

Katedra Teorii Zarządzania

Kolegium Zarządzania i Finansów

Szkoła Główna Handlowa

Recenzja rozprawy doktorskiej

mgr inż. Michał Zochorek

pt. „Model motywacyjnego systemu wynagrodzeń w przedsiębiorstwie o dużej różnorodności charakterystyki pracy i jego implementacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem górniczym”

Promotor: dr hab. Inż. Aneta Michalak, Prof. PŚ

Promotor pomocniczy: dr Agnieszka Barzycka - Noga

Podstawę formalną – prawną napisania recenzji stanowi pismo Przewodniczącej Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Śląskiej dr hab. Inż. Lilli Knop z dnia 4 listopada 2025 r. nr ROZ-RD: 512.4.2025.1

Spis treści

1.	Uwagi wstępne	2
2.	Ocena wyboru problematyki rozprawy	2
3.	Układ i struktura pracy	4
4.	Ocena merytoryczna i wkład w rozwój wiedzy.....	5
5.	Ocena wykorzystania źródeł bibliograficznych.....	7
6.	Ocena strony edytorskiej i technicznej.....	7
7.	Konkluzje końcowe	7
8.	Wniosek	8

1. Uwagi wstępne

Praca doktorska mgr inż. Michała Zochorka skupia się na współczesnych wyzwaniach budowania modeli systemów motywacyjnych przy jednoczesnym odniesieniu ich do charakterystyki przedsiębiorstwa górniczego. Choć w streszczeniu autor wskazuje na problem badawczy powiązany z adaptacją modeli motywacyjnych do złożonego środowiska sektora górniczego. Zidentyfikowane przez autora słabości tych systemów, jak brak elastyczności, niedostosowanie do indywidualnych potrzeb pracowników, czy niedostateczne uwzględnienie motywacji pozapłacowej są powiązane z nadmierną koncentracją na elementach płacowych i niedostatecznej adaptatywności tych systemów do warunków oraz niedostatecznym uwzględnianiu osiągnięć indywidualnych. Uwaga ta wydaje się zasadna choć istnieją przecież modele znacznie bardziej elastyczne, jednak faktycznie nie są one powszechnie stosowane zwłaszcza w tradycyjnych branżach z dłuższą historią. Choć uwagi autora są zaznaczeniem wyzwań charakterystycznych dla szeregu prac związanych z tym zagadnieniem, to jednak cenna jest prezentowana przez Pana M.Zochorka świadomość ich występowania.

Szczególnie ciekawym jest pewna interdyscyplinarność tej pracy. Szereg zjawisk zaznacza się bowiem na granicach, czy pomiędzy przyjętymi obszarami badań naukowych. Tu obejmuje przestrzeń finansów, statystyki i demografii oraz dyscypliny zarządzania i jakości (zarządzanie kapitałem ludzkim), ale także szerzej nauk społecznych, czy teorii ekonomii. To bardzo ciekawe i dobre ujęcie obszaru i problemu badawczego. Prowadzi ono do konkluzji, iż istnieje możliwość wprowadzenia bardziej elastycznych modeli systemów motywacyjnych przy jednoczesnym utrzymaniu rygoru kosztowego, a nawet obniżaniu kosztów pracowniczych.

2. Ocena wyboru problematyki rozprawy

Problematyka pracy została wybrana na podstawie analizy źródeł literaturowych i nieco niefortunnego, moim zdaniem, sformułowania, iż dla złożonych przedsiębiorstw jest to nowy kierunek badań (s.4). Przyjmuję jednak, że jest to przesłanka do identyfikacji szerokiego obszaru ważnego dla nauki i praktyki, a dopiero w kolejnym kroku, tu na podstawie analizy dostępnych badań i literatury, identyfikacji luki badawczej i kierunku pracy.

Autor formułuje cele rozprawy dzieląc je na teoriopoznawcze, utylitarne i pozostałe. Cele poznawcze są cztery, jednak nie są numerowane, co może sugerować iż jest to jeden cel ujęty w formie wypunktowania. Zwłaszcza, że dotyczą usystematyzowania wiedzy, identyfikacji narzędzi systemów

wynagrodzeń i motywacyjnych, charakterystyki złożoności czy formułowaniu wskazówek. Może to dotyczyć jednego celu związanego z przedstawieniem współczesnego stanu wiedzy w analizowanym zakresie i wskazania dalszych kierunków badań.

