

Warszawa, dnia 01. czerwca 2026 r.

Prof. dr hab. Agnieszka Sopińska
Katedra Zarządzania Strategicznego
Instytut Zarządzania

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr. Wojciecha Wychowańca
pt. *Rola dobrostanu pracowników w relacjach między zarządzaniem zasobami ludzkimi,*
a przywiązaniem organizacyjnym i wykonywaniem zadań w sektorze IT,
napisanej pod kierunkiem naukowym prof. dr. hab. Jarosława Karpacza

Podstawę formalną do sporządzenia poniższej recenzji stanowiło postanowienie Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie z dnia 23 kwietnia 2026 roku. Recenzja składa się z dwóch części: I- konkluzji i rekomendacji dla Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie co do dalszego procedowania oraz części II- Uzasadnienia powyższej konkluzji i rekomendacji.

I. Konkluzja i rekomendacja

W ocenie recenzenta, **przedłożona do recenzji dysertacja mgr. Wojciecha Wychowańca pt. *Rola dobrostanu pracowników w relacjach między zarządzaniem zasobami ludzkimi, a przywiązaniem organizacyjnym i wykonywaniem zadań w sektorze IT,* napisana pod kierunkiem naukowym prof. dr. hab. Jarosława Karpacza, spełnia wymagania stawiane pracom na stopień doktora** w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości i jako taka powinna być dalej procedowana przez Radę Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Zdaniem recenzenta, dysertacja stanowi oryginalne rozwiązanie podjętego problemu badawczego polegającego na poszukiwaniu związków i zależności pomiędzy czterema zmiennymi: praktykami zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), dobrostanem pracowników, wykonywaniem zadań oraz przywiązaniem organizacyjnym. Opracowany i empirycznie

zweryfikowany przez Doktoranta model zależności nie tylko porządkuje relacje pomiędzy analizowanymi zmiennymi, lecz także wyraźnie różnicuje mechanizmy wzajemnego oddziaływania w zależności od rodzaju rezultatu pracowniczego. Opracowany model zależności zakłada: bezpośrednie oddziaływanie praktyk ZZL na dobrostan pracowników; pośredniczenie oddziaływania dobrostanu w relacji pomiędzy ZZL, a wykonywaniem zadań; oraz bezpośrednie kształtowanie przywiązania organizacyjnego przez praktyki ZZL, niezależnie od dobrostanu. Takie ujęcie zależności pozwala lepiej zrozumieć niespójności odnośnie wnioskowania występujące w dotychczasowych badaniach empirycznych oraz wskazuje na konieczność precyzyjnego różnicowania zarówno typów rezultatów, jak i mechanizmów ich powstawania w przyszłych modelach teoretycznych zarządzania.

W ocenie recenzenta, zaproponowany przez Doktoranta model zależności pomiędzy czterema zmiennymi: praktykami zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), dobrostanem pracowników, wykonywaniem zadań oraz przywiązaniem organizacyjnym, posiada istotne walory teoretyczne oraz aplikacyjne. Integruje rozproszoną i często rozpatrywaną w izolacji wiedzę na temat poszczególnych konstruktów, oferując spójną ramę interpretacyjną umożliwiającą jednoczesne uchwycenie wzajemnych relacji pomiędzy nimi. Tym samym, wskazuje na potrzebę bardziej holistycznego podejścia do analizy funkcjonowania pracowników w organizacji. Opracowany model ma też duży potencjał eksploracyjny. Budowa modelu umożliwia bowiem dalsze jego testowanie i modyfikowanie w oparciu o analizy prowadzone w innych branżach, czy innych kontekstach organizacyjnych.

II. Uzasadnienie konkluzji i rekomendacji

1. Rzetelne uzasadnienie wyboru tematu pracy i prawidłowe sformułowanie problemu badawczego

Tematem recenzowanej rozprawy doktorskiej jest zagadnienie roli dobrostanu pracowników w relacjach między zarządzaniem zasobami ludzkimi (ZZL), a efektami organizacyjnymi w postaci przywiązania organizacyjnego i wykonywania zadań.

