

Katowice, 12.09.2022r.

Dr hab. Elżbieta Turska, prof. UŚ
Wydział Nauk Społecznych, Instytut Psychologii
Uniwersytet Śląski w Katowicach

Recenzja rozprawy doktorskiej pod tytułem:

**Consequences of compatibility level between employee and job
characteristics: recommendations for HRM**

**Konsekwencje stopnia dopasowania pomiędzy cechami pracownika i pracy:
rekomendacje dla Zarządzania Zasobami Ludzkimi**

przygotowanej przez **mgr Magdalenę Sieradzką** pod kierunkiem prof. dr hab. Grażyny Wieczorkowskiej-Wierzbińskiej i promotora pomocniczego dr Anny Kuźminskiej w Katedrze Psychologii i Socjologii Zarządzania Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego

INFORMACJE WSTĘPNE O ROZPRAWIE I TEMATYCE

Praca mgr Magdaleny Sieradzkiej ma charakter empiryczny, składa się ze Wstępu, czterech zasadniczych rozdziałów, Aneksu oraz spisu bibliograficznego. Została przygotowana w języku angielskim. Całkowita liczba stron wynosi 144, w tym 19 stron bibliografii oraz 6 stron tabel. Układ pracy wyróżnia skondensowana, syntetyczna część teoretyczna oraz dobrze zbudowana i czytelnie zaprezentowana część empiryczna. Struktura pracy jest typowa dla rozpraw doktorskich, jednak to, co warto podkreślić, to zdecydowanie mniej typowy Wstęp – Autorka przedstawia w nim nie tylko motywy podjęcia tematu rozprawy, ale omawia podstawowe pojęcia pracy, prezentuje także jej strukturę wraz z przyjętym i konsekwentnie stosowanym w całej rozprawie sposobem redagowania tekstu.

Rozprawa doktorska podejmuje problematykę dopasowania między cechami pracownika i pracy, sformułowano w niej i zrealizowano trzy główne zadania badawcze, w ramach których przetestowano 18 hipotez:

Zadanie 1. Zbadano związek między dobrostanem pracownika a poziomem autonomii na 5 reprezentatywnych próbach pracowników w 5 krajach (Polska, Niemcy, Węgry, Czechy, Turcja- 5668 osób) opierając się na danych Europejskiego Sondażu Badania Warunków Pracy. Przeprowadzone analizy pokazały, że poziom autonomii jest najsilniejszym predyktorem dobrostanu pracownika w 5 krajach. Tym samym doktorantka podkreśliła i potwierdziła zasadność oraz ważność wyróżnionych zmiennych we własnym modelu badawczym.

Zadanie 2. Zbadano zależność dobrostanu pracownika od stopnia zgodności stylu pracy (przedziałowość- punktowość) i wymagań w pracy związanych z poziomem jej autonomii. W badaniu wzięły udział 234 osoby.

Zadanie 3. Zbadano trafność predykcyjną i rzetelność pomiaru przedziałowości za pomocą SSA (Sondażu Stylów Aktywności). Badanie przeprowadzono na grupie 615 pracowników.

RECENZJA I OCENA

Zgodnie z *Ustawą z dnia 14 marca 2003 roku o tytule naukowym i stopniach naukowych* (Dz.U. Nr 65, poz. 595 z późn. zmianami), rozprawa doktorska powinna spełniać trzy kryteria. Po pierwsze powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Po drugie, powinna wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej. Po trzecie, powinna wykazywać umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez doktoranta. Pozwolę się odnieść kolejno do tych wymagań.

1. Pierwszym kryterium naukowym jest **oryginalne rozwiązanie problemu badawczego**.

Nie mam najmniejszej wątpliwości, iż rozprawa doktorska Małgorzaty Sieradzkiej spełnia to kryterium.

Problematyka dopasowania to jeden z kluczowych problemów podejmowanych przez psychologię pracy i organizacji, psychologię doradztwa zawodowego i karierowego, jak również przez nauki związane z zarządzaniem organizacjami. Badacze tego problemu podejmują go zarówno w odniesieniu do szeroko rozumianego środowiska pracy, w odniesieniu do organizacji, do zawodu, do grupy, do przełożonego itp. Problem pozostaje ciągle aktualny, co wynika m.in. ze zmieniającego się dynamicznie rynku pracy, zmieniającej się struktury zawodów czy zmieniających się oczekiwań organizacji. Dynamika zmiany

