

Wrocław, 22.06.2026 r.

Prof. dr hab. Katarzyna Piwowar-Sulej
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
katarzyna.piwowar-sulej@ue.wroc.pl

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 prof. dr. hab. Jarosława Karpacza**

1. Podstawy formalno-prawne sporządzenia recenzji

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr. Wojciecha Wychowańca (zwanego dalej Doktorantem lub Autorem) została mi powierzona w związku z powołaniem mnie przez Radę Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości (NoZJ) Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie na recenzenta w postępowaniu w sprawie nadania stopnia doktora.

Podstawą oceny rozprawy jest art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2018 poz. 1668), który stanowi, że: 1) Rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej; 2) Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne.

Przedmiotem oceny jest praca pisemna zredagowana w języku polskim (art. 187 p.3). Maszynopis

pracy obejmuje 212 stron, w tym: 5 stron wstępu, trzy rozdziały liczące odpowiednio 81,31 i 45 stron, 14 stron zakończenia, bibliografię, spis rysunków oraz spis tabel.

2. Ocena podjętego problemu badawczego, celów, pytań i hipotez badawczych

Praca porusza problem relacji między konstruktami takimi jak praktyki zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), dobrostan psychiczny pracowników, wykonywanie zadań oraz przywiązanie do organizacji. Tematyka podjęta w tej rozprawie bez wątpienia mieści się w dyscyplinie NoZJ, gdyż dotyczy praktyk zarządczych realizowanych wobec pracowników. Problem ten jest aktualny, ponieważ – jak uzasadnił Autor – współczesne organizacje działają w warunkach dużej zmienności, niepewności oraz rosnącej presji na efektywność. Dynamiczne zmiany technologiczne i rynkowe redefiniują sposób zarządzania ludźmi oraz oczekiwania wobec pracowników. W efekcie ZZL przestaje mieć wyłącznie charakter administracyjny i staje się kluczowym obszarem wpływającym na osiągnięcie celów organizacji, jej efektywność oraz relacje z pracownikami. Dlatego temat ten pozostaje ważny zarówno dla praktyki, jak i teorii zarządzania.

Za główny cel Doktorant postawił sobie poznanie, zrozumienie i wyjaśnienie związku między ZZL, wykonywaniem zadań oraz przywiązaniem do organizacji, z uwzględnieniem mediującej roli dobrostanu psychicznego pracowników. Ze względu na złożoność tak sformułowanego celu, Autor pracy sformułował cele szczegółowe odpowiadające poszczególnym relacjom w modelu badawczym. Ponadto zaprezentował siedem hipotez, które zakładają istnienie relacje między zmiennymi, jednak nie pokazują kierunku wpływu jednej zmiennej na drugą czy sposobu mediacji dobrostanu (wzmacnianie czy osłabianie związku między zmienną niezależną a zmienną zależną). Pytania badawcze także odpowiadają poszczególnym relacjom w modelu a tym samym powielają treść hipotez. Przez ten zabieg tekst Wstępu stał się redundantny i utracono hierarchię metodologiczną. W tym miejscu warto podkreślić, że pytania badawcze są raczej zalecane w przypadku badań jakościowych, a hipotezy – gdy w sposób statystyczny testowane są związki między zmiennymi. Dysertacja oparta jest na drugim typie badań. Ponadto dobrą praktyką w pracach naukowych jest

odnoszenie celów, pytań i hipotez do kontekstu badań (typ organizacji, charakter respondentów). Zaleca się także formułowanie celów teoriopoznawczych, metodologicznych i/lub metodycznych, empirycznych oraz aplikacyjnych, czego zabrakło we Wstępie recenzowanej pracy (cele aplikacyjne pokazano na s. 100). Dlatego proszę Doktoranta o zaprezentowanie takiej hierarchii celów w trakcie obrony dysertacji.

Mimo wspomnianych wcześniej uwag, należy podkreślić, że trafność wyboru problematyki badawczej w rozprawie doktorskiej trzeba ocenić jako w pełni uzasadnioną, co potwierdza dobre rozeznanie Doktoranta w istotnych wyzwaniach dyscypliny NoZJ. Postawione hipotezy badawcze noszą znamiona oryginalności oraz mają znaczącą wartość poznawczą. Choć nie wyznaczają one obszaru badań, to wyraźnie wyznaczają przedmiot badań empirycznych.

