

dr hab. Jacek Woźniak
prof. nadz. w Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania
w Warszawie

Recenzja rozprawy doktorskiej

przygotowanej przez mgr. Marcina Jeśka pt. „Konsekwencje stopnia dopasowania cech pracownika do zadań o różnym poziomie standaryzacji procesów” pod kierunkiem prof. zw. dr hab. Grażyny Wieczorkowskiej - Wierzbińskiej

Wstęp

Podstawą do napisania recenzji jest pismo z dnia 29.01.2016, w którym w imieniu Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego Dziekan tego Wydziału – prof. dr hab. Jan Turyna – zwraca się z prośbą o napisanie recenzji na potrzeby przewodu doktorskiego p. mgr Marcina Jeśki. W związku z tym odniesieniem dla poniższej recenzji będą wymagania zawarte w Ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.Ustaw 2003 nr 65 poz.595), której artykuł 13 dotyczy stopnia naukowego doktora (Rozp.MNiSZW z dnia 30 października 2015 r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, habilitacyjnym oraz postępowaniu o nadanie tytułu profesora). Punkt 1 artykułu 13 Ustawy stanowi, że „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”. Oznaczać to będzie, że przedmiotem oceny jest rozwiązanie problemu naukowego przez Doktoranta, opisane w rozprawie oraz ogólna wiedza teoretyczna i umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, jaką się w tej rozprawie wykazał.

W zawiązku z tak nakreślonym zadaniem, poniższa recenzja jest zorganizowana następująco. Najpierw zostanie stwierdzone, czy podjęta w rozprawie problematyka badawcza i temat rozprawy stanowi problem naukowy, a więc, że nie ma on już rozwiązania w literaturze naukowej, ani też jego rozwiązanie nie jest banalne, bądź niepotrzebne. Następnie zostanie przeprowadzona ocena wybranego celu pracy, pytań badawczych oraz przyjętej metodyki postępowania. W części trzeciej zaprezentowana będzie szczegółowa charakterystyka kolejnych części pracy, zaś w czwartej ocena jej warstwy formalnej. Recenzja kończy się prezentacją konkluzji, które stanowią część piątą tego opracowania.

1. Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy

Problem proceduralizacji działań wykonawców pracy stanowi jedno ze źródeł naukowego zarządzania, gdyż rozwiązanie tego problemu dla prac robotniczych przez W.Taylora uważa się za początek naszej dyscypliny naukowej. Do dziś nie został rozwiązany w analogiczny sposób problem zarządzania pracą pracowników wiedzy, stąd podjęcie się przez Doktoranta analizy, w jakich okolicznościach sprocedurowanie pracy pracowników z wyższym wykształceniem nie niesie dla nich niekorzystnych skutków emocjonalnych, należy uznać za kluczowy dla współczesnego zarządzania pracą.

Tytuł rozprawy wskazuje, że jej przedmiotem jest analiza konsekwencji stopnia dopasowania cech pracownika do zadań realizowanych w ramach organizacji. Dalsza część tytułu sugeruje, że zadania zostaną poklasyfikowane ze względu na różny poziom standaryzacji procesu ich realizacji, a analiza dotyczyć będzie konsekwencji sytuacji mniejszego bądź większego poziomu (skali) zgodności cech pracownika wykonującego zadanie z danej klasy ustandaryzowania z wyznaczonymi przez to ten typ zadań kompetencjami pożądanymi u wykonawcy. Takie rozumienie przedmiotu rozprawy nie znajduje jednak potwierdzenia w jej tekście, ani – prawdopodobnie – w zamiarach Doktoranta. Jego zamiarem wydaje się być (co sugeruje zdanie „takie narzędzie może pomóc przewidywać koszty psychologiczne u osób zatrudnionych na stanowiskach charakteryzujących się wysoką bądź niską proceduralizacją” – s. 7) było rozpoczęcie badań nad pożądanym poziomem formalizacji procesu pracy dla osób mających pewne cechy psychologiczne. Takie zadanie wymagało więc zbadania, jak pewne różnice indywidualne pomiędzy wykonawcami pracy wpływają na różne wskaźniki dobrostanu u wykonawcy pracy o różnym poziomie zrutynizowania. W tym sensie – zakładając że dobrostan wykonawcy jest jednym z celów organizacji pracy – Doktorant zbliża się do odpowiedzi na pytanie, jaki jest właściwy poziom standaryzacji pracy i jej procesów względem wykonawców o pewnych cechach psychologicznych. Tak rozumiany temat rozprawy jest bardzo aktualny i istotny, zarówno poznawczo, jak i praktycznie.

Jak sam Doktorant pisze w rozdziale 1 (s.6.) „choć w literaturze zarządzania jasno określone są warunki kiedy standaryzacja jest potrzebna, a kiedy szkodliwa (Grajewski, 2007), to problem różnic indywidualnych jest pominięty. A przecież wiedza psychologiczna pozwala przewidywać, że nie wszyscy pracownicy będą pracować równie dobrze w warunkach wysokiej lub niskiej proceduralizacji”. Widać więc, że Doktorant uważa, że konsekwencją nieadekwatnego poziomu proceduralizacji zadania względem pewnych cech indywidualnych wykonawcy mogą być nie tylko różne koszty psychologiczne wykonywania danej pracy, ale też i jakość jej realizacji – co dobitnie pokazuje zarządcy charakter celu rozprawy.

