

*Dr hab. dr Czesław Noworol  
Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania  
Uniwersytetu Jagiellońskiego*

**RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ MGR MARCINA JEŚKA  
„KONSEKWENCJE STOPNIA DOPASOWANIA CECH PRACOWNIKA DO ZADAŃ  
O RÓŻNYM POZIOMIE STANDARYZACJI PROCESÓW”  
NAPISANEJ NA WYDZIALE ZARZĄDZANIA UNIwersYTETU WARSZAWSKIEGO  
POD KIERUNKIEM PROF. ZW. DR HAB. GRAŻYNY WIECZORKOWSKIEJ-WIERZBIŃSKIEJ**

Recenzowana rozprawa doktorska mgr Marcina Jeśka napisana została pod kierunkiem Pani Prof. zw. dr hab. Grażyny Wieczorkowskiej-Wierzbińskiej na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, w dziedzinie nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu.

Przedmiotem recenzji jest szczegółowa ocena, czy rozprawa spełnia warunki określone w art. 13 Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2003 Nr 65 poz. 595, t.j. Dz. U. z 2014 r. poz. 1852, z 2015 r. poz. 249, 1767.), określaną dalej Ustawą.

Wymogiem art. 13 Ustawy jest aby rozprawa doktorska, przygotowywana pod opieką promotora albo pod opieką promotora i promotora pomocniczego, o którym mowa w art. 20 ust. 7, powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne dokonanie artystyczne oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej.

W związku z tym, recenzję napisano odnośnie do cytowanych wymogów Ustawy, i obejmuje ona następujące zagadnienia:

1. Formalna struktura pracy doktorskiej;
2. Układ i zawartość merytoryczna;
3. Ocena metodologiczna;
4. Oryginalność rozwiązania problemu naukowego;
5. Wnioski końcowe

## 1. FORMALNA STRUKTURA PRACY DOKTORSKIEJ

Recenzowana praca zawiera 255 stron tekstu, w tym 40 rysunków, 52 tabele, spis treści, spis rysunków, spis tabel, 6 aneksów i bibliografię liczącą 255 pozycji.

Zasadnicza część pracy składa się z omówienia struktury rozprawy, wprowadzenia, ośmiu rozdziałów tworzących zasadniczo trzy części (choć nie wyróżnione) – teoretyczną, empiryczną, dyskusję wyników i wnioski dotyczące przyszłych badań oraz aneksy.

Praca napisana jest poprawnie i nie budzi większych zastrzeżeń z formalnego punktu widzenia. Nie mam też istotnych zastrzeżeń redakcyjnych do tekstu. Rozprawa posiada logiczną i przemyślaną strukturę rozdziałów, mimo że jej walory w zakresie formalnej struktury nie zostały uwidocznione w spisie treści, który jest lakoniczny i zawiera tylko tytuły rozdziałów głównych bez podrozdziałów oraz sugeruje tylko dwie części pracy zatytułowane *Przegląd literatury* i *Część Empiryczna* (przy czym *Empiryczna* napisana jest z dużej litery). *Wprowadzenie* zostało zanumerowane, jako rozdział 1, a *ANEKS*, jako rozdział 10, przy czym zawiera on 6 aneksów, w których zawarty jest 19 podrozdziałów, ponumerowanych w sposób ciągły, od 10.1. w Aneksie II do 10.19. w Aneksie VI.

Autor określa rozdziały terminem *Sekcja*. Nazwa ta, zgodnie ze *Słownikiem języka polskiego* oznacza dział, wydział urzędu, organizacji (...) i ma również znaczenia medyczne i techniczne, a więc trudno jest tak nazywać rozdziały pracy.

Lekki niepokój może budzić puste miejsce pomiędzy wielkim tytułem *Przegląd literatury* a rozdziałem 1. *Wprowadzenie*. Jednakże, Autor wyjaśnia dość emocjonalnie na stronie 7: *Zgodnie z poleceniem Promotora część przeglądu literatury i (...) zostały przeniesione do aneksów*. Mam nadzieję, że Autor zauważył, że ten fakt znacznie poprawił formalną strukturę pracy i przyczynił się do uniknięcia lapsusu zawartego w spisie treści.

Z przedstawionych powyżej powodów będę w dalszej części recenzji odnosił się do poszczególnych rozdziałów pracy, stanowiących rzeczywistą strukturę dysertacji, w ich logicznej kolejności i przynależności do właściwych części pracy.

