

RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

magistra Krzysztofa Nowaka pt. „Hidden costs of job demands-employee working style misfits” napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Grażyny Wieczorkowskiej - Wierzińskiej oraz dr hab. Józefa Haczyńskiego

Układ treści

1. Podstawa i cel recenzjis. 2
2. Przedmiot recenzjis. 2
3. Ocena ogólnas. 3
4. Ocena szczegółowas. 4
5. Konkluzjas.11

dr hab. Joanna Cewińska, prof. UŁ

Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, ul. Matejki 22/26, 90-237 Łódź, e-mail: joanna.cewinska@uni.lodz.pl

1. Podstawa i cel recenzji

Podstawą niniejszej opinii jest pismo prof. dr hab. Alojzego Z. Nowaka, Dziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, z dnia 28.02.2019 roku, z prośbą o sporządzenie recenzji rozprawy doktorskiej mgra Krzysztofa Nowaka pt. „Hidden costs of job demands-employee working style misfits”.

Celem recenzji jest stwierdzenie, czy rozprawa doktorska spełnia warunki określone w Ustawie z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65) z późniejszymi zmianami oraz na podstawie Rozp. MNiSZW z dn. 26 września 2016 roku w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, habilitacyjnym oraz postępowaniu o nadanie tytułu profesora, w szczególności, czy stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub artystycznego oraz wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej, a także umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej.

2. Przedmiot recenzji

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska mgra Krzysztofa Nowaka pt. „Hidden costs of job demands-employee working style misfits”, napisana pod kierunkiem prof. dr hab. Grażyny Wieczorkowskiej-Wierzbińskiej oraz dr hab. Józefa Haczyńskiego.

Praca liczy 155 stron i obejmuje: stronę tytułową (s. 1), oświadczenia (s. 2), streszczenie w języku angielskim (s. 3), streszczenie w języku polskim, (s. 4), spis treści (ss. 5-6), część teoretyczną (ss. 7-41), część empiryczną (ss. 42-124), spis tabel (ss.125-128), spis rysunków (129-132) załączniki (ss.133-149), bibliografię (ss. 150-155).

Część teoretyczna (35 stron) składa się z sześciu rozdziałów (oznaczonych cyframi arabskimi od 1.1 do 1.6). Dokonano w niej przeglądu literatury dotyczącej obiektywnych i subiektywnych kosztów psychologicznych będących

następstwem niedopasowania pracownika do wymagań pracy. W końcowym fragmencie tej części zaprezentowano model teoretyczny.

Część empiryczna (83 strony) obejmuje 5 rozdziałów (oznaczonych cyframi arabskimi od 2.1 do 2.5). Przedstawiono w niej wyniki pięciu badań empirycznych, w których łącznie wzięło udział 429 osób, ograniczenia przyjętej metodyki oraz rekomendacje dla zarządzania zasobami ludzkimi.

Spis tabel (4 strony) zawiera 41 pozycji a spis rysunków (4 strony) – 47 pozycji. W części uzupełniającej (17 stron) znajdują się informacje dodatkowe dotyczące przeprowadzonych analiz (opisy, tabele, wykresy). Część ta składa się z trzech aneksów: w pierwszym z nich (Appendix A, pkt 5.1) zostały przedstawione szczegóły obliczania wskaźników zmienności rytmu pulsu; w drugim (Appendix B, pkt. 5.2) - rozkłady odpowiedzi (w postaci tabel krzyżowych) na pytania zawarte w Sondaż Stylów Aktywności; w trzecim (Appendix C, pkt. 5.3) - „zilustrowano” związek pomiędzy subiektywnymi i obiektywnymi kosztami psychofizjologicznymi zidentyfikowany w ostatnich trzech badaniach.

W wykazie bibliografii (6 stron) ujęto 110 pozycji. Około 90% tego zbioru stanowią źródła obcojęzyczne (anglojęzyczne).