Natomiast aplikacyjne (tu utylitarne) zostały nazwane trzy. Cele są poprawnie postawione, choć brakuje nieco nazwania celu metodycznego. Zwłaszcza, że jest on osiągany, choćby w formie sugerowanych zmian w podejściu do motywowania pracowników, czy ujęciu kluczowych wskaźników efektywności wykazanych w załącznikach (s.174 i nast.).

W kategorii „pozostałych”, nieskasyfikowanych, wykazano dwa cele. Oba dotyczą określenia korzyści ekonomicznych i sposobów wpływu poszczególnych zmiennych związanych z systemem motywacyjnym na efektywność operacyjną przedsiębiorstwa górniczego. Sformułowanie to jest nieco niefortunne, jako że autor nie bada wpływu. W metodzie analizy przypadku byłoby to trudne. Co najwyżej wskazuje domniemane współzależności, a dokładniej współwystępowania do dalszego testowania statystycznego. Ponadto cele te raczej mają charakter poznawczy, natomiast nie został wskazany cel metodyczny, czyli np. ustalenie modelu systemu motywacji w tego typu przedsiębiorstwie. Są to jednak uwagi nie deprecjonujące pracy, a co najwyżej do rozważenia na kolejnych etapach rozwoju naukowego autora dysertacji.

Na tej podstawie postawiono dwie hipotezy. Autor jednak wskazuje na stosowanie analizy dokumentacji i innych danych o prezentowanym przedsiębiorstwie w efekcie sprowadzając metodę badania do analizy przypadku. Raczej sugerowałbym zastosowanie tu pytań badawczych w miejsce hipotez, które powinny być testowane statystycznie. Ogólnie jednak hipotezy są poprawne, nie mniej jednak nie wydaje się możliwym testowanie ich proponowanymi metodami badawczymi. Pomimo tego, że na str. 158. autor ogłasza sukces w tym zakresie.

Ogólnie jednak zarówno wybór tematu, jak i zaproponowany sposób jego badania są dobre, a wątpliwości i nadanie kierunku ewentualnemu dyskursowi należy uznać za pozytywny efekt poruszonych przez autora zagadnień i sposobów ich oceny i pomiaru.

Bez wątpienia jednak temat jest aktualny i odpowiada na potrzeby badań w zakresie systemów motywacji w przedsiębiorstwach górniczych. Autor wymienia publikacje wskazujące na potrzebę badań w tej materii. Zasadne byłoby jednak ich rozwinięcie, a być może nawet ujęcie w formie osobnego podrozdziału i opisanie szerzej luki badawczej w tym zakresie, a także szerzej samej potrzeby badania tego obszaru. W tej pracy opis ten zajmuje tylko akapit we wstępie do pracy. Dookreślone są natomiast przesłanki aplikacyjne wskazujące na aktualność tematu oraz wyłaniającą się z różnych źródeł jego wagę dla organizacji. W kontekście tego, wybór tematu należy ocenić pozytywnie. Jest klarownie przedstawiony i dobrze umotywowany.

3. Układ i struktura pracy

Praca skonstruowana poprawnie. Rozpoczyna się wstępem zawartym na nieco ponad sześciu stronach. Obejmuje on opis znaczenia analizowanego zagadnienia, określa cel rozprawy, przedstawia założenia procesu badawczego, a także prezentuje pokrótce zagadnienia terminologiczne oraz strukturę pracy. Po wprowadzeniu następuje część właściwa. Rozdział pierwszy został poświęcony przedstawieniu przeglądu literatury związanej z teoriami motywacji. Rozdział drugi wybranym modelom systemów wynagrodzeń wraz z opisem ich roli motywacyjnej, rozdział trzeci charakterystyce wybranych narzędzi motywacyjnych, rozdział czwarty wpływowi mechanizmów stosowanych w motywacyjnych systemach wynagrodzeń, rozdział piąty analizie systemu motywacyjnego w analizowanym przypadku przedsiębiorstwa, rozdział szósty procedurze w budowaniu modelu motywacyjnego systemu wynagrodzeń, zaś rozdział siódmy opisie wpływu tego modelu na efektywność. Praca kończy się podsumowaniem i wnioskami.