Pojęcie dobrostanu nie jest jednoznacznie definiowane w literaturze przedmiotu. Dobrostan jest ujmowany zarówno jako pożądany rezultat działań organizacyjnych, jak i jako potencjalny mechanizm wyjaśniający relacje pomiędzy warunkami pracy a zachowaniami i postawami pracowników. Na gruncie nauk o zarządzaniu dobrostan najczęściej rozpatrywany jest w kontekście efektywności pracy, zdolności adaptacyjnych



oraz relacji pracownika z organizacją. W pracy przyjęto za Białas i in.¹ traktować *dobrostan jako holistyczne podejście do człowieka, obejmujące zaspokajanie jego różnorodnych potrzeb, takich jak poczucie bezpieczeństwa, rozwijanie potencjału, umiejętność radzenia sobie ze stresem, budowanie odporności psychicznej oraz doświadczanie szczęścia i satysfakcji z życia*. Niezależnie od przyjętej definicji dobrostanu, wciąż niewystarczająco rozpoznana pozostaje mediująca rola dobrostanu w relacjach pomiędzy praktykami zarządzania zasobami ludzkimi, a wykonywaniem zadań oraz przywiązaniem do organizacji.

Należy podkreślić, że w warunkach narastającej złożoności, niepewności oraz dynamicznych zmian technologicznych, zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) przestaje pełnić wyłącznie funkcję operacyjną lub administracyjną, a coraz częściej postrzegane jest jako kluczowy obszar decydujący o zdolności organizacji do osiągania celów, utrzymania efektywności oraz budowania trwałych relacji z pracownikami. Potrzeba adaptacji do zmiennych warunków rynkowych oraz rosnąca presja na wyniki organizacji sprawiają, iż szczególnego znaczenia nabiera skuteczność stosowanych praktyk ZZL w odniesieniu do efektów organizacji.

W dotychczasowej literaturze przedmiotu konstrukty: zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL), dobrostan pracowników, wykonywanie zadań oraz przywiązanie organizacyjne, były analizowane oddzielnie lub w ograniczonych konfiguracjach, co utrudniało pełne zrozumienie mechanizmów ich wzajemnych oddziaływań. W konsekwencji takiego postępowania, brak było całościowych modeli badawczych integrujących te obszary i pozwalających wyjaśnić, w jaki sposób działania podejmowane w ramach ZZL przekładają się zarówno na bieżące funkcjonowanie pracowników, jak i na ich długofalową relację z organizacją. W tych okolicznościach, chęć wypełnienia powyższej luki poznawczej poprzez opracowanie całościowego modelu integrującego dobrostan jako zmienną mediującą między praktykami ZZL, a przywiązaniem do organizacji oraz wykonywaniem zadań należy uznać ze wszech miar uzasadnioną i wartościową.

Identyfikacja luki poznawczej, polegającej na braku zintegrowanego modelu zależności pomiędzy czterema zmiennymi: zarządzaniem zasobami ludzkimi (ZZL), dobrostanem pracowników, wykonywaniem zadań oraz przywiązaniem organizacyjnym, stanowiła podstawę do sformułowania przez Doktoranta problem badawczego w postaci

¹ Białas, S., Molek - Winiarska, D. i Pelc, A., (2020). Kultura organizacyjna sprzyjająca poprawie dobrostanu pracowników. *Czasopismo Psychologii Organizacji i Zarządzania*, 9(3), 112-126

U. Sapińska

następującego pytania badawczego: *jaką rolę w relacji pomiędzy praktykami zarządzania zasobami ludzkimi a jakością wykonywanych zadań oraz przywiązaniem do organizacji pełni dobrostan psychiczny pracowników?*

Tak sformułowany problem badawczy ze względu na swoją złożoność wymagał dekompozycji na 7 szczegółowych problemów badawczych:

1. *Jak poziom dobrostanu jest powiązany z jakością wykonywanych zadań?*
2. *Jak dobrostan wpływa na poziom przywiązania pracownika do organizacji?*
3. *Jak praktyki ZZL wpływają na poziom dobrostanu pracowników?*
4. *Jak praktyki ZZL wpływają na jakość pracy?*
5. *Jak praktyki ZZL wpływają na przywiązanie organizacyjne?*
6. *Jaką rolę w relacji ZZL z wykonywaniem zadań pełni dobrostan?*
7. *Jaką rolę odgrywa dobrostan w relacji ZZL i przywiązania organizacyjnego?*

W ocenie recenzenta, mgr Wojciech Wychowaniec rzetelnie uzasadnił wybór tematu dysertacji oraz prawidłowo sformułował problemy badawcze (główny i szczegółowe) w oparciu o wcześniej zdiagnozowaną lukę poznawczą. Pierwsza przesłanka pozytywnej konkluzji i rekomendacji została więc spełniona.

