



RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

mgr Daniela Pazury pt.:

**„Consequences of compatibility level between employee and supervisor characteristics:
recommendations for HRM”**

„Konsekwencje poziomu zgodności między cechami pracownika
i przełożonego: rekomendacje dla zarządzania zasobami ludzkimi”

napisanej pod kierunkiem **prof. dr hab. Grażyny Wieczorkowskiej-Wierzbińskiej,**
oraz promotora pomocniczego – dr Agnieszki Kuźmińskiej

Układ treści

1. Podstawa i cel recenzjis. 2
2. Przedmiot recenzjis. 2
3. Problem badawczy, cel pracy i hipotezys. 3
4. Metody badań i analizy danych.....s. 4
5. Struktura pracy i aspekty formalnes. 5
6. Ocena merytorycznas. 7
7. Podsumowanie i wniosek końcowy.....s. 9

1. Podstawa i cel recenzji

Podstawą niniejszej opinii jest pismo prof. dr hab. Grzegorza Karasiewicza, Przewodniczącego Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Warszawskiego informujące, że Rada Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Warszawskiego powołała mnie na recenzentkę rozprawy doktorskiej mgr Daniela Pazury.

Celem recenzji jest stwierdzenie, czy rozprawa doktorska spełnia warunki ustawowe i uzasadnia dopuszczenie mgr Daniela Pazurę do publicznej obrony – podstawa prawna: ustawa z dn. 14 marca 2003 r. poz. 65. z późn. zm.; Rozporządzenie z dn. 16. września 2016r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora’ art. 179 ust. 1 ustawy z dnia 3 lipca 2018 r. – Przepisy wprowadzające ustawę - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r. poz. 1669 z późn. zm.); § 5 ust. 1 uchwały Senatu Uniwersytetu Warszawskiego z dn. 16 października 2019 r. w sprawie określenia sposobu postępowania w sprawie nadania stopnia doktora oraz doktora habilitowanego na Uniwersytecie Warszawskim (Monitor UW poz. 340); uchwała Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i jakości z dn. 22. 12. 2021 r.

2. Przedmiot recenzji

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska mgr Daniela Pazury pt.: „Consequences of compatibility level between employee and supervisor characteristics: recommendations for HRM” („Konsekwencje poziomu zgodności między cechami pracownika i przełożonego: rekomendacje dla zarządzania zasobami ludzkimi”), napisana pod kierunkiem prof. dr hab. Grażyny Wieczorkowskiej - Wierzbińskiej oraz promotora pomocniczego – dr Anny Kuźmińskiej.

Praca liczy 166 stron i zawiera: stronę tytułową (bez numeru), stronę z oświadczeniami w języku polskim (bez numeru), stronę z oświadczeniami w języku angielskim (bez numeru), abstrakt w języku angielskim (1 strona bez numeru), abstrakt w języku polskim (1 strona bez numeru) spis treści – 4 strony (s. 6-9), wprowadzenia – 8 stron (s. 10-17) część zasadniczą – 108 stron (s. 18-125), siedem załączników – 22 stron (s. 126-147), bibliografię – 15 stron (s. 148-162), spisy tabel

i rysunków – 4 strony (s. 163-166). W spisie bibliografii ujęto 156 pozycji (źródła w języku polskim stanowią ¼ zbioru literatury). W wykazie form graficznych zawarto tytuły 30 tabel i 32 rysunków. Część zasadnicza pracy składa się z czterech rozdziałów, które liczą: pierwszy – 41 stron (s. 18-58), drugi – 34 strony (s. 59-92), trzeci – 21 stron (s. 93-113), czwarty – 7 stron (s. 114-120) oraz fragmentu zatytułowanego „Ograniczenia, kierunki dalszych badań i rekomendacje dla HRM – 5 stron (121-125).