Rozdział pierwszy przedstawia przegląd literatury według jej autorskiego wyboru. Prezentuje na 15 stronach podstawowe modele motywacji, które zostały także poszerzone o poszczególne narzędzia. Autor nie określa jednak co uznaje za narzędzia czy modele. Jest to jednak bardziej dyskurs terminologiczny, aniżeli faktycznie wpływający na wyniki tej pracy. Nieco brakuje tu także podsumowania i krytycznego podejścia do prezentowanych teorii, jak również wskazania ich ograniczeń, co można by wykorzystać w dalszej części pracy oceniając stosowane systemy w analizowanym przedsiębiorstwie.

Rozdział drugi poświęcony modelom systemów wynagrodzeń zawarty został na jedenastu stronach. Autor przedstawia tu typologie systemów wynagrodzeń np. uniwersalne i zakładowe (s.26 i 27).

Rozdział trzeci na dwunastu stronach przedstawia charakterystyki autorsko dobranych narzędzi motywacji. Brakuje tu nieco uzasadnienia ich wyboru oraz szerszego ich przedstawienia. Nieco także brakuje powiązania z materiałem zawartym w rozdziale pierwszym, który częściowo narzędzia te prezentował. W rozdziale tym zawarto ciekawe dane w perspektywie makro np. nt. kosztów wynagrodzeń w poszczególnych sektorach (wykr.1), kosztów pracy (wykr.2 i 3), czy dynamiki ich zmian (tab.4). Co prawda dane te kończą się na roku 2020, jednak wskazują na pewne zarysowujące się trendy w tym obszarze.

Rozdział czwarty obejmuje dwadzieścia trzy strony i pod hasłem „mechanizmy” przedstawiono w nim koszty poszczególne składowe kosztów pracy, składowe wynagrodzenia, czy zmiany w strukturach kosztów wynagrodzeń (wykr.5 - 9). Ujęto je także branżowo dając szerszą perspektywę i pozwalając na

wypracowanie poglądu na tę kwestię. W poszczególnych podrozdziałach przedstawiono charakterystykę przedsiębiorstw górniczych w tym zakresie, niepotrzebnie nazywając to wpływem prezentowanych mechanizmów na skuteczność zarządzania. Wpływu tu nie wykazano, jak również przedstawione miary nie dotyczą skuteczności, przynajmniej w ujęciu prakseologicznym.

Rozdział piąty obejmuje dwanaście stron i dotyczy zagadnień wstępnych dla analizowanego przypadku przedsiębiorstwa górniczego. W poszczególnych podrozdziałach przedstawiono strukturę stanowiskową, opisano stosowane narzędzia motywacyjne, wskazano na wydajność pracy współwystępującą ze zmianami w wysokościach średniego wynagrodzenia (wykr.14) i przedstawiono także inne dane adekwatne dla opisywanych zagadnień.

Rozdział szósty obejmuje czterdzieści jeden stron na których przedstawiono składowe i warunki systemu motywacyjnego w prezentowanym przedsiębiorstwie. W poszczególnych podrozdziałach przedstawiono wskaźniki efektywności, wysokości zaszeregowień, wytyczne premiowania odnoszące się do regulaminu premiowania. Przedstawiono premie kwartalne, roczne itd.

Stosunkowo najciekawszą część pracy zawarto w rozdziale siódmym. Na trzydziestu dwóch stronach przedstawiono autorski system motywacyjny oraz jego wdrożenie. Szereg danych ujęto w formie tabel i wykresów co należy uznać za dobra praktykę wizualizacji opisów.

Podsumowanie i wnioski przedstawiono na czterech stronach i można co prawda byłoby je nieco rozszerzyć, jednak tak syntetyczna forma też jest akceptowalna.

Ogólnie układ pracy może niezbyt proporcjonalnie rozdziela poszczególne jej obszary, jednak należy go uznać za odpowiedni i nie wzbudzający poważnych zastrzeżeń.

