

RECENZJA

Rozprawy doktorskiej mgr Zuzanny Sary Moczydłowskiej
pt. *Motywacja do służby w Straży Marszałkowskiej a przynależność pokoleniowa
funkcjonariuszy* napisanej pod kierunkiem naukowym
promotor dr hab. Katarzyny Czerewacz-Filipowicz, prof. PB
oraz promotor pomocniczej dr Joanny Szydło
na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej
(dziedzina: nauki społeczne, dyscyplina: nauki o zarządzaniu i jakości)

1. Podstawa formalno-prawna opracowania recenzji, informacje ogólne

Przedmiotem recenzji jest Rozprawa doktorska mgr Zuzanny Sary Moczydłowskiej pt. *Motywacja do służby w Straży Marszałkowskiej a przynależność pokoleniowa funkcjonariuszy* napisanej pod kierunkiem naukowym promotor dr hab. Katarzyny Czerewacz-Filipowicz, prof. PB oraz promotor pomocniczej dr Joanny Szydło na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej w dziedzinie nauki społeczne, dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości (zwana dalej Rozprawą).

Podstawą opracowania recenzji jest pismo Przewodniczącej Rady Naukowej Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej prof. dr hab. Joanny Moczydłowskiej z dnia 15.07.2026 r. zgodne z Uchwałą 7/07/2026 Rady Naukowej Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej z dnia 15.07.2026 r.

Recenzowane opracowanie obejmuje 282 strony maszynopisu i składa się ze Wstępu, pięciu rozdziałów oraz Zakończenia, spisu bibliografii, Wykazu tabel i rysunków oraz trzech załączników. W Rozprawie wykorzystano 392 pozycje literatury, 3 strony internetowe oraz 11 aktów prawnych. Rozważania ilustrują 34 rysunki oraz 58 tabel.

2. Ocena doboru problematyki, luki badawczej i problemu badawczego

Obrana przez Doktorantkę problematyka (jako całość) jest ważna zarówno dla teorii, jak i praktyki w dziedzinie nauk społecznych, dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz zgodna ze współczesnymi, ugruntowanymi teoriami i trendami w tej dyscyplinie naukowej. Wymienić należy tu trzy obszary rozpatrywane przez Doktorantkę w ramach obranej problematyki:

1) **zagadnienie motywowania pracowników** – które ocenić należy jako tradycyjnie kluczowe dla funkcjonowania organizacji. Jest ono tematyką klasyczną, jednak - w kontekście założeń teorii uwarunkowań sytuacyjnych - w jego ramach wciąż istnieją (lub pojawiają się) kwestie dotąd niewystarczająco zbadane i eksplorowane współcześnie w teorii i praktyce

zarządzania. W przypadku recenzowanej Rozprawy są to kwestie motywowania z uwzględnieniem różnorodności pokoleniowej oraz specyficznej organizacji jaką jest służba mundurowa - Straż Marszałkowska.

2) **zagadnienie różnorodności pokoleniowej**, gdzie należy podkreślić, że – ponownie – zgodnie z teorią uwarunkowań sytuacyjnych, w zarządzaniu należy poszukiwać czynników, które różnicują nie tylko rozwiązania zarządcze we współczesnych organizacjach, ale także wpływają na szeroko rozumianą efektywność pracowników, ich motywacje czy zaangażowanie, jak również – finalnie – mają wpływ na efektywność organizacji jako całości. Jak pisze Autorka: „*Zróżnicowanie pokoleniowe może wpływać zarówno na poziom motywacji, jak i na skuteczność stosowanych narzędzi motywacyjnych*” (Rozprawa, s. 11). W tym ujęciu odniesienie się w dystercji, a zwłaszcza w badaniach empirycznych do motywacji w kontekście zróżnicowania pokoleniowego wpisuje się w powyższe założenia. Co więcej problematyka różnorodności (w tym pokoleniowej) i jej wpływu na funkcjonowanie współczesnych organizacji jest tematem aktualnym i uznawanym za kluczowy dla uzyskiwania przez te organizacje przewagi konkurencyjnej dzięki budowaniu wartości w organizacji przez jej zróżnicowanie, tu: pokoleniowo, zasoby ludzkie, gdzie każda z grup pokoleniowych charakteryzuje się odmiennym systemem wartości, preferencjami komunikacyjnymi oraz różnymi potrzebami w obszarze motywowania.

