

**Instytut Psychologii**

**Uniwersytet Opolski**

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr. Mateusza Hauka**  
**pt. Czynniki warunkujące zadowolenie z pracy – weryfikacja zmodyfikowanej koncepcji**  
**właściwości pracy Hackmana i Oldhama**

Niniejsza recenzja została sporządzona na zlecenie Pani Dziekan Prof. nadzw. dr hab. Danuty Urbaniak-Zajac reprezentującej Wydział Nauk o Wychowaniu Uniwersytetu Łódzkiego.

Rozprawa doktorska magistra Mateusza Hauka, zatytułowana „Czynniki warunkujące zadowolenie z pracy – weryfikacja zmodyfikowanej koncepcji właściwości pracy Hackmana i Oldhama”, powstała pod kierunkiem Pana Prof. nadzw. dr hab. Jana Chodkiewicza oraz Pani Dr Marty Znajmieckiej-Sikory.

Zarówno temat dysertacji związany z obszarem funkcjonowania ludzi w środowisku pracy są godne uwagi i bardzo dobrze, że takie dzieło powstało.

Nie jest jednak jasne dlaczego, magister Mateusz Hauk wybrał amerykańską koncepcję Richarda J. Hackmana i Grega R. Oldhama (nawiasem mówiąc imię autora dysertacji jest chyba jedynym, jakie pada w tej pracy). Pomysł, na której oparł on swój doktorat, pochodzi z lat 70. XX w., a w polskiej psychologii jest bliżej nieznaną. Sytuacja ta wydaje się tym bardziej niezrozumiała, że jeden ze współautorów założeń ww. koncepcji aktywnie naukowo uczestniczył w rozbudowanych badaniach pracowników i ich środowiska pracy aż do 2011 r.<sup>1</sup>, proponując interesujące rozwiązania w formie różnych modeli. *Notabene* wnikliwie rolę zespołu pracowniczego z podkreśleniem współczesnej teorii coachingu opisał Richard J. Hackman wraz z Ruth Wageman<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> R.J. Hackman.

<sup>2</sup> R.J. Hackman, R. Wageman (2005). A Theory of Team Coaching. *Academy of Management Review*, 30, 269-287.

Sam fakt, iż amerykańska myśl odnosząca się do lat 70., kiedy to praca nie była w takim stopniu zautomatyzowana ani programowana przez komputery, jak obecnie, winna skłaniać do zastanowienia, czy warto ją wybierać jako wiodącą do badań w obecnej rzeczywistości w Polsce. Nawet jeśli autor zamierzał ów amerykański pomysł modyfikować. Warunki pracy, godziny jej poświęcane, sposób wykonywania czynności, rola internetu są dziś zdecydowanie odmienne, a to również może wpływać na funkcjonowanie pracowników i ich zadowolenie z pracy. Powzięty przez doktoranta pomysł, aby dokonać weryfikacji i zmodyfikować Koncepcję Właściwości Pracy Hackmana i Oldhama oceniam jako niezbyt udany. Potwierdzają to uzyskane wyniki, które, jak pisze autor: „w większości wypadków nie potwierdziły głównych założeń oryginalnej wersji Koncepcji Właściwości Pracy Hackmana i Oldhama”, a w wersji zmodyfikowanej wskazały na istotną rolę cech motywacyjnych (s. 3). Opisana rola cech motywacyjnych raczej do odkrywczych nie należy, natomiast do roli cech socjodemograficznych odniosę się za chwilę.

W tej sytuacji można się zastanawiać, dlaczego mgr MH w ogóle oczekiwał potwierdzenia wyników? Zwłaszcza w świetle metaanalizy dokonanej przez amerykańskich badaczy: Yitzhaka Frieda i Geralda R. Ferrisa w 1987 roku, która, jak pisze doktorant, w umiarkowanym stopniu potwierdziła koncepcję *Job Characteristics Model* (JCM).

