



Katowice, 01.07.2026.

**Recenzja rozprawy doktorskiej Pana mgra Wojciecha Wychowañca
pt.: „Rola dobrostanu pracowników w relacjach między zarządzaniem
zasobami ludzkimi, a przywiązaniem organizacyjnym i wykonywaniem zadañ
w sektorze IT”
przygotowanej pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Jarosława Karpacza**

Uwagi wstępne

Podstawą sporządzenia niniejszej recenzji jest uchwała Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach powołująca mnie na funkcję recenzenta ww. pracy doktorskiej, o czym zostałam poinformowana pismem dyrektora Szkoły Doktorskiej prof. dr hab. Stanisława Popka z dnia 24 kwietnia 2026 roku, otrzymanym 04.05.2026.

Recenzja została sporządzona w oparciu o wymogi określone ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 (tj. Dz. U. 2024 r., poz. 1571, z późniejszymi zmianami), zgodnie z którymi rozprawa doktorska powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną w danej dyscyplinie naukowej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Przedmiotem oceny jest maszynopis o łącznej objętości 212 stron, z czego 175 stanowi treść właściwa pracy. Niniejsze opracowanie mieści się zatem w zwyczajowo przyjętych dla rozpraw doktorskich ramach, co wskazuje na umiejętność dokonywania syntezy treści przez Autora. Przedstawiona dysertacja lokuje się merytorycznie w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, podejmując problematykę zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście współczesnych organizacji sektora IT. Szczególna uwaga została poświęcona zależnościom między praktykami zarządzania zasobami ludzkimi, dobrostanem pracowników, przywiązaniem organizacyjnym oraz wykonywaniem zadañ.

W dalszej części recenzji przedstawione zostanie omówienie poszczególnych rozdziałów, biorąc pod uwagę ich konstrukcję, logikę prowadzonego wywodu oraz wzajemne powiązania, wraz ze wskazaniem pewnych uwag i pytañ, które Doktorant może potraktować jako zaproszenie do dyskusji podczas obrony pracy.



Ocena rozprawy doktorskiej

Ocena problematyki badawczej podjętej w rozprawie

Głównym obszarem zainteresowań badawczych mgr Wojciecha Wychowańca w recenzowanej pracy jest problematyka zależności pomiędzy praktykami zarządzania zasobami ludzkimi, dobrostanem pracowników oraz wybranymi efektami organizacyjnymi, tj. wykonywaniem zadań i przywiązaniem do organizacji. Szczególne miejsce w rozprawie zajmuje dobrostan pracownika, ujmowany jako mechanizm pośredniczący w relacji między praktykami ZZL a rezultatami osiąganymi na poziomie pracownika i organizacji.

Podejmowaną tematykę należy uznać za aktualną i ważną z punktu widzenia rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości, zwłaszcza w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Jej znaczenie wynika z rosnącej potrzeby lepszego rozumienia psychologicznych i organizacyjnych mechanizmów, poprzez które praktyki personalne przekładają się na postawy i zachowania pracowników. Jest to szczególnie istotne w sektorze IT, charakteryzującym się wysoką złożonością poznawczą pracy, dużą dynamiką zmian, presją adaptacyjną oraz znaczeniem utrzymania zaangażowanych i efektywnie funkcjonujących specjalistów.

Niniejsza dysertacja może stanowić odpowiedź na zapotrzebowanie zarówno badaczy jak i praktyków. Z perspektywy naukowej istotne jest podjęcie próby uporządkowania zależności między praktykami ZZL, dobrostanem, wykonywaniem zadań oraz przywiązaniem organizacyjnym, a także empiryczna weryfikacja modelu badawczego obejmującego zarówno zależności bezpośrednie, jak i pośrednie. W tym sensie praca wpisuje się w aktualny nurt badań nad systemowym i strategicznym ujęciem zarządzania zasobami ludzkimi, w którym praktyki ZZL analizowane są nie jako pojedyncze działania, lecz jako spójny system oddziałujący na doświadczenia, postawy i efekty pracy pracowników. Z perspektywy praktycznej podjęta problematyka ma znaczenie aplikacyjne, ponieważ pozwala lepiej zrozumieć, w jaki sposób organizacje sektora IT mogą projektować i doskonalić praktyki zarządzania zasobami ludzkimi sprzyjające dobrostanowi pracowników, a pośrednio także jakości wykonywanych zadań oraz budowaniu więzi z organizacją.