3. Ocena ogólna

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska dotyczy problemu niedopasowania pomiędzy wymaganiami pracy a cechami pracowników. Autor przyjął, że stresory występujące w miejscu pracy mogą różnie wpływać na pracowników, i że ten wpływ jest zależny od cech psychologicznych zatrudnionych. Po drugie założył, iż konsekwencje wykonywania pracy niezgodnej z predyspozycjami mogą być kosztowne zarówno dla samego pracownika (negatywne konsekwencje zdrowotne i osobiste), jak i dla jego pracodawcy (np. absencja, obniżona wydajność pracy).

Problematyka pracy ma charakter interdyscyplinarny, co stanowi niewątpliwą jej atut. Treści recenzowanego „dzieła” przekonują, że mgr K. Nowak ma świadomość wagi poruszanej problematyki dla nauk o zarządzaniu, szczególnie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

Praca ma charakter empiryczny i tej konwencji podporządkowano jej układ (przedstawienie problemu i uzasadnienie jego „wagi naukowej”, charakterystyka aspektów metodycznych badań, prezentacja wyników badań, dyskusja uzyskanych wyników). Logika wywodów wydaje się uzasadniona, kolejność treści nie budzi zastrzeżeń.

Całej pracy oraz poszczególnym jej fragmentom nadano tytuły adekwatne do zawartych w nich rozważań. Cel rozprawy został sformułowany poprawnie. Doboru literatury dokonano właściwie, koncentrując się na pozycjach, które pozwoliły uzasadnić wybór problematyki rozprawy i wykazać jej walor naukowy. Doktorant wykazał się w tym względzie dociekliwością i starannością właściwą badaczowi. Podoba mi się to, że Autor nie starał się „na siłę” zwiększyć ilości pozycji źródłowych, ale dokonał sensownej ich selekcji.

Charakterystyka aspektów metodycznych wskazuje na umiejętność doboru sposobów gromadzenia i analizowania danych przez Doktoranta, co pozwala pozytywnie ocenić przygotowanie Autora do samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Strona edytorska nie budzi większych zastrzeżeń.

Ogólna ocena rozprawy (tzn. poprawności treści, formuły problemu badawczego i sposobu jego rozwiązania, podstawy źródłowej rozważań oraz aspektów formalnych) **jest pozytywna.**

4. Ocena szczegółowa

Część teoretyczna pracy przedstawionej do recenzji zawiera: fragment, który określiłam jako wstęp (rozdziały 1.1 – 1.3), rozdział 1.4 – przegląd literatury, model teoretyczny (rozdział 1.5) oraz pytania badawcze (rozdział 1.6).

Wstęp (rozdziały 1.1- 1.3) jest bardzo syntetyczny i konkretny. Zawarto w nim cel części teoretycznej, wskazano znaczenie podjętej problematyki dla badań w zakresie zarządzania oraz zaprezentowano strukturę dysertacji.

Przegląd literatury (rozdział 1.4) zawiera cztery podrozdziały (oznaczone cyframi arabskimi od 1.4.1 do 1.4.4).

W pierwszym podrozdziale (1.4.1) omówiono kwestię niedopasowania pracownika do charakteru pracy. W podrozdziale drugim (1.4.2) zwrócono uwagę na współczesne środowisko pracy oraz wymagania, jakie to środowisko „generuje”. Wyeksponowano stresory badane w części empirycznej rozprawy: presję czasową, negatywną informację zwrotną oraz obecność kontrolera przy wykonywaniu zadań. Następnie przedstawiono zagadnienie niedopasowania pracownika do charakteru pracy z perspektywy teoretycznej, odwołując się do praw Yerkesa-Dodsona, regulacyjnej teorii temperamentu Jana Strelau’a oraz stylów aktywności Grażyny Wieczorkowskiej. W tej części dokonano również przeglądu wcześniejszych wyników badań nad konsekwencjami niedopasowania stylu pracy oraz temperamentu do charakteru pracy.

Trzeci podrozdział (1.4.3) poświęcono kosztom i konsekwencjom niedopasowania pracownika do charakteru pracy. Najpierw przedstawiono koszty ponoszone przez pracodawcę w postaci zwiększonych poziomów fluktuacji i absencji oraz zmniejszonego poziomu produktywności. Dalsze rozważania dotyczą kosztów ponoszonych przez pracownika, w szczególności stresu, konsekwencji zdrowotnych, wypalenia zawodowego a także negatywnego postrzegania pracy. Podrozdział zakończono przeglądem teorii stresu w miejscu pracy.