powoduje, iż wybrany i weryfikowany przez Doktorantkę model dopasowania osoba-praca „[PJ] FIT” uważam za bardzo trafny, podejście to stwarza zdecydowanie większe możliwości zastosowania uzyskanych rezultatów w praktyce, ponieważ nie ogranicza się ono ani do konkretnego zawodu, ani do konkretnej organizacji. Ważność podjętego problemu wynika także z tego, iż permanentne zmiany towarzyszące zawodowej aktywności współczesnego człowieka wymagają od niego z jednej strony wysokiego poziomu elastyczności i autonomii, z drugiej - skutkiem silnej globalizacji biznesu jest potrzeba takiego wykonywania czynności w miejscu pracy, aby procesy i ich rezultaty mogły być porównywane w różnych organizacjach i miejscach na świecie. Umożliwia to organizacjom rutynizacja pracy i realizowanych procesów. Pracownicy realizują wtedy z góry narzucone schematy i kolejność działań. Poszukiwania badawcze Autorki wpisują się więc w zmiany obserwowalne na obecnym rynku pracy powodujące w konsekwencji występowanie dwóch odmiennych rodzajów miejsc pracy: (1) miejsca pracy o dużej autonomii i małym poziomie rutynizacji; (2) miejsca pracy o małej autonomii i dużym poziomie rutynizacji. Stąd pytanie o to, kto jest lepiej przystosowany do poszczególnych rodzajów pracy jest bardzo aktualne i ważne dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi.

Chociaż w literaturze dotyczącej zarządzania jasno określone są warunki, kiedy wysoka rutynizacja pracy jest potrzebna, a kiedy szkodliwa to problem różnic indywidualnych jest często pomijany. Doktorantka podjęła ten problem i wniosła ważny wkład w jego oryginalne rozwiązanie.

Rozprawa pogłębiła wiedzę z dziedziny Zarządzania Zasobami Ludzkimi na temat czynników ryzyka wynikających z niedopasowania stylu pracy (punktowy vs. przedziałowy) do poziomu autonomii pracy. Rozprawa kończy się empirycznie udokumentowanymi wnioskami dotyczącymi prowadzenia rekrutacji i zapobiegania fluktuacji pracowników, czyli wnosi praktyczny wkład do zarządzania zasobami ludzkimi.

2. Drugim kryterium naukowym jest **wiedza teoretyczna kandydata w danej dyscyplinie naukowej**. Rozprawa doktorska mgr Magdaleny Sieradzkiej została przygotowana w Dyscyplinie Nauki o Zarządzaniu i Jakości, ma charakter empiryczny.

Na podstawie przedłożonej pracy stwierdzam, iż w pełni spełnia ona kryterium naukowe, jakim jest posiadanie i zaprezentowanie przez kandydata wiedzy teoretycznej w danej dyscyplinie. Rozprawa doktorska mgr Magdaleny Sieradzkiej osadzona jest w aktualnej

wiedzy z obszaru zarządzania oraz z obszaru psychologii, bogata bibliografia zawiera aktualne publikacje z najlepszych światowych czasopism, zarówno w zakresie podjętych w rozprawie problemów merytorycznych, jak i w zakresie analiz statystycznych.

Przegląd literatury na potrzeby opracowania hipotez (Rozdział pierwszy) obejmuje 6 podrozdziałów, w tym rozdział szósty stanowi podsumowanie przeprowadzonego wywodu teoretycznego. Zasadniczym kryterium, które w konsekwencji przekłada się na objętość poszczególnych rozdziałów jest liczba zidentyfikowanych badań/doniesień literaturowych odnoszących się w sposób bezpośredni do prezentowanych zagadnień.

Pierwszy podrozdział teoretycznej części pracy, zatytułowany „Dopasowanie Osoba-Praca „[PJ] FIT”, prezentuje problem dopasowania w kontekście tradycyjnie podejmowanych przez badaczy typów dopasowania: do środowiska (1), do pracy (2), do zawodu (3), do organizacji (4), do grupy (5). W swoich rozważaniach Autorka skupia się głównie na teorii dopasowania osoba-praca “Person-job [PJ] FIT”, ponieważ teoria ta stanowi podstawę jej własnego modelu badawczego. Wybór tej teorii uważam za bardzo trafny, ponieważ ten model dopasowania znajduje szerokie zastosowanie w odniesieniu do każdego rodzaju pracy, nie jest także zależny od dynamicznie zmieniającego się rynku pracy. Definiuje go poziom zgodności pomiędzy charakterystyką pracownika a specyfiką zadań, które wykonuje w pracy. We własnym modelu badawczym uwzględniono dopasowanie między Stylem Pracy pracownika a poziomem Autonomii Pracy. Rozdział kończy się wyjaśnieniem komponentów dopasowania PJ oraz charakterystyką konsekwencji nie/dopasowania pomiędzy wymaganiami i zasobami (cechy pracy) a możliwościami/kompetencjami i potrzebami (cechy pracownika).