Z perspektywy zarządzania ustalenie, jaki profil wykonawcy pracy danego rodzaju jest adekwatny z perspektywy maksymalizacji jakości jej wykonania przy niskim poziomie kosztów psychologicznych dla wykonawcy, jest kluczowy dla prowadzenia rekrutacji (selekcji) oraz projektowania pracy, a więc zamiar Doktoranta ma potencjalnie znaczny walor praktyczny.

Dodatkowo, wybrane przez Doktoranta cechy psychologiczne, a więc metodyczność jako preferowany styl aktywności oraz poziom reaktywności jako zmienna z zakresu temperamentu, sytuują pracę we współczesnym nurcie krytycznym wobec ograniczenia badań nad specyfiką trwałych cech psychologicznych pracowników do zmiennych wyznaczonych przez Wielką Piątkę cech osobowości. Ten kierunek badań ma obecnie tym większe znaczenie praktyczne, że po latach badań nakierowanych na zmienne wyznaczone przez Wielką Piątkę, zarówno szerzej wskazuje się ograniczony ich zasięg dla wyjaśniania wielu ważnych trwałych cech jednostki, jak i upowszechnia się świadomość małego związku tych cech psychologicznych z sukcesem w pracy. Co więcej, Doktorant wykorzystuje narzędzia kwestionariuszowe do pomiaru analizowanych cech jednostki, co zwiększa praktyczną możliwość zastosowania uzyskanych w pracy wyników. Powyższe stwierdzenia wskazują, że zamiar Doktoranta posiada znamiona próby rozwiązania aktualnego i istotnego praktycznie oraz teoretycznie problemu.

Z perspektywy teoretycznej, problem dopasowania cech pracownika do pracy wykonywanej w organizacji – co zresztą słusznie zauważa Doktorant – jest analizowany w literaturze nau-

kowej w ramach kilku teorii, z których najszerzej znaną jest teoria dopasowania do środowiska (P-E fit) kojarzona z pracami A.L. Kristof-Brown, a mające swoje korzenie w pracach R.V. Dawisa i L.H. Lofquista, którzy w szczególności rozpoznali problem poziomu autonomii wykonawcy jako jedną z 6 kluczowych wartości, jakie decydują o adekwatności dopasowania cech wykonawcy do zorganizowanej pracy, jaką ma wykonywać. Stąd poziom sprofilowania sposobu realizacji pracy ma bezpośrednie odniesienie do tradycyjnego ujmowania dopasowania jednostki do realizowanej pracy, choć stosunkowo rzadko jest analizowany dla pracowników z wyższym wykształceniem, a sporadycznie – z perspektywy trwałych cech jednostek innych niż te, które tworzą Wielką Piątkę cech osobowości

Z uwagi na wagę jaką dla zarządzania procesami ma kwestia sprofilowania pracy, jak i podkreślone w pracy przez Doktoranta trendy do poszerzania zakresu sprofilowania pracy we współczesnej rzeczywistości gospodarczej, problem psychologicznych cech jednostki, które umożliwiają jej satysfakcjonującą pracę w wysoce sprofilowanym środowisku pracy ma duże i aktualne znaczenie zarządcze. Ujęcie tego problemu poprzez analizę cech temperamentalnych oraz metodyczności, która jest ważną zmienną w wielu analizach stylów poznawczych, stanowi znaczący krok w kierunku uzupełnienia wiedzy naukowej o wiedzę dotyczącą determinantów dopasowania jednostki do pracy, a więc podjęcie tej problematyki przez Doktoranta stanowi niewątpliwie próbę rozwiązania ważnego problemu naukowego.

Podane przesłanki oznaczają, że prezentowana rozprawa wyczerpuje wstępne warunki uznania zamierzenia jako wystarczająco istotnego, aby stanowiło podstawę dla rozprawy doktorskiej.

2. Ocena celu pracy, pytań badawczych oraz przyjętej metodyki postępowania

Z tej perspektywy cel pracy, określony przez Doktoranta jako „dokonanie przeglądu literatury i przetestowanie narzędzi rekrutacyjnych/selekcyjnych w formie przygotowanego w Katedrze Psychologii i Socjologii Zarządzania WZ UW internetowego Sondażu Stylów Aktywności (SSA)” (s.7), wydaje się niewłaściwie sformułowany, gdyż dalece odbiegający od podanych w pracy celów szczegółowych, jak też scharakteryzowanego powyżej celu naukowego rozprawy. Jak Doktorant zaznacza (s.101) jego badania empiryczne „miały na celu sprawdzenie skutków wykonywania pracy niedopasowanej ze względu na poziom jej proceduralizacji” oraz zreplikowanie badań przeprowadzonych przez Climenta Quintana-Domeque, a pokazujących, że „pracownicy wysoko metodyczni zarabiają więcej, niż pracownicy nisko metodyczni [w pewnego rodzaju pracach]” (s.144), co stawia przed częścią empiryczną pracy cele daleko szersze niż sprawdzenie czy pewne kwestionariusze diagnozują cechy istotne dla dobrostanu pewnych pracowników w pewnych pracach. Jednak nawet tak wąsko zarysowany cel miałby – przy pozytywnej weryfikacji użyteczności testowanych narzędzi – znaczący walor dla nauki i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, gdyż obecna wiedza o prognostycznej trafności przewidywania sukcesu w pracy na podstawie kwestionariuszowych badań kandydatów sugeruje niską ich użyteczność.

