



**WYDZIAŁ  
ZARZĄDZANIA**

Uniwersytet Łódzki

Łódź, dnia 04.09.2019 r.

Dr hab. Małgorzata Striker, prof. UŁ  
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi  
Wydział Zarządzania Uniwersytet Łódzki

### Recenzja

**Rozprawy doktorskiej magistra Wojciecha Karczewskiego pt.  
„Predyspozycje do wykonywania pracy wysoko zrutynizowanej –  
rekomendacje dla zarządzania zasobami ludzkimi”**

napisanej pod kierunkiem prof. zw. dr hab. Grażyny Wieczorkowskiej – Wierzińskiej,

Promotor pomocniczy: dr Anna Kuźmińska

Katedra Psychologii i Socjologii Zarządzania

Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski

Warszawa 2019 ss. 158

### Wstęp

Podstawą wydania opinii jest pismo prof. dr hab. Alojzego Z. Nowaka, Dziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, z dnia 12.07.2019 roku, z prośbą o sporządzenie recenzji rozprawy doktorskiej mgra Wojciecha Karczewskiego pt. „Predyspozycje do wykonywania pracy wysoko zrutynizowanej – rekomendacje dla zarządzania zasobami ludzkimi”.

Zgodnie z art. 13 p.1 ustawy z dnia 14 marca 2013 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65) z późniejszymi zmianami rozprawa doktorska powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz wykazać ogólną wiedzę teoretyczną autora w danej dyscyplinie naukowej, w tym przypadku w naukach o zarządzaniu i jakości. W recenzji oceniono więc sposób sformułowania problemu naukowego, cele i hipotezy badawcze, układ prezentowanych treści, zastosowane metody

Wydział Zarządzania UŁ  
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi  
ul. Matejki 22/26, 90-237 Łódź  
tel.: 42 635 52 34, e-mail: kzzl.wz@uni.lodz.pl

 [www.wz.uni.lodz.pl](http://www.wz.uni.lodz.pl)

badawcze, informacje dotyczące praktycznego zastosowania uzyskanych wyników badań oraz przeprowadzono ocenę merytoryczną i formalną poszczególnych części rozprawy i wykorzystanego w nich piśmiennictwa. Powyższe elementy stały się podstawą sformułowania oceny końcowej.

### Problem badawczy, cele i hipotezy badawcze, metodyka badań

We współczesnych organizacjach widoczne są procesy rutynizacji pracy i co raz częściej nie ograniczają się one tylko do automatyzowania przy wykorzystaniu zaawansowanych technologii tradycyjnych procesów produkcyjnych. Dotyczą też usług, obsługi klientów, czy zarządzania projektami. Co warto podkreślić pojawiają się też w obszarach wcześniej zupełnie nie kojarzonych z rutyną, np. procedurach medycznych realizowanych w szpitalach. Do realizacji rutynowych zadań zamiast ludzi wykorzystywane są również roboty czy boty. Rosnąca cyfrowa rutynizacja pracy, podobnie jak wprowadzenie przeszło sto lat temu taśmy produkcyjnej, wywołuje zarówno dla pracujących jak i pracodawców określone konsekwencje i wymusza wprowadzenie rozwiązań ograniczających negatywne skutki takiego sposobu wykonywania pracy. Stąd też problematyka badawcza podjęta w ocenianej rozprawie jest istotna i aktualna w kontekście wyzwań dla zarządzania zasobami ludzkimi.

Problemem naukowym pracy było określenie możliwości diagnozowania predyspozycji do wykonywania pracy rutynowej przy wykorzystaniu Sondażu Stylów Aktywności (SSA), na który złożyły się dwa szczegółowe zagadnienia wskazane przez Autora we Wprowadzeniu: „rozstrzygnięcie sprzeczności wynikających z wyników wcześniejszych badań dotyczących predyspozycji do wykonywania pracy wysoko zrutynizowanej” oraz „ograniczenia metod samoopisowych wykorzystywanych do diagnozy predyspozycji do pracy wysoko zrutynizowanej” (s.9). Problem badawczy podjęty w pracy jest więc aktualny i ważny dla zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach wprowadzających rutyny w procesie pracy.

