

Kraków, dnia 25. sierpnia 2019r.

Prof. UJ dr hab. inż. Wiktor Adamus

Uniwersytet Jagielloński

## RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgra **Wojciecha Karczewskiego** pt.: „**Predyspozycje do wykonywania pracy wysoko zrutyinizowanej – rekomendacje dla zarządzania zasobami ludzkimi**” napisanej pod kierunkiem naukowym: Prof. zw. dr hab. Grażyny Wieczorkowskiej - Wierzbińskiej. (Promotor pomocniczy: dr Anna Kuźmińska)

### 1. Formalna podstawa opracowania recenzji

Formalną podstawę opracowania recenzji stanowi uchwała Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego z dnia 11 lipca 2019 r.

### 2. Ogólna charakterystyka zawartości rozprawy

Recenzowana rozprawa zawiera wprowadzenie oraz trzy rozdziały i bibliografię. Rozdziały dotyczą następujących zagadnień: Rutynizacja wprowadzana przez organizację, Predyspozycje do wykonywania pracy wysoko zrutyinizowanej oraz Część empiryczna.

W ostatnim rozdziale (części empirycznej) Autor w 6. sekcjach zaprezentował:

Sekcja 1. Badanie predyspozycji do pracy wysoko zrutyinizowanej (badanie A)

Sekcja 2. Wybrane problemy pomiaru predyspozycji PSA (badanie B)

Sekcja 3. Próba sprawdzenia trafności pomiaru przedziałowości za pomocą SSA (badanie C)

Sekcja 4. Dyskusja i interpretacja otrzymanych wyników

Sekcja 5. Ograniczenia i kierunki dalszych badań

Sekcja 6. Podsumowanie i rekomendacje dla zarządzania zasobami ludzkimi

Ponadto praca zawiera trzy aneksy do badań A, B, i C, streszczenie w języku polskim, bibliografię, oraz spisy rysunków i tabel.

Bibliografia obejmuje 200 pozycji (wydawnictwa książkowe i periodyki), z których 95% to pozycje w języku angielskim. W wykazie bibliograficznym można zauważyć 20. prac promotora rozprawy oraz 1. pracę autora dysertacji.

Badany problem Doktorant ujął w sposób wszechstronny, co znajduje wyraz w strukturze opracowania. Dysertacja zawiera dwie części, którą jedną można uznać za teoretyczną, drugą natomiast za empiryczną. Posiada ona niezbędne w rozprawach doktorskich treści. Recenzowana rozprawa liczy 158 stron.

Podjęty w rozprawie doktorskiej problem **Predyspozycje do wykonywania pracy wysoko zrutynizowanej – rekomendacje dla zarządzania zasobami ludzkimi** budzi wielkie uznanie. Wymaga bowiem wieloaspektowego spojrzenia na prezentowany problem. W dysertacji poddano krytycznej ocenie rutynizację wprowadzaną przez organizacje oraz predyspozycje do wykonywania pracy wysoko zrutynizowanej. Problematyka ta stanowi niezwykle aktualny i istotny problem do rozwiązania. Zastosowanie metod oraz analiz statystyczno-matematycznych w określeniu głównych determinantów predyspozycji do wykonywania pracy wysoko zrutynizowanej stanowią istotny wkład Doktoranta zarówno w aspekcie naukowo-badawczym, jak i utylitarnym.

Rozprawa ma charakter unikatowy i pionierski. W literaturze brak jest prac w zarządzaniu zasobami ludzkimi poświęconych badaniom procesów decyzyjnych analizujących, oceniających i rekomendujących predyspozycje pracowników do wykonywania prac wysoko zrutynizowanych. Jest jedną z nielicznych prac, która uwzględnia wszechstronny przegląd wyników badań widzianych holistycznie z perspektywy naukowców, menedżerów i praktyków.

### **3. Krytyka pracy**

Rozprawa doktorska mgra Wojciecha Karczewskiego to interesujące studium empiryczne z zakresu psychologii organizacji. Autor podejmuje problematykę predyspozycji do wykonywania pracy wysoko zrutynizowanej i pomiaru tych predyspozycji. Badania są zakorzenione w tradycji analiz rutynizacji pracy ujmowanej jako intencjonalna działalność organizacji. Teoretyczne „zaplecze” rozprawy stanowią, z jednej strony, koncepcje tzw .cyfrowego taylorizmu oraz dualizmu rutynizacji, wskazującego na istnienie dwóch płaszczyzn fenomenu, tzn. rutynizacji ostensywnej i performatywnej. Koncepcja dualizmu podkreśla relację między procedurą, normą lub wzorcem czynności i jej realizacją. Istotne jest to, że wykonawczy aspekt rutyny ma charakter improwizacyjny, gdyż w ten sposób rutynizacja nie musi oznaczać uwięzienia podmiotu w zamkniętym i ograniczonym zbiorze programów działania. Rutynizacja – takie przekonanie wyraża Autor – może być mierzona i pomiary te wskazują na istnienie dwóch krańców: automatycznie powtarzalnych procedur

operacyjnych oraz stosowanie ogólnego schematu z możliwością wyboru konkretnego sposobu wykonania zadania.

