

dr hab. Teresa Chirkowska-Smolak, prof. UAM  
Wydział Psychologii i Kognitywistyki  
Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

**Recenzja rozprawy doktorskiej**  
**pt. *Charakterystyki pracy, kontekst interakcyjny i polityka organizacji a satysfakcja i***  
***wydajność pracowników. Rola sprawiedliwości organizacyjnej***  
**przygotowanej przez mgr Mateusza Paligę**  
**pod kierunkiem prof. dr hab. Barbary Kożusznik oraz dr Anity Pollak (promotor**  
**pomocniczy)**  
**w Instytucie Psychologii Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach**

Recenzowana rozprawa liczy 209 stron (wraz z załącznikami). Autor zastosował układ dla raportu z badań, zgodnie ze standardami APA jest on typowy dla prac empirycznych. Praca składa się z siedmiu rozdziałów. Rozbudowane wprowadzenie teoretyczne obejmuje ok. 1/3 pracy. Pierwsze cztery zawierają przegląd literatury dotyczącej satysfakcji z pracy, wydajności i sprawiedliwości organizacyjnej, a także rozważania dotyczące związku pomiędzy satysfakcją z pracy a wydajnością. Zostało to przedstawione dość zwięźle, przy czym Doktorant zaprezentował wszystkie istotne wątki, co jest dużym osiągnięciem, biorąc pod uwagę zakres problematyki związanej z motywacją do pracy. Syntetyczna oraz wyczerpująca prezentacja teorii jest dobrym przykładem właściwego rozłożenia akcentów w pracy empirycznej.

Główny ciężar pracy położony został na analizy empiryczne problemów, jakie sobie ambitnie postawił Doktorant. W części empirycznej Autor przedstawił metodę, wyniki badań własnych i ich dyskusję. Załączony wykaz cytowanej literatury jest obszerny (20 stron). Od strony formalnej praca jest przygotowana bardzo starannie, jest przejrzysta, dobrze uporządkowana (tylko gdzieniegdzie pojawiają się drobne, mało istotne odstępstwa od standardów APA przy zapisie literatury).

Przedmiotem zainteresowań mgr Mateusza Paligi w jego rozprawie doktorskiej jest synergiczna relacja pomiędzy satysfakcją z pracy a wydajnością, jeden z ważniejszych problemów w psychologii pracy i organizacji, nazywany w badaniach organizacyjnych „świętym Graalem”, którego poszukujemy od dobrych kilkadziesiąt lat, od czasu, kiedy to badacze (np. Herzberg) utożsamiali jeszcze satysfakcję z motywacją do pracy. Połączenie tych dwóch konstruktów w jednym modelu badawczym, tj. satysfakcji z pracy i wydajności wydaje się szczególnie ciekawe i ważne, ponieważ obniżenie poziomu jednego z tych czynników automatycznie, jak się intuicyjnie wydaje, pociąga pogorszenie wskaźników drugiego. Ale czy rzeczywiście tak jest? Czy nie jesteśmy w stanie znieść stanów obniżonej satysfakcji z pracy

(przynajmniej przez krótki okres) bez obniżania swojego zaangażowania? Mgr M. Paliga udziela na końcu rozprawy odpowiedzi na to pytanie.

Doktorant rozważa również to, jakie czynniki sprzyjają satysfakcji z pracy oraz większej efektywności pracowników – problem: czynniki dyspozycyjne czy kontekstowe rozwiązuje stwierdzając „sytuacyjne również mają znaczenie”. Ja bym powiedziała, że one przede wszystkim mają znaczenie, dlatego ucieszyło mnie, że Autor zdecydował się na podejście sytuacyjne. Mgr Paliga postawił sobie zadanie określenia znaczenia czynników organizacyjnych dla kształtowania satysfakcji z pracy i wydajności. Było to pierwszym celem prowadzonego projektu badawczego. Na znaczenie tego problemu może wskazywać to, że ocena tych czynników dla niektórych autorów jest wręcz miarą satysfakcji z pracy (jak to np. sugerował Paul Spector w odniesieniu do satysfakcji z pracy w ujęciu poznawczym). Na uznanie zasługuje sięgnięcie do klasycznych koncepcji sprzed ponad pół wieku i odczytywanie ich nie tyle w sposób krytyczny, ale pokazujący ich potencjał eksplanacyjny. Szczególnie interesujące wydawało mi się sięgnięcie po niesłusznie niedocenioną koncepcję Katza i Maanena, która porządkowała ustalenia autorów różnych koncepcji satysfakcji i motywacji do pracy.

