

Wpłynęło do Dziekanatu WZiKS
Data 12.03.2024
Podpis [signature]

Ocena rozprawy doktorskiej Pani Moniki Ptaszyńskiej pt. „System wynagradzania pracowników budujący wielofunkcyjność w firmach produkcyjnych w Polsce”

Recenzja została przeprowadzona na podstawie pisma Pana prof. dr hab. Marka Bugdola informującego, że Rada Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Jagiellońskiego powołała mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej Pani mgr Moniki Ptaszyńskiej, przygotowanej pod kierunkiem naukowym Pani dr hab. inż. Justyny Bugaj, prof. AWSB (promotor pomocniczy: Pani dr Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka). Praca stanowi doktorat wdrożeniowy.

Przedłożona do recenzji rozprawa składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów, zakończenia, bibliografii, spisu tabel, rysunków i wykresów oraz trzech załączników. Całość liczy 269 stron.

Wstęp stanowi dobre wprowadzenie do całości rozprawy. Jego początkowa część poświęcona została uzasadnieniu ważności i aktualności podjętej tematyki oraz przedstawieniu celów pracy. Wskazano cel główny rozprawy oraz cele szczegółowe, dzieląc je na teoriopoznawcze, metodyczne, utylitarne i charakteryzując za pomocą przejrzystej tabeli. W dalszej części Wstępu w syntetyczny sposób omówiono zawartość poszczególnych rozdziałów. Tak przygotowany Wstęp jest nie tylko zaproszeniem do lektury, lecz też swoistego rodzaju uzasadnieniem przyjętej konstrukcji rozprawy.

Rozdział pierwszy recenzowanej pracy przedstawia specyfikę funkcjonowania przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce. W początkowej części tego rozdziału Autorka charakteryzuje omawianą grupę przedsiębiorstw posługując się takimi kryteriami jak m.in. rodzaj działalności, wielkość czy forma organizacyjno-prawna. Część druga rozdziału pierwszego poświęcona została analizie uwarunkowań przedsiębiorstw produkcyjnych. Uwarunkowania te podzielone zostały na trzy główne grupy; uwarunkowania wewnętrzne, uwarunkowania mikrootoczenia i uwarunkowania makrootoczenia. Ważnym elementem tej części pracy jest znajdująca się na stronie 30 tabela przedstawiająca zestawienie poglądów różnych autorów dotyczących najistotniejszych wewnętrznych uwarunkowań przedsiębiorstwa. Warto jednak zadać pytanie dlaczego równie wnikliwie nie zostały przeanalizowane uwarunkowania ze-

[signature]

wewnętrzne. Podrozdział 1.3 nosi tytuł „Trendy w funkcjonowaniu przedsiębiorstw produkcyjnych”. Pojęcie trendu nie zostało zdefiniowane; dobór treści składających się na ten fragment pracy robi wrażenie nieco przypadkowego. Z lektury można odnieść wrażenie, iż jedyne trendy dotyczące przedsiębiorstw produkcyjnych to wyzwania gospodarki 4.0 oraz budowanie turkusowej organizacji (w oparciu o pracę Frederica Laloux z 2015 roku). Należało albo potraktować analizę wspomnianych trendów w sposób bardziej wnikliwy, albo z tego fragmentu po prostu zrezygnować. Wprowadzenie nowego systemu wynagrodzeń to poważna zmiana w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Ostatnia część omawianego rozdziału słusznie więc poświęcona została zagadnieniom zarządzania zmianami. Przywołane klasyczne koncepcje Kurta Lewina i Johna Kottera wydają się w tym kontekście odpowiednie. Koncepcje te dotyczą ogółu organizacji; dziwi więc nieco fakt, iż (jak głosi tytuł omawianego fragmentu) Autorka uznała je za charakterystyczne dla firm produkcyjnych.

