takich jak telekomunikacja czy ubezpieczenia*. Nie wiem jakie są podstawy takiego stwierdzenia, a samo zdanie nie zostało sformułowane w pełni zrozumiale. Pomijając powyższe, wstęp nie budzi zastrzeżeń, choć brak prezentacji treści poszczególnych części pracy we wstępie jest rozwiązaniem nietypowym.

2. Pierwszy rozdział pracy nosi tytuł „Przegląd literatury i podstaw teoretycznych motywacji” i zawiera podstawowe definicje i skróconą prezentację najważniejszych teorii motywacji. Większość z nich to teorie powszechnie znane i prezentowane w podręcznikach do zarządzania. Sama ich prezentacja jest bardzo skrótowa. Szkoda, że Autor nie przedstawił

dyskusji naukowej literatury związanej z prezentowanymi koncepcjami. Każda bowiem z nich była wielokrotnie weryfikowana, badania podlegały replikacji, co zaowocowało bardzo bogatą literaturą naukową. Przedstawienie choćby skrótowne tej debaty zdecydowanie wzbogaciłoby tę część pracy. Za wkład własny Autora można natomiast uznać rysunki nr 6 i 7 ze stron 21-22, które częściowo syntetyzują prezentowane zagadnienia. Podsumowując, ten rozdział lakonicznie opisuje wybrane teorie i zagadnienia związane z motywacją. Wydaje się jednak, że z punktu widzenia dalszych rozważań jest to prezentacja wystarczająca, gdyż (mimo rozważań w podrozdziale 6.1 na stronach 84 – 85, w których Autor nawiązuje do teorii A.Maslowa) trudno dopatrzeć się silnego osadzenia teoretycznego pracy w którejkolwiek z tych teorii. Rozdział liczy 15 stron, czyli relatywnie niewiele. Jednak biorąc pod uwagę wdrożeniowy charakter rozprawy należy uznać, że Autor ograniczył się w nim do zagadnień najważniejszych.

3. Drugi rozdział jest logiczną konsekwencją sformułowanego przez Autora celu pracy i wybranego obszaru badawczego, a także jest w pewnym sensie uszczegółowieniem rozdziału pierwszego. Nosi tytuł „Modele systemów wynagrodzeń i ich rola motywacyjna” i również ma charakter teoretyczny. Przedstawia on modele systemów wynagrodzeń, które *pozwalają przełożyć motywacyjne mechanizmy psychologiczne na realne, mierzalne narzędzia zarządzania personelem* (s. 25 rozprawy). Ten rozdział ciekawie prezentuje wybrane zagadnienia związane z wynagrodzeniami, niekiedy umiejętnie łącząc omawiane zagadnienia z teoriami motywacji (np. na s. 30 rozprawy). Poziom szczegółowości rozdziału drugiego jest większy w porównaniu do rozdziału pierwszego, interesujące są też nawiązania do rzeczywistości przemysłowej. Ciekawa, choć krótka jest również część odnosząca się do oceny skuteczności systemów motywowania (s. 35-36 rozprawy).

4. Rozdział trzeci poświęcony jest charakterystyce wybranych narzędzi motywacyjnych stosowanych w przedsiębiorstwach. Ten rozdział również ma charakter teoretyczny, jednak jego zakres tematyczny „zawęża się” i przybliża zagadnienia analizowane w części empirycznej. Przyjęcie konwencji „zawężania” tematycznego części teoretycznej oceniam jako udany zabieg. Obok charakterystyki narzędzi motywacyjnych Autor sporo uwagi poświęca kosztom pracy w ujęciu dynamicznym, odwołując się do licznych statystyk. Rozdział ten dowodzi dobrej znajomości przez Autora aktualnych problemów związanych z motywacją (głównie wynagrodzeniami) z perspektywy pracodawców. Szczególny nacisk, podobnie jak w innych

rozdziałach, położony został na aspekty kosztowe charakteryzowanych narzędzi motywacyjnych.

