

dr hab. Ewa Mazur-Wierzbicka, prof. US
Wydział Ekonomii, Finansów i Zarządzania
Instytut Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński

Szczecin, dnia 30 września 2026r.

RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

Pani mgr Zuzanny Sary Moczydłowskiej

**pt. „Motywacja do służby w Straży Marszałkowskiej a przynależność pokoleniowa
funkcjonariuszy”**

Promotor: dr hab. Katarzyna Czerewacz-Filipowicz, prof. PB

promotor pomocniczy: dr Joanna Szydło

I. Podstawa prawna sporządzenia recenzji

Formalną podstawę opracowania niniejszej recenzji stanowi pismo Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej (WIZ.4130.8.2026.IT) z dnia 15 lipca 2026 r., zawierające informację o wyznaczeniu mnie, zgodnie z Uchwałą nr 9/07/2026 Rady Naukowej Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej z dnia 15 lipca 2026 r., na Recenzentkę rozprawy doktorskiej Pani mgr Zuzanny Sary Moczydłowskiej pt. „Motywacja do służby w Straży Marszałkowskiej a przynależność pokoleniowa funkcjonariuszy”.

Podstawę prawną recenzji stanowi Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2024 r., poz. 1571, z późn. zm.).

II. Kryteria oceny

Przy ocenie rozprawy doktorskiej Pani mgr Zuzanny Sary Moczydłowskiej jako podstawę przyjęto następujące kryteria: wybór i znaczenie podjętej tematyki, identyfikacja luki badawczej; poprawność formułowania celów, problemów badawczych, hipotez; zastosowane metody, techniki, narzędzia badawcze; wykorzystane źródła; struktura i treść merytoryczna rozprawy; strona formalna dysertacji.

III. Wybór i znaczenie podjętej tematyki, identyfikacja luki badawczej

Dysertacja będąca przedmiotem recenzji podejmuje problematykę motywacji do służby w Straży Marszałkowskiej w kontekście przynależności pokoleniowej funkcjonariuszy. Motywowanie pracowników od wielu lat stanowi ważny obszar badań w naukach o zarządzaniu i jakości, szczególnie w ramach zarządzania zasobami ludzkimi. W przypadku służb mundurowych nabiera ono jednak dodatkowego znaczenia z uwagi na specyfikę ich funkcjonowania, wysoki stopień sformalizowania, hierarchiczność struktur oraz szczególnie charakter realizowanych zadań. Autorka słusznie zwraca uwagę, że skuteczność stosowanych rozwiązań motywacyjnych może mieć znaczenie nie tylko dla poziomu motywacji funkcjonariuszy, ale także dla procesów rekrutacji i retencji kadr.

Drugim obszarem stanowiącym podstawę rozważań prowadzonych w rozprawie jest zróżnicowanie pokoleniowe. Współwystępowanie w organizacjach przedstawicieli różnych generacji wiąże się z potrzebą rozpoznania ich oczekiwań wobec pracy, systemów motywacyjnych oraz sposobów zarządzania. Połączenie problematyki motywowania z perspektywą pokoleniową, a następnie osadzenie jej w specyficznym środowisku organizacyjnym Straży Marszałkowskiej, należy uznać za interesujące poznawczo i istotne z punktu widzenia praktyki zarządzania zasobami ludzkimi.

Autorka identyfikuje lukę badawczą, wskazując, że dotychczasowe badania dotyczące zależności między motywacją do służby w Straży Marszałkowskiej a przynależnością pokoleniową funkcjonariuszy mają charakter fragmentaryczny. Podkreśla również, że badania dotyczące motywacji i zróżnicowania pokoleniowego koncentrują się przede wszystkim na sektorze cywilnym albo ujmują motywację w sposób ogólny, bez uwzględnienia jednocześnie specyfiki organizacji hierarchicznych i perspektywy pokoleniowej. Wskazuje także na brak badań pozwalających bezpośrednio określić determinanty motywacji funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej oraz na niewielką liczbę porównywalnych badań dotyczących różnic międzypokoleniowych w motywowaniu funkcjonariuszy polskich służb mundurowych.

Za trafne uznaję zatem skoncentrowanie badań na Straży Marszałkowskiej, w odniesieniu do której problematyka motywacji, szczególnie w powiązaniu z przynależnością pokoleniową funkcjonariuszy, pozostaje dotychczas mało rozpoznana. Na uwagę zasługuje więc połączenie w jednym projekcie badawczym problematyki motywacji, zróżnicowania pokoleniowego oraz specyfiki organizacji mundurowej.

Sama Autorka, dokonując konfrontacji uzyskanych wyników z dotychczasowym stanem wiedzy, wskazuje, że większość rezultatów pozostaje zgodna z istniejącym dorobkiem, a nowym elementem jest przede wszystkim ich odniesienie do specyfiki Straży



Marszałkowskiej oraz integracja perspektywy pokoleniowej z klasycznymi determinantami motywacji.

Konkludując: recenzowana rozprawa dotyczy ważnego, aktualnego i interesującego problemu naukowo-badawczego. Podjęty temat jest dysertabilny i wpisuje się w problematykę realizowaną w ramach dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Jego znaczenie wynika zarówno z potrzeby dalszego rozpoznania uwarunkowań motywacji w specyficznych organizacjach publicznych, jak i z praktycznych wyzwań związanych z zarządzaniem zróżnicowanym pokoleniowo personelem służb mundurowych. Doktorantka właściwie rozpoznała i uzasadniła lukę badawczą, odwołując się do analizy literatury przedmiotu dotyczącej motywacji, zróżnicowania pokoleniowego oraz specyfiki służb mundurowych.