2. Zastosowanie prawidłowego podejścia badawczego i metody badań

Celem głównym, jaki postawił sobie Doktorant w dysertacji było: *poznanie, zrozumienie i wyjaśnienie związku pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi, wykonywaniem zadań oraz przywiązaniem do organizacji, z uwzględnieniem mediującej roli dobrostanu psychicznego pracowników.*

Cel główny Doktorant słusznie poddał dekompozycji na 7 celów szczegółowych:

1. *Zidentyfikowanie wpływu dobrostanu psychicznego pracowników na jakość wykonywanych zadań.*
2. *Rozpoznanie wpływu dobrostanu psychicznego na przywiązanie organizacyjne.*
3. *Określenie wpływu praktyk zarządzania zasobami ludzkimi na poziom dobrostanu psychicznego pracowników.*
4. *Zbadanie bezpośredniego wpływu praktyk ZZL na jakość wykonywania zadań.*
5. *Zbadanie bezpośredniego wpływu praktyk ZZL na przywiązanie organizacyjne.*
6. *Zweryfikowanie wpływu dobrostanu jako zmiennej pośredniczącej w relacji pomiędzy praktykami ZZL a wykonywaniem zadań.*

A. Szpiński

7. *Zweryfikowanie wpływu dobrostanu jako zmiennej pośredniczącej w relacji pomiędzy praktykami ZZL a przywiązaniem organizacyjnym.*

Sposób sformułowania celów szczegółowych nie budzi zastrzeżeń recenzenta. Są one adekwatne do postawionego celu głównego dysertacji i zostały wyprowadzone w oparciu o pogłębione studia literaturowe zawarte w części teoretycznej dysertacji (rozdział 1).

Na potrzeby dysertacji Doktorant postawił 7 hipotez, które umożliwiały jednocześnie zbadanie zarówno bezpośrednich, jak i pośrednich wpływów praktyk ZZL na efekty organizacyjne:

H1: Dobrostan pracownika jest powiązany z poziomem wykonywania zadań;

H2: Dobrostan pracownika jest powiązany z jego przywiązaniem do organizacji;

H3: Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi wpływają dodatnio na dobrostan pracownika;

H4: Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi wpływają na poziom wykonywania zadań;

H5: Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi wpływają na przywiązanie do organizacji;

H6: Dobrostan pracownika mediuje (pośredniczy) w zależności pomiędzy praktykami zarządzania zasobami ludzkimi a wykonywaniem zadań;

H7: Dobrostan pracownika mediuje (pośredniczy) w zależności pomiędzy praktykami zarządzania zasobami ludzkimi a jego przywiązanie.

Graficzną prezentację powyższych hipotez Doktorant zaprezentował w modelu badawczym (rys. 2.2; s. 105). Model ten stanowił podstawę badań empirycznych.

Recenzent nie zgłasza zastrzeżeń do treści hipotez. Zdaniem recenzenta, Doktorant formułując szczegółowe hipotezy słusznie zrezygnował z testowania jednoznacznych zależności przyczynowych pomiędzy 4 analizowanymi konstruktami. Po pierwsze, wykonywanie zadań przez pracownika rzadko bywa wyłącznie konsekwencją jego przywiązania. Po drugie, natura relacji między realizacją kontraktu psychologicznego, a wynikami pracownika jest nader złożona, co udowodnili w swych badaniach Conway i Coyle-Shapiro².

Kolejnym kryterium podlegającym ocenie był sposób opracowania metodyki badań i sposób ich przeprowadzenia. Zastosowana przez Doktoranta procedura badawcza obejmowała 12 kroków. Krok pierwszy obejmował zdefiniowanie problemu badawczego, którym było zrozumienie roli dobrostanu jako zmiennej mediującej pomiędzy praktykami

² Conway, N., i Coyle-Shapiro, J.A.M. (2012). The reciprocal relationship between psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 277-299.