W czwartym podrozdziale (1.4.4) poruszono problem subiektywnego i obiektywnego pomiaru kosztów psychofizjologicznych w miejscu pracy (pomiar kwestionariuszowy w dziedzinie zarządzania, pomiar subiektywnych i obiektywnych kosztów psychofizjologicznych, obiektywny pomiar psychofizjologicznych kosztów pracownika podczas wykonywania zadań pracowniczych, tj. zmienność rytmu serca.

Część teoretyczną „zamykają”: opisowy model teoretyczny, inspirowany przeglądem literatury (1.5) oraz pytania badawcze sformułowane na jego podstawie (1.6).

Opisowy model teoretyczny wskazuje, w jaki sposób obiektywne i subiektywne koszty psychofizjologiczne zależą od dopasowania temperamentu oraz stylu pracy do zadań i charakteru pracy.

Jak wynika z rozważań, Autor oczekiwał (bazując na przeglądzie literatury) braku istotnych zależności między kosztami obiektywnymi i subiektywnymi.

Doktorant założył (w modelu teoretycznym), iż subiektywne koszty ponoszone podczas wykonywanej pracy będą zależały od tego, na ile charakter pracy jest spójny z preferowanymi stylami pracy; uznał też, że obiektywne koszty będą zależały zarówno od dopasowania charakteru pracy do preferowanych stylów pracy, jak i do zasobów psychoenergetycznych pracownika wyznaczonych poprzez jego temperament.

Moim zdaniem treści ujęte w rozdziałach 1.1- 1.3 można było ująć w jednym rozdziale; podobnie - rozważania przedstawione w rozdziałach 1.5 i 1.6. Przyjęty przez Autora sposób podziału treści powoduje ich nadmierne „rozcłódkowanie”. Konsekwencją tego jest brak pewnej „ciągłości myśli” i proporcji między objętością poszczególnych rozdziałów (fragmentów). Uważam, że nie ma potrzeby ujmować w oddzielnym fragmencie celu rozdziału teoretycznego (cztery wersy tekstu). Na stronie 37 błędnie oznaczono numerację podrozdziału: zamiast 1.4.4 jest 1.4.4. 2.1.1. Oczywiście rozumiem, że jest to błąd edytorski, ale tego rodzaju niedociągnięcia częściej zdarzają się w pracach, których autorzy mają podobną „manierę” jak mgr K. Nowak (podział tekstu na zbyt wiele części).

Część empiryczna rozprawy obejmuje pięć rozdziałów (od 2.1 do 2.5) i zawiera opis badań korelacyjnych oraz czterech indywidualnie przeprowadzonych badań eksperymentalnych, których ważnym elementem był pomiar w ściśle kontrolowanych warunkach wpływu stresorów na koszty wykonywania pracy.

W **rozdziale 2.1** przedstawiono dziewięć hipotez dotyczących psychologicznych moderatorów wpływu stresorów (negatywnej informacji zwrotnej, presji czasowej oraz obecności kontrolera) na koszty wykonywania zadań mierzonych zarówno na poziomie subiektywnym jak i obiektywnym (wskaźniki psychofizjologiczne).

Pierwsze trzy hipotezy „mówią” o ponoszeniu wyższych obiektywnych kosztów przez bardziej reaktywnych pracowników. Następne trzy hipotezy odnoszą się do roli reaktywności jako moderatora między metodycznością a obiektywnymi kosztami podczas wykonywania zadań pod presją. Ostatnie trzy hipotezy stwierdzają występowanie wyższych subiektywnych kosztów przy wykonywaniu zadań pod presją przez osoby bardziej metodyczne.

W kolejnym fragmencie rozprawy opisano pięć badań oraz wyniki, jakie uzyskano na ich podstawie. Celem pierwszego badania - **rozdz. 2.2** - było zbadanie dynamiki zmian subiektywnych i obiektywnych kosztów wykonywania pracy pod presją czasową. Do pomiaru kosztów subiektywnych wykorzystano siatkę afektu, zaś do oszacowania kosztów obiektywnych zastosowano optyczny czujnik pulsu do badania zmienności rytmu pulsu.

