

Warszawa, 17.08.2026 r.

dr hab. Dorota Kurek, prof. ASzWoj
Akademia Sztuki Wojennej w Warszawie
Wydział Zarządzania i Dowodzenia
Instytut Zarządzania
Katedra Zarządzania Organizacjami Publicznymi

Recenzja rozprawy doktorskiej
mgr Zuzanny Sary MOCZYDŁOWSKIEJ
pt. „MOTYWACJA DO SŁUŻBY W STRAŻY MARSZAŁKOWSKIEJ
A PRZYNALEŻNOŚĆ POKOLENIOWA FUNKCJONARIUSZY”
napisanej pod kierunkiem naukowym
dr hab. Katarzyny Czerewacz-Filipowicz, prof. PB
i promotora pomocniczego dr Joanny Szydło

Podstawa opracowania recenzji

Niniejsza recenzja sporządzona została w związku z uchwałą nr 8/07/2026 Rady Naukowej Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej z dnia 15 lipca 2026 roku, wskazującą moją osobę jako recenzenta rozprawy doktorskiej w postępowaniu w sprawie nadania stopnia doktora mgr Zuzannie Sarze Moczydłowskiej w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie naukowej nauki o zarządzaniu i jakości.

Ocena trafności oraz uzasadnienia wyboru obszaru i tematu badania

Tematyka badawcza podjęta przez Panią Zuzannę Sarę Moczydłowską zasługuje na ocenę jako trafna i w pełni uzasadniona, zarówno z perspektywy poznawczej, jak i praktycznej, a jednocześnie wyraźnie osadzona w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Autorka słusznie zwraca uwagę, że współczesne przeobrażenia demograficzne i społeczne, prowadzące do równoległego funkcjonowania na rynku pracy przedstawicieli odmiennych generacji, stanowią istotne wyzwanie dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, w tym również w obszarze dotąd rzadziej eksplorowanym w literaturze przedmiotu, jakim są formacje mundurowe. Na szczególne podkreślenie zasługuje precyzyjne zidentyfikowanie luki badawczej. Dotychczasowe opracowania naukowe odnoszące się do zależności między motywacją do służby a przynależnością pokoleniową funkcjonariuszy mają, jak trafnie zauważa Autorka, charakter fragmentaryczny, a badania nad motywacją prowadzone są w przeważającej mierze w sektorze cywilnym lub w ujęciu ogólnym, z pominięciem specyfiki organizacji o silnie hierarchicznym charakterze.

Wybór Straży Marszałkowskiej (SM) jako przedmiotu studium przypadku uznać należy za całkowicie zasadny, biorąc pod uwagę unikatowy charakter tej formacji oraz brak możliwości bezpośredniego przeniesienia wniosków płynących z badań nad innymi służbami mundurowymi funkcjonującymi w Polsce. Podjęta problematyka wpisuje się przy tym w sposób naturalny w przedmiotowy zakres nauk o zarządzaniu i jakości, obejmujący m.in. zagadnienia zarządzania zasobami ludzkimi, kształtowania systemów motywacyjnych oraz

doskonalenia procesów w organizacjach, w tym przypadku w organizacji publicznej o szczególnym charakterze działania.

Reasumując, podjęty temat wpisujący się w aktualny nurt badań nad zarządzaniem różnorodnością pokoleniową, stanowi oryginalny i istotny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, uzupełniając słabo rozpoznany obszar motywacji do służby w formacjach mundurowych.

Treść i struktura pracy wraz z oceną merytoryczną rozdziałów

Praca doktorska, uwzględniając bibliografię, spisy i załączniki, została zawarta łącznie na 282 stronach. Autorka dołączyła do pracy trzy załączniki w postaci: kwestionariusza ankiety dla funkcjonariuszy SM (zawierającego Skalę Wartości Rokeacha), scenariusza wywiadu oraz kwestionariusza ankiety dla byłych funkcjonariuszy. Praca zawiera także streszczenie w języku polskim i angielskim.

Układ rozprawy doktorskiej odpowiada klasycznemu schematowi prac naukowych tego typu, zapewniając spójne przejście od podstaw teoretycznych, poprzez część empiryczną, do autorskiego modelu stanowiącego podsumowanie i uogólnienie uzyskanych wyników badań.