3. Ocena formalna

Jeśli chodzi o strukturę prezentacji treści, to recenzowana praca charakteryzuje się standardowym układem w podziale na treści teoretyczne, metodyczne i empiryczne. Kolejność wynikania poruszanych problemów jest w większości logiczna. Jednak część teoretyczna rozprawy (81 stron) wyraźnie dominuje nad pozostałymi częściami (31 i 45 stron), co wskazuje na pewną nierównowagę w proporcjach. W moim przekonaniu, układ pracy oraz logika wywodu zyskałby na przejrzystości, gdyby zostały wprowadzone dwa rozdziały teoretyczne, jeden przedstawiający badane konstrukty (definicje i sposób ich pomiaru) a drugi pokazujący dotychczasowe badania dotyczące relacji między konstruktami – ogólnie i ze szczególnym uwzględnieniem analizowanej branży.

Rozprawa od strony formalnej przygotowana jest w stopniu dobrym. W tytule pracy jest mowa o sektorze IT a w treści o branży IT. Choć język pracy jest komunikatywny, to nie zawsze treści odzwierciedlają tytuły rozdziałów. Na przykład, w punkcie poświęconym mediującej roli dobrostanu wiele akapitów opisuje moderującą rolę dobrostanu. W rozdziale przedstawiającym metodykę badań empirycznych pojawia się procedura obejmująca formułowanie problemu naukowego czy analizę literatury (w tym opis SLR). Ponadto w tekście występują omyłki pisarskie, w tym niefortunny zwrot

analiza implikacji praktycznej wpływu narzędzi. Autor stwierdził, że rozprawa składa się ze wstępu, trzech rozdziałów *merytorycznych* oraz zakończenia, co poddaje pod wątpliwość jakość merytoryczną części niebędących rozdziałami. Z kolei na s. 29 pojawiają się błędy w odmianie wyrazów (*które obejmuje m.in.: (...) indywidualizacja, (...) wysoka jakość*) a następnie dwa elementy, którym brakuje punktorów oraz nie są poprawnie skonstruowane od strony językowej (*Silna i wyróżniająca się kultura organizacyjna - tworzenie środowiska pracy opartego na zaufaniu, integracji i wspólnych wartościach wspiera lojalność pracowników. zarządzanie dobrostanem psychicznym - podejmowanie działań z zakresu profilaktyki zdrowia psychicznego i dobrostanu, szczególnie w odniesieniu do pracowników młodszych pokoleń*). Na s. 72 pojawia się niezdefiniowany wcześniej skrót PBA. Na s. 80 brakuje rozwinięcia źródła pod tabelą nr 1.6. Na s. 81 występuje wcięcie akapitowe w środku zdania. Na s. 109 w środku zdania pojawia się sformułowanie z kwestionariusza ankiety (*Wśród badanych 159 osób zapewniało wsparcie pracowników IT, a 315 to pracownicy IT (proszę wymienić stanowiska)*), a na s. 124 literówka (zW).

Odbiór treści pracy utrudnia powielanie wątków w kilku miejscach. Na przykład, w punkcie 1.4 jest mowa o mediującej roli dobrostanu między ZZL a wykonywaniem zadań. Podobne treści pojawiają się też w punkcie 1.5. Sformułowanie na s. 89 (*Niniejszy fragment pracy ma na celu zbadanie, w jaki sposób dobrostan pracowników pośredniczy w zależności między zarządzaniem zasobami ludzkimi (ZZL) a wykonaniem zadań (WZ), uwzględniając moderującą rolę dobrostanu psychicznego pracowników*) wprowadza czytelnika w konfuzję, myląc mediację z moderacją. Podobnie czasem zmienną jest wykonywanie zadań (s. 89) a innym razem *jakość wykonywania zadań/jakość pracy* (s. 91). To samo dotyczy *dobrostanu* vel *dobrostanu psychicznego*.