W recenzowanym tekście właściwie nie ma solidnego psychologicznego rozdziału teoretycznego z aktualnymi wynikami badań. Trudno powiedzieć, czym jest rozdział 1 pt. „Zmiany na rynku pracy” – wydaje się bardziej doniesieniem reporterskim niż naukowym przedstawieniem aktualnych rezultatów badań psychologicznych pracowników w Polsce. Brakuje w tym fragmencie głębszych psychologicznych analiz pozwalających na uzasadnienie problemu badawczego.

Niestandardowe formy pracy i jej warunki, jakie aktualnie w naszym kraju się obserwuje, i które autor dysertacji również opisał, w żaden sposób nie odnoszą się do Koncepcji Właściwości Pracy Hackmana i Oldhama, ale także – do wersji zmodyfikowanej. Niestety, w tej części dysertacji widać niedostateczny wysiłek poszukiwawczy w obszarze polskich publikacji z psychologii zarządzania, organizacji czy badań osobowości pracowników. A tych jest całkiem sporo – wystarczy odnieść się choćby do takich doniesień naukowych, jak te zawarte w:

- Baka, Ł. (2017). *Zachowania kontrproduktywne w pracy. Dlaczego pracownicy szkodzą organizacji?* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

- Baka, Ł. (2012). Stresory w pracy a zachowania kontrproduktywne. Pośrednicząca rola negatywnego afektu, przywiązania organizacyjnego i zaangażowania w pracy. *Studia Psychologiczne*, 50 (2), 25–42.
- Derbis, R. (2008a). Forma własności organizacji a jakość życia pracowników. W: S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją* (s. 264–274). Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Derbis, R. (red.) (2008b). *Jakość życia – od wykluczonych do elity*. Częstochowa: Wydawnictwo im. S. Podobińskiego AJD.
- Kasprzak, E. (2013). *Poczucie jakości życia pracowników realizujących różne wzory kariery zawodowej*. Bydgoszcz: Wydawnictwo UKW.
- Mróz, B. (2011). *Poczucie jakości życia u pracowników wyższego szczebla. Uwarunkowania osobowościowe i aksjologiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Paszkowska-Rogacz, A. (2010). Dopasowanie do pracy dla praktyków W: D. Merez (red.), *Dopasowanie człowieka do środowiska pracy - uwarunkowania i skutki* (s. 97–125). Łódź: Oficyna Wydawnicza Instytutu Medycyny Pracy im. Prof. J. Nofera.
- Poraj, G. (2009). Osobowość jako predyktor zawodowego wypalania się nauczycieli. *Medycyna Pracy*, 60 (4), 273–282.
- Rogozińska-Pawelczyk, A. (2013). Stereotypowe postrzeganie wizerunku organizacji jako pracodawcy, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 4 (30), 99–115.

Pozwoliłoby to w sposób bardziej kompetentny ocenić samą teorię Hackmana i Oldhama oraz ustalić odpowiednie zmienne i hipotezy.

Gdyby autor dysertacji zapoznał się z niektórymi z powyższych przykładowych doniesień, prawdopodobnie część teoretyczna dawałaby solidniejszą podbudowę proponowanego modelu, może też zastąpiłaby część zmiennych, którym autor przypisał zbyt dużą rolę, uszczegółowiła obszar poszukiwań związków między zmiennymi, określiła precyzyjniej uwarunkowania psychologiczne, w jakich znajdują się pracownicy, itp. Trudno bowiem, w świetle aktualnej polskiej literatury, zgodzić się choćby ze znaczącą rolą czynników socjodemograficznych dla zadowolenia z pracy, skoro w szerokich badaniach na temat poziomu jakości życia pracowników przeczy się tej tezie (zdecydowanie nie można tego uznać za

autorem za atut tej pracy – s. 176). Jak podkreśla Ewa Trzebińska<sup>3</sup>, znaczenie czynników demograficznych dla satysfakcji z życia zależy od innych charakterystyk osoby niż wiek czy płeć. Także Romuald Derbis (2008a, 2008b) i Barbara Mróz<sup>4</sup>, weryfikując zmienną demograficzną, jaką jest płeć, na ponad 500-osobowej grupie pracowników, czyli określając różnice między średnimi ogólnego poziomu poczucia jakości życia i przeprowadzając analizę wariancji, stwierdzili, że nie ma różnic w zakresie wyniku ogólnego między badanymi kobietami i mężczyznami.