Drugi cel badawczy dotyczył roli sprawiedliwości organizacyjnej w odniesieniu do relacji pomiędzy czynnikami organizacyjnymi a satysfakcją z pracy oraz pomiędzy tymi czynnikami a wydajnością.

Ale najważniejszym, moim zdaniem, celem, jaki sobie postawił Doktorant było przyjrzenie się zależnościom pomiędzy satysfakcją a wydajnością. Mgr Mateusz Paliga wykorzystał przy tym bardzo ciekawą propozycję zrewidowanej koncepcji człowieka szczęśliwego i produktywnego J. Peiró z zespołem. Autorzy tej koncepcji wskazywali na inne możliwe sytuacje, wskazywali na to, że równie dobrze możemy mieć do czynienia z pracownikami szczęśliwymi i nieproduktywnymi, co było zbieżne z moimi wcześniejszymi wynikami badań nad satysfakcją i zaangażowaniem w pracę. Z dużą przyjemnością i zainteresowaniem czytałam więc tę pracę.

Doktorant szczęśliwie mógł prowadzić badanie w bardzo dobrym okresie dla weryfikowania tezy o szczęśliwym i wydajnym pracowniku opisywanej przez Cropanzano i Wrighta (która mówi, że gdy ludzie pracują w tych samych warunkach, to szczęśliwi ludzie są bardziej wydajni). Rezultaty badań nie prowadzą do jednoznacznych konkluzji – spór w związku z tym dotyczy tego, czy mierząc satysfakcję z pracy powinniśmy uwzględnić jej poznawczy, czy afektywny wymiar oraz jak operacjonalizować wydajność. To „poszukiwanie świętego Graala” faktycznie jest bardzo trudnym wyzwaniem, ponieważ nie wiemy tak naprawdę czego szukamy. Trudno bowiem ustalić jedną powszechnie akceptowaną definicję satysfakcji z pracy czy wydajności.

Zacznę od pierwszego konstruktów, tj. satysfakcji. Mgr M. Paliga prezentuje różne ujęcia tego zjawiska, podkreślające wymiar afektywny czy akcentujące wymiar poznawczy (co w literaturze przedmiotu znajduje czasami odzwierciedlenie w rozróżnianiu na zadowolenie z pracy i satysfakcję). W pracy wykorzystywane jest ujęcie poznawcze. Przyjęcie przez mgr M.

Paligę podejścia poznawczego do satysfakcji z pracy jest o tyle ciekawe, że większość znanych mi autorów pracy dotyczących tezy o szczęśliwym i produktywnym pracowniku uwzględniała wymiar afektywny (np. Wright czy Sevastos). Doktorant dokonuje pomiaru satysfakcji zewnętrznej i wewnętrznej, pytając respondentów o to, jak bardzo są zadowoleni z różnych aspektów swojej pracy. Ogólna miara satysfakcji to suma wyników na obu podskalach. Z tym jednak bywa problem, gdy nie uwzględnia się znaczenia poszczególnych obszarów pracy. Może być tak, że pracownik zadowolony z jednych aspektów (np. autonomii) a bardzo niezadowolony z innych (np. wynagradzania) uzyska wynik przeciętny, co może nie odzwierciedlać oceny ogólnej, gdy poszczególne obszary mają różne znaczenie – w tym przypadku gdy możliwość decydowania o swojej pracy nie stanowi dla pracownika wartości, za to istotne są dla niego wynagrodzenia, to ogólnie nie będzie zadowolony ze swojej pracy. Nie jest to żaden zarzut wobec Doktoranta, zdecydowana większość z nas nie uwzględnia rang przy obliczaniu wyniku satysfakcji z pracy. Z tego powodu T. Judge sugerował, byśmy do pomiaru satysfakcji ogółem używali jakiejś ogólnej miary.

A co do drugiego konstruktów – wydajności – zdają sobie doskonale sprawę z trudności pomiaru. Co się składa na wydajność (produktywność, efektywność pracy)? I w jaki sposób to mierzyć? L. Koopmans ze współpracownikami proponowała zintegrowane podejście, w którym szeroko definiując wydajność wyróżniła 3 jej aspekty: (1) wydajność zadaniową, (2) wydajność kontekstualną oraz związane z nią ujemnie (3) zachowania kontrproduktywne. W literaturze przedmiotu wskazuje się również na jeszcze inne wymiary wydajności, np. zdolność pracownika do adaptowania się do zmian w systemie i funkcjonowaniu organizacji (Koopmans) czy wydajność kreatywną (Oldham i Cunnings).