Traktując więc jako cel całości rozprawy analizę, jakie skutki dla wykonawców o pewnych cechach psychologicznych ma wykonywanie pracy o różnym poziomie jej sprofilowania, przyjęty model postępowania badawczego – sformułowanie modelu teoretycznego na podstawie przeglądu literatury, oraz empiryczna weryfikacja, czy osoby o wybranych cechach



psychologicznych, gdy realizują pracę o odmiennych poziomach sprocudowania różnią się w odczuwanych właściwościach związanych z wykonywaniem pracy, jest zgodny ze standardami przyjętej wizji postępowania naukowego.

Przyjmując, że celem badania empirycznego była weryfikacja jak osoby mające pewne wybrane dwie cechy psychologiczne (diagnozowane za pomocą pewnego zestawu kwestionariuszy) reagują na pracowanie w warunkach o różnym poziomie sprocudowania pracy, należy uznać, że zarówno procedura badania, uzyskana próba badawcza, jak i metodyka analizy wyników i statycznej weryfikacji testowanych zależności są właściwe, a ich realizacja świadczy o dobrym opanowaniu przez Doktoranta zasad prowadzenia badania naukowego za pomocą tej metodyki. Przeprowadzona przez Doktoranta dyskusja zadań badania, którymi uzasadniał adekwatność wyboru grupa – pracowników więziennictwa, psychoterapeutów oraz przypadkowej grupy osób z wyższym wykształceniem – dobrze świadczy o jego rozumieniu podejścia do testowania hipotez ogólnych, a realizowany cel dodatkowy „zwiększenie wariacji zmiennej – subiektywny stopień proceduralizacji pracy [co miało posłużyć między innymi sprawdzeniu trafności operacjonalizacji tej zmiennej]” (s. 107) – o pełnej świadomości Doktoranta, co do głównego ograniczenia, z którym mierzy się przyjęta przez Niego metodyka badawcza.

W przyjętej metodyce badania podstawowa zmienna niezależna – stopień proceduralizacji pracy – jest operacjonalizowana jako zmienna subiektywna. Mówiąc precyzyjniej Doktorant za pomocą analizy zróżnicowania odpowiedzi na szereg pytań o postrzegany poziom sprocudowania wykonywanej pracy i przeprowadzenia analizy czynnikowej wyodrębnił dwa czynniki – jeden ładowany przez pytania dotyczące konieczności realizacji szczegółowych procedur w trakcie pracy, ścisłego stosowania się do wytycznych oraz konieczności wykonywania procedury bardzo dokładnie, krok po kroku (co nazwano proceduralnością pracy), a drugi dotyczący możliwości samodzielnego decydowania o kolejności, sposobie oraz czasie działań składających się na pracę (nazwany brakiem swobody w wykonywaniu pracy). Ponieważ należy spodziewać się, że wśród osób o wyższym wykształceniu stereotypowy opis ich pracy będzie obniżał jej poziom sprocudowania, więc wybrane środowiska, z których pochodzą osoby badane przez Doktoranta, zwiększały szanse na uzyskanie wśród respondentów zróżnicowania kluczowej dla badania zmiennej, a więc było korzystne dla przeprowadzonego badania. Z drugiej strony, subiektywny sposób operacjonalizacji zmiennej „stopień sprocudowania wykonywanej pracy” sugeruje wysoką niejednorodność faktycznych grup (realnego poziomu sprocudowania prac zakwalifikowanych do danej grupy), wyodrębnionych jako osoby realizujące pracę o wysokim i niskim poziomie sprocudowania, gdyż należy oczekiwać że wysoki poziom sprocudowania dla psychoterapeuty i pracownika służby więziennej oznacza inny poziom np. „konieczności” wykonywania procedury krok po kroku. Taką interpretację wydaje się potwierdzać fakt istotnej korelacji pomiędzy preferowanymi a deklarowanymi czynnikami sprocudowaniem pracy (silna) i brakiem swobody w działaniach tworzących pracę (słabsza - s.125).

Pomimo tej uwagi, którą należy potraktować jedynie jako uwagę sugerującą dalsze możliwości pogłębienia analizy zebranych przez Doktoranta danych, należy wyraźnie zaznaczyć, że silną stroną przeprowadzonych badań stanowi wybór i operacjonalizacja zmiennych psychologicznych. Należy też zauważyć, że w badaniu pominięto możliwość wykorzystania szerszego zakresu zmiennych opisujących efekty pracy, nawet wtedy, gdy z uwagi na charakter pro-

cedury badawczej (jednoźródłowość danych) musiałyby być one operacjonalizowane subiektywne opinie osób badanych. W szczególności wątpliwości może budzić w znacznej mierze subiektywna operacjonalizacja zmiennych zależnych, które nie mają subiektywnego charakteru, tzn. wysokości wynagrodzenia, czy chęci zmiany pracy, które były jedynymi, względnie mało psychologicznymi, miarami efektów pracy. Na pierwszy rzut oka, ta decyzja wydaje się wątpliwa metodologicznie, a co najmniej wątpliwe może być brak kontroli innymi wskaźnikami wartości subiektywnego odczucia poziomu zarobków czy chęci zmiany pracy. Należy jednak przyjąć, że decyzją Doktoranta miała zasadne przesłanki metodyczne.