Rozdział 2.3 poświęcono prezentacji badania kwestionariuszowego (Sondażu Stylów Aktywności) przeprowadzonego wśród 328 respondentów. Na podstawie analiz stwierdzono, że

- reaktywność jest istotnym dodatnim predyktorem wrażliwości na wszystkie stresory (im wyższa, tym bardziej wszystkie trzy stresory są „stresujące”);
- samoocena stanowi istotny ujemny i potrzeba osiągnięć - istotny dodatni predyktor wrażliwości na negatywną informację zwrotną;
- zarówno samoocena jak i ekstrawersja są istotnymi ujemnymi predyktorami wrażliwości na obecność kontrolera (presja społeczna).

Dodatkowo reaktywność moderowała związek metodyczności z wrażliwością na obecność kontrolera.

W **rozdziale 2.4** omówiono trzy badania eksperymentalne (dotyczące wpływu stresorów: negatywnej informacji zwrotnej, presji czasowej i obecności kontrolera na subiektywne i obiektywne koszty wykonywania zadań), w których testowano dziewięć hipotez postawionym w pracy doktorskiej. Wszystkie trzy badania były przeprowadzone indywidualnie wśród 89 uczestników.

Struktura części poświęconych prezentacji badań jest właściwa (opis „specyfiki” eksperymentu, sposobu pomiaru oraz analizy, testowanie hipotez).

Rozdział 2.5 zawiera dyskusję wyników oraz rekomendacje dla dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi.

Dyskusja (zawarta w podrozdziałach 2.5.1- 2.5.5) zaczyna się od stwierdzenia, że na podstawie kwestionariuszowych metod pomiaru dopasowania pracownika do charakteru pracy można starać się przewidzieć nie tylko subiektywną ocenę odczuć pracownika podczas wykonywania zadań

pracowniczych, ale także obiektywnie zmierzone koszty psychofizjologiczne podczas wykonywania zadań.

Styl pracy (metodyczność) był związany z subiektywnymi kosztami, a temperament pracownika (reaktywność) determinowała nie tylko wysokość poniesionych kosztów podczas wykonywania pracy pod presją, ale też w jaki sposób styl pracy był związany z obiektywnymi kosztami psychofizjologicznymi podczas wykonywania zadań pracowniczych.

W kolejnych podrozdziałach dokładniej przedstawiono związek stylu pracy oraz temperamentu pracownika z subiektywnymi i obiektywnymi kosztami ponoszonymi podczas wykonywania zadań pracowniczych oraz stopnia, w jakim pracownicy byli w stanie przewidzieć, jak bardzo stresujące dla nich będą różnego rodzaju sytuacje w pracy.

Podrozdział 2.5.6 poświęcony jest ograniczeniom badań. Autor wymienił trzy główne ograniczenia. Pierwsze z nich dotyczyło niemożności całkowitego rozgraniczenia negatywnej informacji zwrotnej, presji czasowej oraz obecności kontrolera w badaniach.

Drugie ograniczenie dotyczyło wieku osób badanych. Doktorant zwrócił uwagę na to, że próba badawcza składała się głównie z młodych dorosłych a zatem wyniki mogą być inne dla grupy starszych pracowników - ze względu na ich doświadczenie oraz naturalne zmiany w zapotrzebowaniu na stymulację i parametry psychofizjologiczne zachodzące wraz z wiekiem.

Trzecie ograniczenie dotyczyło niewystarczająco wysokiego realizmu psychologicznego sytuacji eksperymentalnej. Autor zauważył, iż podczas wykonywania zadań w miejscu pracy pracownicy prawdopodobnie byłiby bardziej zaangażowani w wykonywanie zadań oraz mieliby większe doświadczenie w wykonywaniu podobnych zadań. Ale i tak ujawnione różnice indywidualne w reakcji na stresory wskazują, że dla układu krwionośnego realizm psychologiczny był wystarczająco wysoki. Na poziomie świadomości badani nie czuli się zestresowani, ale układ krwionośny różnicował czas działania stresorów od czasu relaksu.