4. Ocena merytoryczna i wkład w rozwój wiedzy

Pracę można podzielić na dwie zasadnicze części. Pierwsza przedstawia zagadnienie teorii motywacji i poszczególnych składników systemów motywacyjnych. Druga natomiast obejmuje przedsiębiorstwo będące obiektem badawczym zastosowanej metody analizy przypadku. Nieco brakuje wyraźnego połączenia np. poszczególnych teorii motywacji przedstawianych w rozdziale pierwszym z proponowanym modelem systemu motywacyjnego z rozdziału siódmego. Wskazane tu dwie części pracy wydają się być zbyt autonomiczne. Być może brakuje w rozdziale np. czwartym wyraźnego powiązania z wytycznymi do systemu motywacyjnego, na których opierałaby się jego konstrukcja. Brakuje także szerszego uzasadnienia doboru metody analizy przypadku do prezentowanego zagadnienia. Choć jest ona zasadna w testowaniu nowych metodyk, to jednak świadomość autora w tym zakresie byłaby w pełni zasadna.

Oprócz bardzo ciekawych informacji o poszczególnych składnikach wynagrodzeń, ich strukturze w różnych działach gospodarki, czy kształtowaniu ich wartości w kolejnych latach pojawia się także pewne nieścisłości. Brakuje nieco wyraźnego wskazania, co autor uznaje za narzędzia, co jest systemem, instrumentem itd. Pojęcia używane są wymiennie co wprowadza niejasności w interpretacji tekstu i przedstawianych zagadnień. Nie jest jasne także, o jakiej efektywności autor pisze (np. r.4.2). Czy może jest to efektywność wg. Pareto, czy jakieś inne jej ujęcie. Podobnie skuteczności, czy sprawności systemów i poszczególnych ich składowych. Także w podsumowaniu (s.159) pisząc o tym, że stosowanie proponowanego modelu umożliwia zwiększenie zaangażowania pracowników, co jednak nie było weryfikowane, ani też nie stanowiło głównego zakresu tej pracy.

Przedstawiane kwestie są ciekawe i faktycznie wprowadzają wiele nowych informacji, jednak brakuje rygoru, co znacząco ułatwiłoby zapoznawanie się z treścią pracy i wnioskami osadzając je we wspólnym zasobie terminologicznym.

Bardzo ciekawe są dane np. o przeciętnym miesięcznym koszcie pracy (s.59), wysokości świadczeń w JSW (s.66), czy przedstawiane na wykresie dane dotyczące wydajności pracy i średniego wynagrodzenia (s.81). Dane te obejmują jednak nieco inne przedziały czasu, kończąc się np. na roku 2020, 2021, czy 2022 natomiast dane z wdrożenia przedstawione w rozdziale siódmym obejmują dane do roku 2024. Należałoby rozważyć porównanie danych rynkowych z efektami wdrożenia systemu motywacji także z okresu, kiedy model ten był wprowadzany w życie organizacji.

Bardzo ciekawe są wyniki wdrożenia systemu motywacji. Jako główną wartość tej pracy należy szczególnie wyróżnić właśnie tą jej część. Także tu pojawiają się jednak niedoskonałości. Przede wszystkim pojęciowe np. wskazujące na zależności pomiędzy zmiennymi, choć nie zostaje to udowodnione. Autor jednak ma pewną świadomość tych niedoskonałości. Ogólnie, zaprezentowany model jest faktycznie wielowymiarowy i obejmuje różne zagadnienia z zakresu motywacji pracowników. Przedstawiony jest przekrojowo i w formie wizualnie atrakcyjnej, w której dominują wykresy i tabele. Bardzo ciekawe są pomiary i porównania poszczególnych składowych systemu wynagrodzenia (np. nagrody barbórkowej, s.135) w symulacjach stosowania i braku stosowania proponowanego modelu systemu motywacyjnego. Szczególnie w odniesieniu do poszczególnych poziomów osiągania założonych wskaźników efektywności (KPI). Także ich lista zamieszczona w załączniku jest wartościowa poznawczo.

W podsumowaniu autor przedstawia wnioski z badania, proponuje model systemu motywacji możliwy do zastosowania w przedsiębiorstwie górniczym. Dyskutuje też postawione cele i hipotezy, formułuje wnioski dla praktyki, a także wskazuje możliwe dalsze kierunki badań.

