

# Uniwersytet Warszawski

## Wydział Zarządzania

mgr Wojciech Karczewski

Predyspozycje do wykonywania pracy wysoko zrutyinizowanej.

Rekomendacje dla zarządzania zasobami ludzkimi

Streszczenie rozprawy doktorskiej

Praca wykonana pod kierunkiem

prof. zw. dr hab. Grażyny Wieczorkowskiej - Wierzińskiej

Promotor pomocniczy: dr Anna Kuźmińska

Katedra Psychologii i Socjologii Zarządzania

WARSZAWA, CZERWIEC 2019

### SPIS TREŚCI

Wstęp.....	2
Struktura pracy .....	3
Problemy Badawcze .....	4
Wyniki badań empirycznych.....	5
Podsumowanie .....	10
Bibliografia .....	11

## **WPROWADZENIE**

Silna globalizacja biznesu wywołuje presję na rutynizację procesów, czyli takiego wykonywania czynności w miejscu pracy, aby procesy i ich rezultaty mogły być porównywane w różnych organizacjach i miejscach na świecie. Praca wykonywana w organizacjach musi być w takim wypadku zrutyinizowana. Prototypem pracy o najwyższym stopniu rutynizacji jest praca przy taśmie montażowej, gdy każdy ruch robotnika jest dokładnie zaprogramowany. Czynności zrutyinizowane często opisują sekwencje działań, których pracownik nie ma prawa zmieniać. Procesy o średnim stopniu rutynizacji mają zastosowanie w metodykach zarządzania projektami i zbiorach dobrych praktyk (np. PMBOK, Prince2, ITIL). O pracy o niskim stopniu rutynizacji mówi się najczęściej w organizacjach, które działają w bardzo niestabilnym otoczeniu wymagającym podejmowania często nieprzewidywalnych działań (np. firmy konsultingowe, szpitale, kancelarie prawne). Taka praca wymaga rozwiązywania problemów nieustrukturyzowanych (w większym lub mniejszym stopniu). Rutynizacja czynności w miejscu pracy pozwala na znaczne zwiększenie wydajności produkcji. Jest wprowadzana także w przypadku prac bardziej złożonych, które są wykonywane w niestabilnym i zmiennym środowisku pracy. Operacja pacjenta w szpitalu nie mogłaby mieć miejsca, jeżeli wcześniej nie istniałyby procedury przygotowania do tej operacji. Także w branży reklamowej wykorzystującej kreatywność autorów reklam u klientów (np. korporacji z branży telekomunikacyjnej) istnieją rutynowe procedury przetargowe wyboru agencji reklamowej. Prace w działach, gdzie wybiera się dostawców usług, są wysoce zrutyinizowane, a tym samym powtarzalne i mogą być użyte również w innych procesach wyboru czy kontraktowania dostawców. Przykładem procesów rutynizacji w zarządzaniu projektami są np. : (1) Metodyki projektowe (np. Prince 2 – metodyka oparta na gotowych do przeniesienia do organizacji procesach mających na celu sprawne tworzenie produktów projektowych); (2) Zbiory dobrych praktyk (np. PMBOK - zbiór powszechnie uznanych praktyk, które znajdują zastosowanie w zarządzaniu projektami i ITIL - zbiór powszechnie uznanych praktyk zarządzania usługami IT); (3) Normy (np. standardy w ISO 20000, który zawiera zrutyinizowane wytyczne dotyczące zarządzania usługami IT). Związana z rutynizacją automatyzacja czynności pracownika może czasami przynieść

efekty odwrotne do zamierzonych<sup>1</sup>. Są także zawody wymagające pracy kreatywnej, którą trudno zrutynizować. W ostatnich dekadach pozytywne i negatywne konsekwencje rutynizacji pracy stały się przedmiotem wielu badań<sup>2</sup>. Z ekonomicznego punktu widzenia przeważają zalety rutynizacji pracy, ale tak jak nie wszyscy nadają się do pracy przy taśmie produkcyjnej, tak też nie wszyscy będą szczęśliwi wykonując pracę wysoko zrutynizowaną. W wyborze pracy decydującym czynnikiem dla pracownika może być spełnienie wymagań kompetencyjnych i wysokość zarobków, ale jeśli zignorujemy fakt niedopasowania charakteru pracy do naszych predyspozycji psychofizjologicznych, koszty psychosomatyczne wykonywania takiej pracy mogą być znaczne<sup>3</sup>. W prowadzonych wcześniej w Katedrze Psychologii i Socjologii Zarządzania WZ UW badaniach wykazano, że<sup>4</sup>:

- 1) osoby wykonujące prace wysoko zrutynizowane ponoszą wyższe koszty emocjonalne (częstsze emocje negatywne, rzadsze pozytywne);
- 2) występuje adaptacja do pracy wysoko zrutynizowanej wśród osób taką pracę wykonujących (im bardziej zrutynizowana jest wykonywana praca, tym bardziej zrutynizowana jest wymarzona praca);
- 3) koszty wykonywania pracy wysoko zrutynizowanej zależą od temperamentu i preferowanego przez pracownika stylu aktywności opisywanego na wymiarze: punktowość - przedziałowość.

Jednym z celów mojej rozprawy doktorskiej jest sprawdzenie, czy te wnioski replikują się na kolejnych próbach.

## **STRUKTURA PRACY**

**Rozprawa doktorska ma charakter empiryczny.** Część pierwszą stanowi przegląd literatury. W części drugiej, empirycznej przedstawiono wyniki analiz trzech badań:

- Badanie A – badanie internetowe **ogólnopolskiej próby losowej 732 pracowników z co najmniej średnim wykształceniem w wieku od 24 do 42 lat;**
- Badanie B - badanie internetowe **1132 pracowników korporacji** o różnym profilu działalności i **4748** ich **współpracowników;**
- Badanie C - **dwanaście eksperymentalnych studiów przypadku** testujących efektywność pracy zespołów pięcioosobowych (**N=60**).

---

<sup>1</sup> Taleb, 2013

<sup>2</sup> np. Feldman i Pentland, 2003; Ohly, Sonnentag i Pluntke, 2006; Laureiro-Martinez, 2013, Grajewski, 2007

<sup>3</sup> Ferguson, Daniels i Jones, 2006

<sup>4</sup> Jeśka, 2016; Wieczorkowska, 2014

W rozdziale 1. dokonano przeglądu literatury z nauk o zarządzaniu pod kątem negatywnych i pozytywnych konsekwencji wysokiego stopnia rutynizacji. Punktem wyjścia oprócz cyfrowego taylorizmu<sup>5</sup> była teoria dualizmu Feldmana i Pentlanda<sup>6</sup>. W rozdziale 2. wykorzystano teorię dopasowania do pracy<sup>7</sup> i model ASA<sup>8</sup>, transakcyjny model temperamentu Eliasza<sup>9</sup> i koncepcję przedziałowości Wieczorkowskiej, aby wyprowadzić hipotezy dotyczące predyspozycji do wykonywania pracy wysoko zrutynizowanej. Model Eliasza<sup>10</sup> zakłada transakcyjne zależności między temperamentem, osobowością (której przejawem jest styl aktywności/pracy) i środowiskiem (które wyznaczone jest m.in. przez warunki pracy). Określenie „transakcyjne” oznacza, że wszystkie te 3 elementy oddziałują na siebie i przez to podlegają zmianom. Najłatwiej modyfikowalnym jest środowisko, pod warunkiem istnienia możliwości zmiany pracy. Prawie niemodyfikowalnym jest temperament, ale długotrwałe oddziaływania środowiskowe (hałas uliczny, liczne wyzwania), biologiczne (starzenie się organizmu, ćwiczenia) mogą zmieniać poziom reaktywności (uwrażliwiać lub uodparniać). Model Wieczorkowskiej<sup>11</sup> przedziałowych strategii aktywności zakłada wpływ sposobu realizacji zadań na wartość stymulacyjną wykonywanej pracy. Punktowe strategie realizacji zadań zwiększają wartość stymulacyjną wykonywanej pracy w środowisku wymuszającym wielozadaniowość. Przedziałowe strategie realizacji zadań mogą prowadzić do przeciążenia w środowisku oferującym wiele opcji do wyboru. Przegląd literatury zaowocował zidentyfikowaniem dwóch problemów badawczych.

