

Konrad Kulikowski - opis działalności naukowej

konradkulikowski.pl

<https://evidencebasedhr.wordpress.com/>

Ostatnia aktualizacja: 09.02.2025

Będąc psychologiem, pracującym w dziedzinie nauk o zarządzaniu i jakości, jednym ze strategicznych celów moich badań jest stosowanie interdyscyplinarnego podejścia integrującego dorobek obu tych dyscyplin, a przez to lepsze zrozumienie człowieka w środowisku zawodowym i jego wpływu na skuteczność działania organizacji. Moje badania przyczyniają się do rozwoju nauk o zarządzaniu w pięciu zasadniczych obszarach:

1. Badania postaw i opinii pracowników
2. Badania systemów wynagradzania
3. Funkcjonowania poznawczego pracowników jako aspektu kapitału intelektualnego
4. Zarządzania instytucjami szkolnictwa wyższego
5. Zarządzania opartego na dowodach, Evidence - Based management.

1. Badania postaw i opinii pracowników

W obszarze badań postaw i opinii pracowników znajduje się moja dotychczas najbardziej wpływowa praca, w której poddaję w wątpliwość strukturę czynnikową najpopularniejszego obecnie narzędzia do pomiaru zaangażowania pracowników (1.1). Jestem także autorem modelu badań postaw i opinii pracowników (1.2), a także koncepcji zarządzania zaangażowaniem w pracę (1.3). Omawiałem również dobre praktyki stosowania internetowych badań online w badaniach opinii pracowników (1.4). Efektami prowadzonych przeze mnie badań jest także szereg narzędzi badawczych do pomiaru opinii i postaw pracowników, w tym takie, jak narzędzie do badania poznawczego i emocjonalnego wymiaru satysfakcji z pracy (1.5); zaangażowania w pracę (1.6, 1.7) czy percepcji wynagradzania za efekty (1.8). Opisywałem także możliwość pomiaru zaangażowania w sektorze publicznym (1.9) oraz porównywałem zaangażowanie w pracę w firmach prywatnych i państwowych (1.10).

1.1 Kulikowski, K. (2017). Do we all agree on how to measure work engagement? Factorial validity of Utrecht Work Engagement Scale as a standard measurement tool—A literature review. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 30(2), 161-175. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.00947>

1.2 Kulikowski, K. (2015). Zastosowanie modelu Cross Industry Standard Process for Data Mining (CRISP-DM) w badaniach postaw i opinii pracowników. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*. <https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-9bc81bb7-b405-4476-a47b-d3181ccaf757>

1.3 Kulikowski, K. (2015). Zarządzanie zaangażowaniem w pracę w świetle teorii wymagań i zasobów pracy. *Nauki o Zarządzaniu*, (24), 80-90.

https://dbc.wroc.pl/Content/31558/PDF/Kulikowski_Zarzadzanie_Zaangazowaniem_w_Prace_w_Swietle_Teorii_2015.pdf

1.4 Kulikowski, K. (2015). E-badania-analiza wybranych problemów internetowych badań postaw i opinii. *e-mentor*, 62(5), 21-28. <https://doi.org/10.15219/em62.1211>

1.5 Kulikowski, K. (2016). Wykorzystanie wskaźników satysfakcji z pracy w procesie zarządzania ludźmi–zarys problemu i propozycja narzędzia badawczego. *Organizacja i Kierowanie*, 171(1), 81-96. <https://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171443374>

1.6 Kulikowski, K. (2018). Measurement of work engagement with single-item measure. *Polish Psychological Bulletin*, 49(4), 406-415. <https://doi.org/10.24425/119509>

1.7 Kulikowski, K. (2023). Measuring the personal perspective on work engagement: An empirical exploration of the self-anchoring work engagement scale in Poland. *Evidence-based HRM* 11(1), 103-121. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2022-0002>

1.8 Kulikowski, K. (2017). Wynagradzanie za efekty w oczach pracowników. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, (100), 243-252. <https://bibliotekanauki.pl/articles/323225>

1.9 Kulikowski, K. (2016). Pomiar zaangażowania w pracę w sektorze publicznym – propozycja narzędzia na podstawie przeglądu literatury. *Zarządzanie publiczne*, 35(3), 181-193 <https://doi.org/10.4467/20843968ZP.17.015.5517>

1.10 Kulikowski, K. (2016). Satysfakcja z wynagrodzenia i zaangażowanie w pracę wśród pracowników firm prywatnych i państwowych. *Zarządzanie Publiczne*, (35), 58-67. <https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-34832039-a016-4e1e-8fa8-11f9d4dd78f5>