Rozprawa składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów oraz zakończenia. Odnosząc się do objętości poszczególnych rozdziałów, pierwszy rozdział liczy 52 strony, drugi - 41, trzeci - 17, czwarty - 41, piąty - 63. Rozdział trzeci jest najkrótszy, można byłoby go rozbudować o dodatkowe zagadnienia i tym samym w większym stopniu odnieść się do zawartości dwóch pierwszych rozdziałów celem wykorzystania przedstawionych treści do pełniejszej interpretacji informacji związanych z funkcjonowaniem Straży Marszałkowskiej. Odnosząc się z kolei do nazw poszczególnych rozdziałów, rozdziały 4 i 5, bez uwzględnienia podtytułu następującego po półpauzie, stanowią powielenia tytułu rozprawy.

Autorka we wstępie wskazała zidentyfikowaną lukę badawczą, akcentując fragmentaryczność badań dotyczących zależności między motywacją do służby w Straży Marszałkowskiej a przynależnością pokoleniową funkcjonariuszy oraz nieuwzględnianie przez badaczy dynamiki zmian zachodzących w służbach mundurowych i ich otoczeniu. Wyjaśniając wybór formacji poddanej badaniom stwierdziła, że „Jest to specyficzna służba mundurowa, a jej charakter nie pozwala porównywać jej do innych służb mundurowych funkcjonujących w Polsce”. Dodatkowo Autorka zaznaczyła, że przynależność pokoleniową określiła na podstawie rocznika urodzenia i odpowiadających mu przedziałów wiekowych. Szczegółowe informacje w tym zakresie zostały podane na s. 75. Uwzględniając zróżnicowane podejścia względem identyfikacji przedstawicieli poszczególnych pokoleń przez badaczy, dokładne wyjaśnienie zastosowanych kryteriów przynależności uznać należy za podejście właściwe, pozwalające na wykorzystanie wyników badań w porównaniach przez innych badaczy.

We wstępie Autorka wskazała także cel teoretyczny rozprawy, cel metodyczny, cele empiryczne oraz cel utylitarny. Cele, problemy oraz hipotezy zostały również zawarte w rozdziale 4.

Autorka sformułowała następujące 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?*

Autorka przedstawiła 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 (...).* Dodatkowo sformułowała trzy hipotezy:

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.

Wstęp Autorka zakończyła krótkim opisem zawartości rozdziałów oraz ukazaniem wartości badań w aspekcie naukowym.

Pierwszy rozdział Autorka poświęciła problematyce motywacji i motywowania, ze szczególnym uwzględnieniem teoretycznych podstaw tego zagadnienia. W jego ramach dokonała przeglądu teorii treści oraz teorii procesu motywacji, stanowiących fundament dla dalszych rozważań. Następnie ukazała rolę systemów motywowania w organizacji, akcentując znaczenie poszczególnych narzędzi motywacyjnych wykorzystywanych w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. Szczególną uwagę poświęciła wynagrodzeniu jako kluczowemu komponentowi systemu motywowania, determinującemu skuteczność oddziaływania na pracowników. Rozdział zamknęła refleksją nad uwarunkowaniami oraz metodami pomiaru efektywności systemów motywowania. Należy podkreślić, że Autorka, prezentując poszczególne koncepcje teoretyczne, nie ograniczyła się wyłącznie do ich deskryptywnego omówienia, lecz przyjęła wobec nich postawę krytyczną, wskazując na słabości i ograniczenia leżące u podstaw poszczególnych założeń. Takie podejście świadczy o pogłębionym zrozumieniu analizowanej problematyki oraz o dojrzałości naukowej Autorki. Uwzględniając tematykę rozprawy, rozdział można byłoby uzupełnić rozważaniami dotyczącymi motywacji do służby publicznej (PSM), co pozwoliłoby na ukazanie dodatkowej perspektywy. Zasadne, zdaniem recenzentki, byłoby także mocniejsze podkreślenie problematyki odejść ze służby, która – choć nieobecna w samym tytule rozprawy – pojawia się już na poziomie sformułowanych problemów badawczych. Silniejsze wyeksponowanie tego wątku umożliwiłoby nie tylko lepsze osadzenie wyników badań w kontekście teoretycznym, lecz także zwiększyłoby praktyczną użyteczność rozprawy dla instytucji, w tym podmiotów odpowiedzialnych za kształtowanie polityki kadrowej w badanej formacji mundurowej.