3. Problem badawczy, cel pracy i hipotezy

Problem badawczy dotyczy nieprzystosowania w pracy i jego konsekwencji. Uzasadniając wybór problemu, Autor napisał: „nieprzystosowanie w pracy ma kilka negatywnych konsekwencji zarówno dla pracownika, jak i organizacji, dlatego od lat jest przedmiotem badań naukowych” (...). Bada się pięć typów dopasowania między osobą a: zawodem, pracą, organizacją, grupą i przełożonym. Choć rola menedżerów jest niekwestionowana, to najmniej zbadana w literaturze jest zgodność cech pracownika i szefa, zwana dopasowaniem osoby do przełożonego (wprowadzenie). Z kolei w rozdz. I napisał: iż z przeglądu literatury wynika, że „prawie nie ma badań nad konsekwencjami (nie)zgodności stylu pracy, choć można usłyszeć wiele historii o konfliktach powstałych na tle braku dopasowania w tym wymiarze. Brak badań empirycznych można uznać za zidentyfikowaną lukę badawczą”. Dalej dodał: „przegląd literatury wskazuje na niezbyt liczne badania dotyczące konsekwencji podobieństwa lub niepodobieństwa w wymiarze potrzeby dominacji, choć wszyscy zgadzają się, że wiele konfliktów organizacyjnych opiera się na walce o władzę. Dowody empiryczne dotyczące typu dopasowania w wymiarze potrzeby dominacji są mieszane - dlatego brak porozumienia został określony jako druga luka badawcza”.

Doktorant przyjął, iż celem głównym rozprawy będzie wzbogacenie wiedzy z zakresu ZZL na temat czynników ryzyka wynikających z nie/zgodności cech przełożonego i podwładnego przekładającej się na odczucie dopasowania lub jego brak (wprowadzenie, s. 11). Aby zrealizować ten cel, Autor wyznaczył sobie cztery zadania badawcze:

1. Zbadanie związku między satysfakcją relacyjną a bilansem emocjonalnym, satysfakcją z pracy, zdrowiem pracownika.
2. Zbadanie zależności przewidywanej satysfakcji relacyjnej od podobieństwa pracownika do szefa na wymiarze przedziałowości stylu pracy.

3. Zbadanie zależności przewidywanej satysfakcji relacyjnej od podobieństwa pracownika do szefa w wymiarze potrzeby dominacji.
4. Zbadanie w badaniu eksperymentalnym preferencji pracownika co do płci i wieku szefa oraz związku płci i wieku szefa z satysfakcją z pracy.

Magister Daniel Pazura sformułował także hipotezy główne (wstęp, s. 6-7; s. 67-68):

- ✓ H1. Satysfakcja relacyjna jest predyktorem bilansu emocjonalnego, satysfakcji z pracy i zdrowia pracownika;
- ✓ H2. Pracownicy preferują suplementarne dopasowanie do szefa na wymiarze stylu pracy. Punktowi pracownicy mają silniejsze preferencje co do stylu pracy szefa niż pracownicy przedziałowi;
- ✓ H3. Pracownicy preferują komplementarne dopasowanie do szefa w zakresie potrzeby dominacji;
- ✓ H4. Podobieństwo cech demograficznych (płeć, wiek) szefa i pracownika pozwala przewidywać satysfakcję relacyjną;

oraz hipotezy szczegółowe H1a, H1b, H1c, H4a i H4b (s. 67-68).

Problematykę rozprawy uważam za interesującą i aktualną. Mieści się ona w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Autor określił luki badawcze, które skłoniły go do podjęcia działań opisanych w recenzowanej rozprawie. Cel pracy, zadania badawcze i hipotezy sformułowano poprawnie. Luki badawcze i hipotezy określono na podstawie analizy treści literatury.

4. Metody badań i analizy danych

Sposób badania i analiz danych są zgodne z paradygmatem metodologicznym G. Wieczorkowskiej - Wierzińskiej (WiW) – s. 59. Autor prawidłowo przedstawił założenia metodyczne, opisał poszczególne próby oraz dokonał operacjonalizacji zmiennych. Stopień dopasowania pracownika i przełożonego badał na poziomie cech „powierzchniowych” (płeć, wiek) i „głębokich” (potrzeba dominacji, przedziałowy styl pracy). Te same hipotezy zostały przetestowane na różnych zbiorach danych pochodzących z pięciu badań własnych (w których

uczestniczyło łącznie 1579 pracowników i 561 studentów) oraz danych zastanych z 6. edycji Europejskiego Badania Warunków Pracy: 2015 r. (43 850 pracowników z 35 krajów).