2. Badania systemów wynagradzania

W ramach badań nad systemami wynagradzania poszukiwałem związków wynagrodzenia z zaangażowaniem w pracę, dochodząc do wniosku, iż zaangażowania nie da się kupić jedynie poprzez nagrody finansowe (2.1). Stworzyłem model relacji między wynagradzaniem za efekty a zaangażowaniem w pracę (2.2) oraz analizowałem czy świadczenia dodatkowe, tzw. benefity, wiążą się z zaangażowaniem, pokazując, że tak, ale tylko te, które mają charakter zasobów pracy (2.3). Wykazałem, że wbrew potocznym intuicjom wysokość wynagrodzenia bardzo słabo wiąże się z percepcją sprawiedliwości wynagradzania (2.4). Poddawałem także weryfikacji koncepcję Total Rewards, wskazując, że mimo sugestii o wielowymiarowości wynagrodzenia, w percepcji pracowników generalnie istnieją dwa jego wymiary: aspekt finansowy i pozafinansowy (2.5). W obszarze wynagradzania współpracuję z najstarszą polską firmą doradztwa personalnego Sedlak & Sedlak, dla której napisałem ponad 150 analiz,

raportów i opracowań publikowanych na portalach wynagrodzenia.pl, rynekpracy.pl czy badaniahr.pl. Napisałem również dwie książki oparte o współczesne badania i skierowane do praktyków: „[Zarządzanie efektywnością wynagrodzeń](#)” oraz „[Analityka w wynagradzaniu](#)” napisane na zamówienie Sedlak & Sedlak. Moje aktualne badania systemów wynagradzania dotyczą oddziaływania jawności i przejrzystości wynagrodzeń na pracowników. Dokonałem konceptualizacji pojęcia jawności wynagrodzeń (2.6) oraz usystematyzowałem obawy i nadzieje w stosunku do pojęcia jawności zarówno wśród przedstawicieli instytucji (2.7), jak i wśród zwykłych obywateli (2.8). Ta sfera moich badań wydaje się być niezwykle istotna, gdyż za sprawą dyrektywy Unii Europejskiej o mechanizmach przejrzystości wynagrodzenia (Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r.) do dnia 7 czerwca 2026 konieczne będzie wprowadzenie w polskich przedsiębiorstwach przepisów zwiększenia przejrzystości płac, mimo iż wciąż niewiele wiemy o tym, jak może to oddziaływać na pracowników i jak to robić, by motywować a nie demotywować załogę. Zaproponowałem narzędzie do badania poczucia sprawiedliwości wynagrodzenia, pokazując równocześnie, że sprawiedliwość ta jest konstruktem wielowymiarowym (2.9).

- 2.1 Kulikowski, K., & Sedlak, P. (2020). Can you buy work engagement? The relationship between pay, fringe benefits, financial bonuses and work engagement. *Current Psychology*, 39(1), 343-353. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9768-4>
- 2.2 Kulikowski, K. (2018). The model of relationships between pay for individual performance and work engagement. *Career Development International*, 23(4), 427-443. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2017-0181>
- 2.3 Kulikowski, K. (2017). Analiza związku pomiędzy otrzymywaniem świadczeń dodatkowych a zaangażowaniem w pracę. *Organizacja i Kierowanie*, 177(3), 59-77. <https://econjournals.sgh.waw.pl/OiK/issue/view/722/111>
- 2.4 Kulikowski, K. (2017). Jak wysokość wynagrodzenia wiąże się z oceną sprawiedliwości wynagrodzenia i zadowoleniem z pracy? Analiza na podstawie ogólnopolskiego badania wynagrodzeń 2015. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*. <https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-30eb688a-7ae9-45ca-8d60-002e0d0aa44e>
- 2.5 Kulikowski, K., & Sedlak, P. (2023). Is there more to compensation than money? The empirical study of dimensionality of the total rewards model and its implications for entrepreneurship. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 11(3), 77-91. <https://doi.org/10.15678/EBER.2023.110305>
- 2.6 Kulikowski, K. (2022). Jawność wynagrodzenia jako aktualny problem społeczno-prawny. *Horyzonty Polityki*, 43(13), 157-174. <https://doi.org/10.35765/hp.2231>
- 2.7 Kulikowski, K. (2022). Dlaczego w Polsce nie będzie obowiązku jawności wynagrodzeń w ofertach pracy? Czyli o wyzwaniach dla rozwoju innowacji społecznych w procesach zarządzania ludźmi. *Journal of Modern Science*, 48(1), 365-385. <https://doi.org/10.13166/jms/149206>