W zakresie wieku w populacji ogólnej związek wysokości poczucia jakości życia waha się od zerowego do bardzo niskiego. Skoro autor dysertacji powoływał się na Model Osobowościowo-Aksjologiczny (MOA), to tam zarówno ludzie młodzi, w wieku średnim, jak i w późnej dojrzałości, zatrudnieni w produkcji, handlu i usługach, a zatem prezentujący szeroki przekrój populacji osób czynnych zawodowo, mogliby uzyskać zróżnicowane wyniki. Poza tym, taka ich rozpiętość ze względu na zmienne demograficzne i organizacyjne, mogłaby zmodyfikować sam model MOA dla poczucia jakości życia, a tak się jednak nie stało. Oznacza to, że uwarunkowania osobowościowe i aksjologiczne są dla poczucia jakości życia ważniejsze niż wiek pracownika bądź rodzaj branży.

Również wspomniane wcześniej publikacje Łukasza Baki zawierają wiele ważnych ustaleń, a przytoczone w nich analizy stanowią nowy wkład poznawczy w zakresie funkcjonowania pracowników, modeli zachowań oraz przyczyn i skutków kontrproduktywnych działań organizacyjnych w nowoczesnym modelu interakcyjnym czynników środowiska i osobowości.

Magister Mateusz Hauk pisze, że „brak [jest] badań na temat konsekwencji emocjonalnego zadowolenia z pracy, co stanowi istotną lukę w tym obszarze” (s. 27) oraz że „w literaturze polskiej stosunkowo niewiele uwagi poświęcono badaniu relacji cech osobowościowych w ujęciu Wielkiej Piątki z zadowoleniem z pracy” (s. 36). W świetle przytoczonych powyżej publikacji nie brzmi to wiarygodnie. Bez trudu można też ustalić wiele prac poświęconych roli czynników osobowościowych w różnych grupach pracowników, w tym z zastosowaniem kwestionariusza NEO-FFI<sup>5</sup>. Trudno się czyta doniesienia z lat od 60. do 80.

---

<sup>3</sup> E. Trzebińska (2012). *Psychologia pozytywna*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Łośgraf.

<sup>4</sup> B. Mróz (2011). *Poczucie jakości życia u pracowników wyższego szczebla. Uwarunkowania osobowościowe i aksjologiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

<sup>5</sup> A. Józefczyk, A. Kołakowska., W. Świętochowski (2015). Predyspozycje studentów psychologii do funkcjonowania w roli zawodowej. *Folia Psychologica*, 19, 125–140; A. Rogozińska-Pawelczyk

XX w. na temat funkcjonowania pracowników w środowisku zawodowym, jakże przecież różnym od obecnego. Zachwyt autora dysertacji nad krytyczną analizą Zenona Boruckiego z 1986 r. naprawdę zaskakuje.

Rozdział o zadowoleniu z pracy zawiera niewiele aktualnych danych, nie różnicuje jakości życia od poczucia jakości życia, modele dyspozycyjne (2.5.3.) może byłoby adekwatniej w odniesieniu do treści nazwać osobowościowymi.

Trudno także znaleźć w tekście niebudzące wątpliwości definicje, za którymi podąża autor i jakie prowadzą go (i czytelnika) po części empirycznej. Nie bardzo wiadomo jak jest np. definiowane „zadowolenie z pracy”, czym różni się od „zadowolenia poznawczego” i emocjonalnego (s. 53)? Jak brzmi definicja aktywności zawodowej? Czy – przykładowo – studentka zbierająca owoce sezonowe, która mogłaby wypełnić kwestionariusze recenzowanej pracy, lub opiekująca się dziećmi, wykonuje aktywność zawodową w takim samym stopniu jak kierownik zakładu produkcyjnego, nauczyciel lub księgowa? Czy porównując tak różne aktywności zawodowe, uzyskujemy jakąś wartość psychologiczną? Brakuje w dysertacji danych dotyczących formy pracy, stanowisk zajmowanych przez badanych. Bo te mogą być, jak wiadomo, bardzo różne. Wydaje się, że trochę za szeroko potraktowano grupę badawczą, a jej znaczące zróżnicowanie nie przyniosło pozytywnych rezultatów.