Doktorant wyjaśnił, że w związku z pandemią Covid-19 nie mógł zaprosić badanych do laboratorium w celu przeprowadzenia badań eksperymentalnych, dlatego dokonał analizy danych zastanych i danych pochodzących z jego badań własnych prowadzonych przez Internet. W pracy przedstawił także wyniki analizy odpowiedzi respondentów na pytania otwarte dotyczące pożądanых cech lidera. Jako narzędzie pomiaru w 4 z 6 badań wykorzystał Ankieta Stylu Aktywności (SSA) - s. 68-69.

Nie mam zastrzeżeń do opisu założeń metodycznych badań i sposobu ich przeprowadzenia. Zostały one zaprezentowane w sposób przekonujący, co świadczy o tym, że Doktorant wie, jak badać, to, co go interesuje. Nieco więcej można było napisać o metodach analizy danych.

Kandydat potrafi wskazać ograniczenia przyjętej metodyki badania (badano cztery cechy, analizowano tylko optykę pracownika, badano osoby chętne do udziału w badaniu, wszyscy badani mieli wykształcenie co najmniej średnie; badania przeprowadzone w okresie pandemii Covid-19) oraz kierunki dalszych poszukiwań (replikacja badań w grupie zróżnicowanej pod względem poziomu wykształcenia; rozszerzenie badań o procedurę TEZ (opracowaną w Katedrze Psychologii i Socjologii Menedżerskiej Wydziału Zarządzania UW, która opiera się na analizie eksperymentalnych studiów przypadku obejmujących kilkugodzinną pracę zespołową); i rekomendacje „dla HRM” s. (121-125).

.

5. Struktura pracy i aspekty formalne

Praca ma charakter empiryczny i tej konwencji podporządkowano jej układ. Treści „zasadnicze” pracy ujęto w czterech rozdziałach, które liczą: pierwszy – 41 stron (s. 18-58), drugi – 34 strony (s. 59-92), trzeci – 21 stron (s. 93-113), czwarty – 7 stron (s. 114-120) oraz fragmentu zatytułowanego „Ograniczenia, kierunki dalszych badań i rekomendacje dla HRM – 5 stron (121-125). Rozdziały poprzedzono wprowadzeniem, w którym zarysowano problem badawczy, wskazano cel, zadania badawcze, zdefiniowano kluczowe terminy używane w rozprawie i scharakteryzowano strukturę opracowania.

Rozdział pierwszy powstał na podstawie przeglądu literatury. Opisano w nim wyniki badań poświęconych problematyce dysertacji, na podstawie których opracowano hipotezy. W rozdziale tym:

- ✓ omówiono problem dopasowania pracownik - przełożony w kontekście innych rodzajów dopasowania: do pracy, do stanowiska, do organizacji, do zespołu
- ✓ uzasadniono wybór czterech cech do analizy dopasowania pracownik – przełożony
- ✓ opisano kwestie dopasowanie pracownik - przełożony pod względem stylu pracy
- ✓ scharakteryzowano dopasowanie pracownik - przełożony w wymiarze potrzeby dominacji
- ✓ odniesiono się do dopasowania pracownik - przełożony w kontekście płci i wieku
- ✓ omówiono zmienne określające stan emocjonalno-motywacyjny pracownika (stopień zadowolenia, skłonność do odejścia) oraz ich korelaty.

W rozdziale drugim przedstawiono paradygmat metodologiczny "WiW" przyjęty w rozprawie. Ten fragment opracowania „zawiera” opis prób, procedur, operacjonalizację zmiennych, cel dysertacji i zadania badawcze. Rozdział trzeci poświęcono prezentacji wyników badań. Rozdział czwarty ma charakter podsumowania; omówiono w nim wyniki badań, ograniczenia przyjętej metodyki, kierunki dalszych badań oraz rekomendacje dla HRM.

Moim zdaniem układ treści opracowania odpowiada wymogom stawianym pracom doktorskim. Kolejność treści jest uzasadniona i nie budzi zastrzeżeń. Tok rozważań jest logiczny, „uporządkowany”. Całej pracy oraz poszczególnym jej fragmentom nadano tytuły adekwatne do zawartych w nich treści. W opracowaniu wykorzystano formy graficzne, ilustrujące, podsumowujące bądź wyjaśniające opisy słowne. Istotne i interesujące uzupełnienie treści zasadniczych rozprawy stanowią załączniki. Przypisy zredagowano prawidłowo.