3) **zagadnienie Straży Marszałkowskiej jako unikalnej formy służby mundurowej, wymagającej specyficznego podejścia i będącej osobnym przedmiotem badań** – znów jako przejaw odniesienia się do teorii uwarunkowań sytuacyjnych plasując podjęcie tematyki motywowania w Straży Marszałkowskiej zaliczanej przez Autorkę do tzw. do służb mundurowych lecz odznaczającej się, podkreślaną przez Autorkę, odrębnością. Rzeczywiście podmioty służb mundurowych to organizacje wyróżniające się od innych (w tym od służby cywilnej), nie tylko w obszarze przedmiotu działalności, ale także w odniesieniu do formy prawnej, dostępu do zasobów, struktur, czy kultury organizacyjnej. Należy się zgodzić z Doktorantką, że „*Specyfika służb mundurowych, funkcjonujących w warunkach wysokiej hierarchiczności organizacyjnej oraz szczególnej odpowiedzialności za realizację zadań publicznych, powoduje, że skuteczne motywowanie funkcjonariuszy stanowi jeden z kluczowych czynników warunkujących sprawność operacyjną formacji oraz jej stabilność kadrową*” (Rozprawa, s. 2). Doktorantka zauważa przy tym, że Straż Marszałkowska „*to specyficzna służba mundurowa, a jej charakter nie pozwala porównywać jej do innych służb mundurowych funkcjonujących w Polsce*” (Rozprawa, s. 11) – co dodatkowo zawęża obszar badawczy. Przy tym należy podkreślić również, że już w tytule pracy Doktorantka odnosi się do kategorii „*motywowania do służby w Straży Marszałkowskiej*”, co same w sobie jest odmienne, niż motywowanie do pracy w innego typu organizacjach. Szkoda, że w Rozprawie nie umieszczono zestawienia, które wprost odróżniłoby Straż Marszałkowską od innych służb mundurowych, i które jednoznacznie uzasadniłoby stosowanie osobnego podejścia unikalnego *case study* dla tej formacji i pokazywałoby w tej części wkład do nauk o zarządzaniu i jakości (wyrażający się na przykład w określeniu jak specyfika skrajnie specyficznego środowiska polityczno-parlamentarnego modyfikuje mechanizmy motywowania funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej jako unikalnej służby mundurowej). Istota pracy bowiem moim zdaniem tkwi w eksploracji specyfiki i unikalności tej formacji – co w Rozprawie jest oczywiście dowiedzione i słusznie Autorka w Podsumowaniu zauważa, że „*Wkład naukowy niniejszej pracy polega przede wszystkim na rozszerzeniu dotychczasowego stanu wiedzy o analizę motywacji w specyficznym kontekście organizacji mundurowej jaką jest Straż Marszałkowska z uwzględnieniem perspektywy pokoleniowej*” (Rozprawa, s. 239). **Oczekiwałabym w tym kontekście podczas obrony udzielenia odpowiedzi na pytania: W jaki sposób cechy przypisywane w teorii zarządzania poszczególnym pokoleniom nakładają się na skrajnie specyficzną (otoczenie polityczno-parlamentarne) kulturę organizacyjną Straży**

Marszałkowskiej? Czy unikalne środowisko tej służby wzmacnia, czy raczej niweluje tradycyjne różnice międzypokoleniowe opisywane w literaturze przedmiotu dla sektora cywilnego?

Mając więc na względzie powyższe stwierdzam, że tematyka dotycząca motywowania z uwzględnieniem różnorodności pokoleniowej jest aktualna i ważna. Z kolei określenie przedmiotu badań i przyjęcie jako obiektu badawczego Straży Marszałkowskiej, zawęża do pole eksploracji badawczej i pozwala na bardzo precyzyjne odniesienie i rozwiązanie problemu badawczego dla tej konkretnej, unikalnej formacji. Zgadzam się więc z konstatacjami Autorki Rozprawy dotyczącymi **znaczenia podjętej problematyki badawczej**.

Autorka określa **lukę badawczą** wskazując, że „*Dotychczasowe badania koncentrują się głównie na sektorze cywilnym lub analizują motywację w ujęciu ogólnym, pomijając kontekst pokoleniowy bądź specyfikę organizacji o charakterze hierarchicznym*” (Rozprawa, s. 11) (tu: w rozumieniu Straży Marszałkowskiej). Przeprowadzony przez Autorkę przegląd literatury przedmiotu potwierdza poprawność i trafność tak określonej luki.

Wskazana luka badawcza pozwoliła Autorce na postawienie **problemu badawczego** (naukowego - w rozumieniu Art. 186 Ustawy z dnia 3 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (zwanej dalej Ustawą)). Doktorantka słusznie przyjęła, że „*Problem badawczy jest pytaniem czy też zespołem pytań, na które badanie ma odpowiedzieć*” (Rozprawa, s. 134). Pytania badawcze zostały więc sformułowane w następujący sposób: „*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?*” (Rozprawa, s. 134). Każde z przedstawionych pytań odnosi się do Straży Marszałkowskiej i zróżnicowania pokoleniowego jako czynnika wpływającego potencjalnie na kształt rozwiązań w obszarze motywowania. Nadmieniam, że z mojej perspektywy w pytaniu 2. Autorka rozszerzyła motywowanie do służby o kwestie motywowania do odejścia, przy czym oceniam, że jest to temat wprost powiązany z tematem pracy, gdyż motywując do służby należy wziąć pod uwagę rozwiązania mitygujące intencję do odejścia. Dodatkowo zauważam, w moim odczuciu, błąd polegający na używaniu (m.in. w pytaniu badawczym, celu czy hipotezie) niepoprawnego dla mnie określenia „zarządzanie motywacją”, choć mam świadomość, że termin ten stosowany jest przez niektórych badaczy w rozumieniu m.in. planowania, kontroli rozwiązań czy funkcjonowania systemów motywacyjnych czy procesów motywowania. Zwracam uwagę jednak, że motywowanie jest postrzegane jako funkcja zarządzania. Ponadto zauważam, że w Rozdziale 1. Autorka pisze: „*Autorka tej rozprawy doktorskiej utożsamia się ze stanowiskiem, że nie ma uzasadnienia do zamiennego stosowania pojęć motywacja i motywowanie. Motywacja, bez względu na to, czy będzie traktowana jako stan czy jako proces, zawsze będzie wewnętrznym mechanizmem psychologicznym aktywnym w psychice jednostki. Natomiast motywowanie jest oddziaływaniem na daną osobę, a jego celem jest wzbudzenie stanu motywacji, i w tym właśnie znaczeniu motywowanie jest przedmiotem badań na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości*” (Rozprawa, s. 16). Uważam zatem, że ten – w moim odczuciu – wskazany błąd jest wynikiem stosowanego w mowie potocznej i jednak, według mnie, niepoprawnego w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości odnoszenia terminu zarządzanie do wielu występujących nie tylko w praktyce organizacyjnej zjawisk. W mojej opinii pytanie to mogłoby być sformułowane po prostu w następujący sposób: Jakie instrumenty motywowania (a zatem nieco parafrazując słowa Autorki: „*oddziaływania na daną osobę (...) celem wzbudzenia stanu motywacji*” (Rozprawa, s. 16)) funkcjonariuszy stosuje kadra dowódcza