Nie sprawdziła się w pracy, jak komunikuje sam autor, rola Krytycznych Stanów Psychologicznych – w tekście widoczna jest też niekonsekwencja w opisywaniu tego zjawiska – raz małą, raz wielką literą, to znowu w postaci: „stany psychologiczne”. Czy o to samo zjawisko autorowi chodzi?

Tego typu niedokładności i pewnej nonszalancji w traktowaniu treści naukowej jest w recenzowanej pracy niestety więcej. Razi np. stosowanie naprzemiennie ze stylem naukowym pierwszej osoby liczby pojedynczej (wydaje się, że zdecydowana większość cytowanej bibliografii, z jaką się zapoznał mgr Hauk, była jednak pisana w formie bezosobowej).

---

(2013). Osobowościowe uwarunkowania gotowości do zmian organizacyjnych, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2 (91), 95–107; A. Rutkowska-Piontek (2014). *Osobowościowe i sytuacyjne wyznaczniki sukcesu zawodowego kobiet i typu ich kariery*. Katowice. Niepublikowana praca doktorska. Uniwersytet Śląski, <http://www.sbc.org.pl/Content/153657/doktorat3547.pdf>, data dostępu: 25.07.2018, i wiele innych.

Nie bardzo wiadomo, czym uzasadniono (w tekście nie ma o tym ani słowa) badanie (dobadanie?) 175 osób za pośrednictwem „poczty elektronicznej”, a nie jak pozostałe badania (200 osób) – w formie bezpośredniej? Nic nie wiadomo o procedurze zabezpieczającej wyniki, o weryfikacji osób z grupy odpowiadającej drogą „elektroniczną”. A jeżeli już te 47% osób zbadano w inny sposób, trudno orzec, dlaczego autor nie wykorzystał tego w obliczeniach w celu porównania. Może okazałoby się, że nie do końca zrozumiałe wyniki są np. rezultatem sposobu pozyskiwania danych? Jak inaczej tłumaczyć wniosek ze s. 115: „Przeprowadzona analiza korelacji (por. tabela 12) wskazała, iż potrzeba rozwoju zawodowego nie miała istotnego związku z żadnym z aspektów zadowolenia z pracy”? Fakt, że moderująca rola tej potrzeby nie została jednoznacznie potwierdzona, mógłby sugerować zbyt szeroki dobór grupy, problematyczne narzędzia badawcze lub niedokładność w obliczeniach.

Wyniki pomiarów o dużych wartościach mogą istotnie zwiększać wartość średnią, a skrajnie małe wartości – zwiększać wartość odchylenia standardowego. Wszystkie te rozbieżności są źródłem rozrzutu, który da się zminimalizować poprzez usunięcie wyników o skrajnie dużych i małych wartościach. Umożliwia to oszacowanie przedziałów tolerancji, które mogą być wykorzystane w jednoznacznym określeniu granicznych wartości badanych parametrów, wyznaczających znormalizowane wartości uzyskanych wyników pomiarów. Wobec powyższych reguł statystycznych zachodzi pytanie, z jakiego powodu mgr Hauk w tabeli 1 charakteryzującej wszystkie osoby badane zostawił dwa jednostkowe wyniki osoby z wykształceniem podstawowym i osoby z doktoratem? Czy nie jest to artefakt? Jak to wpłynęło na całość wyników badań (patrz: s. 93–99, tabela 6 i pozostałe)?