Rozdział 2 koncentruje się na kluczowym dla całej rozprawy pojęciu wynagradzania pracowników. W pierwszej części omówione zostały zagadnienia definicyjne, dokonano też syntetycznego zestawienia głównych teorii motywacji wskazując ich podstawowe założenia oraz implikacje praktyczne. Imponuje sprawność z jaką Autorka porusza się po niełatwych kwestiach terminologicznych, porządkując je i prezentując w postaci czytelnych tabel. Dotyczy to w szczególności tabeli przedstawiającej wybrane modele wynagradzania pakietowego (tzw. *total reward*) z podziałem na elementy finansowe i niefinansowe. W podrozdziale 2.2 omówione zostały wyniki krytycznego przeglądu literatury na temat systemów wynagrodzeń w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Autorka krok po kroku przedstawia przebieg tego procesu, bazy, z których korzystała, użyte słowa kluczowe, etapy selekcji zgromadzonego materiału itp. Wyniki dokonanego przeglądu zostały zestawione w postaci wielostronicowej tabeli zawierającej autora i datę publikacji, cel badań, kraj, którego przedsiębiorstwa były przedmiotem badań, wielkość próby, zastosowane techniki badawcze, najważniejsze wnioski. Zestawienie to służy do wykazania, że dotychczasowe badania dotyczące systemów wynagrodzeń pracowników w firmach produkcyjnych prowadzone były w trzech głównych nurtach, takich jak: a) determinanty i elementy wynagrodzeń całkowitych, b) motywacyjne oddziaływanie, c) polaryzacja wynagrodzeń. Autorka krótko omawia te nurty wskazując, iż „(...) problematyka budowy systemu wynagrodzenia (zasady stosowania systemu, budowy jego struktury wewnętrznej) dla dużego przedsiębiorstwa produkcyjnego z perspektywy pracowników stanowi lukę badawczą” (s. 62). Taka perspektywa oznacza konieczność poznawania oczekiwań osób, dla których systemy wynagrodzeń są tworzone – kwestia ta jest przedmiotem rozważań

w kolejnej części rozdziału drugiego. Autorka (słusznie) wiąże te oczekiwania z przynależnością pokoleniową – w recenzowanym rozdziale przedstawiono zestawienie cech przypisywanych poszczególnym generacjom obecnym na rynku pracy. Szkoda jednak, iż zestawienie to zostało sporządzone na podstawie literatury przedmiotu z lat 2013-2017 – tak duże „przesunięcie” czasowe spowodowało między innymi, iż do pokolenia „Z” zostały zakwalifikowane osoby zbliżające się do trzydziestego roku życia. Ostatnia część rozdziału drugiego poświęcona została wdrażaniu zmian w systemach wynagrodzeń firm produkcyjnych. Część ta stanowi swoistą kontynuację i uszczegółowienie problematyki zarządzania zmianami omawianej już w rozdziale pierwszym.

Rozdział trzeci koncentruje się na analizie drugiego z kluczowych pojęć recenzowanej rozprawy – pojęcia wielofunkcyjności pracowników. Punktem wyjścia jest tutaj przegląd sposobów rozumienia tego pojęcia prowadzący do stwierdzenia, iż wielofunkcyjność stanowi rozwinięcie koncepcji elastyczności pracowniczej. Elastyczność pracownicza, jak słusznie podkreśla Autorka, jest przedmiotem badań podejmowanych z różnych perspektyw. Wartościową próbą uporządkowania tych zagadnień stanowi zamieszczona na stronie 73 tabela charakteryzująca różne typy elastyczności pracowniczej. Część druga omawianego rozdziału charakteryzuje pojęcie wielofunkcyjności pracowników w ujęciu kompetencyjnym. Pani Monika Ptaszyńska sprawnie porusza się w gąszczu związanych z tym zagadnień, co pozwala jej sformułować autorską definicję wielofunkcyjności pracowników rozumianej jako „(...) wykonywanie złożonych ról zawodowych w organizacji przez pracowników charakteryzujących się zestawem kompetencji wykonawczych, społecznych i poznawczych, dzięki którym są w stanie osiągnąć ponad przeciętne wyniki w realizacji zadań w przedsiębiorstwie produkcyjnym” (s. 82). Definicji towarzyszy szczegółowa charakterystyka wymienionych grup kompetencji. Końcowe części rozdziału trzeciego poświęcone zostały uwarunkowaniom wielofunkcyjności pracowników. Spośród wielu ważnych treści warto tutaj odnotować zamieszczoną na stronie 85 tabelę, w której przedstawiono najważniejsze determinanty wielofunkcyjności dzieląc je na dwie główne grupy: determinanty zwiększające oraz determinanty zmniejszające wielofunkcyjność.