W rozdziale drugim Pani Zuzanna Moczydłowska podjęła zagadnienie przynależności pokoleniowej jako zmiennej determinującej motywację do pracy. Omawiając różnorodne sposoby definiowania terminu „pokolenie”, Autorka precyzyjnie wskazała podejście stanowiące teoretyczny fundament dalszych rozważań. Szczegółowo scharakteryzowała cechy właściwe poszczególnym pokoleniom, a ponadto podjęła próbę ich komparatystycznego zestawienia (tabele 2.3 i 2.4), co wymagało przeprowadzenia pogłębionej analizy porównawczej. Godny odnotowania jest fakt, że w tej części pracy Autorka odwołała się do bogatego aparatu przypisów, co wskazuje na solidne osadzenie rozważań w literaturze przedmiotu oraz gruntowną kwerendę obejmującą liczne publikacje, w tym pozycje anglojęzyczne. Istotną część rozdziału Autorka poświęciła również problematyce postaw wobec pracy oraz oczekiwaniom motywacyjnym, co należy uznać za w pełni uzasadnione z perspektywy podjętej tematyki badawczej. Rozdział zakończyła omówieniem problematyki zarządzania różnorodnością pokoleniową. W tym miejscu na uwagę zasługuje zaprezentowanie przez Autorkę zróżnicowanych ujęć teoretycznych i koncepcyjnych odnoszących się do analizowanego zagadnienia, co pozwoliło jednocześnie ukazać wielość podejść badawczych do zarządzania różnorodnością pokoleniową w organizacji.

Rozdział trzeci Autorka poświęciła opisowi kluczowych aspektów związanych z funkcjonowaniem Straży Marszałkowskiej, rozpoczynając od krótkiej historii formacji, poprzez ukazanie struktury organizacyjnej i struktury zatrudnienia. Na s. 117 Autorka wskazała, że „W ciągu ostatnich 5 lat liczba funkcjonariuszy wzrosła ze 161 do 207”. Tutaj można dostrzec drobną nieścisłość, bowiem dane te nie korespondują z zawartością tabeli 3.1. W dalszej części Autorka opisała rolę SM, proces rekrutacji do SM i doskonalenia kompetencji oraz system szkolenia i awansu zawodowego. W odniesieniu do struktury pracy należy zwrócić uwagę, że rozdział trzeci, poświęcony ukazaniu specyfiki funkcjonowania Straży Marszałkowskiej w kontekście motywacji do służby, nie zawiera szczegółowych informacji o wynagrodzeniu i dodatkach do wynagrodzenia funkcjonariuszy. Są to aspekty stanowiące fundament systemu motywacyjnego, istotne z perspektywy podjętej problematyki badawczej. Informacje te zostały zawarte w podrozdziale 5.5, a więc w części empirycznej pracy. W ocenie recenzentki zasadne było umieszczenie tych treści już w rozdziale trzecim, co wzmocniłoby jego wartość merytoryczną, a jednocześnie zwiększyłoby liczbę stron tego rozdziału, ograniczając zidentyfikowane dysproporcje objętościowe pomiędzy poszczególnymi rozdziałami pracy. Ponadto w rozdziale trzecim zabrakło bardziej obszernego przeglądu literatury dotyczącego badań prowadzonych w Straży Marszałkowskiej, co umocniłoby wnioskowanie o istnieniu luki badawczej.

W rozdziale czwartym Autorka zaprezentowała metodykę badań własnych. W sposób usystematyzowany zdefiniowała podstawowe pojęcia z zakresu metodologii badań, a następnie sukcesywnie przedstawiła przyjęte przez siebie podejście badawcze. Poszczególne etapy postępowania badawczego zostały dodatkowo zilustrowane w formie graficznej (s. 142), co zwiększa przejrzystość wyводу i ułatwia zrozumienie logiki przyjętej procedury badawczej. Na podkreślenie zasługuje wysoki stopień szczegółowości, z jakim Autorka opisała zastosowane podejście badawcze. Świadczy to o dojrzałości warsztatu metodologicznego oraz o dbałości Autorki o pełną transparentność w prezentowaniu procedury badawczej. Tak precyzyjny opis metodyki umożliwia nie tylko rzetelną ocenę obranego podejścia, lecz także

(zgodnie z zasadą replikowalności badań naukowych) jego ewentualne powtórzenie przez innych badaczy, co należy uznać za istotny walor metodologiczny rozprawy.