IV. Poprawność formułowania celów, problemów badawczych, hipotez

Przeprowadzone studia literatury przedmiotu oraz zidentyfikowana luka badawcza pozwoliły Doktorantce na określenie celów rozprawy, sformułowanie problemu i pytań badawczych oraz postawienie hipotez.

W rozprawie Doktorantka przyjęła następujące cele:

Cel teoretyczny: systematyzacja wiedzy na temat zależności między przynależnością pokoleniową pracowników a ich oczekiwaniami wobec pracodawców w zakresie systemów motywacyjnych.

Cel metodyczny: opracowanie autorskich narzędzi do diagnozy zależności między motywacją do podjęcia i pełnienia służby w Straży Marszałkowskiej (kwestionariusze ankiet, scenariusz wywiadu, scenariusz panelu eksperckiego).

Cele empiryczne:

1. Poznanie zależności między motywami podjęcia służby oraz odejścia ze służby w Straży Marszałkowskiej a przynależnością generacyjną funkcjonariuszy.
2. Diagnoza poziomu i uwarunkowań motywacji do służby w Straży Marszałkowskiej u funkcjonariuszy reprezentujących różne grupy wiekowe.
3. Poznanie instrumentów zarządzania motywacją funkcjonariuszy, stosowanych przez kadrę dowódczą w Straży Marszałkowskiej, ocena ich adekwatności do oczekiwań poszczególnych grup pokoleniowych.

Cel użyteczny: wypracowanie rekomendacji o charakterze systemowym i doskonalącym dla kadry dowódczej zarządzającej w Straży Marszałkowskiej.

Takie zróżnicowanie celów należy ocenić pozytywnie. Obejmują one warstwę teoretyczną, metodyczną, empiryczną oraz aplikacyjną rozprawy. Pewnej niekonsekwencji można natomiast dopatrzeć się w sposobie przedstawienia ich hierarchii. Bezpośrednio po

wyszczególnieniu powyższych celów Autorka posługuje się określeniem „cel główny”, mimo że wcześniej we wstępie nie został on wyodrębniony jako odrębna kategoria. Również w części metodycznej ponownie przedstawiono cel teoretyczny, metodyczny, cele empiryczne i cel użyteczny, bez osobnego wskazania celu głównego. Dopiero w zakończeniu Autorka jednoznacznie stwierdza, że „zrealizowano cel główny rozprawy, którym było poznanie zależności między motywami podjęcia służby oraz odejścia ze służby w Straży Marszałkowskiej, a przynależnością generacyjną funkcjonariuszy” (s. 236). Nie utrudnia to odczytania zasadniczego zamierzenia badawczego rozprawy, jednak jego jednoznaczne wyodrębnienie już we wstępie zwiększyłoby przejrzystość przyjętej koncepcji.

W pracy Doktorantka sformułowała również problem badawczy w następującym brzmieniu: Problem badawczy obejmuje diagnozę zależności między przynależnością pokoleniową pracowników a ich oczekiwaniami wobec pracodawców w zakresie systemów motywacyjnych.

Następnie postawiła trzy pytania badawcze:

1. Czy istnieje, a jeśli tak, jaka jest zależność między motywami podjęcia i pełnienia służby w Straży Marszałkowskiej a przynależnością generacyjną funkcjonariuszy?
2. Czy istnieje, a jeśli tak, jaka jest zależność między motywami odejścia ze służby w Straży Marszałkowskiej a przynależnością generacyjną funkcjonariuszy?
3. Jakie instrumenty zarządzania motywacją funkcjonariuszy stosuje kadra dowódcza w Straży Marszałkowskiej oraz w jakim stopniu są one adekwatne do oczekiwań poszczególnych grup pokoleniowych?

Postawione przez Doktorantkę pytania badawcze są czytelne, pozostają powiązane z zasadniczym obszarem podjętej problematyki i porządkują zakres badań empirycznych.

W pracy Doktorantka postawiła także hipotezę główną: Istnieje zależność między motywami podjęcia i pełnienia służby w Straży Marszałkowskiej a przynależnością generacyjną funkcjonariuszy. Im starszy wiek funkcjonariuszy, tym większe znaczenie motywatorów finansowych oraz potrzeby stabilizacji zatrudnienia.

Na podstawie badań pilotażowych sformułowała również trzy hipotezy cząstkowe:

H1. Motywy podjęcia i pełnienia służby w Straży Marszałkowskiej różnią się w zależności od przynależności generacyjnej funkcjonariuszy. Zakłada się, że w przypadku funkcjonariuszy z pokolenia Z większe znaczenie mają motywatory pozamaterialne, takie jak prestiż formacji i możliwość rozwoju kompetencji zawodowych, natomiast w przypadku funkcjonariuszy reprezentujących starsze generacje większe znaczenie mają motywatory finansowe oraz stabilność zatrudnienia. We wszystkich grupach generacyjnych istotnym źródłem motywacji pozostaje bezpieczeństwo.

H2. Niezależnie od wieku funkcjonariusze deklarują odejście głównie z powodu złej atmosfery w pracy, nadmiernego obciążenia obowiązkami, ograniczonych możliwości awansu oraz niezadowolenia z poziomu wynagrodzeń.