Początek **rozdziału czwartego** to zarazem początek części empirycznej pracy. Punkt wyjścia stanowi wskazanie celu głównego oraz celów szczegółowych prowadzonych przez Autorkę badań. Kolejnym krokiem jest sformułowanie pytania głównego oraz pytań szczegółowych. Przedstawiono także hipotezę główną oraz dziewięć hipotez szczegółowych. Część druga rozdziału czwartego opisuje metody, narzędzia oraz przebieg badań. Warto tutaj odno-

tować przejrzystość z jaką Autorka przedstawia poszczególne elementy, posługując się czytelnymi tabelami. W kolejnej części recenzowanego rozdziału znajdujemy dobór i charakterystykę próby badawczej. Respondenci wywodzili się z czterech grup – byli to 1) członkowie zarządu spółki, 2) przedstawiciele działających w przedsiębiorstwie organizacji związkowych, 3) kierownicy, mistrzowie i brygadziści (określani wspólną nazwą przełożonych) oraz 4) pracownicy stanowisk wykonawczych. Kryteria włączenia każdej z tych grup do badania zostały w przekonujący sposób uzasadnione; każda z grup została też szczegółowo scharakteryzowana. Końcowa część rozdziału czwartego to 2,5-stronicowy opis badanego przedsiębiorstwa. Taki opis powinien pojawić się wcześniej i zostać dokonany w sposób bardziej rozbudowany (część informacji dotyczących np. struktury organizacyjnej można było umieścić w załączniku). Skrócowa forma prezentacji dużego przedsiębiorstwa, prowadzącego tak rozległą działalność, mającego tak bogate tradycje powoduje bowiem, iż dobór elementów wspomnianego opisu staje się nieco przypadkowy. Faktem pozostaje, iż wiele niezbędnych informacji na temat analizowanej Spółki znajduje się w innych częściach rozprawy; skoro jednak Autorka (słusznie) zdecydowała się na przedstawienie specjalnego podrozdziału powinien on zostać przygotowany w sposób bardziej staranny.

Rozdział piąty recenzowanej pracy przedstawia wyniki przeprowadzonych w przedsiębiorstwie badań. Część pierwsza poświęcona została analizie dokumentów prowadzącej do opracowania przejrzystego zestawienia składników wynagradzania i świadczeń otrzymywanych przez pracowników. W stosunku do każdego ze wspomnianych składników Autorka postawiła dwa pytania: 1. Czy jest on wymagany przez przepisy prawne? Czy jego wartość jest wyższa niż określona przepisami prawnymi? Taki zabieg pozwolił na wykazanie, iż „(...) w badanym przedsiębiorstwie występuje duży potencjał w zakresie wprowadzenia zmian do systemu wynagrodzenia w kierunku wspierania wielofunkcyjności pracowników, jak również jego uproszczenia (...)” (s. 119). Część druga rozdziału piątego przynosi szczególnie interesujące wyniki. Autorka przedstawia w tej części analizę wywiadów prowadzonych odrębnie dla dwóch grup respondentów – przedstawicieli zarządu i związków zawodowych. Okazuje się, że opinie obydwu grup są zaskakująco wręcz spójne. I tak (badani niezależnie od siebie) przedstawiciele zarządu i związków zawodowych zgodzili się, że a) system wynagradzania może wspierać wielofunkcyjność pracowników; b) w przedsiębiorstwie brakuje takiego systemu; c) podstawą podwyższania płacy zasadniczej powinno być nabywanie i wykorzystywanie kompetencji; d) przy ustalaniu kryteriów premiowania konieczne jest połączenie w ocenie wyników indywidualnych z rezultatami pracy zespołu. Taka zbieżność opi-