Skoro mowa o pracy zrutynizowanej, należy dopuścić możliwość istnienia również pracy niezrutynizowanej. Na niezrutynizowaną pracę składają się procesy, dla których nie można wskazać gotowego wzorca działania, zestaw danych wejściowych jest niezdefiniowany, podobnie jak i danych wyjściowych, które nie są opisane przed rozpoczęciem procesu. Autor zauważa jednak, że praca pozornie niezrutynizowana może wykazywać wysoki stopień regularności. Rozważania te prowadzą do wniosku, że w dziedzinie rutynizacji pracy niełatwo o definicyjne rozstrzygnięcia, że to, co niezrutynizowane, może się jedynie takim wydawać. Zatem jesteśmy o krok od uznania, że istnieje jakaś ontologia rutynizacji, że jawi się ona jako „byt” o niewyraźnie określonych właściwościach, jako pojęcie „syndromatyczne” wymagające specjalnego wysiłku w toku operacjonalizacji, z czym oczywiście trzeba umieć sobie radzić w badaniach empirycznych.

Istotne jest, że Autor dostrzega rolę kultury organizacyjnej w procesie rutynizacji. Zakłada, że kultura określa szczególne cechy klimatu pracy w organizacji. Jednak kultura może również w sposób bezpośredni warunkować rutynizację, co opisywali G. i G.J. Hofstede w swojej znanej publikacji<sup>1</sup>. Autorzy ci piszą o tzw. praktykach organizacyjnych, wskazując, że w organizacjach formowane są głównie te praktyki, a nie wartości, jako elementy kultury. Wartości kształtowane są w procesie socjalizacji w społeczeństwie, natomiast praktyki organizacyjne są w najszerszym zakresie kształtowane przez środowisko pracy. Praktyki organizacyjne to obramowane normami kultury organizacyjnej działania członków organizacji w ich zawodowych rolach ale i we wzajemnych interakcjach, związanych nie tylko z wykonywaniem zadań. Odzwierciedlają one to, co w organizacji utrwalone, stabilne, zinstytucjonalizowane. Niełatwo jest więc odróżnić rutynizację pojmowaną jako intencjonalne działanie organizacji od spontanicznego powstawania praktyk organizacyjnych. Druga warstwa problemowa pracy rozprawy to predyspozycje do wykonywania pracy wysoko zrutynizowanej. Podobnie jak wyżej, Autor i tu „organizuje” zaplecze teoretyczne swojego dzieła. Wskazuje na trzy koncepcje: teorię przystosowania do pracy Daviesa i Lofquista oraz model ASA, transakcyjny model temperamentu Eliasza i koncepcję przedziałowości Wieczorkowskiej, przy czym za teoretyczną bazę pracy uznaje model przedziałowych strategii aktywności. Koncentrując się na predyspozycjach do wykonywania pracy zrutynizowanej, Autor zauważa, że „rutynizacja” to nie tylko intencjonalne działania

---

<sup>1</sup> Geert i Gert Jan Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa 2007

organizacji, lecz także rutynowe zachowania wykształcone samodzielnie przez pracowników. Sądzić należy, że pojęcie rutynizacji ewoluuje w rozprawie, gdyż coraz to nowe jej aspekty są przez Autora ujawniane czytelnikowi.

Materia recenzowanej rozprawy jest trudna. Problematyka badań wymagała wielkiej troski o operacjonalizację. Autor przygotował ją wzorowo, formułując hipotezy w języku umożliwiającym ich testowanie. Hipotezy te obejmowały efekty trzech głównych predyktorów: PSA, reaktywność pracownika i stopień rutynizacji wykonywanej pracy oraz głównie w postaci z ich wzajemne interakcje. Generalnie rzecz ujmując, rozprawa przedstawiona przez mgr Wojciecha Karczewskiego wnosi istotny wkład poznawczy głównie w postaci wykazania negatywnego związku rutynizacji pracy z ponoszonymi przez pracowników kosztami psychologicznymi i społecznymi oraz wskazaniu na zagrożenia dla osób wysoko reaktywnych, które preferują punktowy styl aktywności i którzy wykonują taką pracę. Autor podkreśla też metodologiczny wkład rozprawy, który sprowadza się jego zdaniem do:

- sprawdzenia wartości psychometrycznej dwóch skal z popularnego narzędzia Gallup's Clifton Strengths Finder na stosunkowo dużej próbie
- wskazanie konieczności eliminowania zniekształceń odpowiedzi za pomocą ipsatyzacji (choć, jak wykazuje Carolyn Hoessler, ipsatyzacja sama może niekiedy prowadzić do zniekształcania danych<sup>2</sup>)
- wykazanie istotnych różnic między samoopisami i opisami kolegów w ocenie elastyczności i metodyczności działania
- określenie własności psychometrycznych SSA na kolejnych próbach badawczych
- zbadanie przydatności Testu Efektywności Zespołowej do pomiaru stylu aktywności

Trzeba zauważyć, iż osiągnięcia te przekraczają zwyczajowe zamierzenia autorów rozpraw doktorskich. Jednak przedstawiona do oceny praca zawiera też rekomendacje dla praktyki zarządzania i to jest również źródłem jej wartości. W szczególności na uwagę zasługują postulaty uwzględnienia stopnia rutynizacji pracy w opisach stanowisk i umożliwienia kandydatom narzędzi autodiagnostycznych pozwalających im na określenie kosztów, jakie będą ponosić, wykonując pracę niedopasowaną do ich predyspozycji.