w Straży Marszałkowskiej oraz w jakim stopniu są one adekwatne do oczekiwań poszczególnych grup pokoleniowych?

Ponadto z recenzenckiego obowiązku poddaję częściowo pod wątpliwość określenie przez Autorkę **przedmiotu badawczego**: „*Przedmiotem badań podjętych w tej pracy doktorskiej są: • system motywacyjny stosowany w Straży Marszałkowskiej; • opinie przedstawicieli różnych grup pokoleniowych funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej (pozostających w służbie oraz byłych) na temat systemu motywacyjnego stosowanego w badanej formacji; • opinie przedstawicieli kadry dowódczej Straży Marszałkowskiej na temat zarządzania motywacją funkcjonariuszy oraz narzędzia zarządzania motywacją.*” (Rozprawa, s. 131). O ile zgadzam się, że przedmiotem jest system motywacyjny w Straży Marszałkowskiej, jako element organizacji, to same opinie, niezależnie na jaki temat – nie. Wszak sama Autorka pisze: „*Należy zatem przyjąć, że głównym przedmiotem badań na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości jest organizacja oraz proces zarządzania, które w procesie badawczym postrzega się w kategoriach strukturalnych, kulturowych, strategicznych, technologicznych, co niemal od razu narzuca interdyscyplinarną perspektywę badawczą*” (Rozprawa, s. 129).

Niezależnie od powyższego i w przedstawionym powyżej kontekście uważam, że dokonany przez Doktorantkę dobór problematyki badawczej jest właściwy. Wybrana tematyka jest ważna, aktualna i interesująca poznawczo, jak również dobrze osadzona we współczesnej teorii nauk o zarządzaniu i jakości – subdyscyplina zarządzanie zasobami ludzkimi oraz – zachowania organizacyjne. Przedmiotem Rozprawy jest zatem problem badawczy sformułowany w formie powyżej przedstawionych pytań, którego oryginalne rozwiązanie może stanowić podstawę do uzyskania stopnia naukowego doktora w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

3. Ocena celów i hipotez Rozprawy

W Rozprawie – Streszczeniu oraz Zakończeniu został przez Autorkę sformułowany cel główny jako „*poznanie zależności między motywami podjęcia służby oraz odejścia ze służby w Straży Marszałkowskiej a przynależnością generacyjną funkcjonariuszy*” (Rozprawa, s. 4, s. 235). Dodatkowo Doktorantka pisze: „*Istotnym celem badawczym była również diagnoza poziomu i uwarunkowań motywacji do służby wśród funkcjonariuszy reprezentujących różne grupy wiekowe, a także identyfikacja instrumentów zarządzania motywacją stosowanych przez kadrę dowódczą Straży Marszałkowskiej oraz ocena ich adekwatności odnośnie do oczekiwań przedstawicieli poszczególnych pokoleń*” (Rozprawa, s. 4).

We Wstępie Autorka określiła następujące cele szczegółowe towarzyszące celowi głównemu:

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.

Dokonując oceny przyjętych w Rozprawie celu głównego oraz celów szczegółowych stwierdzam poprawność ich sformułowania. Zwracam uwagę i podkreślam, że lektura tak sformułowanych problemu badawczego oraz celów empirycznych i pytań badawczych, pozwala stwierdzić, że tytułowa „motywacja do służby” zdekomponowana jest na trzy elementy – **motywacje: do podjęcia i pełnienia służby oraz odejścia ze służby**, niemal konsekwentnie przywoływane (niemal, gdyż np. w opisaną dalej hipotezie głównej brakuje odniesienia do odejścia ze Straży Marszałkowskiej). W każdym z trzech elementów rozpatrywany jest oczywiście kontekst zróżnicowania pokoleniowego funkcjonariuszy oraz adekwatności stosowanych w Straży Marszałkowskiej narzędzi motywowania w kontekście potrzeb i oczekiwań poszczególnych grup pokoleniowych.

W ramach realizacji tak określonych celów Doktorantka sformułowała **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 oraz trzy **hipotezy cząstkowe**, stanowiące swoiste uszczegółowienie określonych wcześniej celów i odnoszące się konsekwentnie do podjęcia/pełnienia służby oraz odejścia ze służby w Straży Marszałkowskiej: H1. Motywy podjęcia i pełnienia służby w Straży Marszałkowskiej różnią się w zależności od przynależności generacyjnej funkcjonariuszy. (...).

