

Gdańsk, 19 sierpnia 2022 r.

dr hab. Paweł Jurek, prof. UG
Dyrektor Instytutu Psychologii
Uniwersytet Gdański

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Daniela Pazury
„Consequences of compatibility level between employee and
supervisor characteristics: recommendations for HRM”,
napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Grażyny
Wieczorkowskiej-Wierzińskiej oraz promotor pomocniczej
dr Anny Kuźmińskiej

Przedstawiona do recenzji praca doktorska ma charakter empiryczny i dotyczy konsekwencji stopnia wzajemnego dopasowania pracownika do przełożonego. Uzyskane doniesienia badawcze zostały skomentowane w kontekście rekomendacji dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach. Praca zawiera obszerny rozdział teoretyczny, stanowiący wyczerpujący przegląd koncepcji na temat przedmiotu badania oraz dwa rozdziały empiryczne zawierające opis metody i uzyskanych wyników. Rozprawa kończy się szeregiem wniosków, w tym dotyczących praktycznego zastosowania otrzymanych wyników oraz dalszych kierunków badań.

W dalszych częściach recenzji odniosę się do struktury i formalnych aspektów przedłożonej rozprawy, modelu teoretycznego i uzasadnienia postawionych hipotez, warstwy metodologicznej przeprowadzonych badań oraz znaczenia zaprezentowanych w pracy doniesień badawczych. Na końcu przedstawię konkluzję w kontekście spełnienia wymagań stawianym rozprawom doktorskim.

Struktura i formalne aspekty pracy

Przedstawiona do recenzji praca doktorska została przygotowana starannie, posiada jasną strukturę, adekwatną dla prac o charakterze empirycznym. Układ pracy, jej język i sposób prezentacji rozdziałów ułatwiają czytelnikowi zrozumienie tematu oraz odnalezienie kluczowych tez i doniesień badawczych. Praca zawiera wszystkie

niezbędne elementy, w tym streszczenie (w języku angielskim i polskim), bibliografię, spisy tabel i rycin, załączniki. Część teoretyczna zawiera kompleksowy przegląd koncepcji teoretycznych na temat dopasowania pracownika i przełożonego. Autor pracy jednoznacznie zdefiniował kluczowe pojęcia, których rozumienie konsekwentnie wykorzystał w całej pracy. Doktorant umiejętnie nakreślił szerszy kontekst poruszanego zagadnienia, przywołując różne aspekty dopasowania pracownika do środowiska zawodowego (organizacja, praca, itd.). Jednocześnie trafnie skoncentrował się na wybranym temacie, pogłębiając te zagadnienia, które pozostawały w ścisłej relacji do problematyki badawczej. Doktorant powołał się w swojej pracy na około 150 źródeł, na które składają się artykuły i monografie dobrze reprezentujące aktualną wiedzę i doniesienia badawcze w zakresie poruszanej tematyki. Autor odniósł się do wykorzystanych źródeł w treści swojej pracy zgodnie z przyjętymi standardami. Język pracy jest adekwatny dla prac naukowych. Rozprawa dowodzi, że Doktorant sprawnie formułuje zdania, które jasno oddają logiczny tok myślenia. Poprawnie konstruuje wnioski, adekwatnie do zastosowanej procedury badawczej. Podsumowując, **przedstawiona do recenzji rozprawa stanowi wzorcowy przykład pracy o charakterze empirycznym.**

Uzasadnienie postawionych hipotez

Praca doktorska opiera się na kilku teoretycznych fundamentach: teorii dopasowania człowiek–środowisko (uwzględniając ten szczególny przypadek, gdy analizowane jest dopasowanie pracownika i przełożonego), modelu ASA (attraction-selection-attrition; zakładającym spójność właściwości pracownika z cechami organizacji jako atrakcyjny dla obu stron), a także modelu przedziałowości Wieczorkowskiej (w określeniu dopasowania pracownika i szefa pod względem stylu pracy, tj. stylu punktowym versus przedziałowym) oraz teorii potrzeb MaCiellanda i modelu orientacji kontroli Grzelaka (w określeniu dopasowania pracownika i szefa pod względem potrzeby dominacji). Wykorzystując wymienione ramy teoretyczne, doktorant sformułował istotne pytania badawcze o cechy, w zakresie których korzystne jest podobieństwo pracownika i przełożonego oraz cechy, w zakresie których pożądane są różnice pomiędzy szefem a

pracownikiem. Waga tego zagadnienia została przekonująco zaprezentowana, zarówno w kontekście teoretycznym, jak i praktycznym.