H3. Instrumenty zarządzania motywacją funkcjonariuszy stosowane przez kadrę dowódczą Straży Marszałkowskiej mają ograniczony stopień zróżnicowania, ponieważ opierają się głównie na rozwiązaniach formalnych, płacowych i uznaniowych, a w niewielkim zakresie uwzględniają potrzebę personalizacji oraz oczekiwania poszczególnych grup pokoleniowych. W dysertacji zachowana została logiczna relacja pomiędzy pytaniami badawczymi a odpowiadającymi im hipotezami cząstkowymi H1- H3. Pierwsza para odnosi się do motywów podjęcia i pełnienia służby w zależności od przynależności generacyjnej, druga do motywów odejścia ze służby, natomiast trzecia do stosowanych instrumentów zarządzania motywacją i ich adekwatności do oczekiwań poszczególnych grup pokoleniowych.

Na uwagę zasługuje również dokonanie przez Doktorantkę operacjonalizacji hipotez badawczych. W przypadku H1 wyodrębniono trzy poziomy analizy tj. motywy podjęcia służby, czynniki związane z kontynuacją/pełnieniem służby oraz ogólny poziom motywacji i satysfakcji funkcjonariuszy. W odniesieniu do H2 i H3 określono kryteria służące ich weryfikacji. Takie rozwiązanie porządkuje przyjęte założenia badawcze i sposób ich odniesienia do materiału empirycznego.

Konkludując: Doktorantka sformułowała rozbudowany i logicznie uporządkowany układ celów, problemu i pytań badawczych oraz hipotez. Pytania badawcze pozostają powiązane z obszarem podjętej problematyki i porządkują zakres badań empirycznych, a hipotezy cząstkowe pozostają z nimi logicznie powiązane. Przyjęty układ celów, pytań badawczych i hipotez tworzy logiczną podstawę realizacji celu głównego rozprawy.

V. Zastosowane metody, techniki i narzędzia badawcze

Proces badawczy przeprowadzony przez Doktorantkę obejmował przegląd literatury przedmiotu, badania empiryczne (badania ilościowe i jakościowe), opracowanie wyników badań, stworzenie modelu. Przyjęta przez Doktorantkę koncepcja procesu badawczego uwzględnia specyfikę Straży Marszałkowskiej jako organizacji o szczególnym charakterze oraz potrzebę rozpoznania badanego problemu z kilku perspektyw. Autorka uzasadniła zastosowanie metodyki studium przypadku możliwością pogłębionej analizy zjawiska osadzonego w konkretnym kontekście organizacyjnym. Takie rozwiązanie uznają za właściwe z punktu widzenia przedmiotu i celów prowadzonych badań.

Na pozytywną ocenę zasługuje połączenie badań ilościowych i jakościowych oraz wykorzystanie różnych źródeł danych. W ramach przyjętego postępowania zastosowano panel

ekspertów, badania ankietowe, wywiady pogłębione, analizę dokumentacji, analizę strukturalną oraz Skalę Wartości Rokeacha. Istotne jest przy tym, że poszczególne elementy postępowania tworzą logiczny układ, w którym wyniki wcześniejszych etapów były wykorzystywane przy przygotowaniu etapów kolejnych., co czytelnie ujęto na rysunku 4.1 przedstawiając pięć etapów postępowania badawczego.

Szczególnie wartościowym było poprzedzenie badań właściwych badaniem pilotażowym oraz panelem ekspertów. Badanie pilotażowe objęło 5 funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej oraz 5 byłych funkcjonariuszy tej formacji i służyło między innymi doprecyzowaniu założeń badawczych. W panelu uczestniczyło 10 ekspertów reprezentujących zarówno środowisko naukowe, jak i służby mundurowe. Ocenie poddano 20 czynników wyodrębnionych na podstawie analizy literatury. Następnie opracowano macierz wpływów bezpośrednich, a uzyskane oceny poddano analizie strukturalnej przy wykorzystaniu programu MICMAC. Czynniki motywacyjne wyodrębnione w analizie strukturalnej wykorzystano następnie do opracowania kwestionariuszy ankiety dla obecnych i byłych funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej oraz scenariusza wywiadu dla kadry dowódczej. Taki sposób postępowania świadczy o pogłębionej pracy nad przygotowaniem części empirycznej.

Badania właściwe przeprowadzono w kilku grupach respondentów. Badaniem ankietowym objęto 112 funkcjonariuszy pozostających w służbie. Zastosowano metodę sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem techniki ankietowej PAPI. Funkcjonariusze wypełniali autorski, anonimowy kwestionariusz w formie papierowej. Kwestionariusz podzielny został na 14 części i obejmował między innymi hierarchię wartości, motyw podjęcia służby, oczekiwania wobec niej, stosunek do służby, ocenę przełożonych, poziom motywacji i satysfakcji oraz działania mogące podnieść poziom motywacji. Odrębne badanie przeprowadzono wśród 60 byłych funkcjonariuszy, którzy odeszli ze służby w latach 2020 - 2025. W tym przypadku zastosowano autorski kwestionariusz złożony z czterech części CAWI utworzony w aplikacji Webankieta i rozpowszechniany za pośrednictwem komunikatora Messenger. Badanie to przeprowadzono w marcu 2025 r. Perspektywę funkcjonariuszy uzupełniono badaniami jakościowymi przeprowadzonymi wśród 15 przedstawicieli kadry dowódczej, dobranych ze względu na pełnioną funkcję. Włączenie obecnych i byłych funkcjonariuszy oraz kadry dowódczej pozwoliło spojrzeć na badane zagadnienie z różnych perspektyw organizacyjnych. Ważnym uzupełnieniem autorskich narzędzi było zastosowanie Skali Wartości Rokeacha. Autorka przedstawiła założenia tego narzędzia, sposób rangowania wartości oraz wskazała na jego ipsatywny charakter i wynikające z niego ograniczenia analizy statystycznej.