Doktorant zdecydował się na uwzględnienie różnych podejść i przyjął jej szeroką definicję – mierzy wydajność zadań (co jest zgodne z najbardziej intuicyjnym podejściem do wydajności), wydajność kreatywną (co uważam za bardzo ciekawe posunięcie) oraz zachowania obywatelskie (co ma być wskaźnikiem zachowań kontekstualnych). W podsumowaniu pracy (s. 177) pisze nawet, że „przedmiotem pracy jest wydajność pracownika rozumiana jako jego dobrowolne zachowanie” (czy na pewno tak jest w odniesieniu do wydajności zadaniowej?). Osobiście nie do końca jestem przekonana, czy zachowania obywatelskie są wskaźnikiem wydajności, moim zdaniem są to bardziej jej korelaty, ale jest to dyskusja raczej ze S. Motowidło, Doktorant zdecydował się uwzględnić wydajność kontekstową, co jest szeroko stosowaną przez badaczy praktyką. Uwzględnił zatem dodatkowe zachowania, wykraczające poza zakres obowiązków pracownika, które podejmuje on dobrowolnie. Do pomiaru wybrał trzy pozycje testowe, które odnoszą się do wymiarów *voice*, *peacemaking* oraz zachowania altruistyczne (tu: dzielenie się wiedzą). Nie wiem, dlaczego akurat te wymiary zachowań obywatelskich zostały wybrane? Mam też inne pytanie do Doktoranta – czym różnią się zachowania obywatelskie od wydajności kreatywnej – czy można je potraktować łącznie jako wydajność kontekstową?

W proponowanym modelu badawczym mgr M. Paliga wyróżnił w sumie 8 zmiennych głównych i dodatkowo 10 zmiennych ubocznych. Zmienne uboczne wykorzystane zostały do

opisu próby. Mam pewne wątpliwości (czy może pytania) co do zastosowania zmiennych w modelu badawczym, które przedstawię dokładniej.

Poza wspomnianymi wyżej zmiennymi zależnymi Doktorant wyróżnia czynniki organizacyjne, mogące mieć znaczenie przy ich wyjaśnianiu. Są to charakterystyki pracy, kontekst interakcyjny i polityka organizacji. Sam pomysł jest wartościowy – wielu autorów wykorzystywało wąskie zestawy właściwości pracy, mających siłę motywacyjną (na co np. wskazuje liczba właściwości mierzonych za pomocą najbardziej popularnego narzędzia jakim jest *Job Diagnostic Survey*, JDS Hackmana i Oldhama), zaniedbując inne ważne charakterystyki. Aby przełamać te ograniczenia, Morgeson i Humphrey przeanalizowali literaturę przedmiotu i na tej podstawie wyróżnili 18 charakterystyk pracy, składających się na 4 czynniki (i skonstruowali narzędzie do ich pomiaru). Doktorant powołuje się na propozycję tych autorów (s.77). Jednak niezbyt dokładnie wyjaśnia kryterium doboru zmiennych wykorzystanych w swoim modelu. W zasadzie nie korzysta z propozycji Morgesona i Humphreya, tylko z propozycji Oldhama i Hackmana (bo charakterystyki związane z zadaniami pracy, *task characteristics*, zostały zaczerpnięte przez tych autorów z modelu Oldhama i Hackmana). Mgr Paliga zamienia tylko jedną z wyróżnionych przez nich 5 właściwości pracy, tj. możliwości identyfikowania zadania na przetwarzanie informacji, która u Morgesona i Humphreya wchodziła w skład innego czynnika (*knowledge characteristics*). Jest to uzasadnione doborem próby – osoby badane to pracownicy biurowi i kompletność zadania nie opisuje dobrze ich pracy. Doktorant dodaje następnie, że w zamian za to wykorzystuje zmienną „przetwarzanie informacji”, ponieważ stanowi to charakterystykę pracy badanych. I tutaj moje wątpliwości – nie wiem, dlaczego Autor wybrał tę akurat charakterystykę, a nie inne z tej samej grupy właściwości pracy zaproponowanych przez Morgesona i Humphreya, jak np. rozwiązywanie problemów czy specjalizację i dlaczego włączył ją do charakterystyk związanych z zadaniami. Społeczne charakterystyki (*social characteristics*) zostały też wykorzystane częściowo - 2 z 4 wyróżnionych przez Morgesona i Humphreya, uzupełnione za to o 2 kolejne zmienne związane z deinfluentyzacją kierownika.