nii grup uważanych często za wręcz antagonistyczne, stanowi dobry prognostyk powodzenia proponowanych przez Autorkę zmian. Kolejna część rozdziału piątego przedstawia wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród pracowników oraz przełożonych. Zgromadzone dane stanowią podstawę weryfikacji szczegółowych hipotez badawczych. Z uznaniem odnotować należy przejrzystą formę prezentacji tego procesu – jego podsumowanie stanowi zamieszczona na stronach 167-168 czytelna tabela. Treścią następnego podrozdziału jest dyskusja założeń nowego systemu wynagrodzeń w świetle istniejącej literatury przedmiotu. Powrót do analizy literatury przedmiotu na tym etapie prac badawczych nie jest w rozprawach doktorskich działaniem często spotykanym; w przypadku pracy Pani Moniki Ptaszyńskiej wydaje się jednak w pełni uzasadniony. Rezultaty osiągniętych badań skłaniają bowiem Autorkę do rozważenia kwestii szczegółowej – zagadnienia powiązania kompetencji z wynagrodzeniami. Przypomnienie debaty toczonej od lat na łamach różnych książek i artykułów służy dopracowaniu elementów systemu wspierającego wielofunkcyjność pracowników w analizowanym przedsiębiorstwie. Podsumowaniem tej części rozważań jest (przedstawione w formie graficznej) zestawienie zasad „starego” systemu wynagrodzeń w zasadami systemu będącego rezultatem przeprowadzonych prac badawczych. Proponowany system poddano następnie (podrozdział 5.5) ocenie trzech grup respondentów (przedstawiciele zarządu, przedstawiciele przełożonych i przedstawiciele związków zawodowych). Wyniki przeprowadzonej oceny zaprezentowano w postaci czytelnych zestawień. Opisywane działania pozwalają stwierdzić, iż system wynagradzania wspierający wielofunkcyjność pracowników został zaaprobowany. Pojawiające się pewne różnice w ocenach traktować przy tym należy jako „(...)wskazanie do kierunków dyskusji szczegółowych rozwiązań, które będą prowadzone przez komitet sterujący i zespoły wdrożeniowe (...)” (s. 193). Taki schemat działania powinien stać się dobrą praktyką także w innych przedsiębiorstwach planujących zmiany w systemach wynagrodzeń.

Rozdział szósty przedstawia plan organizacji procesu wdrożenia proponowanego systemu wynagrodzeń. Widoczne w całej pracy duże doświadczenie zawodowe Autorki, właśnie w tym rozdziale osiąga swój szczególnie mocny wyraz. Wnikliwie omówione zostały zarówno działania przygotowawcze, jak i poszczególne fazy procesu wdrożeniowego; opracowano także przejrzysty harmonogram. Wiele uwagi poświęcono zasadom funkcjonowania zespołu wdrażającego. Zidentyfikowano czynniki ryzyka (przedstawiając je w formie przejrzystej tabeli), słusznie podkreślając, iż „ryzyka (...) traktować należy jako okazje do doskonalenia wdrożenia systemu wynagradzania, a nie jako przeszkody i utrudnienia” (s. 215).

Wysoko ocenić należy „Zakończenie” recenzowanej pracy. W wielu rozprawach doktorskich (nie wspominając już o innych opracowaniach) ma ono jedynie formalny charakter. U Pani Moniki Ptaszyńskiej jest inaczej – „Zakończenie” zawiera nie tylko wnikliwe podsumowanie działań przeprowadzonych przez Autorkę, ale także naprawdę interesujące propozycje kierunków dalszych badań.

Rozprawę zamyka obszerna bibliografia, zawierająca dobrze dobrane, skoncentrowane na zagadnieniach będących przedmiotem pracy, pozycje literatury przedmiotu. Zamieszczone w załącznikach narzędzia potwierdzają opinię o wysokim poziomie warsztatu badawczego Autorki.