W załącznikach do rozprawy zamieszczono kwestionariusz ankiety dla funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej (zał.1), scenariusz wywiadu (zał.2) oraz kwestionariusz ankiety dla byłych funkcjonariuszy (zał.3). Umożliwia to dokładne zapoznanie się z konstrukcją tych narzędzi i zwiększa transparentność przeprowadzonych badań. Pewnego uzupełnienia wymaga natomiast opis organizacji i przebiegu badań empirycznych. Autorka szczegółowo przedstawia zastosowane narzędzia, liczebność i strukturę badanych grup oraz kolejność poszczególnych etapów postępowania badawczego. Nie podaje jednak terminów realizacji większości badań poza badaniem byłych funkcjonariuszy, przeprowadzonym w marcu 2025 r. Dotyczy to między innymi badania pilotażowego, panelu ekspertów, badania PAPI wśród 112 aktualnych funkcjonariuszy oraz wywiadów pogłębionych z kadrą dowódczą. W odniesieniu do badania PAPI nie przedstawiono również bliżej sposobu jego organizacji, w tym warunków przekazywania i wypełniania kwestionariuszy. Nie wskazano także, ilu funkcjonariuszom faktycznie zaproponowano udział w badaniu ani jaki był poziom zwrotu kwestionariuszy. Podobnie w przypadku badania byłych funkcjonariuszy nie podano liczby osób, do których ankieta została faktycznie skierowana. Uzupełnienie tych informacji pozwoliłoby pełniej odtworzyć przebieg procesu gromadzenia materiału empirycznego. Nie podważa to wartości zebranego materiału, lecz wskazuje na element procedury, który mógł zostać dokładniej udokumentowany. Uzupełniania wymaga także również sposób przedstawienia analizy materiału jakościowego. W części metodologicznej Autorka omawia specyfikę wywiadu pogłębionego i zwraca uwagę na znaczenie transkrypcji dla interpretacji zebranego materiału i procesu wnioskowania. Wskazuje również, że analiza danych w ramach studium przypadku powinna mieć charakter wielowymiarowy i obejmować integrowanie materiału badawczego wokół kluczowych tematów i obszarów. W części empirycznej przedstawia wyniki wywiadów, wyodrębnione kategorie, obszary tematyczne oraz przykładowe wypowiedzi respondentów. Nie opisuje jednak bliżej, w jaki sposób materiał z wywiadów został opracowany i uporządkowany. Nie wskazuje także, czy wywiady były rejestrowane i transkrybowane ani według jakich zasad wyodrębniano prezentowane kategorie i obszary. Uzupełnienie tych informacji zwiększyłoby transparentność przeprowadzonej analizy jakościowej i pozwoliło lepiej odtworzyć przyjęty sposób postępowania.

Konkludując: zastosowane w rozprawie podejście badawcze jest poprawne i adekwatne do złożonego charakteru podjętego problemu. Jego mocną stroną jest połączenie metod ilościowych i jakościowych, wykorzystanie różnych źródeł danych oraz objęcie badaniem kilku grup uczestników związanych ze Strażą Marszałkowską. Na szczególne podkreślenie zasługuje poprzedzenie badań właściwych badaniem pilotażowym, panelem ekspertów i analizą strukturalną MICMAC oraz wykorzystanie ich wyników przy opracowaniu dalszych narzędzi

badawczych. Przedstawione uwagi dotyczą przede wszystkim stopnia szczegółowości opisu przebiegu części badań empirycznych oraz sposobu analizy materiału jakościowego. Nie podważają one zasadności przyjętej koncepcji badawczej - pełniejsze przedstawienie tych elementów zwiększyłoby transparentność przeprowadzonego postępowania badawczego.

VI. Wykorzystane źródła

Źródła wykorzystane w rozprawie stanowią szeroki i adekwatny wybór dorobku odnoszącego się do podjętej problematyki. Bibliografia obejmuje 392 pozycje, ponadto wyodrębniono wykaz źródeł internetowych (3 pozycje) oraz aktów prawnych (11 pozycji). Na pozytywną ocenę zasługuje wykorzystanie zarówno literatury polskiej, jak i zagranicznej oraz uwzględnienie licznych publikacji z ostatnich lat. Obok opracowań klasycznych Autorka sięga do aktualnego piśmiennictwa. Dobór literatury odpowiada problematyce rozprawy i daje wystarczającą podstawę do prowadzonych rozważań teoretycznych oraz interpretacji wyników badań. Ze względu na specyfikę badanego podmiotu zasadne było również wykorzystanie aktów prawnych i dokumentów wewnętrznych dotyczących funkcjonowania Straży Marszałkowskiej. Pozytywnie oceniam także odwoływanie się do dotychczasowego dorobku naukowego w dyskusji wyników badań.

Konkludując: podstawę źródłową rozprawy oceniam pozytywnie. Jest ona obszerna, aktualna i właściwie dobrana do przedmiotu badań. Wykorzystanie literatury polskiej i zagranicznej, w tym najnowszych publikacji, wskazuje na dobre przygotowanie teoretyczne Doktorantki i znajomość dorobku naukowego z zakresu podejmowanej problematyki.