Zmienna będąca wskaźnikiem zarobków powstała jako zmienna częściowo subiektywna, szacowana poprzez – minimalnie modyfikowany - zdeklarowany „średni poziom zarobków osób o równych kwalifikacjach i równie intensywnie pracujących” (bez lokalizacji do grupy zawodowej czy rodzaju pracy wykonywanej). Jako argument podano – słusznie – że „respondenci nie lubią odpowiadać na pytanie o wysokość wynagrodzenia” (s. 131), lecz przyjęta operacjonalizacja nie wydaje się najszcześniejsza i jest prawdopodobnie niezgodna z badaniem, którego wyniki Doktorant chciał zreplikować. Można jednak sądzić, że różnice w wartościach tej zmiennej przy innym rodzaju operacjonalizacji są bardziej zależne od skali przedziałów, jakie dane są respondentom do wyboru, niż od sposobu zadania pytania o zarobki i decyzja metodyczna Doktoranta, za którą stała chęć ograniczenia braku zwrotów, była uzasadniona.

Chęć zmiany pracy zoperacjonalizowano jako wybór większych zarobków bądź zmianę pracy na lepiej dopasowaną do preferencji respondenta i ku zaskoczeniu recenzenta, aż 60 osób badanych (25%) wybrało drugi wariant odpowiedzi. Taka operacjonalizacja zmiennej satysfakcja oznacza, że wyłącza ona spośród powodów niezadowolenia wysokość zarobków, a więc że deklaracja chęci zmiany ma zasadniczo źródła psychologiczne. Taką operacjonalizację należy więc również uznać za celową z uwagi na zamiary badawcze i jej przyjęcie dobrze świadczy o metodologicznej świadomości Doktoranta (choć może mylić czytelnika).

Drugą wątpliwością związaną z metodyką przeprowadzonego badania empirycznego było jednorodne potraktowanie pracy, a więc operacjonalizowanie wszystkich jej ocen poprzez zmienne, które nie rozróżniały pomiędzy różnymi grupami zadań w niej realizowanych. Te uwagi należy rozumieć jako możliwe sugestie względem przyszłych badań, gdyż **empiryczna część pracy jest jej niewątpliwie silną stroną i spełnia wszelkie standardy pracy naukowej z zakresu psychologii organizacji na światowym poziomie.**

Słabszą stroną pracy jest przeprowadzony przegląd literatury, szczególnie tej z zakresu zarządzania (tj. spoza psychologii organizacji), który – poza jedną pozycją – bazuje na polskiej i to podręcznikowej literaturze przedmiotu. Spełnia on jednak swoje funkcje, jako punkt wyjścia do sformułowania precyzyjnych definicji wieloznacznych terminów dotyczących sprofilowania pracy oraz zaznaczenie głównych problemów poruszanych przy okazji dyskusji o pożądanym dla organizacji sposobie sprofilowania pracy. Należy uznać za wysoce zasadne przesunięcie do Aneksu, luźno związanych z głównym zadaniem Rozprawy, opisu kilku przypadków wprowadzania (i ograniczonego wprowadzania) procedur w różnych sferach gospodarczych, m.in. w handlu, służbie zdrowia, transporcie .

Pomimo wskazanych powyżej słabości, przegląd literatury, szczególnie w zakresie zagadnień związanych z psychologicznymi aspektami wpływu pracy na jednostki o różnych cechach „osobowościowych” w środowiskach sprofilowanych, dowodzi wystarczającej orientacji Doktoranta w obecnej wiedzy naukowej w jego dziedzinie, a przeprowadzone postępowanie badawcze spełnia standardy badań w psychologii organizacji, tak jak są one rozumiane głównym nurtem nauk o zarządzaniu.

3. Ocena układu pracy, zakresu analizowanych treści oraz stosowanych metod badawczych

Recenzowany tekst liczy 150 stron tekstu głównego, który uzupełnia podzielony na sześć części niemal 100 stronnicowy Aneks oraz spisy. Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z dwóch zasadniczych części – złożonego z pięciu rozdziałów fragmentu zatytułowanego „Przegląd literatury”, oraz z trzech – „Część Empiryczna”, które są uzupełnione przez nieodróżniony w spisie treści rozdział 10 zatytułowany „Aneks”. Całość poprzedzona jest wstępem, zatytułowanym „Struktura rozprawy”.