A. Sapiński

zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), a jakością wykonywania zadań i przywiązaniem organizacyjne. Krok drugi polegał na przeprowadzeniu wstępnej analizy literatury, co pozwoliło Doktorantowi w kroku trzecim określić cele i pytania badawcze. Krok czwarty obejmował pogłębione studia literaturowe, dające spójną syntezę dorobku naukowego w obrębie czterech analizowanych konstruktów oraz identyfikację obszarów wymagających dalszych badań empirycznych. Krok piąty polegał na opracowaniu hipotez badawczych, a krok szósty-na opracowaniu modelu badawczego. W kroku siódmym opracowano narzędzie badawcze i przeprowadzono badania. Każda ze zmiennych została zoperacjonalizowana na podstawie literatury przedmiotu i oparta o inną skalę (s. 96-97). Dodatkowo, wszystkie skale zostały ujednolicone pod względem formatu odpowiedzi - zastosowano pięciopunktową skalę Likerta. Statystyczna analiza zebranego materiału empirycznego stanowiła krok ósmy postępowania badawczego. Krok dziewiąty obejmował weryfikację hipotez badawczych, a krok dziesiąty- opracowanie wniosków z badań. Sformułowanie implikacji teoretycznych i praktycznych stanowiło krok jedenasty. Postępowanie badawcze zakończył krok dwunasty polegający na sformułowaniu kierunków przyszłych badań.

Badania empiryczne Doktorant przeprowadził w branży IT. Wybór branży IT recenzent uznaje za słuszny, bowiem organizacje działające w branży IT w szczególności polegają na kapitale ludzkim, a skuteczność zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) ma bezpośrednie przełożenie na zdolność realizacji projektów, innowacyjność oraz utrzymanie kluczowych specjalistów. Jednocześnie specyfika pracy w branży IT sprawia, że zagadnienia dobrostanu, adaptacyjności oraz przywiązania do organizacji nabierają szczególnego znaczenia z perspektywy zarządzania.

Próba badawcza obejmowała 475 osób, w tym 201 kobiet, 273 mężczyzn oraz 1 osobę, która wskazała inną płeć. W badaniu reprezentowane były firmy o różnej wielkości. Wśród badanych większość to pracownicy IT (315 osób), a pozostali to osoby zapewniające wsparcie pracownikom IT (159 osób) zapewniało wsparcie pracowników IT. W badaniu przeważali respondenci ze stażem pracy od 1 do 4 lat.

Analiza statystyczna uzyskanych danych prowadzona była w 3 różnych programach. Podstawowe statystyki opisowe oraz tabele przestawne Doktorant uzyskał przy wykorzystaniu arkusza kalkulacyjnego Excel. Współczynniki korelacji, alfa Cronbacha oraz eksploracyjne analizy czynnikowe -w oparciu o zastosowanie programu JASP oraz SPSS, a modelowanie równań strukturalnych- w pakiecie MPlus.

Uzyskane wyniki pozwoliły Doktorantowi zrealizować wszystkie cele badawcze oraz zweryfikować hipotezy badawcze. Spośród 7 postawionych hipotez badawczych 3

A. Sapiński

zostały potwierdzone (H3; H5 i H6), 3 – odrzucone (H2; H4 i H7), a 1- potwierdzona częściowo (H1). Wyniki przeprowadzonych analiz czynnikowych wskazały na potrzebę wyodrębnienia dwóch rozłącznych etykiet dobrostanu - dobrostanu dodatniego (szczęśliwości) oraz dobrostanu ujemnego (wyczerpania). Ponadto, przeprowadzone analizy czynnikowe wskazały na konieczność wyodrębnienia dwóch rozłącznych etykiet wykonywania zadań - sprawności oraz adaptacyjności.

W ocenie recenzenta, zastosowane w pracy podejście badawcze było prawidłowe. Procedura badawcza, pomimo iż wieloetapowa, oparta była na rygorystycznych zasadach metodologicznych. Każdy krok został zaplanowany i zrealizowany w sposób logiczny i spójny z przyjętym modelem teoretycznym. Zdaniem recenzenta, mgr Wojciech Wychowaniec wykazał się rozbudowanym warsztatem metodycznym, wymaganym do samodzielnego zaprojektowania i przeprowadzenia prac badawczych, co jest wymagane przy nadaniu stopnia doktora. Sposób opracowania metodyki badań, sama procedura ich przeprowadzenia, dobór metod i narzędzi badawczych oraz sposób wnioskowania były bez zarzutu. Przesłanka druga pozytywnej konkluzji i rekomendacji została w pełni spełniona.