Dokonany przez Doktoranta wybór problemu naukowego spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim, a przedmiot rozprawy stanowi istotny problem naukowo-badawczy, którego rozwiązanie może stanowić podstawę do uzyskania stopnia naukowego doktora.



Ocena celu rozprawy i hipotez badawczych

Problem badawczy został przedstawiony przez Doktoranta we wstępie oraz rozwinięty w części metodycznej rozprawy. Koncentruje się on na określeniu roli dobrostanu pracownika w relacji pomiędzy praktykami zarządzania zasobami ludzkimi a wybranymi efektami organizacyjnymi, tj. wykonywaniem zadań oraz przywiązaniem do organizacji. Dla precyzyjnego nakreślenia zakresu badania Doktorant sformułował również szczegółowe problemy badawcze dotyczące powiązań między dobrostanem pracownika, jakością wykonywanych zadań, przywiązaniem organizacyjnym oraz praktykami zarządzania zasobami ludzkimi. Pytania te odnoszą się zarówno do zależności bezpośrednich, jak i do mediacyjnej roli dobrostanu w relacjach pomiędzy praktykami ZZL a analizowanymi rezultatami organizacyjnymi.

Główny cel rozprawy można określić jako empiryczną weryfikację roli dobrostanu pracownika jako zmiennej pośredniczącej między praktykami zarządzania zasobami ludzkimi a wykonywaniem zadań i przywiązaniem do organizacji. Cel ten został uszczegółowiony poprzez cele odnoszące się do identyfikacji wpływu dobrostanu na jakość wykonywanych zadań i przywiązanie organizacyjne, rozpoznania wpływu praktyk ZZL na dobrostan pracownika, wykonywanie zadań oraz przywiązanie do organizacji, a także określenia mediacyjnego znaczenia dobrostanu w badanym modelu. Dla realizacji celu rozprawy sformułowano siedem hipotez badawczych. Pierwsze dwie odnoszą się do zależności pomiędzy dobrostanem pracownika a wykonywaniem zadań oraz przywiązaniem do organizacji. Kolejne hipotezy dotyczą wpływu praktyk zarządzania zasobami ludzkimi na dobrostan, poziom wykonywania zadań oraz przywiązanie organizacyjne. Dwie ostatnie hipotezy mają charakter mediacyjny i zakładają pośredniczącą rolę dobrostanu w relacji między praktykami ZZL a wykonywaniem zadań oraz między praktykami ZZL a przywiązaniem organizacyjnym.

Relację tematu pracy, celu głównego, pytań badawczych oraz hipotez należy uznać za zasadniczo spójną. Przyjęta konstrukcja logicznie prowadzi od rozważań teoretycznych nad praktykami ZZL, dobrostanem pracowników i efektami organizacyjnymi do empirycznej weryfikacji zaproponowanego modelu badawczego. Szczególnie wartościowe jest uwzględnienie dobrostanu nie tylko jako odrębnego zjawiska istotnego z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi, lecz także jako mechanizmu wyjaśniającego, poprzez który praktyki ZZL mogą przekładać się na postawy i zachowania pracowników.

Pewnej ostrożności wymaga jedynie sposób formułowania i interpretowania hipotez w kategoriach „wpływu”, zwłaszcza że badanie ma charakter przekrojowy. W takim przypadku trafniejsze wydaje się podkreślenie, że empiryczna weryfikacja dotyczy przede wszystkim zależności między zmiennymi, których kierunek został uzasadniony teoretycznie, a nie jednoznacznego potwierdzania relacji przyczynowo-



skutkowych. Nie podważa to wartości przyjętego modelu badawczego, lecz wskazuje na potrzebę ostrożnej interpretacji uzyskanych wyników.