Wstęp charakteryzuje cele i strukturę pracy, wybraną metodykę postępowania oraz uzasadnia jej potrzebę. Znajduje się w nim teza o dwóch przeciwstawnych kierunkach zmian zachodzących na rynku pracy, a więc rosnącej liczbie prac zmakdonaldyzowanych oraz prac w których – jak pisze Doktorant – „praca nie jest dobrze zdefiniowana” (s. 6) czyli, jak należy domniemywać z dalszych analiz Doktoranta, procesy realizacji zadań nie są w pełni sprofilowane. Pojawiający się w tym przeciwstawieniu argument „nie można określić procedur w pracy opartej na wiedzy, bo trudno jest podać standardy wykonania produktu tej pracy” (s. 6), w świetle dalszych analiz ma charakter perswazyjny, choć sygnalizowany podwójny trend stanowi istotny punkt wyjścia dla uzasadnienia aktualności badań Doktoranta. Niewątpliwie słuszną jest uwaga, uzasadniająca podjęcie się badań z dysertacji, że problem różnic indywidualnych jest pominięty w analizach standaryzacji pracy i jej konsekwencji.

We wstępie dyskutowany jest problem adekwatności skonstruowanej na potrzeby badania próby celowej, dla zadań jakie przed badaniem postawił Doktorant, oraz zaprezentowane zostały główne wyniki badania empirycznego. Wskazano również, że użyte narzędzia kwestionariuszowe dotyczą zmiennych mających znaczenie dla psychologicznego dobrostanu jednostki (a niektóre również – dla jej zarobków w pewnych sytuacjach) realizującej pracę o różnym poziomie sprofilowania.

Rozdział 1, zatytułowany „Wprowadzenie”, prezentuje podejście procesowe do zarządzania organizacją oraz rolę standaryzacji procesu w tym podejściu, w oparciu o wybraną literaturę w języku polskim. Wraz z rozdziałem 2, zatytułowanym „Przykłady standaryzacji procesów”, ma charakter wprowadzający i służy wypukleniu rozróżnienia pomiędzy standaryzacją sposobu działania (algorytmu) i efektu pracy, jako dwóch rodzajów standaryzacji działań w pracy oraz podaniu kilku obszarów, w których takie rodzaje standaryzacji występują.

Kluczowy dla pracy rozdział 3, zatytułowany „Problem standaryzacji w teoriach zarządzania” jest niewątpliwie najsłabszą jej częścią. Bazuje – poza jednym wyjątkiem – na polskiej literaturze podręcznikowej i choć trafnie wybiera kilka wątków do dyskusji, to trudno uznać ją za

pogłębioną analizę myśli teoretycznej. Doktorant trafnie odnosi problem standaryzacji do dyskusji wokół biurokracji, choć ogranicza je do prac Maxa Webera (datowanych w nietypowy dla polskiej literatury sposób na rok 1947) i biurokracji profesjonalnej Henry Mintzberga. Pomija jednak w całości problematykę pracy profesjonalistów i dyskusje związane z definiowaniem zadań i standardów przez pracowników wiedzy, a więc prace Druckera, Davenporta czy Sikorskiego i Rogozińskiego. Prezentuje skrótkowo dyskusje wokół pojęcia standaryzacji w ramach podejścia Aston Group, omawiając za podręcznikiem M.Hatch typologię technologii według Thompsona i Perrowa, choć pomija zarówno zróżnicowanie standaryzacji (technologii) w ramach danej organizacji, jak i dalsze losy programu analizy wpływu technologii stosowanej w organizacji na jej struktury. Skrótkowo opisuje problematykę cyfrowego taylorizmu, ale nie wyciąga z tego opisu konsekwencji dla swoich badań i nie wprowadza zmian dotyczących możliwości monitoringu realizacji pracy przez pracownika za pomocą nowoczesnych technologii jako czynnika wpływającego na dobrostan psychologiczny wykonawcy. Wskazuje, że pewne typy kultur organizacyjnych mają skłonność do mnożenia procedur działania, oraz przywołuje jako jedyną pracę anglojęzyczną artykuł T.Juillerat, w celu podkreślenia że „standaryzacja nie może jednak zwalniać od myślenia” (s. 29, zdanie w rozprawie wytłuszczone). Rozdział ten nie kończy się podsumowaniem wskazującym na ograniczoną rolę analizy w tych teoriach cech indywidualnych pracownika w realizacji pracy standaryzowanej, ani też nie odwołuje się do teorii z psychologii organizacji, takich jak np. Hackmana i Oldhama, które zadają takie pytania (choć posługują się kategorią autonomii, a nie standaryzacji pracy), czy nurtu badań odwołujących się do pojęcia stresu (Karasek, Bakker i Demerouti, Masloch) czy pracy emocjonalnej (Hochschild).

Rozdział 4 prezentuje poprawnie przedstawione zalety i wady standaryzacji w oparciu o szeroką bazę literatury, co dowodzi znajomości literatury w zakresie zarządzania w obszarze formalizacji.

Rozdział 5, wprowadza ustalenia terminologiczne, oddzielając pojęciowo kategorie: proceduralizacji (wyznaczonej przez liczbę procedur), procedury (wystandaryzowanego procesu osiągnięcia celu działania) i standaryzacji jako formalizacji procesu bądź efektu, a także formalizacji, rutynizacji i proceduralizacji pracy. W tym też rozdziale przedstawiony jest problem pracy, rozumiany jako konieczność odpowiedzi na pytanie, jakie cechy psychologiczne ułatwiają jednostce realizowanie pracy w środowisku wysoce sprofilowanym.