Według mnie spis treści jest zbyt rozbudowany. Mam również wątpliwości do podziału treści na poszczególne fragmenty. Jestem zwolenniczką zachowania proporcji rozdziałów pod względem objętości. Rozumiem intencje Autora w kwestii przyjętej struktury treści – wyjaśnił je w opracowaniu, pisząc np.: „Przegląd literatury składa się z 6 działów, których objętość jest uzależniona od liczby badań, które zostały zidentyfikowane. Z tego powodu poszczególne sekcje

mają różną długość (s. 14). Pan D. Pazura napisał, że rozdział czwarty zawiera punkt „Ograniczenia, kierunki dalszych badań i rekomendacje dla HRM”. Moim zdaniem ze spisu treści to nie wynika.

Błędem logicznym jest wyszczególnienie wyłącznie jednego punktu (tak jest w rozdziale pierwszym, w którym w punkcie 1.4. wyodrębniono podpunkt 1.4.1; podobnie w rozdziale 2, w punkcie 2.2 ujęto tylko jeden podpunkt 2.2.1). W rozdziale 4 jest tylko jeden punkt 4.1 (a przecież wystarczyło do rozdziału 4 dołączyć - jako punkt 4.2 - fragment poświęcony ograniczeniom badań, kierunkom dalszych poszukiwań i rekomendacjom. Podziału dokonuje się przynajmniej na dwie części (dwa fragmenty). Zasada taka obowiązuje na każdym poziomie w przypadku list wielopoziomowych.

6. Ocena merytoryczna

Pracę Pana mgr Daniela Pazury przeczytałam z zainteresowaniem. Moim zdaniem treści rozprawy dowodzą jego zainteresowania poruszoną problematyką. Wskazane luki poznawcze uzasadniły podjęte przez Pana Magistra działania, których efektem jest opiniowana dysertacja.

Autor uzasadnił wybór problematyki rozprawy i dokonał przeglądu dotychczasowych badań, co pozwoliło mu określić luki badawcze i sformułować hipotezy. Prowadząc studia literaturowe, skoncentrował się na pozycjach poświęconych teorii dopasowania pracownik - przełożony ze szczególnym uwzględnieniem stopnia podobieństwa w zakresie potrzeby dominacji, stylu pracy, płci i wieku.

Doktorant poprawnie zdefiniował kluczowe terminy używane w pracy i wyjaśnił, dlaczego pewne pojęcia stosuje zamiennie (np.: lider, kierownik, przełożony, przełożony, szef oraz podwładny, pracownik, osoba, członek zespołu). Właściwie scharakteryzował aspekty metodyczne badania i prawidłowo opisał wyniki badania.

Badania mgr D. Pazury potwierdziły pozytywną korelację między satysfakcją z relacji i pracy, równowagą emocjonalną i samooceną zdrowia (rezultaty te są zgodne z wynikami prezentowanymi w literaturze). Na ich podstawie Autor wysnuł również wniosek, iż pracownicy

preferują dopasowanie suplementarne (podobieństwo) pod względem stopnia przedziałowości stylu pracy i dopasowanie komplementarne (odmienność) pod względem potrzeby dominacji. Biorąc pod uwagę badania korelacyjne i eksperymentalne, nie stwierdził wpływu zgodności płci i wieku na satysfakcję relacyjną.

Podsumowując swoje badania, Doktorant zwrócił uwagę na to, że w praktyce nie chodzi o zatrudnianie pracowników dopasowanych do preferencji szefa, a raczej modyfikację warunków pracy: zmianę stylów komunikacji, przeniesienie do innego zespołu itp. Według Doktoranta zarówno pracownicy, jak i ich szefowie muszą znać preferowany przez nich styl pracy. Znajomość różnic pozwala uświadomić sobie zagrożenia w relacji pracownik - przełożony, co jest warunkiem koniecznym skutecznego przeciwdziałania konfliktom w pracy. Podkreślił, iż konkluzja dotycząca pozytywnych konsekwencji suplementarnego dopasowania w wymiarze stylów pracy wymaga dalszych rozważań. Dodał, że w zespole oczekuje się różnorodności stylów pracy (ponieważ style pracy mają swoje mocne i słabe strony). Zespoły mieszane, zróżnicowane pod względem stylu pracy mają przewagę na zespołami homogenicznymi ze względu na tę cechę.