## PROBLEMY BADAWCZE

Pierwszy problem badawczy to rozstrzygnięcie sprzeczności wynikających z wyników wcześniejszych badań dotyczących predyspozycji do wykonywania pracy wysoko zrutynizowanej: Wieczorkowskiej i Eliasza (2004) oraz Nowaka (2019).

Drugi zidentyfikowany problem badawczy dotyczy ograniczeń metod samoopisowych wykorzystywanych do diagnozy predyspozycji do pracy wysoko zrutynizowanej. Część empiryczna pracy podzielona jest na sekcje poświęcone odrębnym problemom badawczym.

---

<sup>5</sup> Kulesza, Weaver, Friedman, 2011

<sup>6</sup> Feldman i Pentland, 2003

<sup>7</sup> Dawis i Lofquist, 1984

<sup>8</sup> Schneider, Goldstein i Smith, 1995;

<sup>9</sup> Wieczorkowska, Eliaz, 2004

<sup>10</sup> Wieczorkowska, Eliaz, 2004

<sup>11</sup> Wieczorkowska-Siarkiewicz, 1992; Wieczorkowska, Burnstein, 1999; Wieczorkowska, Burnstein, 2004

## WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

W badaniu internetowym ogólnopolskiej próby losowej 732 pracowników z co najmniej średnim wykształceniem w wieku od 24 do 42 lat (badanie A) przyjęto model teoretyczny z 3 predyktorami, 4 zmiennymi wyjaśnianymi.

Predyktory:

- Preferowany przez pracownika styl aktywności PSA (punktowy vs przedziałowy);
- Możliwości energetyczne pracownika wyznaczone przez temperament;
- Stopień rutynizacji wykonywanej pracy.

Zmienne wyjaśniane<sup>12</sup>:

- Bilans emocjonalny (częstotliwość przeżywania emocji przyjemnych i nieprzyjemnych);
- Poczucie przeciążenia poznawczego;
- Poczucie osamotnienia;
- Deklaracja chęci zmiany charakteru pracy.

Wszystkie zmienne były mierzone za pomocą Sondażu Stylu Aktywności (SSA)<sup>13</sup>. Dane korelacyjne mogą być analizowane na wiele sposobów – i dlatego analizowano je zarówno licząc proste współczynniki korelacji, wielozmiennowe analizy regresji oraz trójczynnika analizę wariancji. Podstawowa hipoteza dotyczyła interakcyjnego wpływu cech pracownika i stopnia rutynizacji pracy na koszty psychologiczne i zakładała, że:

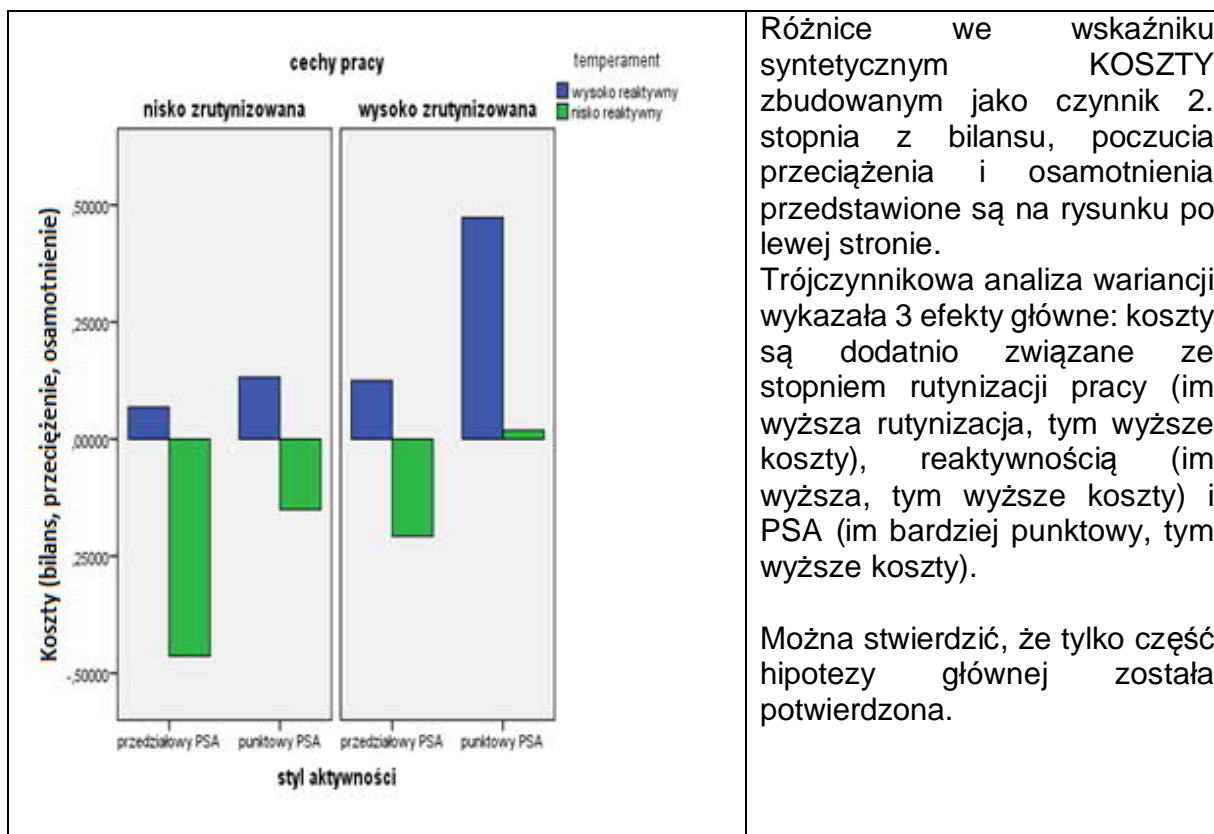
- w pracach wysoko zrutynizowanych lepiej się powinni czuć wysoko reaktywni punktowcy;
- w pracach nisko zrutynizowanych nisko reaktywni przedziałowcy.

Syntetyczne przedstawienie głównego wyniku zawiera rysunek 1.

Wykazano także, że w sytuacji hipotetycznego wyboru zamiast podwyżki zmianę charakteru pracy wybrało prawie 42 % z wykonujących prace zrutynizowane i tylko niecałe 28% wykonujących prace niezrutynizowane. Stopień rutynizacji pracy najsilniej wpływał na chęć jej zmiany w grupie punktowych i wysoko reaktywnych (47% vs 25%) oraz w grupie przedziałowych nisko reaktywnych (40% vs 20%) pracowników. Punktowi nisko reaktywni nie przejawiają takiej inklinacji (chcących zmienić charakter pracy jest 32% wśród wykonujących pracę wysoko zrutynizowaną vs 39% wśród wykonujących pracę nisko zrutynizowaną).

<sup>12</sup> Wieczorkowska, 2014; Wieczorkowska, 2017

<sup>13</sup> Wieczorkowska, 1998; Wieczorkowska, 2014



Różnice we wskaźniku syntetycznym KOSZTY zbudowanym jako czynnik 2. stopnia z bilansu, poczucia przeciążenia i osamotnienia przedstawione są na rysunku po lewej stronie. Trójczynnkowa analiza wariacji wykazała 3 efekty główne: koszty są dodatnio związane ze stopniem rutynizacji pracy (im wyższa rutynizacja, tym wyższe koszty), reaktywnością (im wyższa, tym wyższe koszty) i PSA (im bardziej punktowy, tym wyższe koszty).

Można stwierdzić, że tylko część hipotezy głównej została potwierdzona.

Najlepiej w pracy nisko zrutyinizowanej czują się nisko reaktywni przedziałowcy. Druga część hipotezy przewidywała, że praca wysoko zrutyinizowana jest korzystna dla wysoko reaktywnych (bo rutynizacja powinna redukować złożoność pracy) i punktowych (bo lubią rutyny) pracowników. Analizy wykazały, że jest wprost przeciwnie. **Wysoko reaktywni punktowi pracownicy ponoszą w pracy wysoko zrutyinizowanej najwyższe koszty.**

Rysunek 1. Syntetyczne przedstawienie głównego wyniku dla badania A. Źródło: opracowanie własne.