Obszerny, bo stanowiący 2/3 całej objętości „Przeglądu Literatury”, rozdział 6 zatytułowany jest „Cechy pracownika wpływające na funkcjonowanie w pracy i wybór jej charakteru”. Tytuł sugeruje pełen przegląd zagadnień związanych z psychologią pracy i wyboru zawodu, ale Doktorant – i słusznie – ogranicza się do dyskusji wybranych poglądów na temat stylu poznawczego jednostki i temperamentu na dopasowanie do pewnego rodzaju prac (w tym prac o względnie wysokim poziomie sprofilowania), aby następnie przedyskutować kilka kwestii związanych z dopasowaniem cech pracownika do pracy oraz metodyki pomiaru cech potencjalnego pracownika stosowane w selekcji personelu.

Dyskusje dotyczące stylów poznawczych i badań stosujących pojęcia odwołujące się do temperamentu w sprofilowanych w różnym stopniu środowiskach pracy (szerszy przegląd

teorii temperamentu zawiera Aneks) wskazują na dobrą znajomość przez Doktoranta literatury z zakresu psychologii pracy, i stanowią dobry punkt wyjścia do sformułowania programu badań empirycznych. Gorsze wrażenie na czytelniku zostawia dyskusja wokół dopasowania pracownika do pracy, w której następuje – oprócz standardowych wniosków z literatury, że dobrze dopasowani do pracy pracownicy mają w niej lepsze efekty różnych rodzajów, przeprowadza nie tylko pobieżny przegląd teorii dopasowania i jego rodzajów. Mało powiązany z bezpośrednimi celami pracy wydaje się podrozdział dotyczący różnic kulturowych. Konkluzja, jaką na podstawie tego przeglądu sformułował Doktorant („stopień dopasowania indywidualnych preferencji pracownika do pracy wpływa na satysfakcję, gdy są one zgodne z normami kulturowymi” s. 85 – wytłuszczone w tekście rozprawy) nie wydaje się odkrywczy, ale niewątpliwie Doktorant nie wykorzystał zebranych w rozdziale o wpływie kultury narodowej na satysfakcję z pracy w swojej pracy badawczej. Podrozdział 6.3 kończy się skrótową prezentacją badania Climenta Quintana-Domeque, z którego zaczerpnięto część operacjonalizacji zmiennych użytych w badaniu empirycznym.

Przegląd literatury zamyka podrozdział 6.4., który prezentuje standardowy przegląd narzędzi stosowanych w selekcji pracowników i który pokazuje specyfikę tzw. Sondażu Stylów Aktywności, narzędzia kwestionariuszowego pomiaru pewnych cech indywidualnych, które Doktorant wykorzystał w swoich badaniach.

Część Empiryczna złożona jest z trzech rozdziałów.

Rozdział o numerze 7, zatytułowany „Model teoretyczny i operacjonalizacja zmiennych” prezentuje cele badania empirycznego, jego hipotezy procedurę badania oraz grupę badaną. Z niejasnych powodów narzędzia badawcze - Sondażu Stylów Aktywności, Test Uwagi D2, test TMT Reitana oraz pytania dotyczące satysfakcji z pracy, poziomu jej proceduralizacji oraz danych demograficznych – zostały wymienione, ale nie załączone jako jeden z aneksów pracy. Procedura badawcza zawierała również jakościową weryfikację faktu – poprzez odpowiedzi na otwarte pytanie „czy Twoja praca wymaga stosowania procedur?” – założenia badania, że praca w służbie więziennej jest postrzegana przez osoby badane jako bardziej sprovedurowana, zaś przez psychoterapeutów – jako mniej. Jednocześnie zebrane w ten sposób informacje mogły być pomocne przy klasyfikowaniu pracy u osób, które nie należały do głównych grup badanych. Podrozdział 7.5. prezentuje przyjęty sposób operacjonalizowania zmiennych. Należy wyraźnie zaznaczyć, że dwie zmienne, pozornie obiektywne, tj. poziom zarobków oraz chęć zmiany pracy, zoperacjonalizowano jako zmienne subiektywne i to w sposób nietypowy.

Rozdział 8 prezentuje uzyskane wyniki, a 9 krótką ich dyskusję wraz z wnioskami dotyczącymi przyszłych badań. Jak było już wskazane powyżej, zarówno poziom analizy statystycznej i jej zakres, jak i przeprowadzona ich dyskusja, dobrze świadczą o umiejętnościach badawczych Doktoranta.

Sformułowane przez Doktoranta hipotezy dotyczyły dostosowania rodzaju pracy do metodyczności i poziomu reaktywności pracownika oraz o skutkach dopasowania i niedopasowania jednostki na dobrostan emocjonalny (częstość przeżywania emocji negatywnych i pozytywnych), zarobki oraz chęć zmiany pracy, a ich kierunek był zgodny z teorią dopasowania

osobowości do pracy wykonywanej (fit), tzn. Doktorant zakładał, że niedopasowanie skutkuje gorszymi wynikami w tych trzech wskaźnikach dobrostanu.

Badanie pokazało, że osoby wysoko metodyczne preferują prace wysoce sprofilowane wtedy, gdy cechuje je niska reaktywność, więc że to nie samo niedopasowanie, ale specyficzny jego rodzaj (interakcja pewnego rodzaju temperamentu ze stylem poznawczym) skutkuje preferencjami do pracy sprofilowanej.