Kandydat wykazał się umiejętnością wnioskowania (rozdział 4) i krytycznej oceny swoich poczynań (s. 121-125). Rozważania mają satysfakcjonującą „podstawę” teoretyczną - 156 pozycji. W rozprawie wykorzystano uznane prace naukowe, zawierające wyniki prekursorskich badań tematu.

Magister Daniel Pazura, pisząc pracę doktorską, wykazał się także wnikliwością i dociekliwością, to jest cechami charakteryzującymi rzetelnego badacza. Jestem przekonana, że Doktorant rozumie, na czym polega praca naukowa. Poniżej zawarłam kilka pytań („Ważne jest, by nigdy nie przestać pytać. Ciekawość nie istnieje bez przyczyny ... - Albert Einstein), które traktuję jako zaproszenie do dyskusji w trakcie publicznej obrony rozprawy:

- ✓ Czytając pracę, zastanawiałam się, dlaczego Autor zdecydował się badać nieprzystosowanie w pracy? Co Go zainspirowało do wyboru problematyki podjętej w dysertacji?

- ✓ Weryfikując pierwszą hipotezę, zwrócono uwagę, że kobiety niżej oceniają stan swojego zdrowia. Z czego to może wynikać?
- ✓ W podsumowaniu punktu Autor „postuluje” zastosowanie metody eksperymentalnej do badania preferencji dotyczących podobieństwa cech demograficznych pracowników i ich przełożonych. Czy Doktorant ma „wizję” takiego badania?
- ✓ We wnioskach stwierdzono, że zespoły mieszane pod względem stylu pracy mają przewagę na zespołami jednorodnymi ze względu na tą cechę. Czy mogą być sytuacje „odwrotne”? Jeśli tak, to jakie warunki mogą temu „sprzyjać”?
- ✓ Czy jest coś, co zaskoczyło Doktoranta w trakcie prowadzenia badań bądź analizy ich wyników? Jeśli tak, to co i dlaczego?

7. Podsumowanie i wniosek końcowy

Ogólna ocena rozprawy (tzn. poprawności treści, formuły problemu badawczego i sposobu jego rozwiązania, podstawy źródłowej rozważań oraz aspektów formalnych) **jest bardzo pozytywna**. Rozprawa doktorska mgr D. Pazury:

- ✓ świadczy o ogólnej wiedzy teoretycznej Doktoranta - dokonano w niej analizy uznanych pozycji źródłowych, co umożliwiło uzasadnić podjętą problematykę, sformułować hipotezy, wykazać luki badawcze
- ✓ jest wynikiem działań metodycznych
- ✓ stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego
- ✓ pozwala wnioskować o umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej
- ✓ może być podstawą przynajmniej dwóch artykułów naukowych, które warto skierować do recenzji w międzynarodowych czasopismach naukowych.

W mojej opinii **rozprawa mgr Daniela Pazury pt. „Consequences of compatibility level between employee and supervisor characteristics: recommendations for HRM”**, napisana pod kierunkiem prof. dr hab. Grażyny Wieczorkowskiej - Wierzbińskiej oraz promotora pomocniczego – dr Anny Kuźmińskiej **spełnia warunki ustawowe i uzasadnia dopuszczenie Pana mgr Daniela Pazurę do publicznej obrony** – podstawa prawna: ustawa z dn. 14 marca 2003 r. poz. 65. z późn. zm.; Rozporządzenie z dn. 16. września 2016r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu

habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora' art. 179 ust. 1 ustawy z dnia 3 lipca 2018 r. – Przepisy wprowadzające ustawę - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r. poz. 1669 z późn. zm.). W związku z powyższym wnioskuję o dopuszczenie rozprawy do publicznej obrony.

Ze względu na bardzo pozytywną ocenę rozprawy i jej walory naukowe wnioskuję, w przypadku pomyślnej obrony oraz pozytywnej opinii Komisji, o przedstawienie pracy do **nagrody za pracę doktorską.**


Joanna Cewińska