W drugiej sekcji części empirycznej zatytułowanej „Wybrane problemy pomiaru predyspozycji do pracy wysoko zrutyinizowanej: preferowanego przez pracownika stylu aktywności PSA (badanie B)” sprawdzano:

- wpływ tendencji do potakiwania na wyniki w kwestionariuszach;
- wpływ aprobaty społecznej na samooceny PSA;
- trafność pomiaru przedziałowości za pomocą SSA.

Przeanalizowano dane zebrane za pomocą polskiej, komercyjnej wersji Gallup’s Clifton StrengthsFinder Assessment, które zostało do tej pory wykorzystane do diagnozy ponad 20 mln pracowników na świecie. Podstawą teoretyczną pomiaru jest Model Mocnych Stron Gallupa oparty na założeniu, że dla każdego można wybrać 5 charakterystycznych dla niego talentów pracowniczych. Dostępne komercyjnie na rynku polskim narzędzie oparte na modelu mocnych stron Gallupa składa się ze 102 pytań. Badanie składa się z

dwóch części: samooceny oraz oceny diagnozowanej osoby przez jej współpracowników. Analizowano dane od 5880 osób (1132 pracowników korporacji o różnym profilu działalności, w tym 44% mężczyzn i 4748 współpracowników). W analizach wykorzystano pomiar dwóch spośród 34 talentów pracowniczych:

Elastyczność została zoperacjonalizowana za pomocą wskaźnika zbudowanego z odpowiedzi na 3 pytania:

- Łatwo dostosowuję się do zmieniającej się sytuacji,
- Lubię robić wiele rzeczy jednocześnie - pojawianie się nowych sytuacji jest dla mnie inspiracją,
- Nowe sytuacje są po to, żeby się do nich dostosować - zawsze traktuję zmianę jako coś naturalnego.

Punktowość stylu aktywności została zoperacjonalizowana za pomocą wskaźnika zbudowanego z odpowiedzi na 3 pytania:

- Często koncentruję swoją uwagę na szczegółach;
- Lubię tworzyć szczegółowe plany działań;
- Często myślę: To trzeba uporządkować, zaplanować działania krok po kroku.

Pięciostopniowa skala odpowiedzi dla wszystkich pytań jest opisana następująco:

- dla samooceny (1 – bardzo do mnie pasuje, 5 – zupełnie do mnie nie pasuje)
- dla oceny współpracownika (1 – bardzo do niej/niego pasuje, 5 - zupełnie do niej/niego nie pasuje).

W analizach wykazano, że ipsatyżacja wyników<sup>14</sup> pozwala na zmniejszenie wpływu na wyniki tendencji do potakiwania i powoduje wzrost rzetelności (zoperacjonalizowanej przez alfę Cronbacha) wskaźników zmiennych teoretycznych oraz większą zgodność wyników analiz z przewidywaniami teoretycznymi. Efektem dodatkowym było sprawdzenie wartości psychometrycznej dwóch skal z polskiego odpowiednika narzędzia biznesowego Gallup's Clifton Strengths Finder na próbie ponad 5880 pracowników.

W kolejnej części na zbiorze z badania B przetestowano hipotezę mówiącą, że przedziałowość i elastyczność jest wyżej oceniana społecznie, więc pracownicy odpowiadając na pytania przypisują sobie te cechy w wyższym natężeniu w porównaniu do tego jak wypadają w ocenach swych współpracowników. Aby przetestować hipotezę przeprowadzono trójczynnika analizę wariancji z powtarzanym pomiarem na 2 czynnikach: wymiar oceny (punktowość vs elastyczność) i typ oceny (samoocena vs ocena współpracowników). Porównanie danych samoopisowych i ocen współpracowników dla obu wymiarów przedstawione jest na rysunku 2.