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.

Przyjęte hipotezy uważam za poprawnie sformułowane – zwracam uwagę, że pierwsza dostrzega rolę zróżnicowania pokoleniowego, druga oraz trzecia – nie – co jest poprawne, lecz wymagać będzie od Autorki specjalnego wyjaśnienia w procesie badawczym.

4. Ocena źródeł informacji w części teoretycznej i empirycznej Rozprawy

Przyjęte w dysertacji problemy badawcze i sekwencja celów wyznaczają zakres Rozprawy. Przedmiotem badań jest w szerokim rozumieniu zagadnienie motywowania pracowników, zwłaszcza z uwzględnieniem ich różnorodności pokoleniowej w formacji odznaczającej się unikalnymi cechami – Straży Marszałkowskiej. Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny.

Poruszając się w obszarze teoriopoznawczym Doktorantka wykorzystała krytyczną analizę literatury przedmiotu oraz analizę aktów prawnych dotyczących systemów motywowania i różnorodności pokoleniowej na rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem służb mundurowych, jako podstawową metodę badawczą. Doktorantka w dysertacji wykorzystała bibliografię obejmującą 392 pozycje literatury, 3 strony internetowe i 11 aktów prawnych z zakresu szeroko rozumianego zarządzania. Około 54% pozycji literaturowych to opracowania anglojęzyczne. Bibliografia jest aktualna, nieliczne – ok. 4% - pozycje opublikowane były przed 2000 rokiem. Niemal 50% pozycji to opracowania z wydane w roku 2020 i później. Wykorzystana literatura obejmuje wszystkie istotne z punktu widzenia realizacji celu

Rozprawy obszary badawcze, tj. w szczególności zarządzanie zasobami ludzkimi i zarządzanie różnorodnością. Nadmieniam, że wybrane pozycje literaturowe, tj. co dwudziestą (tj. oznaczone numerami: 1, 20, 40, 60, 80, 100, 120, 140, 160, 180, 200, 220, 240, 260, 280, 300, 320, 340, 360, 380) sprawdziłam ręcznie (z wykorzystaniem bazy Google Scholar) pod kątem ewentualnej halucynacji AI. W żadnym ze sprawdzonych przypadków nie stwierdziłam nieprawidłowości.

Realizacja celów Rozprawy wymagała przeprowadzenia badań empirycznych. Wybór formacji poddanej badaniu, tj. Straży Marszałkowskiej uzasadnia przyjęcie metodyki właściwej dla studium przypadku - jest to unikalna służba mundurowa, a jej charakter nie pozwala porównywać jej do innych służb funkcjonujących w Polsce. W pracy zastosowano triangulację metod i technik badawczych obejmującą badania ankietowe, wywiady pogłębione, panel ekspercki, analizę dokumentów oraz analizę logiczną. Wykorzystanie tak szerokiego instrumentarium świadczy o umiejętności Doktorantki do łączenia różnych podejść metodycznych i jest prawidłowe z punktu widzenia określonego w Rozprawie problemu naukowego, celów i hipotez pracy.

5. Ocena układu pracy oraz zawartości i treści rozdziałów Rozprawy, w tym przyjętych metod badawczych

Recenzowane opracowanie ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się ze Wstępu, pięciu rozdziałów oraz Zakończenia, spisu bibliografii, Wykazu tabel i rysunków. Rozważania ilustruje 58 tabel, 34 rysunki i oraz dopełniają 3 załączniki. Relacje między częścią teoretyczną i praktyczną uważam za prawidłowe. Również tytuły i treść poszczególnych rozdziałów i podrozdziałów są odpowiednie, spójne i ułożone w logicznej kolejności, co stanowi podstawę do sformułowania pozytywnej oceny układu pracy. Struktura pracy odpowiada wymogom stawianym rozprawom doktorskim.

Całość dysertacji obejmuje 282 strony maszynopisu, przy czym treść merytoryczna (z wyłączeniem spisów i załączników) zawiera 234 strony. Rozkład liczby stron w ramach poszczególnych rozdziałów uznaję za prawidłowy i równomierny, a w przypadku dysproporcji – uzasadniony merytorycznie. Całościowo – układ pracy oceniam pozytywnie.

Poniżej przedstawiam ogólną ocenę poszczególnych rozdziałów wraz z elementami, które budzą moje wątpliwości i wymagają wyjaśnienia ze strony Doktorantki.

We **Wstępie** pracy Autorka zaprezentowała uzasadnienie podmiotu i przedmiotu badań, wskazała lukę badawczą i określiła problem badawczy, zdefiniowała cele Rozprawy, a także postawiła pytania badawcze. Ponadto scharakteryzowała 5 etapów postępowania badawczego, określając również metody badawcze oraz streściła treść poszczególnych rozdziałów pracy. Moja opinia na temat zaproponowanej luki badawczej i problemu naukowego została wyrażona wcześniej. Strukturę Wstępu oceniam pozytywnie.