2.8 Kulikowski, K. (2023). What do you think of transparent pay? The reflexive thematic analysis of opinions about pay transparency in Poland. *Central European Management Journal* (31) 4, 447-462. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-10-2022-0160>

2.9 Kulikowski, K. (2023). Uncovering the complexities of pay fairness: an exploratory study on the measurement and nature of pay fairness. *Organizacja i Kierowanie*, 194(3) 209-225. <https://econjournals.sgh.waw.pl/OiK/article/view/4640>

3. Funkcjonowanie poznawcze pracowników jako aspekt kapitału intelektualnego

Kolejnym obszarem, w którym moje badania wnoszą wkład w nauki o zarządzaniu, jest analiza roli funkcjonowania poznawczego pracowników jako aspektu kapitału intelektualnego. W tym obszarze badawczym byłem kierownikiem grantu badawczego Preludium finansowanego z NCN oraz otrzymałem z NCN stypendium Etiuda w celu odbycia stażu u prof. Yoava Ganzacha z Tel-Aviv University Coller School of Management. Główną osią moich zainteresowań jest związek między funkcjonowaniem poznawczym a zaangażowaniem i efektywnością pracowników. Zadawałem tu między innymi pytanie o to, czy inteligentniejsi pracownicy są bardziej zaangażowani w pracę. Pokazałem, że istnieje pośredni związek między inteligencją ogólną a zaangażowaniem pracowników, a co za tym idzie, funkcjonowanie poznawcze może być taktowane jako zasób osobisty pracownika, mimo iż jest ono wciąż pomijane w modelach teoretycznych wyjaśniających zaangażowanie i wypalenie (3.1). Wykazałem również, że bardziej sprawni poznawczo pracownicy nie są, wbrew temu co się potocznie sądzi, bardziej odporni na wymagania pracy i do rozwoju zaangażowania potrzebują zasobów w takim samym stopniu, jak inni pracownicy (3.2). Stworzyłem również model konceptualny, który próbuje wyjaśnić odnotowywany w literaturze negatywny związek między funkcjonowaniem poznawczym a wypaleniem zawodowym. Dotychczasowe wyjaśnienia opierały się na tym, iż wypalenie obniża sprawność poznawczą, ja zaproponowałem alternatywne wyjaśnienie, postulując, iż jest odwrotnie i to wysoki poziom funkcjonowania poznawczego chroni przed wypaleniem, stąd osoby o wyższych zdolnościach poznawczych mają niższy poziom wypalenia (3.3). W ramach nurtu badań neuroróżnorodności wysuwałem również propozycję modelu pozwalającego zrozumieć wypalenie wśród osób z autyzmem oraz integrować te osoby w środowisku zawodowym (3.4). Podejmowałem również dyskusję nad rolą funkcjonowania poznawczego w selekcji pracowników, krytykując założenia metaanalizy poddającej w wątpliwość wcześniejsze ustalenia co do istotnej roli inteligencji kandydatów w przewidywaniu jakości ich przyszłej pracy (3.5). Zwracałem także uwagę na to, iż jeśli chcemy zrozumieć funkcjonowanie człowieka w pracy czy edukacji, nie można pomijać inteligencji i skupiać się jedynie na osobowości (i odwrotnie), gdyż w rzeczywistości to oba te aspekty naszej psychiki, kształtują trajektorię naszego życia (3.6).

3.1 Kulikowski, K., & Orzechowski, J. (2019). Working memory and fluid intelligence as predictors of work engagement—Testing preliminary models. *Applied Cognitive Psychology*, 33(4), 596-616. <https://doi.org/10.1002/acp.3500>

- 3.2 Kulikowski, K., & Orzechowski, J. (2018). All employees need job resources—Testing the Job Demands–Resources Theory among employees with either high or low working memory and fluid intelligence. *Medycyna Pracy*, 69(5), 483-496. <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00709>
- 3.3 Kulikowski, K. (2021). Cognitive abilities—a new direction in burnout research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 705-719. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1841284>
- 3.4 Tomczak, M. T., & Kulikowski, K. (2023). Toward an understanding of occupational burnout among employees with autism—the Job Demands-Resources theory perspective. *Current Psychology*, 1-13. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04428-0>
- 3.5 Kulikowski, K. (2023). It takes more than meta-analysis to kill cognitive ability. *Industrial and Organizational Psychology*, 16(3), 366-370. <https://doi.org/10.1017/iop.2023.36>
- 3.6 Kulikowski, K., & Ganzach, Y. (2024). The Six Challenges for Personality, Intelligence, Cognitive Skills, and Life Outcomes Research: An Introduction to the Topic. *Journal of Intelligence*, 12(3), 35. <https://doi.org/10.3390/jintelligence12030035>