Ostatni rozdział pracy doktorskiej jest rozdziałem empirycznym. Autorka rozpoczęła rozdział od identyfikacji uwarunkowań motywacji do służby w formacjach mundurowych, co stało się możliwe poprzez zastosowanie badań z wykorzystaniem panelu eksperckiego. Czynniki ocenione w panelu eksperckim Autorka poddała analizie strukturalnej przeprowadzonej przy wykorzystaniu programu MICMAC. W efekcie ukazała mapę wpływów i zależności, a tym samym dokonała identyfikacji kluczowych zmiennych stanowiących później szczegółowy obszar badań. W dalszej części Autorka ukazała wyniki badań w zakresie motywów podjęcia służby, poziomu i uwarunkowań motywacji funkcjonariuszy SM. Zastosowanie testu U Manna-Whitneya pozwoliło na identyfikację zależności pomiędzy przynależnością generacyjną a motywacją funkcjonariuszy. Drobną uwagę należy skierować względem używanej terminologii – Autorka wskazała na zależność pomiędzy motywacją i wiekiem funkcjonariuszy, a w problemie badawczym jasno wskazała na przynależność pokoleniową jako badaną zmienną. Oczywiście, grupy wiekowe stanowią podstawę identyfikacji pokolenia, zasadna byłaby jednak spójność terminologiczna. Rozdział zawiera także wyniki badań w zakresie hierarchii wartości funkcjonariuszy, cech osobowości, narzędzi motywowania i przyczyn odejść ze służby. Rozdział zamyka propozycja autorskiego modelu systemu motywacyjnego w Straży Marszałkowskiej, stanowiąca syntezę przeprowadzonych badań. Zdaniem recenzentki, pogłębiona eksploracja statystyczna zaprezentowanych wyników, wykraczająca poza zastosowane metody analizy, dodatkowo podniosłaby wartość naukową i aplikacyjną pracy, umożliwiając pełniejszą weryfikację zależności między badanymi zmiennymi oraz mocniejsze osadzenie zaproponowanego modelu w wynikach empirycznych. Uwaga ta dotyczy także badań z użyciem wywiadów.

W zakończeniu pracy Autorka odniosła się do problemów badawczych i wskazała na sposób weryfikacji hipotez badawczych. Podkreśliła wkład naukowy rozprawy, ukazała ograniczenia badawcze oraz potrzebę realizacji dalszych badań. W tej części pracy dostrzec można kilka niedopowiedzeń. Po pierwsze, Autorka na s. 240 wskazała, że „Dodatkowo w badanej próbie bardzo nielicznie reprezentowane było pokolenie Baby Boomers, co uniemożliwia przeprowadzenie pogłębionych analiz porównawczych pomiędzy wszystkimi wyróżnionymi kohortami pokoleniowymi oraz może wpływać na ograniczoną reprezentatywność wyników dla tej grupy”. Stwierdzenie to dotyczy, zdaniem recenzentki, badań z wykorzystaniem wywiadów, bowiem w pozostałych badaniach w strukturze próby ta generacja nie występowała. Wskazując z kolei ograniczenia badań, warto zastanowić się czy stwierdzenie „Kolejnym ograniczeniem badania jest niewielki udział kobiet w próbie badawczej, wynikający z ich małej reprezentacji w strukturze zatrudnienia badanej formacji. Sytuacja ta uniemożliwiła przeprowadzenie rzetelnej analizy wpływu płci na poziom motywacji oraz preferencje dotyczące czynników motywacyjnych. W konsekwencji nie było możliwe określenie, czy i w jakim stopniu występują różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami w zakresie badanych zmiennych”, rzeczywiście stanowi ograniczenie przeprowadzonych badań. Należy bowiem zauważyć, że Autorka rozprawy na poziomie sformułowanych celów i problemów badawczych nie uwzględniła płci jako zmiennej niezależnej różnicującej poziom motywacji funkcjonariuszy. Wobec czego wskazany brak wyznacza raczej potencjalny kierunek dalszej eksploracji naukowej, możliwy do podjęcia

w ramach przyszłych badań niż stanowi ograniczenie badań już przeprowadzonych. Dodatkowo wartym rozważenia jest ostrożniejsze dokonywanie generalizacji wniosków, bowiem zbyt daleko idące są rekomendacje dotyczące personelu formacji mundurowych czy ogólnie służb mundurowych, skoro badaniom poddano jedną służbę i, jak sama Autorka wskazała, „(...) jej charakter nie pozwala porównywać jej do innych służb mundurowych funkcjonujących w Polsce”.