Punktem wyjścia pracy jest **rozdział pierwszy** pt. „*Systemy motywowania jako przedmiot badań w naukach o zarządzaniu i jakości*”. Zaprezentowane są w nim podstawowe treści dotyczące motywacji i motywowania – w tym definicje, modele, znaczenie w procesie zarządzania, jak również omówione są w nim teorie motywacji i motywowania oraz systemy motywowania. Ponadto wynagrodzenie wskazane jest jako kluczowy element systemu motywowania oraz omówione są uwarunkowania i pomiar efektywności systemów motywowania. Treści zawarte w rozdziale rozpoznaję jako klasyczne, poprawne i prezentujące rzetelną i ugruntowaną ogólną wiedzę teoretyczną Doktorantki w obszarze szeroko rozumianego motywowania. Zauważam, że Autorka nie podjęła wspomnianego wcześniej zagadnienia „zarządzania motywacją”, co jedynie potwierdza moją wątpliwość stosowania takiego określenia w Rozprawie. Z kolei uzasadnienie potraktowania w Rozprawie

wynagrodzenia jako kluczowego elementu systemu motywowania we współczesnych organizacjach wymaga większego osadzenia we współczesnej literaturze przedmiotu, bowiem właśnie współcześnie uważa się jako krytyczne czynniki pozapłacowe, zarówno z obszaru czynników higienicznych, jak i motywacyjnych (jeśli przyjmować jako podstawę teoretyczną dwuczynnikową teorię Herzberga). Proszę zwrócić uwagę, że nawet w zaprezentowanej w Rozprawie w Tabeli 2.6. pt. „Czynniki motywujące do pracy przedstawicieli różnych pokoleń wg A. Sawickiego” wymieniono kluczowe czynniki motywujące, wśród których brakuje literalnie wymienionego wynagrodzenia.

Rozdział drugi zatytułowany „Przynależność pokoleniowa a motywacja do pracy” stanowi – jak się wydaje – krytyczny fragment części teoretycznej pracy. Tu bowiem Autorka podjęła się charakterystyki przynależności i tożsamości pokoleniowej, opisu pokoleń aktywnych na rynku pracy. Jej konstatacje w sposób dojrzały dowodzą konieczności uwzględniania i czerpania wartości z różnorodności pokoleniowej w miejscu pracy. Autorka w sposób wyczerpujący scharakteryzowała postawy wobec pracy i oczekiwania motywacyjne pracowników w kontekście ich przynależności pokoleniowej oraz odniosła się do zarządzania różnorodnością pokoleniową. Zwłaszcza ostatnią kwestię uznaje za ważną w kontekście podjętych badań empirycznych Doktorantki. Całość dowodzi posiadania przez Doktorantkę ogólnej i pogłębionej wiedzy teoretycznej w obranym przedmiocie zainteresowań. Zdecydowanie również należy się zgodzić z Doktorantką, która - zwłaszcza w kontekście koncepcji organizacji inteligentnej generacyjnie – poszukuje obopólnych korzyści – zarówno po stronie pracownika, jak i organizacji – w skutecznym zarządzaniu różnorodnością pokoleniową.

Rozdział trzeci pt. „Straż Marszałkowska – charakterystyka badanej formacji” otwiera część empiryczną pracy. Stanowi wstęp do studium przypadku, które według Autorki „daje możliwość dogłębnej analizy problemu oraz zaprezentowania bardzo dokładnego opisu i analizy badanego zjawiska ze względu na dużą liczbę zmiennych i zależności między nimi” (Rozprawa, s. 11). Podstawą prawną funkcjonowania Straży Marszałkowskiej jest Ustawa z dnia 26 stycznia 2018 r. o Straży Marszałkowskiej. Opisując w tym rozdziale Straż Marszałkowską (SM) – jako umundurowaną i uzbrojoną formacją wykonującą zadania w zakresie ochrony Sejmu i Senatu” (Ustawa, art. 1). komórkę organizacyjną Kancelarii Sejmu bezpośrednio nadzorowaną przez Szefa Kancelarii Sejmu – Doktorantka przedstawiła historię Straży, jej strukturę organizacyjną oraz strukturę zatrudnienia (obecnie w Straży Marszałkowskiej zatrudnionych jest 230 osób, w tym 35 kobiet). Ponadto Autorka opisała rolę Straży Marszałkowskiej w systemie ochrony kluczowych osób w państwie. Odniosła się do procesu rekrutacji do służby oraz doskonalenia kompetencji funkcjonariuszy, jak również do systemu szkolenia i awansu zawodowego w Straży Marszałkowskiej. Opisy wynikają bezpośrednio i są zgodne z zapisami wspomnianej wcześniej Ustawy.

Rozdział czwarty zatytułowanym „Motywacja do służby w straży marszałkowskiej a przynależność pokoleniowa funkcjonariuszy – metodyka badań własnych” Doktorantka przedstawiła przedmiot, cel badań oraz problemy i hipotezy badawcze, konceptualizację procesu badawczego oraz scharakteryzowała próbę badawczą. Uzasadniła przy tym wybór studium przypadku jako metody badawczej w podrozdziale 4.2. pt. „Studium przypadku w badaniach w subdyscyplinie zarządzanie zasobami ludzkimi”, charakteryzując tę metodę w kontekście zasadności stosowania w procesie oryginalnego rozwiązania wskazanego problemu badawczego. Słusznie uznała, że posłużenie się metodą jakościową pozwoli na precyzyjne uchwycenie specyfiki zjawisk w analizowanej, unikatowej formacji. Przeprowadzenie badań wg metodyki studium przypadku, według Autorki, obejmowało: opracowanie kwestionariuszy ankiety i scenariusza wywiadu, analiza dokumentów wewnętrznych Straży Marszałkowskiej, jak również przeprowadzenie badań ilościowych (PAPI) wśród 112 funkcjonariuszy SM oraz badań ilościowych (CAWI) wśród 60 byłych