Uwagi krytyczne wobec recenzowanej pracy przedstawiałam już przy omawianiu poszczególnych rozdziałów. Chciałabym zwrócić uwagę na jeszcze dwie kwestie:

1. Pisanie pracy doktorskiej to przedsięwzięcie trwające kilka lat. Dobrą praktyką pozostaje więc aktualizacja zgromadzonych danych w końcowej fazie prac nad dysertacją. Nie we wszystkich fragmentach rozprawy Autorka o taką aktualizację zadbała. Przykładem może być fakt, iż charakterystyka wyzwań związanych z wdrożeniem technologii 4.0 dokonana została w oparciu o raport opublikowany przez Agencję Rozwoju Przemysłu w roku 2018. Dane służące charakterystyce funkcjonujących w Polsce przedsiębiorstw przemysłowych pochodzą z roku 2021; w momencie składania pracy dostępne były zapewne dane z 2022 roku – szkoda, iż Autorka ich nie uwzględniła.

2. Praca napisana jest dobrym, spełniającym warunki rygoryzmu naukowego, językiem. Tym bardziej więc zaskakuje zamienne stosowanie terminów, „system wynagrodzeń pracowników budujący wielofunkcyjność” i „system wynagrodzeń pracowników wspierający wielofunkcyjność”. Autorka nie wyjaśnia przyczyn takiego postępowania; można się domyślać, iż mają one podłoże stylistyczne. Takie działanie nie wydaje się właściwe; „budować” to jednak nie to samo, co „wspierać”. Żaden system nie jest w stanie z b u d o w a ć wielofunkcyjności, aby ją osiągnąć konieczne jest spełnienie szeregu obszernie omawianych przez Autorkę, warunków. System wynagrodzeń może jednak taką wielofunkcyjność w s p i e r a ć. Ten ostatni termin wydaje się więc właściwy i powinien być stosowany konsekwentnie w całej rozprawie, począwszy od jej strony tytułowej.

Podsumowanie oceny

Przedstawione uwagi nie zmieniają faktu, iż rozprawa doktorska Pani Moniki Ptaszyńskiej zdecydowanie poszerza wiedzę na temat kształtowania wynagrodzeń pracowników. Do podstawowych atutów recenzowanej pracy zaliczyć należy:

- Podjęcie bardzo interesującego, aktualnego, stanowiącego duże wyzwanie zarządcze tematu badawczego;
- Dogłębną znajomość zarówno literatury przedmiotu, jak i praktyki funkcjonowania organizacji, w tym zwłaszcza przedsiębiorstw produkcyjnych;
- Prawdziwie holistyczne podejście do zagadnień kształtowania wynagrodzeń pracowników, oparte na zrozumieniu faktu, iż zarządzanie kapitałem ludzkim stanowi system naczyń połączonych, w którym wynagrodzenia odgrywają niezwykle istotną rolę;
- Przemysłaną, dopasowaną do logicznego ciągu myślowego, konstrukcję pracy;
- Umiejętność scenariuszowego planowania procesu badawczego, posiadanie nie tylko planu „A”, ale także planu „B”. Przykładem tej umiejętności może być następujący fragment: „Założono, że jeśli grupa respondentów nie wyrazi aprobaty dla zaproponowanych rozwiązań i przedstawi inną propozycję rozpoczną się prace koncepcyjne nad możliwością wprowadzenia jej do przedstawionego systemu wynagradzania. Jeśli modyfikacja zostanie wprowadzona, nastąpi ponowna ocena tej wersji przez grupę respondentów, która zgłosiła zmianę” (s. 187).

Przedstawiona ocena upoważnia do wniosku, iż rozprawa doktorska przygotowana przez Panią mgr Monikę Ptaszyńską pt. „System wynagradzania pracowników budujący wielofunkcyjność w firmach produkcyjnych w Polsce” spełnia warunki określone w ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2023, poz. 742 z późn. zm.). Wymienione kryteria oceniam pozytywnie stwierdzając, że:

- Rozprawa doktorska mieści się w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości;
- Treść rozprawy świadczy, iż Autorka wykazuje umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej;
- Rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie problemu badawczego.

W związku z powyższą oceną wnioskuję do Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Jagiellońskiego o dopuszczenie Pani mgr Moniki Ptaszyńskiej do dalszych etapów postępowania.

Małgorzata Sidor-Rządowska