Wykorzystana literatura

Autorka rozprawy doktorskiej zamieściła na końcu pracy wykaz bibliograficzny obejmujący: 392 pozycje w postaci publikacji zwartych, rozdziałów w monografiach oraz artykułów naukowych; 3 źródła internetowe (stanowiące odniesienia do danych statystycznych – warto zaznaczyć, iż nie są to źródła o charakterze pozanaukowym, co należy ocenić pozytywnie); 11 aktów prawnych. Zestawienie to obejmuje zarówno publikacje m.in. z 2025 roku, jak i pozycje starsze, przy czym podkreślenia wymaga aktualność przywołanej literatury przedmiotu. Za w pełni uzasadnione należy uznać również wykorzystanie publikacji starszych, dotyczących zarówno problematyki motywacji i motywowania, jak i metodologii nauk.

Autorka odwołała się do wyników badań opublikowanych w renomowanych czasopismach naukowych o istotnym znaczeniu dla nauki o zarządzaniu i jakości, co potwierdza świadomość Doktorantki w zakresie konieczności śledzenia aktualnego stanu badań, nie tylko w ujęciu krajowym. Znaczący udział pozycji anglojęzycznych w wykazie bibliograficznym wskazuje ponadto na rozpoznanie podjętej problematyki badawczej w kontekście międzynarodowym.

Poziom edytorski i język pracy

W zakresie oceny warstwy edytorskiej rozprawy wskazać należy na nieliczne usterki o charakterze technicznym, do których zaliczyć można (wybrane przykłady): brak powtórzenia nagłówków w tabelach kontynuowanych na kolejnej stronie, przesunięcie akapitu na s. 29, pojedyncze błędy literowe (np. „działać” zamiast „działań”, s. 46), brak zamknięcia cudzysłowu na s. 213, brak zamknięcia nawiasu na s. 115, zbędne wyróżnienie graficzne tekstu w tabeli 5.20, a także zbyt mały odstęp między opisem źródła a tekstem głównym w przypadku tabel i rysunków. Ponadto w legendzie rysunku 5.10 zabrakło oznaczenia kategorii „starsze pokolenie”. W pracy występują sporadyczne przypadki podwójnych spacji, niejednolitego rozmieszczenia tekstu (np. s. 115), nie wszystkie tabele zamieszczone w pracy zostały przywołane w tekście. W warstwie edytorskiej pracy zaobserwować można ponadto redundancję w zakresie opisu materiału graficznego – tytuły rysunków podawane są dwukrotnie: jako nagłówek umieszczony nad rysunkiem oraz jako podpis pod nim, zawierający numer rysunku (np. s. 78, 80, 201, 205).

Odnosząc się do oceny warstwy językowej rozprawy doktorskiej, zauważyć należy dużą płynność wywodu oraz prawidłowe posługiwanie się terminologią naukową właściwą dla dyscypliny. Jako zwolenniczka stosowania podsumowań w pracach naukowych, recenzentka pragnie zaznaczyć, że w niektórych podrozdziałach zabrakło krótkiego podsumowania zawierającego kluczowe wnioski cząstkowe. Tego rodzaju synteza ułatwiłaby czytelnikowi identyfikację przyjętej przez Autorkę perspektywy badawczej oraz pozwoliłaby np. na jednoznaczne podkreślenie sposobu rozumienia poszczególnych pojęć czy przyjętego nurtu badawczego.

Konkludując, praca doktorska została napisana poprawnym językiem naukowym, a styl pracy jest adekwatny do rodzaju pracy. Wskazane usterki mają charakter techniczny i nie wpływają na merytoryczną wartość rozprawy. Nie dostrzeżono uchybień formalnych, które podważałyby wartość pracy.

Metodyka badań własnych

Analiza podejścia badawczego w rozprawie pozwala na sformułowanie kilku uwag.