W pierwszych dwóch zdaniach Wprowadzenia Autor określił również cel swojej pracy, którym było „dokonanie przeglądu literatury i przetestowanie narzędzi rekrutacyjnych/selekcyjnych w formie przygotowanego w Katedrze Psychologii i Socjologii Zarządzania WZ UW internetowego Sondażu Stylów Aktywności (SSA).” i jak dalej stwierdził „Sondaż umożliwi określenie predyspozycji do wykonywania pracy wysoko zrutynizowanej.” (s.7). Takie sformułowanie celu pracy budzi jednak pewne wątpliwości, ponieważ dokonanie



przeglądu literatury i testowanie narzędzi to raczej środek realizacji celu rozprawy doktorskiej, a nie cel sam w sobie. Poza tym stwierdzenie już w drugim zdaniu pracy, że sondaż ten umożliwi określenie predyspozycji do wykonywania pracy wysoko zrutynizowanej, stawia pod znakiem zapytania zasadność dalszego testowania przygotowanego narzędzia. Użyte sformułowania w celu pracy są zatem mało precyzyjne i nie wyjaśniają dokładnie zamysłu Doktoranta.

W dalszej części wprowadzenia Autor wskazał dodatkowo, że jednym z celów było potwierdzenie wniosków płynących z wcześniejszych badań prowadzonych w macierzystej Katedrze dotyczących pracy wysoko zrutynizowanej: „osoby wykonujące prace wysoko zrutynizowane ponoszą wyższe koszty emocjonalne”, „występuje adaptacja do pracy wysoko zrutynizowanej wśród osób wykonujących taką pracę” oraz „koszty wykonywania pracy wysoko zrutynizowanej zależą od temperamentu i preferowanego przez pracownika stylu aktywności opisywanego na wymiarze: punktowość – przedziałowość” (s. 8). Z kolei w części dotyczącej dyskusji wyników Doktorant wskazał cele swoich badań empirycznych, które w odniesieniu do pierwszego badania zostały zdefiniowane następująco: „celem badania A była próba odpowiedzi na pytanie jaka konfiguracja stylu aktywności i temperamentu pracownika jest zagrożeniem w pracy wysoko zrutynizowanej” (s. 110). W odniesieniu do pozostałych badań ich cel nie został sformułowany bezpośrednio, ale można go określić poprzez wskazanie co sprawdzano w tych badaniach: „wpływ tendencji do potakiwania na wyniki w jednostronnych kwestionariuszach; wpływ aprobaty społecznej na samooceny stylu aktywności; trafność pomiaru przedziałowości za pomocą SSA” (s. 100). Wskazane byłoby zebranie i przedstawienie wszystkich realizowanych celów w jednym miejscu w pracy na przykład we wprowadzeniu, co uporządkowałoby tok prowadzonych rozważań i zdecydowanie ułatwiło zrozumienie czytelnikowi intencji podejmowanych przez Autora rozważań.

W pracy przedstawiono wyniki trzech badań. Pierwsze przeprowadzono przy wykorzystaniu przygotowanego w Katedrze Psychologii i Socjologii Zarządzania WZ UW internetowego Sondażu Stylów Aktywności wśród 732 osób wylosowanych z panelu ARIADNA. Drugie polegało na porównaniu wybranych odpowiedzi 1132 pracowników i 4748 ich współpracowników zebranych za pomocą polskiej, komercyjnej wersji Gallup's Clifton

Strengths Finder Assessment. Trzecie badanie miało formę dwunastu „eksperymentalnych studiów przypadku”.

W części empirycznej Doktorant testował kilkanaście hipotez dotyczących modyfikującego wpływu cech pracownika (stylu aktywności i temperamentu) na konsekwencje wykonywania pracy wysoko zrutynizowanej.