funkcjonariuszy Służby Marszałkowskiej, a także przeprowadzenie badań jakościowych (IDI) wśród kadry dowódczej. Ponadto dotyczyło analizy systemu wartości funkcjonariuszy przy wykorzystaniu Skali Wartości Rokeacha oraz wykonania analizy statystycznej (z wykorzystaniem prostych, ale adekwatnych do postawionego problemu, metod statystycznych, jak statystyki opisowe czy porównywanie średnich w grupach) materiału empirycznego. W mojej opinii przygotowany przez Doktorantkę proces badawczy w formie studium przypadku pozwala na zbadanie zjawiska motywacji do służby w Straży Marszałkowskiej w kontekście przynależności pokoleniowej funkcjonariuszy. Umożliwia zatem oryginalne rozwiązanie postawionego problemu badawczego, który wprost odnosi się do Służby Marszałkowskiej jako unikalnej formacji wykonującej zadania w zakresie ochrony Sejmu i Senatu. W mojej opinii w niniejszym rozdziale mogłoby znaleźć się powiązanie poszczególnych części badań z hipotezami, które Doktorantka zamierza dowodzić. Uważam, że takie zestawienie byłoby dobrym przewodnikiem po przyjętym przez Autorkę procesie badawczym.

W rozdziale piątym zatytułowanym „*Motywacja do służby w Straży Marszałkowskiej a przynależność pokoleniowa funkcjonariuszy – analiza wyników badań*” Autorka odniosła się do uwarunkowań motywacji do służby w formacjach mundurowych, motywów podjęcia służby w Straży Marszałkowskiej – w perspektywie funkcjonariuszy i kadry dowódczej, poziomu oraz uwarunkowań motywacji do służby funkcjonariuszy reprezentujących różne grupy wiekowe, ich hierarchii wartości, narzędzi motywowania oraz przyczyn odejść. Całość Doktorantka podsumowała dyskusją wyników badań i propozycją modelu systemu motywacyjnego Straży Marszałkowskiej.

Odnosząc się do całości przebiegu procesu badawczego oraz prezentacji jego wyników w tym rozdziale zauważam, że Autorka posługiwała się – zgodnie z zapowiedzią – wybitnie zróżnicowanym aparatem badawczym w ramach studium przypadku i adekwatnym dla rozwiązania przyjętych problemów badawczych. Wieloaspektowość badania spowodowała jednak w niektórych miejscach brak czytelności, również interpretacyjnej - dotyczy to zwłaszcza bezpośredniego powiązania poszczególnych etapów badania z odpowiednimi elementami problemu badawczego oraz celami i hipotezami. W szczególności mam na myśli część prezentującą poszczególne wyniki badań ilościowych (ankietowych wśród obecnych i byłych funkcjonariuszy).

Poniżej przedstawiam kwestie, które wymagają w mojej opinii w szczególności wyjaśnienia:

1) Po pierwsze zwracam uwagę, że Autorka pisze: „*Szukając odpowiedzi na pytania badawcze dotyczące poziomu i uwarunkowań motywacji do podjęcia i pełnienia służby w Straży Marszałkowskiej przyjęto założenie, że konieczne jest zidentyfikowanie determinant o szerszym wymiarze, a mianowicie mających wpływ na poziom motywacji do służby w formacjach mundurowych (...) w związku z brakiem badań nad determinantami motywacji do pracy/służby w Straży Marszałkowskiej*” (Rozprawa, s. 171). Badanie w postaci analizy opinii 10 ekspertów (por. opis na s. 143 Rozprawy) umożliwiło więc Doktorantce wyznaczenie czynników mających pośredni wpływ na poziom motywacji do służby w formacjach mundurowych, które Autorka przyjęła jako model referencyjny uwarunkowań motywacji do służby w formacjach mundurowych o charakterze ogólnym, który umożliwi zawężenie perspektywy analitycznej oraz operacjonalizację kluczowych zmiennych w kontekście specyfiki Straży Marszałkowskiej. Postępowanie to uznaję za poprawne, gdyż Służba Marszałkowska należy do służb mundurowych, przy czym – co założono na początku – stanowi unikalną formację. Poszukując wzorców można się jednak posługiwać wynikami badań dla służb mundurowych w ujęciu ogólnym. **Proszę o wyjaśnienie, w których miejscach badania właściwego i w jaki sposób posłużono się wnioskami z etapu badania opinii ekspertów ze służb mundurowych.**

2) Odnosząc się z kolei do motywów wyboru służby w Straży Marszałkowskiej przez funkcjonariuszy zwracam uwagę, że wśród czynników decydujących o wyborze Służba