---

<sup>14</sup> Wieczorkowska, Wierzbinski, 2011; Wieczorkowska, Karczewski, 2019

<p>ELASTYCZNOŚĆ w zależności od tego, kto ocenia (samoocena- niebieskie słupki, współpracownicy – zielone słupki) i kto jest oceniany (kobieta, mężczyzna – na osi OX )</p>	<p>PUNKTOWOŚĆ w zależności od tego, kto ocenia (samoocena- niebieskie słupki, współpracownicy – zielone słupki) i kto jest oceniany (kobieta, mężczyzna)</p>																		
<p>The chart shows the average (Średnia) elasticity for women and men. For women, self-evaluation (blue) is approximately 0.075, while colleagues' evaluation (green) is approximately 0.02. For men, self-evaluation (blue) is approximately 0.09, while colleagues' evaluation (green) is approximately -0.05.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Płeć</th> <th>Elastyczność - samoocena</th> <th>Elastyczność - opinia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Kobiety</td> <td>0.075</td> <td>0.02</td> </tr> <tr> <td>Mężczyźni</td> <td>0.09</td> <td>-0.05</td> </tr> </tbody> </table>	Płeć	Elastyczność - samoocena	Elastyczność - opinia	Kobiety	0.075	0.02	Mężczyźni	0.09	-0.05	<p>The chart shows the average (Średnia) pointiness for women and men. For women, self-evaluation (blue) is approximately -0.13, while colleagues' evaluation (green) is approximately 0.02. For men, self-evaluation (blue) is approximately -0.15, while colleagues' evaluation (green) is approximately 0.04.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Płeć</th> <th>Metodyczność - samoocena</th> <th>Metodyczność - opinia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Kobiety</td> <td>-0.13</td> <td>0.02</td> </tr> <tr> <td>Mężczyźni</td> <td>-0.15</td> <td>0.04</td> </tr> </tbody> </table>	Płeć	Metodyczność - samoocena	Metodyczność - opinia	Kobiety	-0.13	0.02	Mężczyźni	-0.15	0.04
Płeć	Elastyczność - samoocena	Elastyczność - opinia																	
Kobiety	0.075	0.02																	
Mężczyźni	0.09	-0.05																	
Płeć	Metodyczność - samoocena	Metodyczność - opinia																	
Kobiety	-0.13	0.02																	
Mężczyźni	-0.15	0.04																	
<p>Badani uważają się za bardziej elastycznych, niż oceniają ich współpracownicy. Wielkość zniekształcenia jest istotnie większa dla mężczyzn niż dla kobiet.</p>	<p>Badani uważają się za mniej punktowych niż oceniają ich współpracownicy. Wielkość zniekształcenia jest istotnie większa dla mężczyzn niż dla kobiet.</p>																		

Rysunek 2. Porównanie samoocen pracowników z ocenami współpracowników na wymiarze elastyczności i punktowości. Źródło: opracowanie własne.

### Próba sprawdzenia trafności pomiaru za pomocą SSA (badanie C)

W kolejnym badaniu zostało przeprowadzonych 12 eksperymentalnych studiów przypadków<sup>15</sup> kilkugodzinnej pracy sztucznie utworzonych pięcioosobowych zespołów zadaniowych. Zastosowano opracowaną w Katedrze Psychologii i Socjologii Zarządzania procedurę TEZ (Test Efektywności Zespołowej). Opisana dokładnie w rozprawie procedura umożliwia badanie wpływu różnych konfiguracji zespołów (różniących się cechami ich członków) na efektywność zespołową oraz wzajemne relacje pomiędzy członkami zespołu. Całość badania była nagrywana. Każdy z uczestników wypełniał SSA - Sondaż Stylów Aktywności) co najmniej parę dni przed badaniem (większość 2-3 miesiące wcześniej). Każdy z zespołów na początku badania dostawał pulę 600 zł. W zależności od jakości pracy zespołu z puli były zabierane pieniądze. Na koniec lider

<sup>15</sup> Badania te przeprowadziłem wspólnie z mgr Danielem Pazura i mgr Kamilą Pietrzak



wybrany na początku badania przez eksperymentatorów (wybór był wynikiem analizy profilu osobowościowego z danych SSA) dzielił między uczestników wynagrodzenie zależne od uzyskanych wyników zespołu. Zespoły zadaniowe wykonywały trzykrotnie zadanie REKRUTACJA (wybór najlepszego kandydata do pracy na podstawie CV) i dwukrotnie zadanie SEGREGACJA (uporządkowanie na półkach prawie 100 książek w taki sposób, aby jak najszybciej znaleźć żądaną książkę). Procedura TEZ jest wystarczająco długa i angażująca, aby osłabieniu uległy mechanizmy autoprezentacyjne i można było obserwować dynamikę relacji grupowych. Po zakończeniu wykonywania zadań i podziale pieniędzy członkowie zespołu wypełniali ankietę, w której znajdowały się m.in. pytania socjometryczne. Każdy z członków zespołu wskazywał dwie osoby z pięciu, z którymi chciałby pracować w przyszłości oraz dwie, z którymi chętnie spędziłby czas wolny. Wyniki tych deklaracji zostały przedstawiono w formie socjogramów. Zaplanowano DWA testy trafności pomiaru przedziałowości za pomocą SSA:

1. porównanie ocen przedziałowości członków zespołu dokonanyymi przez 8 sędziów kompetentnych (którzy oglądali nagrania pracy 12 zespołów zadaniowych) a ich wynikami w SSA;
2. test hipotezy mówiącej o preferowaniu w pracy osób o podobnym stylu aktywności.

Test 1. okazał się niemożliwy do przeprowadzenia – sędziowie kompetentni nie mieli żadnych problemów z oceną potrzeby władzy czy potrzebą afiliacji - odpowiedzi TRUDNO POWIEDZIEĆ stanowiły mniej niż 1% dokonanych ocen, inaczej było w przypadku wymiarów przedziałowego stylu aktywności, gdzie odpowiedzi TRUDNO POWIEDZIEĆ stanowiły prawie 53% wszystkich ocen. Oznacza to, że procedura TEZ nie pozostawia wystarczająco dużo swobody, aby mogły się ujawnić różnice indywidualne w tym zakresie.

Test 2. polegał na porównywaniu wyborów socjometrycznych z wynikami w SSA w celu sprawdzenia czy osoby preferujące punktowy PSA wolą mieć współpracowników o podobnym, czy różnym stylu aktywności. Korelacja między własnym wynikiem PSA (punktowość) a średnią punktowością wybranych partnerów: (1) do pracy - była dodatnia, ale istotna jedynie na poziomie tendencji statystycznej; (2) do zabawy - była nieistotna statystycznie. Podsumowując: podjęte próby oceny trafności pomiaru PSA za pomocą SSA nie były zbyt udane, ponieważ nie udało się uzyskać od sędziów kompetentnych oszacowań PSA. Zdumiewający jest fakt, że mimo że oglądający nagrania sędziowie kompetentni nie byli w stanie ocenić stylu aktywności

poszczególnych osób, to analiza wyborów socjometrycznych pokazuje, że członkowie zespołów „wykryli” podobieństwo stylów aktywności. Wyniki sugerują, że badani wybierali do dalszej pracy ludzi do siebie podobnych pod względem PSA, ale ze względu na małą próbę (N=60) badanie wymaga replikacji.

## PODSUMOWANIE

Wkładem poznawczym rozprawy jest rozbudowanie wniosków z poprzednich badań realizowanych w Katedrze Psychologii i Socjologii Zarządzania WZ UW o nowe elementy, w tym wykazanie negatywnego związku rutynizacji pracy z ponoszonymi przez pracowników kosztami (gorszy bilans, większe poczucie osamotnienia), wskazanie na zagrożenia dla wysoko reaktywnych preferujących punktowy styl aktywności, którzy wykonują taką pracę.

Wkładem metodologicznym rozprawy jest : (1) sprawdzenie wartości psychometrycznej dwóch skal z popularnego narzędzia biznesowego Gallup's Clifton StrengthsFinder na próbie ponad 5880 pracowników; (2) wykazanie konieczności wyeliminowania zniekształceń związanych ze stylem odpowiedzi za pomocą ipsatyzacji; (3) wykazanie istotnych różnic między samoopisami a opisami kolegów w ocenie elastyczności i metodyczności; (4) określenie własności psychometrycznych SSA na kolejnych próbach pracowników; (5) przetestowanie procedury TEZ (Test Efektywności Zespołowej) pod kątem przydatności do pomiaru stylu aktywności.