Merytoryczna ocena pracy

Recenzowana rozprawa doktorska składa się ze wstępu, trzech rozdziałów, zakończenia, bibliografii oraz spisów. Pracę rozpoczyna wstęp, w którym uzasadniono podjęcie wybranego tematu, zarysowano przesłanki badawcze oraz przedstawiono strukturę pracy. Część teoretyczna pracy została ujęta w rozdziale pierwszym i dotyczy relacji pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi, wykonywaniem zadań, przywiązaniem do organizacji oraz mediującą rolą dobrostanu. Następnie, w rozdziale drugim, przedstawiono metodykę badań empirycznych, w tym cele, problemy badawcze, hipotezy, model badawczy oraz charakterystykę próby. Rozdział trzeci poświęcono analizie i prezentacji wyników badań empirycznych. W zakończeniu zaprezentowano implikacje teoretyczne i praktyczne, ograniczenia badawcze oraz kierunki przyszłych badań. Struktura pracy została podporządkowana celowi oraz postawionym pytaniom badawczym, co czyni ją czytelną i poprawnie skonstruowaną.

Teoretyczna warstwa rozprawy została oparta na imponującej bibliografii liczącej 565 pozycji, w większości anglojęzycznych. Obejmuje ona zarówno publikacje klasyczne, jak i aktualne opracowania dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi, dobrostanu pracowników, przywiązania organizacyjnego oraz wykonywania zadań. Dobór literatury należy ocenić wysoko – jest ona obszerna, aktualna i właściwie dobrana do przedmiotu rozprawy. Lektura pracy potwierdza bardzo dobre rozpoznanie literaturowe badanej problematyki, a także umiejętność porządkowania dotychczasowego dorobku naukowego i wykorzystania go do uzasadnienia przyjętego modelu badawczego. Teoretyczne podstawy pracy należy zatem uznać za solidne i dobrze osadzone w aktualnym stanie wiedzy.

We wstępie do rozprawy Doktorant zarysował kontekst podjętej problematyki badawczej, uzasadnił wybór tematu, przedstawił cele pracy, pytania badawcze oraz hipotezy, a także omówił strukturę rozprawy. Wprowadzenie dobrze spełnia swoją funkcję, ponieważ pozwala czytelnikowi zorientować się w głównych założeniach pracy oraz w logice prowadzonego wywodu. Zawarte we wstępie informacje korespondują z dalszą częścią rozprawy i stanowią właściwe wprowadzenie do rozważań teoretycznych, założeń metodycznych oraz prezentacji wyników badań empirycznych.

Rozdział pierwszy dysertacji poświęcony jest teoretycznemu osadzeniu problematyki badawczej i obejmuje analizę związków między zarządzaniem zasobami ludzkimi, dobrostanem pracowników, wykonywaniem zadań oraz przywiązaniem do organizacji. Autor omawia kluczowe dla rozprawy kategorie pojęciowe, wskazując m.in. na wielowymiarowy charakter dobrostanu pracowników, znaczenie