4. Ocena warsztatu naukowego i rezultatów pracy

Studia literaturowe – pozwalające na zrealizowanie celu teoriopoznawczego pracy (choć nie sformułowano takiego celu) – zostały przeprowadzone przy wykorzystaniu 565 publikacji. We Wstępie Autor stwierdził, że analiza literaturowa objęła publikacje dostępne w wiodących bazach

danych, takich jak ScienceDirect, Web of Science, Springer, Emerald, Wiley-Blackwell oraz Taylor & Francis. W tym miejscu należy podkreślić, że część z przywołanych nazw to nazwy wydawnictw (np. Wiley-Blackwell) a nie baz danych, co świadczy o braku pełnego rozeznania Doktoranta w dostępnych bazach publikacji naukowych. Na pozytywną ocenę zasługuje natomiast Jego wysiłek w zakresie aktualizacji przeglądu literatury, czego wyrazem jest uwzględnienie najnowszych publikacji, w tym prac z 2025 roku. Świadczy to o dbałości o aktualność źródeł oraz właściwym osadzeniu analizy w najnowszym stanie wiedzy naukowej. Ponadto wśród cytowanych prac znajduje się artykuł autorstwa Doktoranta, co świadczy o Jego aktywności naukowej oraz zaangażowaniu w rozwój podejmowanej problematyki badawczej.

W rozdziale pierwszym dysertacji przedstawiono podstawy teoretyczne badanych konstruktów. Omówiono znaczenie dobrostanu oraz jego wpływ na przywiązanie do organizacji i jakość pracy, a także rolę praktyk ZZL w kształtowaniu tych zjawisk. Autor słusznie zauważył, że pomimo intensywnego rozwoju badań nad dobrostanem, w literaturze nadal brak konsensusu definicyjnego i strukturalnego, co utrudnia zarówno porównywalność wyników, jak i operacjonalizację tego konstruktu. Dokonał także ciekawego przeglądu czynników kształtujących ten dobrostan. Czynniki te jednak nie zostały podsumowane w jednym miejscu tylko pojawiają się w różnych częściach pracy – w tym w części poświęconej ZZL (np. strony 63–68 poświęcone są opisowi relacji między zaufaniem organizacyjnym a dobrostanem). Moim zdaniem, w części teoretycznej pracy, szczególnie interesujące są rozważania dotyczące sposobu postrzegania i interpretacji praktyk ZZL przez pracowników a także przegląd modeli ujmujących relacje między ZZL, dobrostanem pracowników i wykonywaniem zadań.

Analizując zagadnienie przywiązania do organizacji, Doktorant przywołał pracę autorów Robinson, Perrymana i Hayday (2004), którzy wymienili kluczowe cechy zaangażowanego pracownika. Dalej stwierdził, że cechy te sprawiają, iż przywiązanie pracowników wykracza poza samo przywiązanie organizacyjne. W innym miejscu pracy Doktorant scharakteryzował programy budowy zaangażowania pracowników i szeroko opisał wpływ dobrostanu na to zaangażowanie. W związku z powyższym mam pytanie o relacje między zaangażowaniem a przywiązaniem pracownika do organizacji.

Doktorant przeprowadził w prawidłowy sposób przegląd ogólnego stanu badań w podjętej przez siebie tematyce, tym samym wykazując się posiadaniem odpowiedniego poziomu ogólnej wiedzy teoretycznej. Mankamentem tej części pracy jest jednak brak osadzenia modelu w specyfice branży IT. Autor lakonicznie uzasadnił we Wstępie dobór branży, ale nie rozwinął jej specyfiki. Nie podjął rozważań, czy istotne jest prowadzenie badań nad relacjami między zmiennymi w całej branży – niezależnie od wykonywanej pracy/zawodu – czy też skupienie się na specjalistach IT (którzy także nie są homogeniczną grupą). Nie zestawiał także dotychczasowych badań dotyczących analizowanych zmiennych a prowadzonych w branży IT.