Teoretyczny charakter, poparty szerokim przeglądem literatury mają rozdziały 3, 4, 5 i 6. Rozdział 2 mógłby być z powodzeniem jednym z podrozdziałów rozdziału 3, ilustrującym standaryzację procesów i algorytmizację pracy lub zakończeniem wprowadzenia. Tym niemniej wydaje się, że pokazanie przykładów standaryzacji procesów przed rozważaniami teoretycznymi może mieć sens kognitywny, ukierunkowujący tok myślenia na cel pracy.

Rozdziały 7, 8 i 9 prezentują przeprowadzone badania, ich wyniki dyskusję i wnioski dotyczące dalszych ewentualnych badań.

W redakcji tekstu Autor dopuszcza się stosowania prawie wszystkich możliwych form wyróżniania tekstu: *kursywa*, **pogrubienie**, DUŻE LITERY, cudzysłów ... oraz ich kombinacje. Nie nazwałbym tego zamieszania błędem redakcyjnym ale raczej emocjonalnym stosunkiem Autora do treści, które pragnie z takich czy innych powodów wyróżnić.

Autor nie ustrzegł się również od pozostawiania na końcach linijek tekstu spójników i spółgłosek typu z, w, i ..., typowych dla automatycznego justowania tekstu w programie MS Word, braku znaków interpunkcyjnych i literówek, co prawda nielicznych ale mocno rzucających się w oczy, jak np. *zarządzanie* (str. 3, 10, ...); duża litera w tytule rozdziału 9, w wyrazie *badań* (str. 2); brak litery na końcu słowa *sondaż* w tytule podrozdziału 6.4. (str. 87).

## 2. UKŁAD I ZAWARTOŚĆ MERYTORYCZNA

We wprowadzeniu Autor zarysował kontekst problematyki standaryzacji procesów organizacyjnych i stwierdził, że przedmiotem dysertacji są procesy realizowane przez pojedynczego pracownika w trakcie wykonywania zadań. Dobrym uzupełnieniem wprowadzenia jest poprzedzający je adres do recenzenta zatytułowany *Struktura rozprawy*. Dzięki niemu można się dowiedzieć, co Autor miał na myśli dzieląc rozprawę na dwie części – *Przegląd literatury* i *Część empiryczną*.

W rozdziale 3 Autor przedstawił stan wiedzy na temat problematyki standaryzacji procesów na tle różnych teorii i podejść w naukach o zarządzaniu. Wyróżnia tutaj 9 koncepcji, co stanowi szeroki i różnorodny przegląd literatury przedmiotu. Najpierw rozważa w modelu struktur organizacyjnych Mintzberga (5's), różnice w procedurach wykonywania czynności w biurokracji maszynowej versus standaryzacje wymagań kwalifikacji pracowników w biurokracji profesjonalnej. Jednakże trudno się zgodzić ze stwierdzeniem Autora, że historycy średniowiecza nie muszą doskonalić ciągle swoich kwalifikacji (str. 20) i mogą być przykładem na poparcie tezy Mintzberga. Następnie Autor omawia problem standaryzacji w procesach technologicznych, wg. Koncepcji Thompsona, Tutaj również można podjąć dyskusję czy w przypadku pogotowia ratunkowego (str. 21) rzeczywiście nie można rozważać procedur (powtarzalności czy normalizacji).

W podrozdziale 3.3. Autor prezentuje klasyczną typologię Perrowa, aby w kolejnym podrozdziale omówić nowoczesną koncepcję *Cyfrowego Tayloryzmu*, haniebnego wykorzystywania nowoczesnych technologii do inwigilacji pracowników, który jest niestety nagminny w większości korporacji.

W podrozdziale 3.5. Autor słusznie zauważa, powołując się na strukturalny model Basol'a i Dogerlioglu'a (str. 27), że ważny jest związek pomiędzy formalizacją a efektywnością organizacji i że może on być różny w różnych organizacjach, a może też takiego związku nie być. Konkluduje stąd, że stopień formalizacji, jako pojęcia szerszego, mieszczącego w sobie standaryzację procesów, która jest przedmiotem rozprawy, powinien być dostosowywany do rodzaju organizacji i wykonywanej pracy.

Rozdział 3 kończą dwa podrozdziały prezentujące kolejno model Juillerat, formalizacji nowoczesnych organizacji, która nie wyklucza jednak adaptacyjności i proaktywności w złożonym i niepewnym środowisku oraz zagadnienie standaryzacji pracy w usługach.