3. Brak zastrzeżeń co do układu, struktury i zawartości pracy oraz jej strony warsztatowej

Kompozycja strukturalna pracy jest bardzo przejrzysta i logiczna. Rozprawa składa się ze wstępu, trzech rozdziałów merytorycznych oraz zakończenia. Układ pracy odzwierciedla przyjętą logikę badawczą, poczynając od analizy teoretycznej, przez projekt i realizację badań empirycznych, po interpretację i syntetyczną ocenę uzyskanych wyników. Rozdział pierwszy stanowi teoretyczną podbudowę dysertacji, w którym Doktorant zawarł omówienie istoty czterech analizowanych konstruktów: zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), dobrostanu pracowników, wykonywania zadań oraz przywiązania do organizacji. Rozdział drugi zawiera opis metodyki badań. Przedstawiono w nim uzasadnienie podjęcia się badań oraz opisano przyjętą procedurę badawczą. Zaprezentowano cele (główny i szczegółowe) badania, problemy badawcze, sformułowano hipotezy badawcze oraz przedstawiono model badawczy. W dalszej części, przybliżono przebieg badania empirycznego oraz szczegółową charakterystykę badanych zmiennych i zastosowanych narzędzi pomiarowych. Rozdział trzeci zawiera prezentację wyników badań empirycznych wraz z oceną stopnia potwierdzenia poszczególnych hipotez oraz dyskusją uzyskanych wyników w odniesieniu do wcześniejszych ustaleń teoretycznych i empirycznych. Rozprawę zamyka zakończenie, w którym dokonano syntetycznego podsumowania

A. Sapiński

przeprowadzonych analiz oraz najważniejszych ustaleń badawczych. Przedstawione w nim teoretyczne i praktyczne implikacje wyników badań dla rozwoju wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności w odniesieniu do roli dobrostanu jako mechanizmu pośredniczącego pomiędzy praktykami ZZL, a efektami organizacyjnymi. Wskazano ograniczenia przeprowadzonych badań, a także zaproponowano kierunki dalszych badań, które mogą przyczynić się do pogłębienia i rozszerzenia uzyskanych rezultatów.

Praca oparta jest na bardzo obszernej i aktualnej literaturze przedmiotu, zarówno polskiej jak i obcojęzycznej. Spis literatury obejmuje aż 565 pozycji. Dobór oraz sposób wykorzystania źródeł bibliograficznych ze względu na podjęty temat badawczy jest prawidłowy. Doktorant swobodnie porusza się w obszarze wiedzy odnoszącej się do zagadnienia: zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), dobrostanu pracowników, wykonywania zadań oraz przywiązania do organizacji. Nie tylko prezentuje stan dotychczasowej wiedzy, ale dzieli się własnymi poglądami i przemyśleniami, co świadczy o Jego dojrzałości naukowej. Proponuje własny model zależności (między praktykami ZZL, a przywiązaniem do organizacji oraz wykonywaniem zadań, z dobrostanem jako zmienną modelującą), który następnie weryfikuje empirycznie.

Recenzent nie zgłasza zastrzeżeń do układu, struktury i zawartości pracy. W ocenie recenzenta zarówno układ pracy, jak i struktura oraz zawartość poszczególnych rozdziałów są logiczne i prawidłowe. Podobnie, strona warsztatowa pracy jest bez zarzutu. Sposób prowadzenia wywodu myślowego, zarówno w części teoretycznej, jak i metodyczno-empirycznej jest konsekwentny i przemyślany. Przedstawiona do recenzji praca napisana jest komunikatywnym językiem, a omawiane w niej kwestie i pojęcia są prawidłowo wyjaśnione. Percepcję zawartych w pracy treści w znacznym stopniu ułatwiają zestawienia tabelaryczne (22 tabele) oraz rysunki (7 rysunków).

Zdaniem recenzenta, trzecia przesłanka do pozytywnej konkluzji i rekomendacji została przez mgr. Wojciecha Wychowańca również spełniona.

Z poważaniem,