Niezgodne z oczekiwaniami okazały się wyniki dotyczące hipotezy o zależności zarobków od niedostosowania osobowościowego w pracach zrutyinizowanych. W poprzednich badaniach wykryto taką (niewielką) zależność pomiędzy niezgodnością oczekiwanego stopnia standaryzacji pracy w pracy wykonywanej z chęciami pracownika a zarobkami ale na próbie osób o różnym poziomie wykształcenia i szerokiej gamie zawodów (kohortach wiekowych). Brak zależności pomiędzy niezgodnością stylu poznawczego z charakterem pracy a zarobkami w danych zebranych przez Doktoranta wydaje się być zrozumiałe, nie tylko naturalne jest że różnicowanie wieku silnie wpływało na deklarowane zarobki, ale też z uwagi na subiektywny sposób wyznaczenia poziomu sprofilowania pracy. Za zaskakujące można więc uznać, że potwierdziła się natomiast zależność wyższego wynagrodzenia uzyskiwanego przez osoby dopasowane temperamentalnie do pracy niskosprofilowanej, co zdaniem recenzenta stanowi potwierdzenie, że przyjęte przez Doktoranta operacjonalizacje były właściwe.

Zgodne z oczekiwaniami Doktoranta okazały się wyniki dotyczące zależności pomiędzy emocjonalnym odczuwaniem pracy (częstością przeżywania emocji negatywnych i rzadkością pozytywnych) a stopniem jej sprofilowania, szczególnie w sytuacji niedopasowania temperamentalnego, które okazało się zarówno predyktorem jak i moderatorem tej relacji. Styl poznawczy okazał się jedynie moderatorem zależności pomiędzy sprofilowaniem pracy a stopniem jej negatywnego odczuwania emocjonalnego, tj. stopień proceduralizacji pracy silniej wpływa na dobrostan emocjonalny osób nisko metodycznych niż wysoko metodycznych.

Częściowo potwierdziło się oczekiwanie Doktoranta, że wśród osób chcących zmienić pracę (niezadowolonych z innych powodów niż zarobki) dominują niedopasowani, choć znaczenie miało tutaj niedopasowanie temperamentalne, a nie stylu poznawczego. Grupa niedopasowanych pracowników chcących zmienić pracę była jednak mało liczna – 29 osób, więc stwierdzenie, że różni się ona temperamentalnie (choć nie różni pod względem metodyczności - stylu poznawczego), przy kontroli zmiennych demograficznych i poziomu deklarowanych zarobków, należy uznać za sukces. Dodatkowo Doktorant wskazał, że chęć zmiany pracy jest częstsza wśród osób chcących mniejszej liczby procedur, niż wśród tych, którzy chcą ich więcej.

W rozdziale 9 prezentującym dyskusję wyników i wnioski dotyczące dalszych badań Doktorant słusznie podkreślił użyteczne znaczenie uzyskanych wyników, a więc w szczególności wartość testowanych kwestionariuszy w prognozowaniu dobrostanu psychologicznego pewnych osób w pracach wysoce sprofilowanych, jak również ich znaczenie teoretyczne. Słusznie podkreślił, że zasadniczą konsekwencją jego badania jest sugestia, że osobowościowe dopasowanie pracownika wyznaczone przez jego temperament i metodyczność ma znaczenie dla jego sukcesu w pracy zróżnicowanej ze względu na stopień sprofilowania.

Słusznie wskazane zostały też kierunki dalszych badań, a więc w szczególności sugestia aby poprzez dynamiczne badania uwzględnić czynnik adaptacji (dopasowywania się preferencji względem charakteru pracy) co pozwoliłoby wyjaśnić do jakiego stopnia stabilne cechy osobowości, a do jakiego subiektywnie odczuwane zjawiska emocjonalne są wskaźników sukcesu. Słuszne również są obserwacje Doktoranta dotyczące specyfiki badanych grup i konieczności weryfikacji wpływu tej specyfiki na wyniki badania.

Uzyskane przez Doktoranta wyniki niewątpliwie stanowią oryginalny wkład w obecny stan wiedzy o metodach selekcji pracowników, a więc i wkład w nauki o zarządzaniu. Podjęty przez Niego temat dotyczy ważnego problemu teoretycznego i ukazuje istotną lukę w dotychczasowej wiedzy naukowej. Jednocześnie przyjęte przez niego ujęcie cech jednostki stanowi w literaturze z zakresu psychologii organizacji stosunkowo rzadko reprezentowane podejście do analizy trwałych predyspozycji jednostek, co pokazuje zdolność Doktoranta do niestandardowego spojrzenia na ważne zagadnienia i postępowanie niezależne od – do niedawna – głównego nurtu badań naukowych.

Jednocześnie przedstawiony w dysertacji proces badawczy dowodzi, że Doktorant wykazał się umiejętnością prowadzenia badania naukowego, sformułowania ograniczonych i realnych jego celów oraz ścisłych hipotez, a następnie ich weryfikacji w oparciu o materiał empiryczny.