Zastanawiam się też, czy przetwarzania informacji nie powinniśmy traktować jak zadań wykonywanych przez pracowników zamiast jak właściwości pracy prowadzących do zwiększonej satysfakcji i wydajności. Czy nie jest to wymaganiem pracy, które może zwiększać obciążenie pracą i prowadzić do stresu? W jaki sposób Doktorant dokonywał pomiaru zmiennej przetwarzanie informacji? Za pomocą pozycji testowych takich, jak: „Dzisiaj moja praca wymagała ode mnie monitorowania/ analizy dużej ilości informacji”. Inne pozycje kwestionariusza mierzącego charakterystyki pracy raczej nie budzą wątpliwości co do ich potencjału motywacyjnego (np. Dzisiaj moja praca ... znacząco wpłynęła na życie innych ludzi, zapewniła mi informacje o mojej wydajności, dała mi szansę na wykorzystanie własnej inicjatywy itd.). Używając metafory witamin zaproponowanej przez P. Warra można powiedzieć, że przetwarzanie dużej ilości informacji to witaminy, których nadmiar może szkodzić. Podobną rolę może też pełnić różnorodność umiejętności, dość silnie skorelowana z przetwarzaniem informacji ( $\rho=0,68$ ).

Być może z tego powodu (tj. dlatego, że mogą pełnić sprzeczną rolę dla motywacji) przetwarzanie informacji było choć istotnie, to słabo związane z satysfakcją z pracy, ale nie było skorelowane istotnie z potencjalnym mediatorem (w przypadku sprawiedliwości dystrybutywnej i proceduralnej i jedynie bardzo słabo ze sprawiedliwością interakcyjną,  $\rho=0,13$ ). A analizy mediacji z wieloma predyktorami ujawniły brak zależności pomiędzy przetwarzaniem informacji a potencjalnym mediatorem oraz zmienną wynikową w postaci satysfakcji z pracy.

Prezentując model badawczy Doktorant nie wyjaśnia też, dlaczego specjalną rolę przypisuje sprawiedliwości organizacyjnej (ma pełnić rolę mediatora pomiędzy charakterystykami pracy, kontekstem interakcyjnym i polityką organizacji a satysfakcją z pracy i wydajnością). Dlaczego nie zaliczył jej do charakterystyk pracy (np. sprawiedliwości interakcyjnej do kontekstu interakcyjnego a sprawiedliwości dystrybutywnej i proceduralnej do polityki organizacyjnej)? Szczególna rola przypisywana sprawiedliwości organizacyjnej zasługuje na dokładniejszy opis w miejscu, w którym prezentowany jest model badawczy.

Poza tym, pewne niejasności zauważam też, gdy próbuję porównać model (s. 76) z wykazem zmiennych (s. 91-93). W modelu mowa jest o kontekście interakcyjnym, na który składają się m. in. informacje zwrotne od współpracowników i wsparcie od współpracowników (nota bene, ciekawa jestem, jaki jest związek pomiędzy informacjami zwrotnymi od współpracowników a informacjami zwrotnymi uzyskiwanymi z pracy, znajdującymi się w modelu w czynniku Charakterystyki pracy). W wykazie zmiennych informacje zwrotne od współpracowników i wsparcie od nich znajdują się już wśród charakterystyk pracy, a czynnik Kontekst interakcyjny zostaje sprowadzony do regulacji wpływu kierowniczego i deinfluencyzacji (wynik ogólny oraz na podskalach redukcja własnego znaczenia oraz udostępnianie przestrzeni innym). A w analizach mediacji informacje zwrotne i wsparcie znowu były traktowane jako zmienne kontekstu interakcyjnego w pracy. Może to sugerować, że Doktorant mógł przez jakiś czas mieć wątpliwości co do struktury zmiennych.