Jednym z badanych wymiarów dopasowania na linii pracownik–przełożony był punktowy versus przedziałowy styl pracy. Rozbieżność w zakresie preferowanego stylu pracy może być źródłem nieporozumień, czy nawet konfliktów między szefem a pracownikiem. Autor konkluduje, że podobieństwo w tym zakresie będzie bardziej korzystne. Badanym wymiarem dopasowania była też potrzeba dominacji, w zakresie której przewidywano, że korzystne będzie dopasowanie komplementarne. Dla uzasadnienia tej hipotezy Autor zebrał sporo wyników wcześniejszych badań. Warto zauważyć, że wybrane do analizy dopasowania cechy różnią się poziomem widoczności, tj. preferowany styl pracy manifestuje się w zachowaniu obserwowanym w miejscu pracy w sposób bardziej wyraźny i bezpośredni, podczas gdy potrzeba dominacji jest właściwością nieco bardziej ukrytą, przejawia się pośrednio w codziennym działaniu w miejscu pracy. Dobór wspomnianych tu kryteriów podobieństwa pomiędzy szefem a pracownikiem uważam za trafny, uzasadniony i nowatorski.

W swojej pracy doktorant zbadał również dopasowanie szefa i pracownika w obszarze płci i wieku. Jednocześnie, autor słusznie zauważył, że preferencje dotyczące płci i wieku menedżerów zmieniają się – dla coraz większej liczby pracowników zmienne te nie mają istotnego znaczenia w porównaniu do kompetencji oraz postaw szefów. Powołując się na dotychczasowe raporty z badań, doktorant sformułował hipotezę o korzyściach z suplementarnego dopasowania ze względu na płeć i komplementarnego dopasowania ze względu na wiek. W tym miejscu warto zwrócić uwagę na rosnącą liczbę wyników badań wskazujących na zalety zespołów różnorodnych demograficznie (zob. np. Horwitz & Horwitz, 2007; Kelemen et al., 2020; Schneid, et al., 2016). W kontekście braku wsparcia dla hipotezy o korzyściach z suplementarnego dopasowania ze względu na płeć, te doniesienia mogą wnieść więcej światła w interpretację uzyskanych wyników. Ponadto, w przedłożonej rozprawie testowana była hipoteza (mówiąca, że w krajach bardziej równościowych pod względem płci deklarowane jest większe zadowolenie z kobiet w roli szefa; H4a2), której uzasadnieniu poświęcono stosunkowo mało miejsca w części teoretycznej.

Sądzę, że punktem krytycznym w zaprojektowanych badaniach własnych doktoranta było odpowiednie zidentyfikowanie zmiennych wynikowych. Autor skupił się w tym przypadku na postawach zawodowych, np. na zadowoleniu z relacji z przełożonym – co zostało bardzo dobrze uzasadnione. Jednocześnie sądzę, że w dalszych badaniach wskazane byłoby poszerzenie spektrum potencjalnych korzyści dopasowania o obiektywne wskaźniki wykonania pracy.