VII. Struktura i treść merytoryczna rozprawy

Przedłożona do recenzji rozprawa doktorska w zakresie struktury i objętości spełnia przyjęte standardy. Treść dysertacji odpowiada jej tytułowi. Struktura pracy jest logiczna i spójna. Dysertacja liczy 282 strony i obejmuje streszczenia w języku polskim i angielskim, wstęp, pięć rozdziałów, zakończenie, bibliografię, wykazy tabel i rysunków oraz aneks zawierający narzędzia badawcze.

We wstępie Doktorantka uzasadniła wybór tematu, wskazała na zidentyfikowaną lukę badawczą, przedstawiła cele rozprawy, pytania badawcze i hipotezy, zarysowała przebieg postępowania badawczego oraz treści ujęte w poszczególnych rozdziałach. Wstęp stanowi właściwe wprowadzenie do dalszych rozważań. Do kwestii sposobu przedstawienia hierarchii celów odniosłam się wcześniej w części IV recenzji.

Trzy pierwsze rozdziały stanowią teoretyczną i kontekstową podbudowę rozprawy.

W rozdziale pierwszym Doktorantka omawia problematykę motywacji i motywowania, przedstawia główne teorie motywacji, a następnie odnosi się do systemów motywowania, wynagradzania oraz uwarunkowań i pomiaru ich efektywności. Autorka przywołuje różne sposoby definiowania podstawowych terminów oraz podejścia obecne w literaturze. Warto byłoby jednak, po przedstawieniu różnych ujęć definicyjnych podstawowych pojęć, jednoznacznie wskazać, które z nich Autorka przyjmuje jako adekwatne dla rozprawy. Takie rozwiązanie zwiększyłoby przejrzystość terminologiczną pracy. Konsekwencją taką Autorka zachowała np. w odniesieniu do efektywności systemu motywacyjnego, wskazując wprost sposób rozumienia tego pojęcia przyjęty na potrzeby rozprawy (s. 65).

W rozdziale drugim Doktorantka podejmuje problematykę przynależności i tożsamości pokoleniowej, przedstawia charakterystykę pokoleń aktywnych na rynku pracy, ich postawy wobec pracy i oczekiwania motywacyjne oraz zagadnienia związane z zarządzaniem różnorodnością pokoleniową. Autorka zwraca uwagę na różne sposoby rozumienia kategorii pokolenia, przyjmuje za W. Wątrobą podstawowe determinanty tej kategorii, a następnie określa klasyfikację pokoleń przyjętą na potrzeby rozprawy. Również w tej części pracy występują zestawienia opracowane na podstawie literatury, m.in. dotyczące nazewnictwa pokoleń, porównania pokoleń BB, X i Y, różnic między pokoleniami Y i Z oraz czynników wpływających na stosunek pracownika wobec pracy.

Rozdział trzeci ma przede wszystkim charakter kontekstowy. Doktorantka przedstawia historię Straży Marszałkowskiej, jej strukturę organizacyjną i strukturę zatrudnienia, rolę formacji w systemie ochrony kluczowych osób w państwie oraz kwestie związane z rekrutacją, doskonaleniem kompetencji, szkoleniem i awansowaniem funkcjonariuszy. W części tej wykorzystano także dane i materiały wewnętrzne Kancelarii Sejmu, na podstawie których Autorka przygotowała zestawienia, m.in. dotyczące struktury zatrudnienia oraz rodzajów szkoleń. Rozdział ten pozwala osadzić dalsze rozważania i badania w specyfice analizowanej formacji.

Część teoretyczna pozostaje powiązana z dalszym postępowaniem badawczym. Przegląd literatury stanowił pierwszy etap procesu badawczego, a wyodrębnione na jego podstawie czynniki zostały następnie poddane ocenie ekspertów i analizie strukturalnej. Wyniki tych działań wykorzystano przy opracowaniu narzędzi badawczych. Oznacza to, że prowadzone wcześniej rozważania teoretyczne stanowią podstawę przyjętej koncepcji badań własnych.

Konkludując: część teoretyczną rozprawy oceniam pozytywnie. Jej zakres pozostaje zgodny z problematyką podjętą w pracy i stanowi podstawę dla dalszych badań. Doktorantka wykazuje znajomość literatury przedmiotu oraz umiejętność jej porządkowania

i syntetyzowania, czego przejawem są liczne zestawienia opracowane na podstawie różnych źródeł. Prowadzone rozważania pozostają powiązane z problematyką pracy i znajdują odzwierciedlenie w przyjętej koncepcji badawczej. Pewnego dopracowania wymaga natomiast warstwa terminologiczna. Po przedstawieniu różnych ujęć definicyjnych niektórych podstawowych pojęć warto byłoby jednoznacznie wskazać, które z nich Autorka przyjmuje jako adekwatne dla rozprawy.

Rozdziały czwarty i piąty dotyczą części empirycznej pracy.

W rozdziale czwartym Doktorantka przedstawiła założenia metodologiczne oraz metodykę badań własnych. Omówiła przedmiot i zakres badań, cele, problem i pytania badawcze oraz hipotezy, a następnie konceptualizację procesu badawczego, przyjętą metodykę studium przypadku i charakterystykę badanych grup. Do sposobu sformułowania celów, pytań i hipotez oraz do zastosowanych metod, technik i narzędzi badawczych odniosłam się szerzej odpowiednio w części IV i V recenzji.