Port



przywiązania organizacyjnego oraz odrębność wykonywania zadań od efektywności kontekstowej. W dalszej części rozdziału zaprezentowano praktyki zarządzania zasobami ludzkimi oraz ich znaczenie dla kształtowania dobrostanu, postaw i zachowań pracowników. Na szczególne podkreślenie zasługuje to, że Autor nie ogranicza się do opisowego przedstawienia poszczególnych konstruktów, lecz porządkuje ich wzajemne relacje i stopniowo buduje podstawę teoretyczną dla przyjętego modelu badawczego. Wartościowe jest zwłaszcza ukazanie dobrostanu nie tylko jako autonomicznego zjawiska istotnego z perspektywy funkcjonowania pracownika, lecz także jako potencjalnego mechanizmu wyjaśniającego relacje między praktykami ZZL a rezultatami pracowniczymi. W tym sensie rozdział pierwszy stanowi solidną podstawę dla dalszych części rozprawy, zwłaszcza dla sformułowania hipotez i konstrukcji modelu badawczego. W odniesieniu do części teoretycznej rozprawy nasuwają się dwa pytania, które mogą stanowić przedmiot dyskusji podczas obrony. Po pierwsze, *które z omówionych w rozprawie ujęć dobrostanu pracownika Doktorant uznaje za najważniejsze dla interpretacji uzyskanych wyników empirycznych?* Po drugie, *czym uzasadnia skoncentrowanie modelu badawczego przede wszystkim na mediacyjnej, a nie moderacyjnej roli dobrostanu?*

Rozdział drugi ma charakter metodyczny i został poświęcony przedstawieniu założeń oraz przebiegu badań empirycznych. Na uwagę zasługuje logiczne powiązanie problematyki badawczej z wcześniejszymi ustaleniami teoretycznymi oraz wskazanie luki badawczej, dotyczącej braku całościowego modelu integrującego analizowane zmienne. Doktorant przedstawił wieloetapową procedurę badawczą, obejmującą m.in. zdefiniowanie problemu badawczego, analizę literatury, sformułowanie celów i hipotez, opracowanie modelu badawczego, dobór narzędzi pomiarowych, przeprowadzenie badania ankietowego, analizę statystyczną oraz sformułowanie wniosków i implikacji. Tak zaprezentowany tok postępowania należy ocenić pozytywnie, ponieważ porządkuje kolejne etapy realizacji badań i pokazuje ich powiązanie z przyjętym modelem teoretycznym. W rozdziale przedstawiono również cele badawcze, pytania szczegółowe, hipotezy oraz model badawczy. Model obejmuje zarówno zależności bezpośrednie między praktykami ZZL, dobrostanem, wykonywaniem zadań i przywiązaniem organizacyjnym, jak również zależności pośrednie, w których dobrostan pełni funkcję mediatora. Za właściwe należy uznać także wykorzystanie sprawdzonych narzędzi pomiarowych oraz podjęcie próby ich weryfikacji w badanej próbie poprzez analizę rzetelności i strukturę czynnikową. Pozytywnie oceniam także opis organizacji badania oraz charakterystykę próby badawczej. Badanie zostało przeprowadzone wśród 475 pracowników organizacji funkcjonujących w sektorze IT, co stanowi liczebność wystarczającą do przeprowadzenia zakładanych analiz statystycznych. Autor wskazuje również na specyfikę badanego sektora, podkreślając m.in. wysoką dynamikę zmian, złożoność poznawczą pracy, znaczenie kompetencji specjalistycznych oraz rosnącą rolę



dobrostanu i praktyk ZZL w organizacjach technologicznych. W odniesieniu do rozdziału drugiego zasadne wydają się jednak dwie uwagi. Po pierwsze, ponieważ badanie ma charakter przekrojowy i opiera się na deklaracjach respondentów, w jakim zakresie uzyskane wyniki pozwalają mówić o „wpływie” praktyk ZZL na dobrostan, wykonywanie zadań i przywiązanie organizacyjne, a w jakim raczej o zależnościach między zmiennymi, których kierunek został uzasadniony teoretycznie. Po drugie, *interesujące byłoby doprecyzowanie, dlaczego do pomiaru dobrostanu wybrano skalę GHQ-12, która silnie akcentuje wymiar zdrowia psychicznego i napięcia psychicznego, podczas gdy w części teoretycznej dobrostan został przedstawiony jako konstrukt znacznie szerszy i wielowymiarowy*. Pewien niedosyt budzi również brak dołączenia pełnego kwestionariusza ankiety do rozprawy. Ponieważ narzędzie badawcze stanowi jeden z kluczowych elementów postępowania empirycznego, jego udostępnienie w załączniku ułatwiłoby ocenę pełnego brzmienia pytań, kolejności ich prezentacji, sposobu instruktażu dla respondentów oraz zgodności narzędzia z przyjętą operacjonalizacją zmiennych.