W badaniu pierwszym postawiono cztery hipotezy główne i dziesięć szczegółowych dotyczących zależności między cechami pracownika, cechami pracy oraz ponoszonymi przez pracownika kosztami psychologicznymi:

H1: Stopień zrutynizowania wykonywanej pracy „wpływa” na wysokość kosztów psychologicznych.

H2: Temperament „wpływa” na wysokość kosztów psychologicznych.

H3 Styl aktywności „wpływa” na wysokość kosztów psychologicznych.

H4: Wysokość kosztów psychologicznych i chęć zmiany pracy zależy od stopnia dopasowania temperamentu i stylu aktywności pracownika do poziomu zrutynizowania wykonywanej pracy. W pracy wysoko zrutynizowanej najlepiej czują się wysoko reaktywni pracownicy preferujący punktowy styl aktywności. Do pracy nisko zrutynizowanej najlepiej dostosowani są nisko reaktywni przedziałowi pracownicy.

W badaniu drugim testowano hipotezę wskazującą, 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 ich współpracowników.

W badaniu trzecim podjęto próbę zweryfikowania hipotezy wskazującej, że punktowci pracownicy wolą mieć punktowych, a nie przedziałowych współpracowników.

Hipotezy związane były więc z predyspozycjami do wykonywania pracy rutynowej i możliwościami ich badania. Przedstawione w pracy aspekty metodyczne potwierdzają, że Doktorant potrafi wybrać i uzasadnić stosowane metody gromadzenia i analizowania danych oraz właściwie korzystać z opracowanych wcześniej narzędzi i wyników badań prowadzonych przez innych badaczy.



## Układ prezentowanych treści oraz ocena merytoryczna i formalna poszczególnych części dysertacji

Recenzowana rozprawa doktorska mgra Wojciecha Karczewskiego pt. „Predyspozycje do wykonywania pracy wysoko zrutynizowanej – rekomendacje dla zarządzania zasobami ludzkimi” liczy 158 stron i obejmuje: stronę tytułową, oświadczenia, streszczenie w języku polskim, tytuł i streszczenie w języku angielskim, spis treści, wprowadzenie, dwa rozdziały teoretyczne, rozdział empiryczny, aneksy do badań oraz bibliografię, spis tabel i spis rysunków. Podział treści na trzy zasadnicze rozdziały uważam za właściwy i pozwalający na zaprezentowanie omawianych problemów w konwencji „od ogółu do szczegółu”.

Rozdział 1 (liczący łącznie 20 stron) pt. „Rutynizacja wprowadzana przez organizację” prezentuje dwie wybrane przez Doktoranta teorie, które mają Jego zdaniem „znaczące konsekwencje dla analizy stopnia rutynizacji pracy: taylorizm oraz koncepcja dualizmu” (s.11). W dalszej części tego rozdziału Autor scharakteryzował również współczesne podejście do rutynizacji w zarządzaniu projektami oraz skutki rutynizacji pracy lub jej braku dla organizacji. Jest więc to rozdział poświęcony problemom zarządzania w sytuacji wykorzystywania rutyn w procesie pracy i moim zdaniem zabrakło w tej części teoretycznego zebrania w jednym podrozdziale wyzwań i konsekwencji, jakie rutynizacja pracy stawia przed zarządzającymi organizacją, w szczególności w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Z nich mogą wynikać bowiem tytułowe rekomendacje.

Rozdział 2 (liczący łącznie 48 stron) pt. „Predyspozycje do wykonywania pracy rutynowej” jest szerokim studium przedstawiającym przede wszystkim teorie i wyniki badań psychologicznych poświęconych określeniu cech sprzyjających pracy rutynowej. Zasadniczo rozważania w tej części dotyczą teorii przystosowania do pracy oraz koncepcji przedziałowości i punktowości, które stanowiły dla Doktoranta punkt wyjścia dla postawionych w części empirycznej hipotez. W dalszej części Autor wskazał ograniczenia związane z wykorzystaniem samooceny w badaniach predyspozycji pracowników oraz wyniki badań innych autorów dotyczących rozważanych problemów naukowych. Jest to najobszerniejsza część pracy i moim zdaniem pozwala stwierdzić, że Autor wykazał się znajomością omawianej problematyki i ma wiedzę w zakresie badania predyspozycji pracowników do wykonywania pracy rutynowej.