Chciałabym jednak wyraźnie podkreślić, że dobór zmiennych w zaproponowanym modelu został oparty na dokładnym przeglądzie koncepcji z obszaru satysfakcji z pracy i wydajności w pracy i z pewnością taki a nie inny wybór ma swoje uzasadnienie merytoryczne. Chodzi mi o to, że nie zostało to wystarczająco wyraźnie wyjaśnione i pozostawia mnie z pytaniami, na które nie znajduję w pracy odpowiedzi. W części teoretycznej Autor opisuje koncepcje motywacji do pracy (w czasie, gdy powstawały, motywację często utożsamiano z satysfakcją z pracy), takie jak np. teorię właściwości pracy Oldhama i Hackmana oraz dwuczynnikowy model Herzberga. Można się zatem było spodziewać, że podczas wyróżniania charakterystyk pracy mogących być predyktorami satysfakcji i wydajności będzie się na nich opierał, skoro wskazywał na ich moc eksplanacyjną. I tak praktycznie jest, ponieważ poza właściwościami pracy wyróżnionymi przez Oldhama i Hackmana, jak pisałam wyżej, Doktorant wskazuje też na politykę organizacji jako predyktor satysfakcji i wydajności, a polityka organizacji obejmuje czynniki, które w zasadzie za Herzbergiem można uznać za czynniki higieny: wynagrodzenia, bezpieczeństwo zatrudnienia, ocenę pracy, nagrody i premie, szkolenia i rozwój. Szkoda tylko,

że propozycja Morgesena i Humphreya nie została przedstawiona we wprowadzeniu teoretycznym a pojawia się dopiero na etapie opisywania modelu badawczego.

Na podstawie analizy mediacji, która ujawniła występowanie efektów (całościowych i częściowych) w odniesieniu do satysfakcji z pracy, ale już nie wydajności, Doktorant zdecydował się na zweryfikowanie modelu badawczego i dokonanie ponownej analizy zależności między zmiennymi za pomocą modelowania równań strukturalnych. Zweryfikowany model okazał się wystarczająco dobrze dopasowany do danych (a być może wyeliminowanie dwóch charakterystyk pracy, które wcześniej budziły moje wątpliwości zwiększyłoby dopasowanie tego modelu).

Ciekawa też jestem, jakie wskaźniki dopasowania uzyskałyby modele osobno dla satysfakcji z pracy i dla wydajności. Zaproponowany zweryfikowany model pokazuje, że wyróżnione zmienne wyjaśniają dość mały procent wariancji wydajności. Do tego polityka organizacji pełni zaskakującą rolę dla wydajności zadań – w tym jednym przypadku  $\beta$  jest ujemna. Pytanie - dlaczego? Doktorant interpretuje ten wynik pisząc, że „polityka organizacji okazała się w niniejszym badaniu wymogiem, z którym jednostka musi sobie poradzić wydatkując własne zasoby, szczególnie czasowe, co w konsekwencji prowadzi do obniżenia wydajności” (s. 172). Ale przecież na politykę organizacji składają się wynagrodzenia, nagrody i premie, ocena pracy itp. Nie bardzo rozumiem, w jaki sposób konkurencyjne nagrody i okresowe oceny wydajności w pracy mogłyby stanowić wymagania w pracy. Aczkolwiek oceny okresowe mogłyby być związane ujemnie ze sprawiedliwością organizacyjną, a szkolenia mogłyby obciążać pracownika, gdyby były zaplanowane na jego czas wolny. Rola wynagrodzeń w analizach zaprezentowanych w pracy była zresztą dość ciekawa.

Czy teza o szczęśliwym i produktywnym pracowniku się potwierdziła? Doktorant postawił hipotezę (która się potwierdziła) zakładającą istnienie 4 skupień wyróżnionych ze względu na doświadczaną przez nich satysfakcję oraz wydajność. Uzyskany wynik wskazuje na to, że zależność jest dużo bardziej skomplikowana niż powszechnie przyjmowano, skoro ok.  $\frac{1}{4}$  badanych respondentów należy do grupy „nieusatysfakcjonowanych, lecz wydajnych”. Podobnie jak „szczęśliwi i nieproduktywni” - no ale w końcu satysfakcja jest afektem mającym, jak twierdził Russel, niezbyt wysoką wartość aktywacyjną.

Wnioski końcowe:

Praca jest dobrze pomyślana i napisana. Moje uwagi w tym miejscu formułuję jako zaproszenie do dyskusji. Mgr Mateusz Paliga podjął kilka ciekawych problemów badawczych mających również znaczenie praktyczne. Potrafi samodzielnie stawiać problemy badawcze oraz je rozwiązywać. Dobrze orientuje się w literaturze przedmiotu i aktualnym stanie badań. Zebrany materiał oceniam jako ciekawy i wartościowy.

Biorąc pod uwagę ocenę rozprawy przedstawioną powyżej stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska mgr Mateusza Paligi **spełnia warunki** określone w art. 31 Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym. Z pełnym przekonaniem **wniosuję o dopuszczenie** Doktoranta do dalszych etapów przewodu doktorskiego.

T. Smolek