Marszałkowska jako miejsca zatrudnienia znajdują się nie tylko klasyczne czynniki o charakterze ogólnym, jak stabilność zatrudnienia, ale też takie, które są możliwe do zaistnienia tylko w tej formacji, jak świadomość rzeczywistego wpływu na bezpieczeństwo najważniejszych osób w państwie. Podobnie, jak w przypadku oczekiwania towarzyszących przyjęciu do służby w Straży Marszałkowskiej, gdzie występuje znaczący czynnik: możliwość pełnienia szanownej służby dla dobra ojczyzny. Potwierdza to, w moim odczuciu, unikatowość rozwiązań stosowanych w Straży Marszałkowskiej. Moje wątpliwości metodologiczno-rachunkowe budzi jednak konstrukcja Tabeli 5.3. Choć sam wybór prezentacji odsetków w odniesieniu do liczby respondentów ($n=112$) przy pytaniu wielokrotnego wyboru jest poprawny, to stwierdzenie „liczba wskazań” budzi wątpliwość, bo wskazań było maksymalnie $3 \times 112 = 336$ (Autorka wskazuje w przypisie pod tabelą, że respondenci mogli wybrać maksymalnie do 3 czynników). Ponadto suma wskazań w tabeli wynosi 340. W przyszłości sugeruję ponadto użycie do pomiaru wagi powyżej wspomnianych czynników skali Likerta, gdyż można by wówczas poddać ocenie wszystkie czynniki niezależnie od siebie – tu respondent wybierał trzy czynniki najważniejsze, a zatem o czynnikach, które nie zostałyby nigdy wybrane można by wnioskować tylko tyle, że nie są najważniejsze. Odnosząc się do innej części badań zwracam uwagę, że na wstępie Doktorantka zmierzyła poziom motywacji poprawną (choć składającą się z 1 pytania (co ma dość duże ograniczenia poznawcze): „Ocena poziomu motywacji do pełnienia służby - wykorzystano pięciostopniową Skalę Likerta, gdzie wartość 1 oznacza „bardzo niski poziom motywacji” zaś 5 oznacza „bardzo wysoki poziom motywacji”” (Rozprawa, s. 162), standardową skalą porządkową Likerta (1-5). Następnie – co widać już w Tabeli 5.6 zmieniła skalę w istocie na dychotomiczną (np. niski poziom motywacji T/N). Następnie dla każdej nowej zmiennej, tj. na przykład: „bardzo niski poziom motywacji” T/N.... „bardzo wysoki poziom motywacji” T/N Autorka dokonała obliczeń (w tym średniej, która oznacza w istocie średnią wartość np. niskiej motywacji – zauważam przy tym systemowy brak pomiaru odchylenia standardowego – statystyki zazwyczaj towarzyszącej średniej). Proszę o wyjaśnienie dlaczego Doktorantka zdecydowała się na taki krok – moim zdaniem wpływa on na uzyskane wyniki i sposób ich pozyskiwania (wówczas wnioski powinny brzmieć na przykład tak: Wśród funkcjonariuszy, którzy deklarowali niski poziom motywacji istotnie statystycznie częściej byli przedstawiciele pokolenia Z niż innych pokoleń. W przypadku pozostałych grup obrazujących inne poziomy motywacji różnice nie są istotne statystycznie – co w istocie oznacza brak możliwości przyjęcia hipotezy o zróżnicowaniu). Dla porównania zupełnie inaczej sprawa ma się z np. Tabelą 5.12, gdzie ten problem nie występuje. **W tym kontekście prosiłabym – jeśli to możliwe – o przedstawienie podczas obrony zbiorczego testu statystycznego dla całościowej, niepodzielonej zmiennej porządkowej „poziom motywacji do służby” (w oryginalnej skali 1–5) w podziale na grupy pokoleniowe oraz o udzielenie odpowiedzi na pytanie jaki obraz relacji między przynależnością generacyjną a poziomem motywacji w ujęciu ogólnym wyłania się z tak przeprowadzonej analizy zbiorczej?** Proszę ponadto o wyjaśnienie zdublowania m.in. w ww. tabelach kolumn Z oraz p.

3) W kontekście wyników przedstawionych w Tabeli 5.9. zatytułowanej „*Działania podnoszące motywację funkcjonariuszy SM oczekiwane przez respondentów*” oraz w Tabeli 5.10 „*Cechy i zachowania kadry dowódczej oczekiwane przez funkcjonariuszy SM*” – związanych, moim zdaniem, z H3, prosiłabym o odpowiedź na pytanie, dlaczego w tym obszarze zrezygnowano z analizy z uwzględnieniem różnic pokoleniowych? Czy do tego też odnosi się konstatacja „*Mimo że analiza wyników badań ankietowych prezentowana w tym rozdziale często wskazuje na brak istotnych statystycznie zależności między wiekiem funkcjonariuszy, a ich wypowiedziami dotyczącymi motywów podjęcia służby oraz aktualnego poziomu motywacji i satysfakcji z pracy, to wyniki badań jakościowych, przeprowadzonych na próbie przedstawicieli kadry dowódczej, wyraźnie na takie zależności wskazują*” (Rozprawa, s. 192). Proszę zwrócić uwagę, że analiza zgłoszonych przez funkcjonariuszy potrzeb dokonana

z uwzględnieniem zróżnicowania pokoleniowego mogłaby pomóc w odpowiedzi na pytanie, czy stwierdzoną (na podstawie badań jakościowych wśród kadry zarządzającej) i przedstawioną w dalszej części opracowania mało zróżnicowaną ofertę elementów systemu motywacyjnego w Straży Marszałkowskiej (rozdział 5.5.) można ocenić pozytywnie, czy raczej negatywnie. Może się bowiem okazać, że zgłaszane potrzeby funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej są jednolite i niezależne pokolenia, do którego należą, a zatem rozwiązania stosowane w Straży Marszałkowskiej z perspektywy funkcjonariuszy są poprawnie dostosowane do potrzeb (inna jest sytuacja z perspektywy przełożonych - dowódców). Zwracam przy okazji uwagę, że zastosowanie badań jakościowych obok badań ilościowych dla dwóch (a nawet trzech) grup respondentów, tj. aktualnych i byłych funkcjonariuszy oraz ich dowódców uważam za duży atut pracy.