Wkładem praktycznym są rekomendacje dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie rekrutacji. Oferty na stanowiska pracy powinny być opisywane także pod kątem stopnia rutynizacji pracy, a kandydaci powinni mieć umożliwiony dostęp do narzędzi autodiagnostycznych pozwalających im określić koszty, jakie będą ponosić wykonując pracę niedopasowaną do ich predyspozycji. Wykorzystywane przez biznes narzędzia diagnostyczne powinny być sprawdzone przez naukowców pod kątem ich własności psychometrycznych. Każdy skuszony wysokimi zarobkami pracownik może wykonywać pracę niezgodną z jego predyspozycjami, ale trzeba pamiętać, że ponoszone w sytuacji niedopasowania koszty psychologiczne będą miały niekorzystne długotrwałe konsekwencje<sup>16</sup>, między innymi w postaci chorób lub chęci zmiany pracy co owocuje niekorzystną dla pracodawcy fluktuacją kadr.

---

<sup>16</sup> Marzec, Scibelli & Edington 2015; Kocakulah, M. C., Kelley, Mitchell, & Ruggieri 2016;

## BIBLIOGRAFIA CYTOWANA W STRESZCZENIU

- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment: an individual-differences model and its applications*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Feldman M.S, & Pentland B.T. (2003). Reconceptualising Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48 (1), 94-118.
- Ferguson, E., Daniels, K., Jones, D. (2006). Negatively oriented personality and perceived negative job characteristics as predictors of future psychological and physical symptoms: A meta-analytic structural modelling approach. *Journal of Psychosomatic Research*, 60, 45–52.
- Grajewski, P. (2007). *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Marzec, M. L., Scibelli, A., & Edington, D. (2015). Impact of changes in medical condition burden index and stress on absenteeism among employees of a US utility company. *International Journal of Workplace Health Management*, 8(1), 15-33.
- Kocakulah, M. C., Kelley, A. G., Mitchell, K. M., & Ruggieri, M. P. (2016). Absenteeism problems and costs: causes, effects and cures. *The International Business & Economics Research Journal (Online)*, 15(3), 89.
- Kulesza, M.G., Weaver, P.Q., Friedman, S. (2011). Frederick W. Taylor's presence in 21st century management accounting systems and work process theories. *Journal of Business and Management*, 17(1), 105-119.
- Laureiro-Martinez, D. (2014). Cognitive Control Capabilities, Routinization Propensity and Decision Making Performance. *Organization Science*, 25(4), 1111-1133,
- Nowak K. (2019). *Hidden costs of job demands-employee working style misfit*. Niepublikowana rozprawa doktorska. Warszawa: Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Ohly, S., Sonnentag S. & Pluntke F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3) 257-279.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA Framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747-773.
- Taleb, N. (2013). *Antykruchłość: O rzeczach, którym służą wstrząsy*. Warszawa: Kurhaus.
- Wieczorkowska, G. Elias, A. (2004). Rola przedziałowości i temperamentu w adaptacji do zmiany. *Kolokwia Psychologiczne*, 12, 27-51.
- Wieczorkowska-Siarkiewicz, G. (1992). Punktowe i przedziałowe reprezentacje celu. *Uwarunkowania i konsekwencje*. Warszawa: OWWP.
- Wieczorkowska – Nejtardt, G. (1998). *Inteligencja motywacyjna: mądre strategie wyboru celu i sposobu działania*. Warszawa: Wydawnictwa Instytutu Studiów Społecznych UW.
- Wieczorkowska, G. & Burnstein, E. (1999). Adapting to the transition from Socialism to Capitalism in Poland: The Role of Search Costs and Screening Strategies in Social Change. *Psychological Science*, 10(2), 98–105.
- Wieczorkowska, G. & Burnstein, E. (2004). Hunting for a Job: How Individual Differences in Foraging Strategies Influence the Length of Unemployment. *Group Processes & Intergroup Relations*, 7(4), 305-315.
- Wieczorkowska, G. & Wierzbiński, H. (2011). *Statystyka: od teorii do praktyki*. Warszawa: Scholar
- Wieczorkowska-Wierzbińska, G. (2014). Diagnoza psychologiczna predyspozycji pracowników. *Problemy Zarządzania*, 12; 1(45), 81 – 98.

- Wieczorkowska-Wierzbińska, G. (2017). Dealing with too much. *European Management Journal*, 35 (2017), 803-805.
- Wieczorkowska G., Karczewski W. (2019). Employees' Predispositions to routinized work. Measurement Issues. W: *Kuźmińska A. O. (red.). Management Challenges in the Era of Globalization. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe WZ UW*