W odniesieniu do warsztatu metodologicznego należy zauważyć, że we wstępie pracy zabrakło klarownego przedstawienia głównego problemu badawczego – informacja na ten temat pojawia się dopiero na stronie 134, w brzmieniu: „Problem badawczy obejmuje diagnozę zależności między przynależnością pokoleniową pracowników a ich oczekiwaniami wobec pracodawców w zakresie systemów motywacyjnych”. Sformułowany problem badawczy odnosi się do oczekiwań pracowników wobec systemów motywacyjnych (bez precyzyjnego wskazania badanej formacji), natomiast postawiona hipoteza badawcza koncentruje się na motywach podjęcia i pełnienia służby funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej. Wskazane byłoby doprecyzowanie i ujednolicenie terminologii stosowanej w problemie badawczym oraz hipotezie, co pozwoliłoby na zachowanie pełnej spójności logicznej między poszczególnymi elementami warsztatu metodologicznego pracy. Warto również rozważyć, aby w przyszłych opracowaniach problem badawczy formułowany był w postaci pytania, co pozostaje zgodne z przyjętą konwencją metodologiczną i ułatwia precyzyjne powiązanie problemu z hipotezami badawczymi.

Łącząc cele i problemy badawcze dostrzec można, iż drugi cel empiryczny nie znajduje odzwierciedlenia w drugim problemie szczegółowym. Podkreślić należy, że w pracy znajduje się potwierdzenie osiągnięcia celu drugiego.

Odnosząc się do opisu próby badawczej, w pracy zabrakło informacji o sposobie doboru próby oraz wskazania, czy próba badawcza miała charakter reprezentatywny. Uwzględniając tematykę pracy, brakuje również informacji o tym, jaki odsetek osób przynależących do poszczególnych generacji funkcjonujących w Straży Marszałkowskiej został objęty badaniem – taka informacja niewątpliwie wzmocniłaby prowadzony wywód i pozwoliłaby lepiej ocenić możliwość uogólniania uzyskanych wyników.

Odrębnej uwagi wymaga zastosowane narzędzie badawcze. Autorka podkreśla w pracy wykorzystanie skali Likerta, należy jednak zaznaczyć, że skala pięciostopniowa nie zawsze spełnia formalne kryteria skali Likerta – zgodnie z teorią wartość środkowa powinna stanowić poziom neutralny, w pracy poziom ten nazwano „średni poziom motywacji” (s. 189). W przypadku badań prowadzonych przez Doktorantkę poziom ten nie spełniał tego kryterium. Wątpliwości budzi również niespójność w prezentacji wyników badań pod względem przyjętego podziału generacyjnego. Warto byłoby doprecyzować, dlaczego np. w tabeli 5.7 respondentów podzielono jedynie na dwie grupy „starsze pokolenia” oraz „pokolenie Z”, podczas gdy we wcześniejszej części pracy Autorka konsekwentnie posługiwała się trójpodziałem na pokolenia X, Y i Z. Ujednolicenie sposobu prezentacji danych ułatwiłoby spójną interpretację wyników w kontekście postawionych hipotez.

Analizie poddając model systemu motywacyjnego zawarty na s. 230, model należy uznać za ciekawe podejście, choć wartym rozważenia jest pytanie: czy przynależność pokoleniową nie należałoby traktować jako moderatora nie tylko postrzegania środowiska służby i poziomu

dopasowania organizacyjnego, ale także zmiennej oddziałującej na sposób oceny organizacyjnych instrumentów motywacyjnych? Wskazana uwaga nie ma charakteru krytycznego, być może będzie stanowiła dobry punkt wyjścia do dalszych badań, które, jak wyraża nadzieję recenzentka, podejmie Autorka pracy w przyszłości.

Zgłoszone powyżej uwagi mają charakter uzupełniający i nie wpływają na ogólną, pozytywną ocenę rozprawy. Ich zamieszczenie podyktowane jest obowiązkiem rzetelnej i wnikliwej oceny recenzentki, a także świadomością, że obrona rozprawy doktorskiej stanowi istotny, lecz nie ostatni etap w rozwoju naukowym młodego badacza. W tym kontekście uwagi te należy odczytywać jako wskazanie potencjału rozwojowego zaproponowanej koncepcji oraz inspirację do dalszych poszukiwań badawczych.