Konsekwentnie do własnych założeń badawczych, w drugim podrozdziale zatytułowanym „Cechy pracy”, opisano model cech pracy Oldhama i Hackmana (1975, 2010) z 5 podstawowymi charakterystykami: (1) różnorodność umiejętności, (2) tożsamość zadania, (3) znaczenie zadania, (4) autonomia, (5) informacja zwrotna. Zasadniczą uwagę Autorka skupiła na przeglądzie badań dotyczących Autonomii oraz Rutynizacji Pracy, która, jak pokazują badania, może obniżać Autonomię.

W części trzeciej pierwszego rozdziału, zatytułowanej „Cechy pracownika”, przedstawiono przegląd literatury dotyczącej charakterystyk pracownika: (1) powszechnie stosowanych przez badaczy cech osobowości BIG FIVE; (2) wybranych do analiz empirycznych niniejszej rozprawy: stylu pracy (przedziałowość vs. punktowość) jako predyktora oraz potrzeby osiągnięć i reaktywności jako kowariantów.

Kolejny podrozdział poświęcony został konsekwencjom niedopasowania PJ ponoszonym zarówno przez pracownika, jak i przez organizację. Jest to ważna część

rozważań, ponieważ przytoczone badania potwierdzają ważność problematyki podjętej w niniejszej rozprawie doktorskiej. W zakończeniu rozdziału pierwszego Autorka przedstawia najczęściej stosowane rodzaje pomiaru dopasowania PJ wskazując te spośród nich, które znalazły zastosowanie w jej badaniach.

Rozdział 2 zatytułowany „Metody i cele”, przedstawia paradygmat metodologiczny zastosowany w rozprawie i wykorzystywane narzędzie internetowe Sondaż Stylów Aktywności. W rozdziale zawarte są opisy badanych prób, procedur i sposoby operacjonalizacji zmiennych. Rozdział ten kończy się określeniem celów rozprawy i zadań badawczych.

Rozdział 3 zatytułowany „Wyniki”, zawiera analizy danych z 3 badań, w których uczestniczyło łącznie 849 pracowników. Pracę kończy „Podsumowanie”, które zawiera omówienie wyników przeprowadzonych badań, ograniczeń i kierunków dalszych poszukiwań oraz rekomendacje dla ZZL.

Podsumowując, pragnę podkreślić, iż szczególną umiejętnością Autorki w odniesieniu do pierwszego kryterium jest wybór i syntetyczna prezentacja wiedzy stanowiącej rzetelne podstawy własnego modelu badawczego. Wiedza zaprezentowana w teoretycznej części pracy znalazła także zastosowanie do interpretacji i podsumowań uzyskanych wyników badań. Niewielkich niedociągnięć w pracy dostrzegam niewiele, moja drobna uwaga ma charakter techniczny i dotyczy stosowanych przez Autorkę wyróżnień (głównie w postaci pogrubienia). Z jednej strony taki sposób zredagowania tekstu pozwala na skupienie się i zwrócenie uwagi na najbardziej istotne pojęcia pracy. Jednak z drugiej strony, w związku z tym, iż teoretyczne rozważania są niezwykle syntetyczne, to powoduje to, iż miejscami (np. s. 44 czy dolny akapit na s. 49) nadmiar wyróżnień paradoksalnie może utrudniać czytelnikowi skupienie się na toku wywodu. Nie ujmuje to jednak w żaden sposób wartości wywodu prowadzonego przez doktorantkę, który cechuje się nowatorskością i oryginalnością.

3. Trzecim kryterium ustawowym jest **umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej** przez Doktoranta.

Nie ma wątpliwości, że rozprawa doktorska mgr Magdaleny Sieradzkiej spełnia to kryterium, jest świadectwem osiągniętej przez nią dojrzałości i samodzielności naukowej. Przede wszystkim Doktorantka potrafiła znaleźć lukę w obszarze problematyki dopasowania i lukę tę umiejętnie wypełniła oryginalnymi badaniami. Na szczególną uwagę zasługuje świetnie opanowany warsztat psychometryczny i biegłość analityczna. O zaawansowanych

umiejętnościach prowadzenia pracy naukowej świadczy także świadome, wszechstronne – na poziomie teoretycznym, empirycznym i analitycznym - wykorzystywanie różnych podejść do zbierania danych i ich analiz (ilościowych i jakościowych). Operacjonalizacji dopasowania dokonano wykorzystując dwa sposoby pomiaru – postrzegany, oparty na porównaniu cech pracy i pracownika na podstawie informacji uzyskiwanych od pracownika (zastosowany w badaniu B) oraz przewidywany - tu pracownicy proszeni byli o ocenę opisów różnych stanowisk pracy (zastosowany w badaniu C).