5. Rozdział czwarty „Wpływ mechanizmów stosowanych w motywacyjnych systemach wynagrodzeń na wybrane aspekty działalności organizacji” jest kontynuacją rozważań z poprzedniego rozdziału. Również tutaj pozytywnie należy ocenić zastosowaną konwencję „zawężania” teoretycznego. Przejawia się ona w tym rozdziale prezentacją specyfiki narzędzi motywacyjnych w sektorze przemysłu i w sektorze górnictwa. Autor dokonuje przeglądu wybranych narzędzi motywacyjnych stosowanych wobec różnych grup pracowniczych. Podobnie jak w poprzednim rozdziale największa uwaga poświęcona jest kosztom funkcjonowania tych mechanizmów. Stosunkowo niewiele uwagi poświęca (choć taka krytyczna analiza ma miejsce w końcowej części tego rozdziału) efektom stosowania tych mechanizmów. Rozdziały trzeci i czwarty tworzą podstawę i są wprowadzeniem do stworzenia własnego modelu, prezentowanego w kolejnych rozdziałach.

6. W rozdziale piątym przystępuje się do bezpośredniej realizacji celów wdrożeniowych pracy. Autor analizuje funkcjonujący system motywacyjny i wynagrodzeń w badanym przedsiębiorstwie, oceniając ich skuteczność oraz identyfikując obszary wymagające usprawnień. Analizowana firma jest anonimowa, choć jej prezentacja jest wystarczająco szczegółowa by dobrze zrozumieć specyfikę podejmowanych problemów. Przedstawiane są podstawowe stanowiska pracy i ich specyfika, założenia i składowe systemu wynagrodzeń, organizacja pracy, tendencje w zakresie zatrudnienia i produkcji. W tym rozdziale naświetlany jest główny problem przedsiębiorstwa, polegający na systematycznym wzroście kosztów na zatrudnionego i spadku wydajności pracy. Rozdział piąty dobrze uzasadnia potrzebę stworzenia motywacyjnego systemu wynagrodzeń, który mógłby przyczynić się do odwrócenia niekorzystnych tendencji wyraźnie zarysowanych na przestrzeni ostatnich lat w analizowanej firmie.

7. Rozdział szósty przedstawia autorski model motywacyjnego systemu wynagrodzeń. Na początku tego rozdziału Autor nawiązuje do teorii A. Masłowa, łącząc wybrane elementy swojego modelu z poszczególnymi poziomami potrzeb, jednak później wątek potrzeb nie jest wyraźnie rozwijany. Można jednak uznać, że niektóre KPI (przedstawiane później) częściowo nawiązują do teorii Masłowa. Poziom szczegółowości KPI, zaprojektowanych dla różnych

stanowisk pracy zasługuje na bardzo wysoką ocenę. Na uwagę zasługuje fakt, iż projektowane w pracy rozwiązania mieszczą się w obowiązujących ramach prawnych, które dość szczegółowo regulują system wynagrodzeń w analizowanym przedsiębiorstwie. Wysoko należy ocenić zdefiniowanie warunków implementacji modelu w odniesieniu do różnych grup zawodowych. Zaprezentowany model realizuje w dużej mierze zamierzenie naukowe i – co najważniejsze - wdrożeniowe zaprezentowane we wstępie rozprawy. Odbiór tego świetnego pod względem merytorycznym rozdziału początkowo nieco utrudnia zastosowana formuła narracji w trybie oznajmującym, podczas gdy czytelnik oczekuje trybu przypuszczającego. Jednak nie jest to wada, gdyż praca ma dzięki temu wyraźny walor wdrożeniowy i przyjmuje postać „rozwiązania gotowego do implementacji”. Brakuje natomiast wyjaśnienia, dlaczego postulowane poszczególne KPI przyjmują takie, a nie inne wartości. Model jest weryfikowany w kolejnym rozdziale, który potwierdza celowość jego założeń, jednak sam opis jego tworzenia mógłby być pełniejszy. Nie zmienia to jednak bardzo wysokiej oceny tego rozdziału.