Rozdział 3 (liczący łącznie 40 stron) stanowi część empiryczną pracy i został podzielony na 6 sekcji. W pierwszych trzech Autor przedstawił wyniki przeprowadzonych analiz w ramach trzech odrębnych badań empirycznych, czwarta część stanowi dyskusję wyników, a ostatnie dwie to przedstawienie ograniczeń i kierunków dalszych badań oraz podsumowanie i rekomendacje dla zarządzania zasobami ludzkimi. Mocną stroną tej części pracy są przeprowadzone szerokie badania empiryczne zarówno odnoszące się do stosowanej metody oceny predyspozycji, jak i możliwych do zidentyfikowania powiązań pomiędzy rodzajem wykonywanej pracy, cechami pracowników i ponoszonymi przez nich kosztami tej pracy. Należy zgodzić się z Doktorantem, że „wkładem poznawczym rozprawy jest rozbudowanie wniosków z poprzednich badań realizowanych w Katedrze Psychologii i Socjologii Zarządzania WZ UW”, właściwie uzasadnionych prowadzonymi analizami statystycznymi. Bardzo pozytywnie oceniam też umiejętność Autora precyzyjnego wskazania słabości prowadzonych badań i widoczną pokorę w odniesieniu do uzyskanych wyników, co jest rzadko spotykaną cechą młodych naukowców.

Słabszą moim zdaniem stroną tej części są dość skromne rekomendacje dla zarządzania zasobami ludzkimi, które ograniczone zostały (zgodnie co prawda z celem pracy, ale trochę wbrew tematowi rozprawy i tytułowi Sekcji 6) przede wszystkim do procesów rekrutacji i selekcji. Czy to oznacza, że pracodawca dysponując narzędziami do oceny predyspozycji kandydata do pracy rutynowej, nie powinien zatrudniać osób, które takich predyspozycji nie mają, czy zlikwidować rutyny, jeśli nie może znaleźć odpowiednich kandydatów do pracy? Propozycja ograniczenia rutynowości wydaje się mało realna do zastosowania we współczesnych organizacjach. Pod koniec tej sekcji pojawiają się co prawda propozycje Autora wykraczające poza rekrutację i selekcję, ale są one dość ogólne i nie poparte analizami wyników innych badań: „można też wpływać na wartość stymulacyjną otoczenia poprzez wyłączenie bądź akceptowanie dodatkowych źródeł stymulacji (muzyka, open space...), zwiększanie lub zmniejszanie przewidywalności, manipulować presją czasową i społeczną”(s.118).

Zasadniczą część pracy kończą Aneksy do badań (liczące łącznie 20 stron), w których doktorant zawarł szczegółowe informacje na temat poszczególnych badań, co uważam za zabieg ułatwiający zapoznanie się z treścią dość obszernych analiz statystycznych.





Do przygotowania dysertacji Autor przeprowadził szeroką analizę literatury przedmiotu, która łącznie objęła 240 pozycji prac zwartych i artykułów naukowych, z czego zdecydowaną większość stanowią pozycje obcojęzyczne. Analiza bibliografii pozwala stwierdzić, że w zakresie badania predyspozycji pracowników do pracy rutynowej wykorzystane źródła są bogate, aktualne i dobrane właściwie. Słabiej na tym tle wypada natomiast przegląd dorobku zarówno krajowego jak i zagranicznego dotyczącego tytułowego zarządzania zasobami ludzkimi, co ma swoje konsekwencje w treści rozdziału pierwszego. Na przykład rozważania dotyczące kultury i klimatu organizacyjnego sprzyjającego pracy rutynowej Doktorant przedstawił właściwie tylko w oparciu o książkę Mariana Dobrzyńskiego z 1978 roku i monografię Lidii Zbiegień-Maciąg z 1999 roku. Zabrakło również szerszego omówienia konsekwencji rutynizacji pracy i podejmowanych działań ograniczających jej negatywne skutki np. związanych z humanizacją pracy, co pozwoliłoby oprócz przedstawiane pod koniec pracy rekomendacje na solidniejszych podstawach teoretycznych.