Rozdział piąty Doktorantka poświęciła prezentacji i analizie wyników badań własnych. Ich zakres jest szeroki. Obejmuje identyfikację uwarunkowań motywacji do służby w formacjach mundurowych, motywy podjęcia służby w Straży Marszałkowskiej, poziom i uwarunkowania motywacji, hierarchię wartości funkcjonariuszy, narzędzia motywowania oraz przyczyny odejść ze służby. W analizie wykorzystano materiał pozyskany od obecnych i byłych funkcjonariuszy oraz kadry dowódczej, a także dane pochodzące z dokumentów. Takie rozwiązanie pozwala na przedstawienie badanego problemu z kilku perspektyw. Na uwagę zasługuje część obejmująca wyniki panelu ekspertów i analizę strukturalną. Doktorantka nie ogranicza się do wskazania determinant motywacji, lecz analizuje również ich wzajemne oddziaływanie bezpośrednio i pośrednio oraz porządkuje je w grupy czynników. Wyniki tej części stanowią następnie punkt odniesienia dla dalszych analiz prowadzonych bezpośrednio w Straży Marszałkowskiej. Autorka wskazuje przy tym na subiektywny charakter ocen ekspertów jako jedno z ograniczeń przeprowadzonej analizy. Pewne wątpliwości budzi natomiast sposób udokumentowania wniosków odnoszących się do zróżnicowania motywów podjęcia i pełnienia służby ze względu na przynależność pokoleniową. W tabeli 5.3 motywy podjęcia służby przedstawiono łącznie dla całej grupy 112 funkcjonariuszy, bez ich rozkładu według pokoleń. W dalszej części Autorka stwierdza, że „wiek funkcjonariuszy nie ma istotnego wpływu na deklarowane motywy podejmowania pracy/służby w Straży Marszałkowskiej” (s. 188). Jednocześnie w dyskusji i zakończeniu wskazuje, że funkcjonariusze z pokolenia Z w większym stopniu kierują się motywatorami pozamaterialnymi, natomiast przedstawiciele starszych generacji większe znaczenie przypisują motywatorom finansowym i stabilności zatrudnienia (s. 228, 235, 237). W prezentacji wyników nie przedstawiono

porównania motywów podjęcia służby według pokoleń ani wyników testu statystycznego pozwalającego bezpośrednio ocenić tę zależność. Wymaga zatem wyjaśnienia podstawa sformułowania tak jednoznacznych wniosków dotyczących różnic pokoleniowych. Doprecyzowania wymaga natomiast sposób ustalenia przynależności pokoleniowej byłych funkcjonariuszy. W przypadku aktualnych funkcjonariuszy kwestionariusz zawierał pytanie o rok urodzenia, co pozwalało na przypisanie respondentów do poszczególnych grup pokoleniowych. Załączony kwestionariusz dla byłych funkcjonariuszy nie zawiera jednak pytania o rok urodzenia. Nie zawiera również pytania o płeć respondenta. Tymczasem w opisie narzędzia wskazano, że jego część IV pozwalała określić przynależność generacyjną byłego funkcjonariusza, jego staż służby oraz rok odejścia ze służby, zaś w charakterystyce badanej grupy przedstawiono zarówno jej strukturę pokoleniową, jak i strukturę według płci (s. 168). Wymaga zatem wyjaśnienia, w jaki sposób pozyskano dane niezbędne do przypisania byłych funkcjonariuszy do poszczególnych pokoleń oraz ustalenia ich płci. Ma to znaczenie dla weryfikacji hipotezy H2: Niezależnie od wieku funkcjonariusze deklarują odejście głównie z powodu złej atmosfery w pracy, nadmiernego obciążenia obowiązkami, ograniczonych możliwości awansu oraz niezadowolenia z poziomu wynagrodzeń. Dodatkowa kwestia dotyczy tego, iż w zamkniętym katalogu motywów odejścia nie ujęto wprost nadmiernego obciążenia obowiązkami. Problem przepracowania pojawia się natomiast w odpowiedziach otwartych i został następnie wyodrębniony jako jedna z kategorii analizy. Jednocześnie w operacjonalizacji H2 założono ocenę, czy wskazane czynniki mają charakter dominujący niezależnie od wieku badanych. Sposób weryfikacji H2 w jej pełnym brzmieniu wymaga zatem doprecyzowania. Analiza wyników dotyczących narzędzi motywowania w Straży Marszałkowskiej opiera się na kilku źródłach. Autorka wykorzystuje regulacje prawne i dokumenty wewnętrzne, dokonuje porównania wybranych elementów wynagrodzenia z rozwiązaniami stosowanymi w innych formacjach oraz zestawia je z opiniami kadry dowódczej. Za właściwe uznaje połączenie w tej części perspektywy formalnej z wynikami badań jakościowych. Pozwala to na szerszą ocenę stosowanych rozwiązań motywacyjnych oraz wskazanie obszarów wymagających doskonalenia. Identyfikację instrumentów zarządzania motywacją w Straży Marszałkowskiej przeprowadzono szeroko, wykorzystując zarówno analizę regulacji i dokumentów, jak i wyniki badań jakościowych oraz ankietowych. W mniejszym stopniu przedstawiono natomiast ocenę adekwatności tych instrumentów do oczekiwań poszczególnych grup pokoleniowych. W tym zakresie analiza mogła zostać bardziej wyraźnie uporządkowana według pokoleń X, Y i Z. Ma to bezpośrednie znaczenie dla weryfikacji hipotezy H3, zgodnie z którą stosowane instrumenty zarządzania motywacją mają ograniczony stopień zróżnicowania i w niewielkim zakresie uwzględniają potrzebę