Pomimo pewnych zagadnień, które można byłoby rozwinąć, uważam, że **rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie, a przede wszystkim potwierdza bardzo dobre zrozumienie zagadnień związanych z dopasowaniem pracownika do organizacji, pracy i przełożonego.**

Warsztat metodologiczny

Część empiryczna składa się z opisu czterech zadań badawczych, do zrealizowania których zaprojektowano i przeprowadzono sześć badań. Całość tworzy ambitny i spójny program badawczy spełniający bardzo wysokie standardy metodologiczne, np. dotyczące testowania tych samych hipotez z zastosowaniem różnych metod badawczych i narzędzi pomiarowych (np. zadowolenie z relacji z przełożonym było mierzone aż trzema miarami; podobieństwo między szefem a pracownikiem było mierzone na podstawie ocen pracowników – samooceny i oceny przełożonego w zakresie badanych wymiarów –, a także z wykorzystaniem opisów hipotetycznych szefów i pytania o podobieństwo bohaterów opisów do faktycznych przełożonych osób badanych). Badania zrealizowane i opisane w rozprawie doktorskiej pozytywnie wyróżniają się na tle powszechnie projektowanych badań opartych na metodach samoopisowych. Projekt badawczy doktoranta skutecznie łączy różne rozwiązania metodologiczne, pochodzące z różnych schematów badawczych (eksperymentalnego, korelacyjnego). Wprowadzono liczne – udane z perspektywy uzyskanych efektów – modyfikacje do standardowych narzędzi psychometrycznych, skracając lub rozszerzając je, zmieniając instrukcję lub format odpowiedzi. W efekcie, zaprojektowane działania badawcze w optymalny sposób pozwoliły na przetestowanie sformułowanych hipotez badawczych. Warto nadmienić, że autor monitorował wpływ wprowadzonych modyfikacji na jakość pomiaru. W części poświęconej narzędziom umieścił nie tylko statystyki

opisowe, rozkłady wyników badanych zmiennych, współczynniki zgodności wewnętrznej, ale też korelacje między zmiennymi.

Należy docenić ogrom pracy włożonej w realizację opisanych badań. Poza wspomnianymi już wcześniej pracochłonnymi schematami badawczymi, skrojonymi na miarę, na wyróżnienie zasługuje również łączna liczba uczestników badań własnych (ponad 2 tysiące osób), a także analiza danych zastanych. Podsumowując, **przygotowana rozprawa doktorska potwierdza w pełni, że doktorant posiada umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.**

Znaczenie podjętego tematu i uzyskanych wyników

Jak przekonuje autor dysertacji, dopasowanie pracownika i szefa wciąż jest stosunkowo słabo rozpoznane w literaturze przedmiotu, a przecież rola menedżerów w budowaniu zaangażowania i kształtowania postaw zawodowych pracowników jest niekwestionowana. Wiele organizacji stale zwiększa nakłady finansowe w celu poprawy atrakcyjności środowiska pracy, a badania wskazują, że częstym powodem odejścia z pracy jest negatywna ocena relacji z szefem. W tym kontekście problem badawczy, który nakreślił w swojej pracy doktorant jest ważny i aktualny.

Jednym z podstawowych doniesień recenzowanej rozprawy doktorskiej jest ustalenie, że dla pracowników preferujących przedziałowy styl pracy, styl pracy menedżera nie miał znaczenia dla oceny zadowolenia relacji z nim. Natomiast dla pracowników preferujących punktowy styl pracy zadowolenie z relacji z przełożonym było większe, gdy przełożony był bardziej podobny. Efekt ten został zreplicowany również w badaniach, w których uczestnicy byli proszeni o ocenę chęci współpracy z hipotetycznym szefem. W tym miejscu, na marginesie, warto zwrócić uwagę na prawdopodobny błąd w Tabeli 20. Przypuszczam, że z powodu błędu podczas przepisywania wyników lub zamieszania z re-kodowaniem zmiennej „podobieństwo hipotetycznego szefa do mojego przełożonego” znak korelacji powinien być dodatni (0,225) a nie ujemny – wymaga to sprawdzenia i ewentualnego skorygowania szczególnie, gdyby praca miała być przygotowywana do druku w postaci monografii.