4. Ocena strony formalnej tekstu

Strona graficzna oraz redakcyjna dysertacji jest w zasadzie poprawna, choć nie pozbawiona usterek. Pojawiają się puste miejsca, pozostawiane na stronach u dołu, szczególnie w części empirycznej.

Utrudnieniem w lekturze jest też brak szczegółowego spisu treści. Stanowiło to prawdopodobnie utrudnienie dla Autora, który dostrzegłby dzięki takiemu spisowi, że rozdział 6 jest niewłaściwie podzielony (podrozdział 6.2., który dotyczy temperamentu jako drugiego – oprócz stylu poznawczego omawianego w podrozdziale 6.1. – czynnika wpływającego na funkcjonowanie jednostki jest numerowany jako 6.1.10.). Brakuje również angielskiego streszczenia rozprawy (co jest niezgodne z wymaganiami artykułu 13 punkt 6 Ustawy).

Zasadnicza część rozprawy jest niemal pozbawiona literówek, a jedyne wyraźne usterki typograficzne jakie zauważył recenzent, to różna pisownia terminu makdonaldyzacja (s. 160 v. np. s.6) oraz nazwanie MBTI raz kwestionariuszem diagnozy osobowości (s.48), a raz – stylów poznawczych (s. 41).

Spis pozycji bezpośrednio cytowanych liczy 15 stron, po ok.15 pozycji na stronie i dominują w nim pozycje anglojęzyczne z obszaru psychologii organizacji. Pozostałe pozycje literaturowe mają różny ciężar gatunkowy i stosunkowo mało jest w spisie pozycji dotyczącej podejścia procesowego do zarządzania organizacją oraz pracownikami wiedzy, szczególnie w języku polskim. Znajduje się w spisie szereg pozycji opisujących konkretne rozwiązania proceduralne, które stanowiły przedmiot opisu w Aneksach. Spis literatury zawiera kilka błędów formalnych (niespójne używanie kursywy w tytułach czasopism i formatu prezentowania nu-

meru czasopisma i stron) oraz systematyczny błąd, jakim jest pominięcie daty dostępu przy powołaniu się na teksty internetowe.

Mimo to należy uznać, że Doktorant dostatecznie swobodnie porusza się w interdyscyplinarnej literaturze dotyczącej przedmiotu jego pracy, a praca wystarczająco starannie prezentuje się od strony formalnej, a więc w rezultacie należy uznać, że od strony formalnej praca realizuje wymagania formalne stawiane przed tego rodzaju rozprawami.

5. Konkluzje recenzji

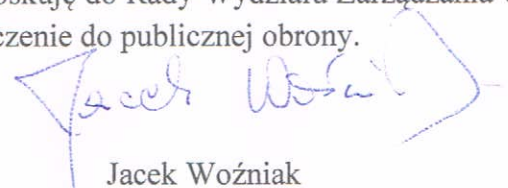
Przeprowadzona ocena pozwala stwierdzić, że rozprawę doktorską, autorstwa p. magistra Marcina Jeśka pt. „Konsekwencje stopnia dopasowania cech pracownika do zadań o różnym poziomie standaryzacji procesów” pod kierunkiem prof. zw. dr hab. Grażyny Wieczorkowskiej-Wierzbińskiej, można uznać za rozwiązanie problemu naukowego z obszaru nauk o zarządzaniu. Tematyka pracy dotyczy niewątpliwie aktualnej i ważkiej problematyki z obszaru tych nauk, a szeroki rozwój sektora usług i pracy sprofilowanej wymaga stale pogłębionych studiów naukowych.

Wartość pracy polega na przede wszystkim przeprowadzeniu i omówieniu wyników postępowania badawczego o relatywnie dużym potencjale poznawczym i praktycznym dla psychologii organizacji. Przeanalizowane przez Doktoranta specyficzne cechy jednostek, które umożliwiają im ponoszenie względnie małych kosztów emocjonalnych w realizacji pracy wysoce sprofilowanej oraz wskazanie na narzędzia umożliwiające, zarówno organizacjom, jak i samym kandydatom do pracy, rozpoznanie tych właściwości jednostek w sposób łatwy i tani, są oryginalnym sposobem rozwiązania pewnego ważnego problemu dla w naukach o zarządzaniu, jak i mają wysoki walor praktycznej użyteczności.

Dodatkowo wskazano, że rozprawa została oparta na analizie aktualnego stanu literatury naukowej w zakresie dotyczącej jej tematu poddyscypliny nauk o zarządzaniu i dobrze świadczy o rozeznaniu Doktoranta w aktualnych problemach nurtujących jego poddyscyplinę naukową.

Badania Doktoranta opisane w rozprawie wskazują na dojrzałość badawczą, znajomość metod naukowych i umiejętność ich praktycznego zastosowania, co – w połączeniu z ustaleniami opisanymi w poprzednim akapicie – wyczerpuje wskazania zawarte w art. 13 Ustawy cytowanej we wprowadzeniu.

W świetle poczynionych ustaleń stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska autorstwa p. magistra Marcina Jeśka pt. „Konsekwencje stopnia dopasowania cech pracownika do zadań o różnym poziomie standaryzacji procesów” spełnia wymagania określone w Ustawie o stopniach i tytule naukowym. W związku z czym wnioskuję do Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.



Jacek Woźniak