Rozdział 4 prezentuje pozytywne i negatywne konsekwencje standaryzacji procesów działań w organizacjach. Zarówno jedne, jak i drugie opierają się na bogatej literaturze przedmiotu.

Rozdział 5 zawiera słownik terminów, które były już przedmiotem rozważań w poprzednich rozdziałach. Dlatego zaskakuje dlaczego został on umiejscowiony tutaj. Następnie, rozdział ten zawiera krótko opisane dwie przesłanki uzasadniające podjęcie tematu dysertacji i cel pracy.

Rozdział 6 jest najistotniejszym i największym rozdziałem teoretycznym pracy opartym podobnie jak poprzednie rozdziały na bogatej literaturze przedmiotu. Dotyczy on bezpośrednio głównego celu pracy. Autor omawia w nim (podrozdział 6.1.) najważniejsze koncepcje stylów poznawczych i ich wpływ na funkcjonowanie pracowników. Następnie w podrozdziale 6.1.10. Autor opisuje wpływ temperamentu na funkcjonowanie pracowników w środowisku pracy i ilustruje przykładami 5 badań zaczerpniętych ze współczesnej literatury. Rozdział kończy prezentacja stylów działania autorstwa Pani profesor Grażyny Wieczorkowskiej-Wierzbińskiej, która jest esencjalna dla celu pracy. W podrozdziale 6.4 Autor prezentuje dość bogaty, krytyczny przegląd narzędzi selekcji kandydatów do pracy, kończąc go podrozdziałem 6.4.8, gdzie omawia *Sondaż Stylów Aktywności (SSA)*, jako narzędzie pozwalające badać różnice indywidualne w zakresie jego 9-ciu skal.

Rozdziały 7-9 stanowią część empiryczną pracy. Rozdział 7 zawiera operacjonalizację zmiennych, hipotezy, procedurę badawczą, i opis próby badawczej. Rozdział 8 zawiera wyniki badań, i jest podzielony na sześć podrozdziałów, w których Autor przedstawia wyniki testowania kolejnych hipotez. Rozdział 9, w przeciwieństwie do poprzednich nie zawiera żadnych podrozdziałów; zawiera natomiast dyskusję wyników, zakończoną podsumowaniem, a następnie omówienie walorów uzyskanych wyników badań, zakończonych drugim podsumowaniem, po którym Autor przechodzi płynnie do nakreślenia perspektyw dalszych badań.

Dysertację kończy rozdział 10, zawierający część przeglądu literatury i szczegółowe wyniki badań, ujęte w postaci aneksów.

Muszę jeszcze zwrócić uwagę na nagminne podawanie poziomu istotności, jako prawdopodobieństwa  $p = 0,000$ . Nie uważam tego za błąd metodologiczny lecz raczej formalny, polegający na bezkrytycznym kopiowaniu wyników analiz komputerowych programów statystycznych.

### 3. OCENA METODOLOGICZNA

Autor podejmuje niezwykle ważny i aktualny w naukach o zarządzaniu temat, badania kosztów psychologicznych pracowników w aspekcie stopnia dopasowania cech jednostki do pracy o różnym poziomie organizacyjnej formalizacji. Zagadnienie to sprowadza do badania dobrostanu emocjonalnego jednostki, w zależności od stopnia standaryzacji procesów pracy, czy też algorytmizacji zadań na stanowiskach pracy. Wykorzystuje teoretyczne koncepcje stylów działania i prowadzi badania za pomocą internetowego *Sondażu Stylów Aktywności (SSA)*.

Autor formułuje hipotezy badawcze, klarownie operacjonalizując zmienne endogeniczne i egzogeniczne. Wyróżnia 6 hipotez, z których pierwsza dotyczy preferencji jednostki do pracy o różnym poziomie proceduralności zadań, dwie kolejne dotyczą osiąganego zarobku, i kolejne dwie dobrostanu emocjonalnego, a zmienne egzogeniczne dotyczą takich cech pracownika jak styl aktywności czy temperament. Ostatnia hipoteza dotyczy badania zależności pomiędzy poziomem proceduralizacji pracy a chęcią jej zmiany lub pozostaniem z wyższymi zarobkami.

Próba badawcza składała się z 243 osób, dobrowolnie wypełniających sondaż SSA, dostępny na stronie internetowej. Byli to psychoterapeuci (99), pracownicy Służby Więziennej (102) i inni wolontariusze, którzy odwiedzili stronę internetową (42).