W podrozdziale 2.5.7 przedstawione zostały rekomendacje dotyczące czterech dziedzin zarządzania zasobami ludzkimi. Pierwsza rekomendacja dotyczy motywowania pracowników. Zwrócono uwagę, na to, że przy

motywowaniu pracowników, stosując presję czasową, informację zwrotną czy uwzględniając obecność kontrolera, należy brać pod uwagę temperament pracownika, gdyż niskie zasoby psychoenergetyczne mogą narażać pracownika na wyższe obiektywne koszty psychofizjologiczne przy jednoczesnym braku zdawania sobie z nich sprawy.

Druga rekomendacja odnosi się do przydzielania zadań pracownikom ze względu na ich preferowany styl pracy i temperament. Doktorant rekomenduje udział pracownika w doborze zadań, przy jednoczesnym uświadomieniu go sprawie adekwatności tych zadań do jego temperamentu.

Trzecia rekomendacja dotyczy zwracania uwagi na preferowany styl pracy oraz reaktywność pracownika przy tworzeniu adekwatnego dla niego środowiska pracy.

W czwartym punkcie Doktorant podkreślił potrzebę jednoczesnego sprawdzania obiektywnych i subiektywnych miar kosztów ponoszonych przez pracownika jako dwóch istotnych perspektyw w analizie problemu dopasowania pracownika do typu zadań.

W mojej ocenie ograniczenia przyjętej metodyki badawczej oraz rekomendacje sformułowano poprawnie. W powyższym zakresie Doktorant wykazał się umiejętnościami: syntetycznego myślenia i obiektywnej oceny własnej pracy.

Analizując rekomendacje, zastanawiałam się nad ich „wdrożeniem”. Mnie przekonują. A jak przekonać do nich praktyków? Moim zdaniem wymagałoby to wysokiej samoświadomości menedżerów, ich szerokiej wiedzy (w tym z zakresu psychologii) i otwartości na powyższe propozycje. Nie ukrywam, że dla wielu pracowników byłoby to problemem. Kwestie stylu pracy - tu metodyczności - i poziomu reaktywności mogą być dla zatrudnionych niejasne (chcą zarabiać, nie są świadomi kosztów subiektywnych – do czasu gdy nie staną się ich „ofiarami”, choć i wtedy nie zawsze sobie to uświadamiają)) Jak zatem to czynić (wdrażać rekomendacje)? Jaka jest rola HR biznes partnerów w tym zakresie?

Dostosowanie „parametrów” zatrudnionych (atrybutów fizycznych) do miejsca pracy rekomendowali już klasycy zarządzania. To podejście było poddane dyskusji (również i krytyce) w późniejszych nurtach (jako ważniejsze

były na przykład relacje między ludźmi, uznanie, czy samorozwój). Doktorant zwraca uwagę na inne właściwości pracowników (czynniki psychologiczne - temperament), które uważam za niezwykle istotne. Kieruję zespołem, którego członkowie mają różne temperamenty, w związku z tym różny poziom reaktywności i metodyczności pracy. Staram się to uwzględniać, przydzielając im zadania, oceniając ich wykonanie oraz dozując zakres kontroli. Zauważyłam, że ma to znaczenie dla ich „samopoczucia” w pracy i tego, jak wykonują swoje zadania. Jednak moim zdaniem większe znaczenie dla poszczególnych osób ma to, jak są postrzegane przez pozostałych współpracowników, czy faktycznie stanowią „ważny społecznie element zespołu”, aniżeli to, jak ich traktuję pod względem czynników uwzględnionych w eksperymencie. I tu pojawia się pytanie, czy gdybym inaczej „podchodziła” do współpracowników, tj. nie uwzględniała ich atrybutów psychologicznych, to ich potrzeba przynależności kształtowałaby się na innym poziomie? Zastanawiam się także na ile specyfika wykonywanej pracy lub poziom integracji zespołu mogą determinować wyniki omawianych badań? Znane mi są sytuacje, w których szef nie uwzględniał „parametrów” objętych eksperymentem, a jednak uzyskiwał bardzo dobre wyniki zarówno w kategoriach indywidualnych, jak i zespołowych.