Drugi rozdział poświęcono metodyce badań empirycznych, choć – jak wskazałam wcześniej – pojawiają się tu także wątki dotyczące metody przeglądu literatury. W tym rozdziale Autor wyjaśnił, że celowo zrezygnował z testowania jednoznacznych zależności przyczynowych między konstruktami, jednak na rysunku 2.2 strzałki sugerują jednoznaczny wpływ jednej zmiennej na drugą. O związkach przyczynowych wspomniął także w części empirycznej na s. 140 (*Przed przystąpieniem do właściwego modelowania równań strukturalnych, zakładającego przyczynowe związki pomiędzy poszczególnymi zmiennymi...*). Niezrozumiałe jest, dlaczego Autor wyjaśnił związek między przywiązaniem do organizacji a wykonywania zadań skoro relacja ta nie podlegała testowaniu. Na pozytywną ocenę zasługuje natomiast opis przebiegu badań empirycznych. Brakuje tu jednak informacji o minimalnej wymaganej liczebności próby, o którą to informację poproszę w trakcie obrony dysertacji a także zaskakuje brak zmiennych kontrolnych. Także w tym rozdziale Autor uzupełnił trochę elementy, których brakowało w części teoretycznej pracy – a mianowicie głębszego uzasadnienia dla wyboru branży IT, co oceniam pozytywnie. Wśród respondentów była niezdefiniowana precyzyjnie grupa 159 osób zapewniających wsparcie pracownikom IT. Wątpliwe jest także użycie jednolitej skali Likerta w sytuacji, gdy część elementów składowych konstruktów ma formę zdań twierdzących (np. *Dobrze przystosowuje się do zmian w zakresie moich głównych zadań*) a część pytań (np. *Czy ostatnio myślałeś/myślałaś o sobie, jako osobie bezwartościowej?*). Skala z narzędziami ZZL nie odzwierciedla typowych instrumentów realizacji polityki personalnej tylko ocenę tej polityki ze strony pracownika. Ponadto przy uzasadnieniu doboru skali Autor powołał się na

pracę Russo i in. (2020), w której narzędzie badawcze nie jest złożone z 7 pytań jak w dysertacji tylko z 8 kompleksowych wymiarów praktyk ZZL, gdzie każdy wymiar (każda praktyka) składa się z od 1 do 5 *itemów*. Ta rozbieżność wymaga głębszego uzasadnienia w trakcie obrony.

W trzecim rozdziale zaprezentowano wyniki badań empirycznych. Jest to zdecydowanie najmocniejszy rozdział pracy, w którym Autor wykazał się umiejętnością rozwiązania problemu naukowego. Autor przeprowadził czytelnika przez kolejne analizy i ich wyniki, prezentując szczegółowe uzasadnienie dla obranego sposobu postępowania. Kolejne części pokazują analizy wstępne, analizę modelu pomiarowego, wynik modelowania równań strukturalnych, wyniki analizy mediacji. Na szczególnie pozytywną ocenę zasługuje odniesienie wyników badań do kontekstu branży IT. Należy jednak zauważyć, że dyskusja wyników powinna w większym stopniu odnosić się zarówno do wcześniej przedstawionych ram teoretycznych, jak i kontekstualnych, przy czym te drugie zostały w poprzedzających rozdziałach pracy rozwinięte w ograniczonym zakresie. Spośród siedmiu sformułowanych hipotez jedynie trzy uzyskały potwierdzenie empiryczne. Pozostałe wyniki, mimo braku oczekiwanego wsparcia statystycznego, otworzyły jednak Autorowi oryginalne i interesujące pole do interpretacji oraz pogłębionej refleksji nad złożonością analizowanych zależności. Umożliwiły również wskazanie potencjalnych uwarunkowań kontekstowych i specyfiki badanej branży, które mogły wpłynąć na uzyskane rezultaty, a także sformułowanie kierunków dalszych badań.

W Zakończeniu dysertacji Autor dokonał syntetycznego podsumowania przeprowadzonych analiz oraz najważniejszych ustaleń badawczych. Przedstawił także implikacje teoretyczne. Wkład teoretyczny pracy polega na integracji ZZL, dobrostanu, wykonywania zadań i przywiązania organizacyjnego w jednym modelu oraz wykazaniu, że mechanizmy oddziaływania ZZL różnią się w zależności od typu rezultatu. Dobrostan pełni rolę mediatora w relacji ZZL–*wykonywanie zadań*, natomiast nie pośredniczy w kształtowaniu przywiązania organizacyjnego, gdzie występuje bezpośredni wpływ ZZL. Wskazuje to na odmienny charakter mechanizmów funkcjonalnych (efektywność) i relacyjnych (przywiązanie). Wyniki podkreślają, że dobrostan nie jest uniwersalnym mediatorem oraz że zarówno dobrostan, jak i wykonywanie zadań mają charakter wielowymiarowy.