Na tle ogólnie pozytywnej oceny merytorycznej ocenianej dysertacji nasuwa się kilka uwag dotyczących formalnej strony pracy. Konstruując układ pracy a zwłaszcza dzieląc teść w poszczególnych rozdziałach, dobrze jest zachować logiczny ciąg rozważań od ogółu do szczegółu, tak żeby pojawienie się określonych problemów było uzasadnione wnioskami z wcześniejszych części. Szczególnie zabrakło tego w rozdziale pierwszym, w którym poszczególne podrozdziały są zbyt słabo ze sobą powiązane, np. rozważania dotyczące rutynizacji w zarządzaniu projektami pojawiają się dość niespodziewanie po koncepcji dualizmu rutyny organizacyjnej. Ponadto warto jest stosować numerację podrozdziałów wprowadzającą zrozumiały dla czytelnika układ podporządkowania poszczególnych treści – samo zastosowanie mniejszych i większych czcionek utrudnia rozeznanie w zamyśle Autora. Jeśli stosuje się kilka zdań wprowadzających w tematykę poszczególnych rozdziałów, to powinny one dotyczyć i wyjaśniać wszystkie poruszane w nim treści, a nie tylko kilka pierwszych zagadnień. Tytuły podrozdziałów pełnią w pracy istotną rolę informacyjną, którą warto wykorzystać dla zwiększenia przejrzystości i ułatwienia czytelnikowi poruszania się po treści pracy. Uwaga ta dotyczy np. tytułu „Koncepcja dualizmu” w rozdziale pierwszym - o jaki dualizm chodzi? (w naukach społecznych jest wiele takich koncepcji, np. związanych z dualnością rynku pracy). Szczególną uwagę warto poświęcić również na sformułowania zawarte we wstępie/wprowadzeniu do pracy, w którym powinny być wskazane problemy

badawcze, wszystkie cele pracy, postawione hipotezy (szczególnie główne) i przyjęta koncepcja prowadzenia badań. Pomimo, że rozprawa doktorska ma przede wszystkim charakter naukowy i jest adresowana do stosunkowo wąskiego grona odbiorców, to dobrze jest stosować rozwiązania edycyjne ułatwiające czytelnikowi zapoznanie się z jej treścią.

## Ocena końcowa

Biorąc pod uwagę wymogi 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, wskazane w recenzji uwagi nie zmieniają mojej pozytywnej oceny. Po zapoznaniu się z pracą mgra Wojciecha Karczewskiego stwierdzam, że podjęta w rozprawie tematyka jest ważna interesująca i aktualna. Ponadto postawiony problem badawczy i zaproponowany przez Autora sposób jego rozwiązania był zadaniem ambitnym, wymagającym podejścia interdyscyplinarnego, co stanowiło duże wyzwanie badawcze. Analizując cel, hipotezy badawcze, strukturę i zawarte w poszczególnych częściach treści stwierdzam, że oceniana praca ma charakter rozprawy naukowej, odpowiada wymaganiom postawionym przez obowiązujące prawo, stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego i zasługuje na ocenę pozytywną.

Na tej podstawie moim zdaniem Praca doktorska magistra Wojciecha Karczewskiego pt. „„Predyspozycje do wykonywania pracy wysoko zrutynizowanej – rekomendacje dla zarządzania zasobami ludzkimi” napisana pod kierunkiem naukowym prof. zw. dr hab. Grażyny Wieczorkowskiej – Wierzbińskiej i promotora pomocniczego dr Anny Kuźmińskiej w Katedrze Psychologii i Socjologii Zarządzania Wydziału Zarządzania, Uniwersytetu Warszawskiego spełnia wymogi ustawowe stawiane rozprawom doktorskim i wnioskuję o dopuszczenie Doktoranta do publicznej obrony.

*Małgorzata Stuk*