Co autor miał na myśli pisząc na s. 85: „spośród cech społecznych, tylko jedna korelowała istotnie z wiekiem – osoby starsze miały istotnie wyższy poziom cechy «wzajemna zależność pracowników»”? O jaki przedział wieku tu chodziło (badanymi były osoby od 19. do 64. roku życia)? Nawiasem mówiąc, w tabeli 1, w której znajduje się charakterystyka socjodemograficzna wszystkich osób badanych, nie ma zmiennej „wiek”. Nieoczekiwanie pojawia się ona w tabeli 5, ale też w problemie badawczym nr 1 (s. 58).

### **Strona formalna pracy:**

Na s. 55, w części metodologicznej, widnieje informacja o rozdziale 2.4.3., w którym autor miał wykazać rolę zmiennych socjodemograficznych. Niestety, w moim egzemplarzu pracy nie ma ani rozdziału 2.4.3., ani 2.4.2., ani 2.4.1.

Na s. 64 hipoteza 7. zawiera pytajnik w środku niejasnego zdania.

Nieczytelne są kolorowe rysunki (1 i 2), także z powodu małej czcionki, która wydaje się „uciekać” z ryciny; różna jest też kolejność prezentacji narzędzi badawczych (5.3.), najpierw występuje kolejność od 3-4-5-6-7 (poza instrukcją i metryczką), a poniżej w tekście pojawia się nieoczekiwane opis metod dość chaotyczny co do kolejności, bo: 3-7-6-4-5. Czy ma to jakieś merytoryczne uzasadnienie? Dlaczego „w międzyczasie” Skala do pomiaru potrzeby wzrostu (s. 73) w opisie nazywa się Metodą do pomiaru potrzeby rozwoju zawodowego (s. 74)? Czy Skala do badania trzech stanów psychologicznych (s. 73), to jest to samo, co Metoda do pomiaru Krytycznych Stanów Psychologicznych (s. 74)?

Trudne w odbiorze jest także bezładne opisywanie zmiennych w tabelach raz małą, raz wielką literą:

- Tabela 1 – rodzaj umowy.
- Tabela 2, nazwy zmiennej – czym Autonomia i Ergonomia różni się od pozostałych zmiennych pisanych małymi literami? W tej samej tabeli nazwy zmiennych są podane w dowolnej kolejności i nie mają wiele wspólnego z kolejnością opisu w treści rozdziału.
- Tabela 11 – wiek.

Ponadto:

- Dlaczego tabele 5, 6, 8 nie zawierają wartości korelacji, tylko same gwiazdki? Wartości liczbowych nie ma także w tekście, czytelnik musi wierzyć autorowi na słowo.
- Dlaczego wartości analizy regresji (Beta) raz są pisane w tabelach w kolejności od najważniejszej do najmniej ważnej, a raz w dowolnym porządku?
- Często w pracy występują skróty takie jak: max, ok., ww., HR, charakterystyczne dla formy języka potocznego; niektóre wartości liczbowe w treści warto napisać słownie.

Ważne by było to, aby doktorant dookreślił, w jaki sposób jego autorskie badania miałyby wpisywać się w dotychczas zgromadzoną wiedzę o pracownikach, w jaki sposób stanowią *novum* w polskiej psychologii. Słusznie w podsumowaniu mgr Hauk stwierdza, że otrzymane rezultaty wymagają porównania większej (może też innej) puli zmiennych.

**Podsumowanie:**

Uważam, że poza wymienionymi usterkami i niedociągnięciami praca doktorska zawiera interesujący i ważny społecznie temat, który poszerza wiedzę o funkcjonowaniu osób aktywnych zawodowo, z drugiej jednak strony, ma ona słabości związane z brakiem aktualnej literatury przedmiotu, odniesieniem się do niej, tak w zakresie formułowania koncepcji i celów badań, jak i definicji, rodzaju zmiennych, opisu schematów wyników badań, a także prezentacji wyników.

W związku z tym, na podstawie rozporządzenia Ministra NiSW z dnia 26 września 2016 r., wnoszę o korektę pracy i ponowne przedstawienie jej do recenzji. Jednocześnie, w przypadku skierowania pracy do poprawienia, proszę o zaznaczenie wprowadzonych zmian.

*Barbara Mróz*