Walory rozprawy

Rozprawa doktorska Pani Zuzanny Moczydłowskiej odznacza się **licznymi walorami**, które zasługują na **wyraźne podkreślenie i pozytywną ocenę**.

Za trafny i w pełni uzasadniony należy uznać wybór obszaru oraz tematu badania, osadzonego w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Doktorantka precyzyjnie zidentyfikowała lukę badawczą, wskazując na fragmentaryczny charakter dotychczasowych opracowań dotyczących zależności między motywacją do służby a przynależnością pokoleniową funkcjonariuszy, przy jednoczesnym pominięciu w literaturze przedmiotu specyfiki organizacji o silnie hierarchicznym charakterze, jaką stanowią formacje mundurowe. Wybór Straży Marszałkowskiej jako przedmiotu studium przypadku uznać należy za całkowicie zasadny, uwzględniając unikatowy charakter tej formacji oraz brak możliwości bezpośredniego przeniesienia wniosków płynących z badań nad innymi służbami mundurowymi funkcjonującymi w Polsce.

Na pozytywną ocenę zasługuje również przejrzysta i logicznie skonstruowana struktura rozprawy. Pięcioetapowy schemat postępowania badawczego pozostaje w pełnej korespondencji z przyjętymi celami i pytaniami badawczymi, a poszczególne rozdziały pracy tworzą spójny ciąg wyводу – od warstwy teoretycznej (rozdziały 1-2), przez charakterystykę kontekstu organizacyjnego badanej formacji (rozdział 3), metodykę badań własnych (rozdział 4), po część empiryczną oraz wnioski końcowe (rozdział 5). Warto również podkreślić świadomą decyzję polegającą na określeniu przynależności pokoleniowej badanych wyłącznie na podstawie obiektywnego kryterium roku urodzenia, z celowym pominięciem subiektywnej samoidentyfikacji generacyjnej, co zwiększa rzetelność klasyfikacji badanych oraz porównywalność uzyskanych wyników.

Za istotny walor rozprawy należy uznać zastosowaną triangulację metod i technik badawczych. Doktorantka wykorzystała badania ankietowe przeprowadzone na próbie 112 funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej oraz 60 byłych funkcjonariuszy tej formacji, wywiady z kadrą dowódczą, a także panel ekspercki. Tak zaplanowane, wieloaspektowe podejście badawcze świadczy o wysokim poziomie świadomości metodologicznej Autorki oraz o podjęciu znaczącego wysiłku badawczego, co zasługuje na wyraźne podkreślenie. Na uznanie zasługuje również przeprowadzenie badań pilotażowych, co jest wyrazem starannego i przemyślanego zaplanowania procesu badawczego oraz dbałości o rzetelność narzędzi. Wartość pracy podnosi także włączenie w proces badawczy panelu eksperckiego, co pozwoliło

na wzbogacenie i pogłębienie uzyskanych wyników o perspektywę osób o wysokich kompetencjach w analizowanym obszarze.

Dodatkową wartością pracy jest wykorzystanie Skali Wartości Rokeacha. Użycie w badaniach narzędzia mocno ugruntowanego naukowo wskazuje na wysoki poziom świadomości naukowej Autorki. Podkreślić należy również zasadność wykorzystania współczynnika Alfa Cronbacha jako wskaźnika rzetelności w zakresie zgodności wewnętrznej, który odzwierciedla stopień, w jakim pytania tworzące daną skalę pomiarową są ze sobą skorelowane i w konsekwencji mierzą to samo zjawisko. Wartość pracy podwyższa także sposób opisu wyników badań. Autorka nie ograniczyła się do prezentacji samych wyników, lecz podjęła wysiłek ich pogłębionej interpretacji.

Na wyróżnienie zasługuje ponadto fragment pracy zamieszczony na stronach 227-229, w którym Autorka osadziła uzyskane wyniki badań własnych w kontekście dotychczasowych ustaleń innych badaczy, co dowodzi umiejętności prowadzenia dyskusji naukowej oraz krytycznej refleksji nad własnymi wynikami w świetle istniejącego stanu wiedzy.

Reasumując, przedstawione powyżej walory zarówno w warstwie koncepcyjnej, konstrukcyjnej, metodologicznej, jak i interpretacyjnej, świadczą o dojrzałości warsztatu naukowego Doktorantki.