Uwzględnienie kontekstu branży IT dodatkowo wzmacnia znaczenie uwarunkowań środowiskowych w tych zależnościach. Dodatkowo implikacje praktyczne pracy zasługują na pozytywną ocenę, ponieważ wyraźnie odzwierciedlają pragmatyczny charakter nauk o zarządzaniu i jakości. Wyniki badania mają bezpośredni potencjał aplikacyjny, szczególnie dla praktyków ZZL, wskazując na zróżnicowane mechanizmy oddziaływania praktyk ZZL na różne kategorie rezultatów pracowniczych. W Zakończeniu pracy Autor w sposób właściwy zidentyfikował i omówił ograniczenia przeprowadzonych badań oraz wskazał możliwe kierunki dalszych analiz. Takie podejście zasługuje na pozytywną ocenę, ponieważ świadczy o świadomości metodologicznej oraz o rzetelnym podejściu do interpretacji uzyskanych wyników. Wskazanie ograniczeń oraz propozycji dalszych badań stanowi istotny element pracy naukowej.

Autor w wielu miejscach pracy przywołał rekomendacje dotyczące prowadzenia badań podłużnych oraz ujmowania dodatkowych czynników pośredniczących i kontekstowych. Np. na s. 48 stwierdził, że *w literaturze podkreśla się konieczność wyjścia poza analizę jedynie dwóch zmiennych - dobrostanu i wyników - i uwzględnienia dodatkowych czynników, które mogą moderować lub pośredniczyć w tej relacji*. Z kolei na s. 50 Autor pokreślił, że *coraz większe znaczenie przypisuje się badaniu relacji nieliniowych, w tym np. możliwości istnienia krzywoliniowej relacji między dobrostanem, a wykonywaniem zadań*. Podobnie na s. 71, po przeanalizowaniu literatury, Autor wywnioskował, że *wpływ praktyk ZZL na postawy, zachowania i zaangażowanie pracowników może być pozytywny, o ile istnieje zgodność między celami indywidualnymi i organizacyjnymi*. Szkoda, że jego praca nie odpowiada na cytowane postulaty i nie bada dodatkowych czynników mogących wyjaśniać analizowane zależności. Jednocześnie należy zauważyć, że zidentyfikowanie tych luk oraz ich szczegółowe omówienie stanowi wartościowy punkt wyjścia do dalszych badań, które mogłyby uwzględnić bardziej złożone modele teoretyczne, dodatkowe mechanizmy pośredniczące i moderujące oraz perspektywę dynamiczną, lepiej odzwierciedlającą złożoność badanych zjawisk.

Mimo zgłoszonych wyżej uwag krytycznych, Doktorant wykazał się akceptowalnym warsztatem naukowym, który warto rozwijać w przyszłości. Uwagi te oraz pytania przedstawione w recenzji

w żaden sposób nie umniejszają ogólnej, pozytywnej oceny rozprawy, lecz mają na celu zachęcić Doktoranta do pogłębionej refleksji naukowej i dalszego rozwijania warsztatu badawczego.

5. Wniosek końcowy

Uwzględniając wszystkie powyższe uwagi, opinie i oceny stwierdzam, że rozprawa mgr. Wojciecha Wychowanca pt. „Rola dobrostanu pracowników w relacjach między zarządzaniem zasobami ludzkimi a przywiązaniem organizacyjnym i wykonywaniem zadań w sektorze IT” spełnia wymogi stawiane pracy doktorskiej, określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2018 poz. 1668), tzn. rozprawa przedstawia oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, a także prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną Kandydata w dyscyplinie NoZJ oraz Jego umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Stanowi ona wartościowy wkład do teorii zarządzania. Model zaproponowany przez Doktoranta może inspirować do dalszych badań. W związku z powyższym wnoszę o dopuszczenie mgr. Wojciecha Wychowanca do publicznej obrony pracy doktorskiej.

Elektronicznie podpisany przez
Katarzyna Piwowar-Sulej
2026.06.22 06:42:58 +02:00

.....

prof. dr hab. Katarzyna Piwowar-Sulej

Pytania do Doktoranta

1. Proszę o zaprezentowanie hierarchii celów, o której wspomniałam w punkcie 2 recenzji.
2. Proszę o doprecyzowanie, ile wynosi minimalna próba badawcza, pozwalająca na uzyskanie rzetelnych wyników, a także o wyjaśnienie, dlaczego nie zastosowano zmiennych kontrolnych i dlaczego występuje rozbieżność między zastosowanym a cytowanym narzędziem badawczym (skala dla ZZL).
3. W pracy pojawiają się różne teorie pozwalające uzasadnić związki między poszczególnymi zmiennymi w modelu. Która z nich pozwala w pełni wyjaśnić wszystkie relacje w modelu?