Rozdział trzeci poświęcony został prezentacji wyników badań empirycznych oraz ich dyskusji. Biorąc pod uwagę problem badawczy, cel główny rozprawy oraz przyjęty model badawczy, treści zawarte w tym rozdziale należy uznać za jedną z kluczowych części dysertacji, charakteryzującą się znaczącym wkładem własnym Doktoranta. Autor w sposób uporządkowany przedstawia kolejne etapy analizy: od omówienia kontekstu branży IT, przez analizy wstępne, model pomiarowy, modelowanie równań strukturalnych i analizę mediacji, aż po syntetyczną weryfikację hipotez badawczych oraz dyskusję wyników. Na pozytywną ocenę zasługuje dobór i zastosowanie metod statystycznych, obejmujących m.in. analizę korelacji, regresję, ocenę współliniowości, konfirmacyjną analizę czynnikową, modelowanie równań strukturalnych oraz analizę mediacji. Wyniki zostały zaprezentowane w sposób logiczny i spójny z przyjętym modelem badawczym. Szczególnie istotne jest rozróżnienie pozytywnego i negatywnego wymiaru dobrostanu oraz dwóch wymiarów wykonywania zadań, co pozwoliło na bardziej pogłębioną interpretację badanych relacji. Mocną stroną rozdziału jest również syntetyczne zestawienie weryfikacji hipotez badawczych oraz rozbudowana dyskusja wyników, w której Autor odnosi uzyskane rezultaty do literatury przedmiotu i specyfiki branży IT. W tym kontekście zasadne wydaje się pytanie, *jakie ograniczenia dostrzega Doktorant odnośnie możliwości zastosowania zaproponowanego modelu badawczego poza sektorem IT oraz które z uzyskanych wyników uznaje za najistotniejsze z punktu widzenia praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*.

Część poświęcona dyskusji została opracowana rzetelnie i stanowi wartościowe domknięcie części empirycznej rozprawy. Autor nie ogranicza się do prostego potwierdzenia lub odrzucenia hipotez, lecz podejmuje próbę interpretacji uzyskanych rezultatów w świetle wcześniejszych ustaleń teoretycznych i wyników badań innych autorów. Szczególnie wartościowe jest rozróżnienie pozytywnego i negatywnego



wymiaru dobrostanu, tj. szczęśliwości i wyczerpania, a także odrębne potraktowanie sprawności wykonywania zadań oraz adaptacyjności. Pozwala to uniknąć nadmiernego uproszczenia analizowanych zależności i lepiej uchwycić złożoność funkcjonowania pracowników w branży IT. Za istotny walor tej części pracy należy uznać również to, że Autor podejmuje interpretację wyników nieoczywistych, zwłaszcza dodatniego związku wyczerpania z adaptacyjnością oraz przywiązaniem organizacyjnym. Wskazuje to na dojrzałość analityczną i świadomość, że wysoka efektywność, zdolność adaptacji czy lojalność wobec organizacji mogą współwystępować z kosztami psychologicznymi ponoszonymi przez pracowników. Trafnie zaakcentowano także, że dobrostan nie pełni w badanym modelu roli uniwersalnego mediatora, lecz jego znaczenie zależy od rodzaju analizowanego rezultatu pracowniczego. W mojej ocenie dyskusja dobrze łączy ustalenia empiryczne z założeniami modelu badawczego i wzmacnia wartość poznawczą rozprawy. Pewnego doprecyzowania wymagałaby jednak interpretacja dodatniego związku wyczerpania z adaptacyjnością oraz przywiązaniem organizacyjnym. Jest to wynik interesujący, ale zarazem wymagający ostrożności, ponieważ może wskazywać zarówno na koszt wysokiego zaangażowania, jak i na specyfikę pracy w sektorze IT, presję adaptacyjną lub odwrócony kierunek zależności. W związku z tym nasuwa się pytanie, *jak należy praktycznie odróżniać pożądaną adaptacyjność pracowników od sytuacji, w której adaptacyjność staje się przejawem przeciążenia i prowadzi do wyczerpania*.