Pytania do Doktorantki

Sporządzając recenzję rozprawy doktorskiej, pojawiło się - w ocenie recenzentki - kilka kwestii, które wymagają doprecyzowania i budzą ciekawość naukową. Bardzo proszę podczas obrony rozprawy doktorskiej o udzielenie wyjaśnień/odpowiedzi na następujące pytania/uwagi:

- Autorka pracy poświęciła dużo uwagi zagadnieniu zarządzania różnorodnością pokoleniową. Na stronie 108 przywołała model organizacji inteligentnej generacyjnie. W kontekście powyższego bardzo proszę o wyjaśnienie podczas obrony, czy zdaniem Doktorantki Straż Marszałkowska spełnia kryteria organizacji inteligentnej generacyjnie? Jeżeli nie, to jakie rekomendacje można sformułować dla SM?
- Autorka na stronie 189, pod tabelą 5.7 zawarła następujące sformułowanie: „Istnieje istotna statystycznie zależność pomiędzy samooceną poziomu motywacji do pracy a wiekiem badanych funkcjonariuszy: przedstawiciele pokolenia Z istotnie częściej niż inne grupy generacyjne deklarowali niski poziom motywacji”. W tabeli wyniki badań zostały zaprezentowane w podziale na „starsze pokolenia” i „pokolenie Z”. Jakże są zatem przesłanki do sformułowania przywołanego stwierdzenia? Proszę o wyjaśnienie, dlaczego pokolenie X i Y włączono do jednej grupy „starszych pokoleń”.
- Autorka na stronie 188 wskazała, że „Wiek funkcjonariuszy nie ma istotnego wpływu na deklarowane motywy podejmowania pracy/służby w Straży Marszałkowskiej”, jednocześnie nie wyjaśniła podstaw takiego wnioskowania. Z kolei w zakończeniu pracy pojawiła się informacja, że zweryfikowano hipotezę pierwszą pozytywnie. Bardzo proszę podczas obrony o wyjaśnienie tych rozbieżności, które być może wynikają z niepełnego przedstawienia wyników analiz statystycznych w pracy.
- Na stronie 237 Autorka wskazała „Uzyskane rezultaty pozwoliły na udzielenie odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz częściowe potwierdzenie przyjętej hipotezy głównej, zgodnie z którą 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”. Proszę o doprecyzowanie, w jakim zakresie nastąpiło częściowe potwierdzenie hipotezy.

- Praca doktorska stanowi dzieło naukowe. Bardzo proszę zatem podczas obrony o wskazanie pięciu powodów naukowości złożonej rozprawy doktorskiej, odwołując się do konkretnych przykładów.

Wnioski końcowe

Recenzowana rozprawa doktorska stanowi obszerne, spójne i merytorycznie wartościowe opracowanie teoretyczno-empiryczne. Autorka podjęła istotny i aktualny problem badawczy w pełni wpisujący się w nauki o zarządzaniu i jakości. Warto podkreślić, iż w ocenie recenzentki, po zapoznaniu się z rozprawą, Pani Zuzanna Sara Moczydłowska wykazała się ogólną wiedzą teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Autorka rozprawy potwierdziła umiejętność samodzielnego prowadzenia badań naukowych, zaś trafność doboru metod badawczych świadczy o Jej dojrzałości naukowej. W pracy doktorskiej zawarto analizę aktualnego stanu wiedzy w badanej dziedzinie oraz przedstawiono autorską propozycję rozwiązania problemu badawczego.

Podsumowując niniejszą recenzję stwierdzam, że rozprawa doktorska autorstwa Pani mgr Zuzanny Sary Moczydłowskiej pt. „Motywacja do służby w Straży Marszałkowskiej a przynależność pokoleniowa funkcjonariuszy”, napisana pod kierunkiem naukowym dr hab. Katarzyny Czerewacz-Filipowicz, prof. PB i promotora pomocniczego dr Joanny Szydło, **spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim**, określone w *Ustawie z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz. U. 2024 poz. 1571, z późn. zm.).

Mając powyższe na uwadze, **oceniam rozprawę pozytywnie i wnoszę o przyjęcie przez Radę Naukową Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej rozprawy doktorskiej mgr Zuzanny Sary Moczydłowskiej oraz o dopuszczenie Pani Zuzanny Sary Moczydłowskiej do publicznej obrony rozprawy.**