Doktorantka w recenzowanej rozprawie określiła także rzetelność skal Sondażu Stylów Aktywności na kolejnych próbach pracowników oraz określiła trafność pomiaru przedziałowego stylu pracy poprzez analizę swobodnych wypowiedzi respondentów i pomiar ich preferencji w wyborze ofert pracy, co stanowi dodatkowy wkład metodologiczny potwierdzający umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez Doktorantkę. Co ważne – pomimo wielości aspektów badanych zależności i różnic – prezentacja wyników jest przejrzysta, dowodzi dobrej znajomości zaawansowanych metod statystycznych.

Autorka jest świadoma trudności i pułapek badań realizowanych w naukach społecznych i podejmuje próby ich ograniczenia. Przykładem jest podjęcie działania zmierzającego do wyeliminowania z próby badawczej tzw. *falszywych* respondentów, osób, które dobrowolnie biorą udział w badaniu i odpowiadają na pytania bez zastanowienia (np. wybierają przypadkową lub pierwszą wystarczająco dobrą odpowiedź). W celu wyeliminowania takich respondentów zastosowano specjalną procedurę, która zmniejszyła wielkość próby do 80% w badaniu A, 81,5% w badaniu B i 86,5% w badaniu C.

Uzyskane analizy pozwoliły Doktorantce sformułować ogólny wniosek, iż niski poziom autonomii pracy obniża dobrostan w pracy. Pojawia się tutaj niezwykle interesujące pytanie – jaki wpływ na uzyskane wyniki mogła mieć wykonywana w czasie prowadzenia badań praca zdalna? Sytuacja, która dotknęła nas wszystkich nie była sytuacją, w której mieliśmy wybór. Z jednej strony nagle, w zdecydowanej większości wymuszone przejście do pracy zdalnej prowadziło do zwiększenia autonomii m.in. poprzez możliwość samodzielnego planowania czasu realizacji zadań zawodowych, dostosowanie pracy do potrzeb osobistych, z drugiej strony to nagle przejście do pracy zdalnej wymagało zbudowania nowej rutyny. Jaki związek wywołała ta zmiana w poziomie dobrostanu osób o odmiennych stylach aktywności? Ponieważ obecnie coraz bardziej popularna staje się praca hybrydowa, to warto kontynuować przedstawione przez Autorkę badania w odniesieniu do różnych rodzajów prac (tradycyjnej, hybrydowej i zdalnej). To dodatkowa wartość recenzowanej rozprawy.

Podsumowując, praca doktorska mgr Magdaleny Sieradzkiej jest pracą empiryczną poruszającą ważny aspekt funkcjonowania jednostki w środowisku pracy. W atrakcyjny sposób wpisuje się w nurt badań nad dopasowaniem. Jest pracą, w której Doktorantka potrafiła stworzyć swój własny obszar badań i zaproponować w jego ramach interesujące rozwiązanie uzupełniające istniejącą lukę. Wykazała się rozległą wiedzą teoretyczną i świetnym warszatem badawczym. Na wysokim poziomie zademonstrowała umiejętność samodzielnego prowadzenia badań i zrealizowała niezwykle interesujący i logiczny proces badawczy, który przyniósł oryginalne wyniki. Zarówno wywód teoretyczny, jak i analizę wyników badań przeprowadziła w sposób niezwykle syntetyczny, jednocześnie bardzo czytelny, co ma szczególne znaczenie dla wykorzystania uzyskanych wyników badań w praktyce. Praca poszerzając wiedzę na temat czynników istotnie związanych z dopasowaniem do pracy stanowi ważny wkład zarówno w obszar zarządzania zasobami ludzkimi, jak również w obszar poradnictwa i planowania zawodowej kariery.

WNIOSEK KOŃCOWY

Biorąc pod uwagę zaprezentowaną powyżej ocenę wartości naukowej rozprawy doktorskiej przygotowanej przez mgr Magdalenę Sieradzką, stwierdzam, że rozprawa spełnia warunki określone w *Ustawie z dnia 14 marca 2003 roku o tytule naukowym i stopniach naukowych* (Dz.U. Nr 65, poz. 595 z późn. zmianami), a zatem może być dopuszczona do dalszych etapów przewodu doktorskiego.

Andrzej Jura
13.09.2022r