Założenie Doktoranta, iż konsekwencje wykonywania pracy niezgodnej z predyspozycjami mogą być kosztowne zarówno dla samego pracownika, jak i dla jego pracodawcy wpisują się w „kapitałowy nurt zarządzania ludźmi”. Ukryte koszty niedopasowania mogą być ujawnione w dłuższym czasie, nie zawsze „od razu”. Być może pracodawcy nie zależy na ujawnieniu tych kosztów - dopóki pracownik przynosi „korzyści”, po co zabiegać o jego szczególne dostosowanie do środowiska pracy? Jak będzie niezadowolony, rozstanie się z organizacją. Na jego miejsce zostanie zatrudniona nowa osoba. Wobec tego, że młode pokolenia z założenia chętnie zmieniają i będą zmieniać pracodawcę, po co mierzyć dostosowanie do środowiska pracy (aspekty proponowane przez Doktoranta)? Jakie znaczenie mają badania Doktoranta w kontekście pracy mobilnej, w rozproszonych organizacjach, w której znaczenie traci tradycyjna kontrola a nie rzadko presja czasu (młode pokolenia mają „inny” stosunek do czasu?). Jak się mają wyniki badań Doktoranta w związku z robotyzacją?

Interesuje mnie również (w odniesieniu do drugiego ograniczenia, dotyczącego wieku osób badanych), jakie hipotezy można zaproponować, gdyby eksperyment miał być prowadzony wśród starszych dorosłych? Z perspektywy sytuacji na rynku pracy i dalszych prognoz w tym zakresie, działania skierowane do osób w wieku okołoemerytalnym są istotne i myślę, że stawianie sobie pytań badawczych i pewnych założeń w związku z tą grupą jest zasadne.

Kończąc opinię, dodam, że do tej pory nie miałam okazji recenzowania tego rodzaju dysertacji. Prace empiryczne (eksperymentalne) są rzadkością w naukach społecznych, w tym w zarządzaniu.

Jestem pod wrażeniem „pomysłu” Doktoranta i sposobu realizacji jego „idei”. Doceniam fakt, że opiniowane dzieło jest wynikiem projektu Preludium, co wskazuje na to, że Jego „pomysł” został wcześniej pozytywnie oceniony przez ekspertów. Podoba mi się konkretne „podejście” Kandydata do wybranego tematu (pozbawione niepotrzebnych wątków).

Skoro badania mgra K. Nowaka skłaniają do refleksji, w moim odczuciu są interesujące i inspirujące, co jest ich kolejnym atutem.

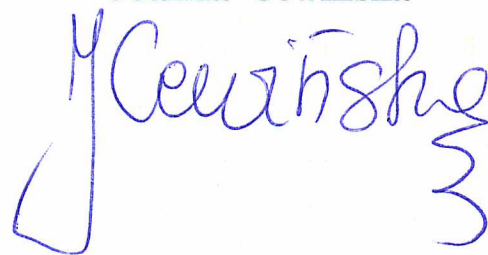
5. Konkluzja

Po przeczytaniu pracy stanowiącej przedmiot oceny mogę stwierdzić, że

- ✓ jest ona dziełem interdyscyplinarnym, w którym Autor wykazuje zasadność „szerokiego” ujmowania problemów natury zarządczej, co więcej, pokazuje jak to czynić, korzystając z „danych” nam możliwości;
- ✓ jest wynikiem działań metodycznych, co dowodzi opanowania przez Doktoranta sposobów badania dziedziny będącej przedmiotem Jego zainteresowania, umiejętności prezentowania i analizy materiału empirycznego oraz wnioskowania
- ✓ stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego
- ✓ przekonuje o umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez Doktoranta.

W mojej opinii rozprawa mgra Krzysztofa Nowaka pt. „Hidden costs of job demands-employee working style misfits” napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Grażyny Wieczorkowskiej - Wierzbińskiej oraz dr hab. Józefa Haczyńskiego, **spełnia wymogi ustawowe i w związku z powyższym wnioskuję o dopuszczenie Doktoranta do publicznej obrony.**

Joanna Cewińska



Łódź, 21 marca 2019 roku