Z obowiązku godzi się recenzentowi wskazać również na pewne obszary w rozprawie wymagające rozwinięcia w ewentualnych przyszłych badaniach Autora. Otóż pojęcie rutynizacji pracy jest ważnym, ale tylko jednym z pojęć opisujących przemianę treści pracy w

---

<sup>2</sup> C. Hoessler „Social Behavior inventory. Ipsatize or Not to Ipsatize, That is the Question”, Theses and Dissertations (comprehensive) 892. <http://scholars.wlu.ca>

organizacjach i redukcję niepożądaną zmienności w przebiegu procesów pracy. Istnieje cały szereg terminów pokrewnych lub skojarzonych z rutynizacją. Jednym z nich jest formalizacja. Naszym zdaniem warto by określić relacje między formalizacją i rutynizacją pracy tym bardziej, że w tradycji polskiej socjologii organizacji badania nad formalizacją stanowiły dość istotny wątek (analizy B. Wawrzyniaka). Być może wskazane byłoby również podkreślenie związków rutynizacji pracy z procesowymi ujęciami organizacji i projektowaniem procesów. Zapewne dałoby się ująć rutynizację jako efekt projektowania procesów biznesowych. Wreszcie, potrzebne byłoby silniejsze zaakcentowanie związków rutynizacji z procesami uczenia się organizacji i samych jednostek.

Uwagi te w żadnym razie nie umniejszają wartości przedstawionej pracy – są jedynie sugestią uwzględnienia innych jeszcze zagadnień w przyszłych zamierzeniach badawczych Autora.

#### **4. Końcowa ocena pracy**

Rozprawa doktorska mgra **Wojciecha Karczewskiego** pt.: „**Predyspozycje do wykonywania pracy wysoko zrutynizowanej – rekomendacje dla zarządzania zasobami ludzkimi**” wnosi nowe wartości do wiedzy w obszarze *zarządzania zasobami ludzkimi*, w dziedzinie *nauk ekonomicznych*. Rozprawa łączy wysokie walory pracy naukowej, badawczą rzetelność, emocjonalny dystans do przedstawianych problemów, jest w najwyższym stopniu świadectwem przemyślanej, przepracowanej i sprawdzonej w procesie zarządzania organizacjami refleksji na temat predyspozycji do wykonywania pracy wysoko zrutynizowanej. Praca ma właściwy układ, w logiczny sposób analizowane są wyniki badań przy wykorzystaniu metod jakościowych i ilościowych, rozszerzające i dopełniające wcześniejszą wiedzę. Doktorant wnikliwie i starannie przeprowadził badania eksperckie. Uzyskane z przeprowadzonych badań wyniki posiadają zarówno dużą wartość poznawczą jak i użyteczną dla naukowców i menedżerów. Doktorant zrealizował cele pracy oraz pozytywnie odpowiedział na postawione pytania badawcze. W rozprawie spełnione zostały również wymagania formalne takie jak: prawidłowe powoływanie się na źródła, odnośniki, uporządkowany spis literatury. Tabele i rysunki są czytelne, estetycznie wykonane. Oceniana praca jest potrzebna, ciekawa i niosąca nowe wartości. Zawarte w niej wyniki powinny zostać udostępnione w postaci artykułów naukowych, lub książki.

Zaproponowane rozwiązania z sukcesem mogą być stosowane przez menedżerów, naukowców, jak również innych uczestników do usprawniania procesów decyzyjnych w tej dziedzinie.

## 5. Uwagi krytyczne

Drobne uwagi redakcyjne zaznaczyłem w maszynopisie pracy i przekazałem bezpośrednio Doktorantowi.

## 6. Wniosek końcowy

Na podstawie dokonanej oceny rozprawy doktorskiej mgra **Wojciecha Karczewskiego** pt.: „**Predyspozycje do wykonywania pracy wysoko zrutyinizowanej – rekomendacje dla zarządzania zasobami ludzkimi**” stwierdzam, że spełnia ona ustawowe kryteria wymagane od rozprawy doktorskiej, określone w Ustawie z dnia 14 marca 2003r. o tytule i stopniach naukowych oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2005. Nr 65, poz. 595 z późn. zm.) oraz na podstawie Rozp. MNiSZW z dnia 26 września 2016r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, habilitacyjnym oraz postępowaniu o nadaniu tytułu profesora. Stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Doktorant wykazał się szerokim zakresem wiedzy oraz dojrzałe ukształtowanymi umiejętnościami prowadzenia pracy naukowej.

Jestem przekonany, że rozprawa stanowi podstawę do przyznania Kandydatowi stopnia naukowego doktora. Wnoszę zatem o jej przyjęcie i dopuszczenie mgra Wojciecha Karczewskiego do publicznej obrony.

Wiktor Adamus