8. Rozdział siódmy nosi tytuł „Ocena wpływu autorskiego modelu motywacyjnego na efektywność kosztową spółki”. Ukazuje on jakie korzyści o charakterze kosztowym dałoby wprowadzenie zaprojektowanego modelu. Dowodzi on również, że jest możliwa znacząca poprawa funkcjonowania przedsiębiorstw działających w branży wydobywczej węgla kamiennego poprzez wdrożenie innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych, w tym przypadku – dokonując zmian w obszarze systemu wynagrodzeń. Przeprowadzone symulacje potwierdzają słuszność założeń i potencjalną skuteczność proponowanych rozwiązań. Należy przy tym dodać, że Autor koncentruje na efektach kosztowych, w mniejszym stopniu analizując potencjalne korzyści w obszarze przychodów. Pewnym utrudnieniem dla czytającego jest przyjęta formuła językowa. Autor rzadko stosuje tryb przypuszczający i w efekcie nie zawsze łatwo jest zidentyfikować różnice między analizowanymi wariantami. Jest to jednak wyłącznie aspekt techniczno - językowy, nie mający wpływu na bardzo wysoką ocenę tego rozdziału pod względem merytorycznym. Wysoko należy ocenić również zamieszczenie dwóch załączników na końcu rozprawy, które czynią proponowany model pełniejszym i bardziej zrozumiałym.

Podsumowując – poziom merytoryczny rozprawy, w tym krytyczne i jednocześnie kreatywne podejście Autora do prezentowanych zagadnień zasługuje na wysoką ocenę. Autor realizuje zakładane cele teoriopoznawcze i utylitarne. Bardzo wysoko należy ocenić walor praktyczny rozprawy, co jest szczególnie ważne dla doktoratów o charakterze wdrożeniowym.

IV. Poziom edytorski rozprawy

1. Pod względem formalnym i warsztatowym praca spełnia obowiązujące standardy.

2. Praca napisana jest poprawnie. Recenzent zauważył tylko kilka drobnych pomyłek:

- s. 25 jest „ora”, powinno być „oraz”
- s. 25 zdanie: „Od zawsze wynagrodzenie było zarówno częścią kosztów produkcji dla pracodawcy, jak i środkiem do życia dla pracownika, dlatego teoretycy skupiali się na ustalaniu poziomów płac” jest dużym uproszczeniem. Teoretycy i praktycy skupiali się przecież na ustalaniu poziomów płac z bardzo różnych względów
- s. 26 zdanie: „Badania z zakresu motywacji pokazują, że to nie tyle poziom wynagrodzenia wpływa na motywację pracownika, co różnice w wynagrodzeniach w porównaniu do innych pracowników, zwłaszcza tych na podobnych stanowiskach” nie jest poparte żadnym przypisem
- s. 35 jest „Juchowicz”, powinno być „Juchnowicz”
- s. 39 niejasne zdanie: „w literaturze przedmiotu można uzyskać informację, że podstawową siłą motywacyjną w Polsce stanowi aktualnie i w założeniu stanowić będzie również w przyszłości, podstawową siłą motywacyjną”
- s. 65 w środku tekstu znajduje się niepełny przypis nawiasowy, podczas gdy w pracy stosuje się przypisy dolne
- s. 68 jest „warunkami pracy”, powinno być „warunków pracy”
- s. 68 słowo „Średnie” powinno być napisane z małej litery
- s. 70 jest „kształtowało”, powinno być „kształtowała”
- s. 76 niepotrzebny myślnik w środku tekstu
- s. 78 niepotrzebny przecinek po „jest”
- s. 81 słowo „po” po kropce powinno być z wielkiej litery

- s. 89 słowa odnoszące się do wynagrodzenia („Stałe”, „Całkowite”) powinny być napisane z małej litery
- s 124 jest „reedukacja”, powinno być „redukcja”

V. Konkluzja

Generalna ocena całej rozprawy jest wysoka. Jej Autor podjął ambitny i złożony temat badawczy, opanował literaturę przedmiotu i wykazał się kreatywnością i umiejętnością syntezy. Przeprowadzona analiza doprowadziła do ciekawych i wartościowych wniosków zarówno z punktu widzenia rozwoju nauki, jak i praktyki zarządzania.

W związku z powyższym stwierdzam, że rozprawa pana mgr inż. Michała Zochorka pod tytułem „Model motywacyjnego systemu wynagrodzeń w przedsiębiorstwie o dużej różnorodności charakterystyki pracy i jego implementacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem górniczym”, spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim i wnoszę o dopuszczenie jej do obrony.