Ze względu na cel pracy i możliwości weryfikacji postawionych hipotez problem reprezentacyjności próby w stosunku do prac wysoko i nisko sproceduralizowanych jest nieistotny, tak samo jak wybór zawodów (choć Autor stwierdził, że to dla zwiększenia wariacji), ponieważ żadna z hipotez nie dotyczyła specyfiki zawodu. Można zatem przyjąć, że dobór próby losowej jest poprawny, z metodologicznego punktu widzenia.

Weryfikacja pierwszych pięciu hipotez została oparta na wynikach analizy regresji wielozmiennej, gdzie brano pod uwagę również interakcje wybranych zmiennych. Przeprowadzone analizy pokazują, że udało się wyjaśnić wariację zmiennych zależnych w granicach od 14% (zarobki, Tabela 8.2) do 49% (preferencje pracy sproceduralizowanej, Tabela 8,1). Są to wyniki zupełnie zadowalające w naukach społecznych. Można by je było wzbogacić o korelacje cząstkowe i semicząstkowe, chociaż nie jestem całkiem przekonany czy ich interpretacja przyczyniłaby się do głębszej interpretacji uzyskanych wyników badań.

#### 4. ORYGINALNOŚĆ ROZWIĄZANIA PROBLEMU NAUKOWEGO

Temat podjęty przez Autora mieści się w nurcie badań dotyczących formalizacji pracy i efektywności instytucji, z punktu widzenia zarządzania kadrami. Wielość badań i ogrom dostępnej przedmiotowej literatury zostały przez Autora dobrze streszczone w przedstawionych przykładach i przeglądzie literatury, gdzie słusznie zauważył, że w większości badań różnice indywidualne nie są przedmiotem zainteresowania badaczy.

Stąd też podjęty temat wpisuje się w nurt wypełniania tej luki, aczkolwiek sam problem jest o wiele głębszy i wymaga oryginalnych koncepcji pozwalających na badanie psychologicznych predyktorów efektywności funkcjonowania instytucji przy określonym stopniu standaryzacji produkcji czy usług.

W tym kontekście podjęty przez Autora problem badania kosztów psychologicznych osób pracujących w instytucjach o różnym poziomie standaryzacji procesów, w zależności od stopnia dopasowania cech pracownika do zadań o różnym poziomie standaryzacji procesów jest niewątpliwie problemem naukowym, wymagającym oryginalnego rozwiązania. Takim rozwiązaniem jest bez wątpienia zasadniczy nurt badań Autora, przedstawiony

i przedyskutowany w dysertacji, dotyczący relacji pomiędzy stylem aktywności (metodycznością) i temperamentem (reaktywnością), a proceduralnością pracy.

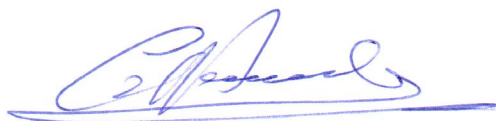
Ponadto, należy podkreślić wartość utylitarną pracy, która może mieć bezprecedensowe znaczenie w procesach selekcji pracowników i predykcji (poprzez dobrostan emocjonalny i wysokość zarobków) dobrego dopasowania pracownika do środowiska pracy o różnym poziomie standaryzacji procedur.

#### 5. WNIOSKI KOŃCOWE

Podstawy teoretyczne tematyki dysertacji, postawione hipotezy, zaprojektowane i przeprowadzone badania empiryczne przy zastosowaniu oryginalnej metody SSA, dokonana weryfikacja hipotez w oparciu o analizy statystyczne, i wyciągnięte wnioski pozwalają mi stwierdzić, że rozprawa doktorska mgr Marcina Jeśka, pod tytułem *Konsekwencje stopnia dopasowania cech pracownika do zadań o różnym poziomie standaryzacji procesów* przygotowana pod opieką promotorską Pani Prof. zw. dr hab. Grażyny Wieczorkowskiej-Wierzbińskiej stanowi rozwiązanie oryginalnego problemu naukowego oraz wskazuje na zadowalający poziom ogólnej wiedzy teoretycznej Autora w dziedzinie nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Jednocześnie, rozprawa doktorska potwierdza umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, z należytą poprawnością metodologiczną.

Stwierdzam, że recenzowana przeze mnie rozprawa doktorska spełnia warunki określone w art. 13 Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2003 Nr 65 poz. 595, t.j. Dz. U. z 2014 r. poz. 1852, z 2015 r. poz. 249, 1767.).

Podsumowując recenzję, wnioskuję o dopuszczenie mgr Marcina Jeśka, do kolejnych etapów postępowania o nadanie stopnia doktora.



Kraków, 24 lutego 2016.