personalizacji oraz oczekiwania poszczególnych grup pokoleniowych. Zebrany materiał pozwala na ocenę charakteru stosowanych instrumentów motywacyjnych, natomiast słabiej dokumentuje ich adekwatność do oczekiwań poszczególnych grup pokoleniowych. Weryfikacja H3 jest więc w tym drugim zakresie mniej wyraźnie udokumentowana. Korekty wymagają niektóre dane dotyczące ruchu kadrowego. W tabelach 5.22 i 5.23 podano, że w 2025 r. przyjęto 25 funkcjonariuszy, a zwolniono 16, natomiast w opisie na s. 223 wskazano odpowiednio 21 i 10 osób. Na s. 225 podano, że w latach 2020–2025 z uprawnień emerytalnych skorzystało łącznie 60 osób, podczas gdy wartości przedstawione w tabeli 5.22 dają łącznie 73 odejścia na emeryturę. Są to niespójności wymagające korekty, nie podważają one zasadniczej wartości zgromadzonego materiału empirycznego. Za ważny element rozdziału piątego uznaję dyskusję wyników. Doktorantka odnosi uzyskane rezultaty do dotychczasowego dorobku dotyczącego motywacji, funkcjonowania służb mundurowych oraz różnic pokoleniowych. Nie ogranicza się zatem wyłącznie do ponownego przedstawienia wyników, lecz podejmuje próbę ich osadzenia w szerszym kontekście teoretycznym. Pozytywnie oceniam również ostrożność interpretacyjną Autorki, która wskazuje, że obserwowane różnice nie muszą wynikać wyłącznie z przynależności pokoleniowej, ale mogą być związane także z etapem kariery zawodowej, stażem służby oraz indywidualnymi doświadczeniami funkcjonariuszy. Za jeden z istotniejszych rezultatów naukowych rozprawy uznaję opracowanie autorskiego, teoretyczno-empirycznego modelu systemu motywacyjnego Straży Marszałkowskiej. Model integruje zidentyfikowane determinanty motywacji do służby, organizacyjne instrumenty motywacyjne, uwarunkowania środowiska pełnienia służby, dopasowanie organizacyjne oraz efekty funkcjonowania systemu, uwzględniając jednocześnie perspektywę pokoleniową funkcjonariuszy. Stanowi on syntetyczne ujęcie wyników uzyskanych w poszczególnych etapach badań oraz ich powiązanie z dotychczasowym dorobkiem naukowym. Wartość modelu widzę przede wszystkim w integracji kilku wcześniej analizowanych elementów w odniesieniu do specyfiki Straży Marszałkowskiej. Autorka wskazuje jednocześnie na otwarty charakter modelu i możliwość jego dalszej weryfikacji empirycznej, również w innych formacjach mundurowych. Takie ujęcie pozostaje zgodne z ostrożną oceną nowości przedstawioną przez samą Doktorantkę. Wskazuje ona, że uzyskane wyniki w zdecydowanej większości potwierdzają aktualny stan wiedzy dotyczącej motywacji w organizacjach publicznych i służbach mundurowych, natomiast nowym elementem jest ich zastosowanie do specyfiki Straży Marszałkowskiej oraz integracja perspektywy pokoleniowej z klasycznymi determinantami motywacji, stanowiąca wartość dodaną opracowanego modelu.

W zakończeniu Doktorantka porządkuje wyniki przeprowadzonych badań. Odnosi się kolejno do postawionych pytań badawczych, realizacji celów oraz weryfikacji hipotez, przedstawia deklarowany wkład naukowy i rekomendacje praktyczne. Ważnym elementem tej części pracy jest również wskazanie ograniczeń przeprowadzonych badań oraz kierunków ich kontynuacji. Autorka zwraca uwagę m.in. na objęcie badaniem jednej formacji, liczebność badanych grup, specyfikę Straży Marszałkowskiej, ograniczone możliwości uogólniania wyników oraz potrzebę prowadzenia badań porównawczych i podłużnych.

Konkludując: część empiryczna rozprawy zawiera obszerny materiał badawczy pozyskany z kilku źródeł i analizowany z wykorzystaniem różnych sposobów postępowania. Za wartościowe uznaje przede wszystkim powiązanie kolejnych etapów procesu badawczego, wykorzystanie panelu ekspertów i analizy strukturalnej, zestawienie perspektywy aktualnych i byłych funkcjonariuszy z perspektywą kadry dowódczej, przeprowadzenie dyskusji wyników oraz opracowanie autorskiego, teoretyczno-empirycznego modelu systemu motywacyjnego Straży Marszałkowskiej. Doktorantka formułuje również rekomendacje praktyczne, wskazuje ograniczenia przeprowadzonych badań i kierunki dalszych prac. Pewnego dopracowania wymaga natomiast sposób udokumentowania części wniosków dotyczących różnic pokoleniowych. Sposób weryfikacji H2 w jej pełnym brzmieniu wymaga uściślenia, natomiast w odniesieniu do H3 pełniej przedstawiono identyfikację stosowanych instrumentów niż ich adekwatność do oczekiwań poszczególnych grup pokoleniowych. Wyjaśnienia wymaga również sposób pozyskania danych pozwalających na ustalenie przynależności pokoleniowej oraz płci byłych funkcjonariuszy. Uwagi te nie umniejszają wartości zgromadzonego materiału empirycznego ani rezultatów rozprawy, wymagają jednak uwzględnienia przy ocenie zakresu udokumentowania niektórych wniosków badawczych.