W przypadku potrzeby dominacji, uzyskane wyniki pokazały, że pracownicy generalnie bardziej preferują szefów charakteryzujących się afiliacyjnym (aniżeli

dominującym) stylem kierowania. Jednocześnie, wśród pracowników z silniejszą potrzebą dominacji preferencja afiliacyjnego szefa nad szefem dominującym była większa w porównaniu do pracowników o niższej potrzebie dominacji.

Jak widać, uzyskane wyniki istotnie poszerzają wiedzę na temat dopasowania pomiędzy szefem a pracownikiem, pokazując, że konwencjonalne rozumienie dopasowania suplementarnego i komplementarnego ma swoje ograniczenia, ponieważ nie uwzględnia wpływu nasilenia cechy będącej przedmiotem porównania u każdej ze stron. Dobór zmiennych (właściwości) do testowania podobieństwa uważam za niezwykle trafny – wybrano właściwości, które mają duże znaczenie dla sposobu pracy. I choć sam autor wśród ograniczeń badań własnych wymienia zbyt duże zawężenie cech, to w mojej opinii taki wybór sprzyja jasności doniesień.

Doktorant słusznie podkreśla, że uzyskane w jego badaniach wyniki nie służą dostarczeniu wskazówek jak lepiej rekrutować pracowników, aby byli bardziej dopasowani do organizacji. Podkreśla, że wyniki te mogą przyczynić się do zaprojektowania lepszych warunków pracy, wykorzystując wiedzę o konsekwencjach dopasowania na linii szef-pracownik, szczególnie w przypadku pracowników o określonych preferencjach dotyczących stylu pracy i autonomii. Różnorodność w środowisku zawodowym może być ogromnym atutem, czynnikiem przewagi konkurencyjnej. Może być też źródłem nieporozumień między pracownikami. Dzięki pracy doktorskiej mgr Daniela Pazury wiemy, że podobieństwo i różnice mogą być korzystne w zależności od rodzaju badanej właściwości. Uwzględniając powyższe argumenty, należy uznać, że **przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, które jest źródłem nowatorskiego rozwiązania mającego zastosowanie w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi.**

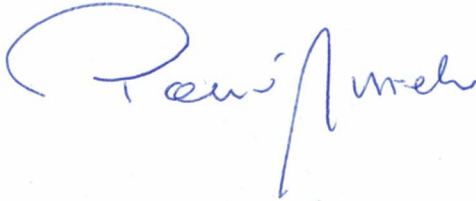
Konkluzja

Opracowana przez Doktoranta rozprawa doktorska pt. „Consequences of compatibility level between employee and supervisor characteristics: recommendations for HRM” odznacza się **oryginalnością i nowatorstwem, prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną, stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego.** Doktorant wykazał się umiejętnościami projektowania badań i ich realizacji zgodnie ze standardami

obowiązującymi w badaniach naukowych. Przedłożona przez niego rozprawa doktorska wykazuje **na umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej**. Reasumując, stwierdzam, że przygotowana przez mgr Daniela Pazurę rozprawa doktorska **spełnia w pełni wymagania** stawiane w Ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (tekst jednolity: Dz. U. z 2017 r. poz. 1789 z późn. zm.) oraz w przepisach rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 19 stycznia 2018 r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora (Dz. U. z 2018 r. poz. 261), a także wymogi stawiane pracom doktorskim w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. **Wnoszę o jej przyjęcie i dopuszczenie mgr Daniela Pazury do dalszych etapów przewodu doktorskiego.**

Z poważaniem,

dr hab. Paweł Jurek, prof. UG



Cytowana literatura:

- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography. *Journal of Management*, 33(6), 987–1015.
- Kelemen, T. K., Matthews, S. H., Zhang, X-A., Bradley, B. H., & Liu, H. (2020). When does gender diversity enhance team performance? The dual need for visionary leadership and team tenure. *Journal of Applied Social Psychology*, 50, 501–511.
- Schneid, M., Isidor, R., Steinmetz, H. & Kabst, R. (2016). Age diversity and team outcomes: a quantitative review. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 2-17.