5. Ocena wykorzystania źródeł bibliograficznych

Praca oparta jest na rozległych źródłach bibliograficznych zawartych na 5 stronach (str. 161-165). Są to zarówno artykuły naukowe, książki, jak i monografie wieloautorские. Wykazano też źródła internetowe i raporty do których odwołania można znaleźć w tekście lub w przypisach. Bibliografia obejmuje źródła polsko- i anglojęzyczne z różnych okresów. Zarówno opracowanie najnowsze, jak np. Nieżurawska - Zając (2022) do której pracy odwołano się np. na str. 49, Letkiewicz A., Szulc K. (2022), jak i starsze np. Kordaszewski J. (1972). Dość bogata i rozległa bibliografia jest zasadna, choćby z punktu widzenia przygotowywania badania dotyczącego zarówno zagadnień motywacyjnych, jak i kadrowo – płacowych, jak również teorii motywacji. Nie można się tu zgodzić, jak niekiedy sugerują recenzenci, iż rozległość wykorzystanych źródeł stanowi o eklektyzmie i nieuzasadnionej wielowątkowości pracy. Jest to zasadne, źródła literaturowe wymienione przez autora są adekwatne dla pracy doktorskiej, utrzymane w ramach analizowanych zagadnień i poruszanych tematów. Cenne jest także dokonanie przez autora przeglądu literatury związanej z poruszonym tematem poczynając od prac źródłowych, będących inspiracją do kolejnych opracowań sporządzonych przez innych autorów.

Wykorzystanie źródeł literaturowych należy ocenić pozytywnie, zaś ich wielowymiarowa rozległość jest nie tylko uzasadniona, ale też wnosi wiele ważnych treści do przedstawionej dysertacji.

6. Ocena strony edytorskiej i technicznej

Praca napisana jest w czytelny sposób, dobrym rozmiarem czcionki z odpowiednimi odstępami pomiędzy liniami. Pojawiają się puste przestrzenie np. str. 61, 89 wynikające z niedoskonałości w rozplanowaniu tekstu. Brak numeru stosowanego wzoru matematycznego (str. 47). Te drobne wady nie umniejszają jednak wartości pracy.

7. Konkluzje końcowe

Przedstawione powyżej uwagi koncentrują się na kwestiach stanowiących przedmiot możliwej dyskusji naukowej i tak należy je traktować. Możliwe wrażenie szerszej krytyki tej pracy nie wykracza

jednak poza dyskurs akademików i cennym jest także prowokowanie do niego. Z pewnością doktorant będzie miał okazję rozwijać te zagadnienia i podnosić je w trakcie przyszłej pracy naukowej.

W rozprawie doktorskiej mgr inż. Michała Zochorka pt. *„Model motywacyjnego systemu wynagrodzeń w przedsiębiorstwie o dużej różnorodności charakterystyki pracy i jego implementacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem górniczym”* autor wykazała umiejętność formułowania cennego, nieoczywistego i dotychczas nieco pomijanego w dotychczasowych pracach celu badawczego obejmującego propozycję modelu systemu motywacyjnego dla przedsiębiorstwa górniczego. Podejście prezentowane przez autora pozwala lepiej zrozumieć prezentowane zagadnienie. Doktorant prezentuje szeroki zakres wiedzy w badanym obszarze, odwołuje się i przedstawia bogate źródła literaturowe dotyczące przedmiotu. Szczegółowo analizuje omawiane zagadnienia z wykorzystaniem narzędzi badawczych oraz prezentuje zarówno wiedzę z zakresu analizy i wnioskowania, jak również umiejętność jej graficznego przedstawienia i interpretacji. Mimo pewnych usterek, praca jest niebanalna i wnosi istotny wkład w rozwój wiedzy w Dyscyplinie Nauk o Zarządzaniu i Jakości.

8. Wniosek

Na podstawie przeprowadzonej recenzji stwierdzam, iż praca przedłożona przez Pana mgr inż. Michała Zochorka pt. *„Model motywacyjnego systemu wynagrodzeń w przedsiębiorstwie o dużej różnorodności charakterystyki pracy i jego implementacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem górniczym”* **spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim** w świetle art. 187 (pkt.1 i 2) Ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce **wnoszę o przyjęcie przez Radę Naukową Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Śląskiej recenzowanej pracy oraz dopuszczenie jej do publicznej obrony.**

Przedstawiona rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Przedmiot rozprawy doktorskiej jest oryginalnym rozwiązaniem problemu naukowego i zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej.

Mikołaj Pindelski