4) W kontekście zaproponowanego i przedstawionego w Rozprawie modelu systemu motywacyjnego Straży Marszałkowskiej, **prosiłabym o wskazanie różnic postrzegania tego modelu z perspektywy funkcjonariuszy i dowódców. Co przesądziło o przyjęciu przez Doktorantkę raczej perspektywy dowódców, gdzie w modelu przynależność pokoleniowa, według Autorki, pełni funkcję zmiennej moderującej i oddziałuje na sposób postrzegania środowiska służby oraz poziom dopasowania organizacyjnego, co „szczególnego znaczenia nabiera to w odniesieniu do funkcjonariuszy pokolenia Z, którzy częściej zwracają uwagę na kwestie związane z komunikacją, uznaniem, rozwojem zawodowym oraz równowagą między życiem zawodowym i prywatnym” (Rozprawa, s. 232).**

Pracę wieńczy **Zakończenie**, w którym Autorka odniosła się całościowo do przeprowadzonego procesu badawczego oraz założonych na początku celów. Wyszczególniła zakres wykonanych prac, wskazała wykorzystane metody badawcze i podsumowała osiągnięte cele. Ponadto naświetliła kierunki dalszych prac badawczych. Zawarte w Zakończeniu wnioski dotyczące osiągnięcia celów pracy oceniam jako należycie umotywowane i posiadające wartość dla rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości. Stwierdzam tym samym, że Doktorantka zrealizowała cel główny Rozprawy, którym było poznanie zależności między motywami podjęcia służby oraz odejścia ze służby w Straży Marszałkowskiej, a przynależnością generacyjną funkcjonariuszy. Jak również w sposób oryginalny rozwiązała przyjęty problem badawczy.

6. Konkluzja recenzji Rozprawy

Recenzowana Rozprawa doktorska stanowi **studium badawcze w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości** dotyczące motywacji z uwzględnieniem różnorodności pokoleniowej w Straży Marszałkowskiej jako organizacji należącej do tzw. służb mundurowych, **które można uznać za oryginalne rozwiązanie problemu badawczego** (w rozumieniu Ustawy: naukowego) sformułowanego w formie pytań badawczych jako: „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?” (Rozprawa, s. 134)

Praca została oparta na pogłębionej wiedzy teoretycznej oraz przeprowadzonych badaniach empirycznych, co stanowi o jej walorach teoriopoznawczych oraz praktycznych. W mojej ocenie, Autorka uzasadniła wybór obszaru badawczego, zdefiniowała problem badawczy, w sposób odpowiedni wskazała cele dysertacji i wybrała odpowiednie metody badawcze służące oryginalnemu rozwiązaniu problemu z zastosowaniem wyników własnych badań

teoretycznych i empirycznych. Przedstawione wątpliwości i ewentualne uchybienia mogą być wyjaśnione w ramach publicznej obrony, co prowadzi do wniosku, że przeprowadzając badania empiryczne Doktorantka dowiodła **umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej**. Wreszcie skutecznie osiągnęła postawione cele pracy.

Jednocześnie dysertacja dowodzi dobrej znajomości przez Doktorantkę literatury przedmiotu w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności motywowania oraz uwzględnienia różnorodności pokoleniowej jako czynnika różnicującego – zgodnie z teorią uwarunkowań sytuacyjnych – przyjęte w organizacji rozwiązania w obszarze kształtowania systemu motywacyjnego w organizacji, **prezentując ogólną wiedzę teoretyczną w tym względzie**.

Zgłoszone w recenzji uwagi, o czym wspomniano wyżej, wymagają wyjaśnienia, jednak nie zmieniają mojej sumarycznej opinii na temat Rozprawy doktorskiej Zuzanny Sary Moczydłowskiej. Atuty recenzowanej pracy, w mojej ocenie, przeważają nad dostrzeżone w trakcie jej lektury niedostatki. A zatem, w moim przekonaniu, rezultaty osiągnięte w teoretycznej i empirycznej warstwie Rozprawy stanowią podstawę do nadania mgr Zuzannie Sarze Moczydłowskiej stopnia doktora nauk społecznych.

W świetle powyższego stwierdzam, że recenzowana Rozprawa doktorska mgr Zuzanny Sary Moczydłowskiej pt. *Motywacja do służby w Straży Marszałkowskiej a przynależność pokoleniowa funkcjonariuszy* napisana pod kierunkiem naukowym promotor dr hab. Katarzyny Czerewacz-Filipowicz, prof. PB oraz promotor pomocniczej dr Joanny Szydło na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej w dziedzinie nauki społeczne, dyscyplinie: nauki o zarządzaniu i jakości, spełnia wymagania określone w Ustawie z dnia 3 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Wnoszę o przyjęcie Rozprawy doktorskiej i dopuszczenie mgr Zuzanny Sary Moczydłowskiej do jej publicznej obrony.

Wrocław, 30.09.2026 r.