Całość rozważań zamyka zakończenie, w którym Autor odnosi się do stopnia realizacji celu rozprawy, syntetyzuje najważniejsze ustalenia empiryczne oraz wskazuje ich znaczenie teoretyczne i praktyczne. Pozytywnie należy ocenić również wyraźne wskazanie implikacji praktycznych, zwłaszcza w odniesieniu do specyfiki branży IT oraz wskazanie ograniczeń badawczych. Kierunki przyszłych badań zostały przedstawione szeroko i obejmują m.in. badania podłużne, wielopoziomowe, konfiguracyjne oraz testowanie modelu w innych sektorach i kontekstach kulturowych. Za szczególnie interesujący uznaję wątek dodatniego związku wyczerpania z adaptacyjnością oraz przywiązaniem organizacyjnym. Jest to wynik nieoczywisty, a zarazem ważny praktycznie, ponieważ pokazuje, że wysoka lojalność i zdolność dostosowywania się do zmian mogą współwystępować z obciążeniem psychicznym pracowników. W związku z tym zasadne byłoby doprecyzowanie, jak organizacje z branży IT powinny monitorować granicę między pożądaną adaptacyjnością a ryzykiem przeciążenia i wyczerpania pracowników.

Ocena formalnej strony pracy

Recenzowana dysertacja została napisana językiem zrozumiałym, poprawnym stylistycznie i właściwym dla opracowania naukowego. Autor zachowuje logiczny tok wywodu, a kolejne części pracy są ze sobą powiązane i prowadzą czytelnika od ustaleń teoretycznych, przez założenia metodyczne, do



prezentacji wyników badań empirycznych oraz sformułowania wniosków. Pod względem formalno-redakcyjnym praca jest poprawna, choć można wskazać drobne uchybienia edycyjne i stylistyczne. Dotyczy to m.in. pojedynczych literówek, miejscami niezgrabnych sformułowań oraz pozostawionych fragmentów wymagających korekty redakcyjnej, np. roboczej uwagi dotyczącej wskazania stanowisk pracowników IT (s. 108) czy numeracja tabel nie korespondująca z ich wskazaniem w tekście (s. 135-138). Uchybienia te nie mają jednak charakteru merytorycznego i nie wpływają na ogólną ocenę wartości naukowej pracy a formalną stronę rozprawy należy ocenić pozytywnie. Mimo drobnych niedoskonałości redakcyjnych dysertacja jest przygotowana starannie, ma czytelną strukturę i spełnia wymogi stawiane tego typu opracowaniom naukowym.

Konkluzja recenzji

Recenzowana praca doktorska jest opracowaniem naukowym relacji pomiędzy praktykami zarządzania zasobami ludzkimi, dobrostanem pracowników, wykonywaniem zadań oraz przywiązaniem do organizacji. Podjęty problem naukowy jest istotny zarówno z punktu widzenia teorii jak i praktyki i został rozwiązany w sposób oryginalny. Przeprowadzona procedura badawcza wskazuje na umiejętność samodzielnego rozwiązywania problemów.

Konkludując stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr Wojciecha Wychowańca pt. „Rola dobrostanu pracowników w relacjach między zarządzaniem zasobami ludzkimi, a przywiązaniem organizacyjnym i wykonywaniem zadań w sektorze IT” spełnia wymogi ustawowe stawiane pracom kwalifikacyjnym na stopień doktora w dziedzinie nauk ekonomicznych i dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, gdyż stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, wykazując ogólną wiedzę teoretyczną Doktoranta w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, która swoją rozprawą potwierdza umiejętność projektowania i prowadzenia pracy naukowej, dlatego też wnioskuję o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.