VIII. Strona formalna dysertacji

Rozprawa doktorska spełnia wymogi formalne stawiane tego typu pracom. Dysertacja napisana została językiem komunikatywnym, a sposób prezentowania treści jest logiczny i czytelny. Używana w pracy terminologia jest zgodna z obowiązującą w literaturze przedmiotu. Autorka swobodnie posługuje się językiem naukowym, terminologią właściwą dla podejmowanej problematyki. W pracy występują nieliczne niedociągnięcia językowe i redakcyjne, w tym literówki oraz błędy gramatyczne. Przykładowo użyto słowa „przedawniono” zamiast „przedstawiono” (s. 166-169), w tytułach tabel 4.12 i 4.18 zapisano „Straż służby w Straży Marszałkowskiej” zamiast „Staż służby...” (s. 167, 170). Dopracowania wymaga także numeracja i opis niektórych elementów postępowania badawczego. We wstępie rozprawy wskazano pięć etapów postępowania badawczego, natomiast na s. 142

zapisano, że „zrealizowano 4 etapy postępowania badawczego”, mimo że zamieszczony bezpośrednio poniżej rysunek 4.1 przedstawia pięć etapów. Niespójność występuje również w opisie scenariusza wywiadu. Autorka wskazuje, że został on podzielony na 10 części, podczas gdy w dalszym opisie dwukrotnie pojawia się „Część V”, numeracja dochodzi do części XI, a na kolejnej stronie profil respondenta oznaczono ponownie jako „Część X” (s. 164-165). Dodatkowo profil respondenta wskazany w opisie na s. 165 jako element scenariusza wywiadu nie został zamieszczony w samym scenariuszu znajdującym się w załączniku nr 2 (s. 280 -281). Pojedyncze niespójności występują również w zapisie bibliograficznym. Są to uchybienia wymagające uporządkowania, nie mają jednak wpływu na merytoryczną ocenę wykorzystanej literatury.

Autorka zadbała o graficzną stronę dysertacji. Rozprawa zawiera 58 tabel oraz 34 rysunki, których wykazy zamieszczono na końcu pracy. Obiekty te wspomagają prezentację rozważań teoretycznych, przebiegu postępowania badawczego oraz uzyskanych wyników.

Konkludując: ogólna ocena strony formalnej i edytorskiej dysertacji jest pozytywna. Rozprawa jest uporządkowana, przejrzysta, starannie przygotowana. Sposób prezentacji tabel, rysunków i materiałów uzupełniających sprzyja czytelności prowadzonego wyводу. Wskazanie niedoskonałości nie mają wpływu na ogólny pozytywny odbiór pracy. Wystąpienie niedoskonałości edytorsko - formalnych pracy jest naturalne przy tak obszernych opracowaniach.

IX. Konkluzja

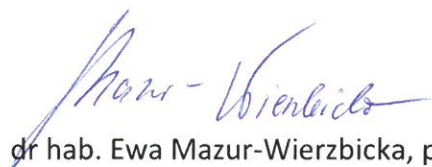
Zgodnie z art. 187 ust. 1 i 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2024 r., poz. 1571, z późn. zm.) rozprawa doktorska powinna prezentować ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, a jej przedmiotem powinno być oryginalne rozwiązanie problemu naukowego.

W mojej opinii rozprawa doktorska Pani mgr Zuzanny Sary Moczydłowskiej pt. „Motywacja do służby w Straży Marszałkowskiej a przynależność pokoleniowa funkcjonariuszy”, przygotowana pod kierunkiem dr hab. Katarzyny Czerewacz-Filipowicz, prof. PB, przy udziale promotora pomocniczego dr Joanny Szydło, spełnia powyżej wskazane wymagania. Doktorantka wykazała ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Przyjęte cele rozprawy zostały zrealizowane, na postawione pytania badawcze udzielono odpowiedzi, a hipotezy poddano weryfikacji.

Za wartościowy rezultat rozprawy uznaję opracowanie autorskiego, teoretyczno-empirycznego modelu systemu motywacyjnego Straży Marszałkowskiej. Jego wartość polega przede wszystkim na połączeniu perspektywy pokoleniowej z determinantami motywacji do służby oraz efektami funkcjonowania systemu motywacyjnego w specyficznym kontekście badanej formacji. Model stanowi syntetyczne ujęcie wyników uzyskanych w kolejnych etapach badań i może podlegać dalszej weryfikacji empirycznej. Oryginalnego rozwiązania problemu naukowego upatruję przede wszystkim w integracji uzyskanych wyników oraz ich ujęciu w autorskim, teoretyczno-empirycznym modelu systemu motywacyjnego Straży Marszałkowskiej, uwzględniającym perspektywę pokoleniową funkcjonariuszy.

Wskazane w recenzji uwagi oraz kwestie wymagające doprecyzowania mają w części charakter dyskusyjny i nie podważają zasadniczej wartości rozprawy ani jej ogólnie pozytywnej oceny.

Wobec powyższego stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska spełnia wymagania określone w art. 187 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce i zwracam się z wnioskiem o dopuszczenie Pani mgr Zuzanny Sary Moczydłowskiej do kolejnych etapów postępowania w sprawie nadania stopnia doktora w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.



dr hab. Ewa Mazur-Wierzbicka, prof. US