4. Zarządzanie instytucjami szkolnictwa wyższego

Czwartym obszarem moich zainteresowań badawczych są badania nad zarządzaniem instytucjami szkolnictwa wyższego. Opublikowałem pierwszy raport na temat wymagań i zasobów studiów doktoranckich na Uniwersytecie Jagiellońskim (4.1) oraz wyniki drugiej edycji tych badań (4.2). Zaproponowałem, iż konieczne jest, by uniwersytety nie tylko dawały kompetencje i wiedzę, ale też kształciły ludzi zaangażowanych w pracę (4.3). Opisywałem negatywne konsekwencje zjawiska punktozy, czyli wiary w to, że jakość pracy naukowej da się przedstawić jedynie w formie liczbowych wskaźników (4.4), a także możliwy wpływ systemów ocen na motywację pracowników naukowych (4.5). Prowadziłem ponadto badania nad związkiem parametrycznych systemów oceny skoncentrowanych na wskaźnikach bibliometrycznych z wypaleniem i zaangażowaniem naukowców, pokazując, że nadmierne korzystanie ze wskaźników liczbowych wiąże się z podwyższonym poziomem niekorzystnych wymagań pracy (4.6). Opisywałem możliwe negatywne, niezamierzone konsekwencje wymuszonego pandemią e-learningu dla motywacji pracowników uczelni wyższych (4.7), a także zwracałem uwagę, że zrównoważone nauczanie zdalne wymaga koncentracji nie tylko na oczekiwaniach studentów, ale też na motywacjach pracowników naukowych (4.8). Analizowałem także opinie studentów na temat covidowego wymuszonego nauczania zdalnego, dostarczając zarządzającym uczelniami wskazówek do projektowania tych systemów (4.9). Skupiałem się również na badaniach zjawiska technostresu, czyli stresu generowanego przez technologię oraz tym, jakie szanse i wyzwania niesie to dla edukacji na poziomie akademickim (4.10). Wskazywałem również na negatywny wpływ polityki ewaluacji jednostek naukowych na jakość polskiej nauki (4.11, 4.12) oraz pokazywałem, w jaki sposób

aktualny model oceny nauki i naukowców sprzyja tworzeniu się nowego „gatunku” pracownika nauki, którego nazwałem „Homo Metricus” – skupionego nie na generowaniu nowej wiedzy, lecz na gromadzeniu rozmaitych ewaluacyjnych punktów (4.13). Jestem również współautorem książki o zarządzaniu zasobami ludzkimi w instytucjach szkolnictwa wyższego (4.14).

- 4.1 Kulikowski, K., & Damaziak, R. (2017). Współczesny Uniwersytet Oczami Doktorantów: wymagania i zasoby studiów doktoranckich: raport z badania opinii doktorantów Uniwersytetu Jagiellońskiego. *Nauka*, (2) 2017, 85–105. <https://www.nauka-pan.pl/index.php/nauka/article/view/718>
- 4.2 Kulikowski, K., Potoczek, A., Antipow, E., & Król, S. (2019). How to survive in academia: Demands, resources and study satisfaction among Polish PhD students. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 19(4), 65-79. <https://jestp.com/article-detail/?id=759>
- 4.3 Kulikowski, K. (2020). Idea uniwersytetu kształcącego ludzi zaangażowanych w pracę. *Studia Edukacyjne*, (50), 387-397. <https://doi.org/10.14746/se.2018.50.25>
- 4.4 Kulikowski, K., & Antipow, E. (2020). Niezamierzone konsekwencje punktozy jako wartości kulturowej polskiej społeczności akademickiej. *Studia Socjologiczne*, (3 (238), 207-236. <https://doi.org/10.24425/sts.2020.132476>
- 4.5 Sułkowski, Ł., Przytuła, S., Borg, C., & Kulikowski, K. (2020). Performance appraisal in universities—Assessing the tension in public service motivation (PSM). *Education Sciences*, 10(7), 174. <https://doi.org/10.3390/educsci10070174>
- 4.6 Kulikowski, K., Przytuła, S., & Sułkowski, Ł. (2023). When publication metrics become the fetish: The research evaluation systems’ relationship with academic work engagement and burnout. *Research Evaluation*, 32(1), 4-18. <https://doi.org/10.1093/reseval/rvac032>
- 4.7 Kulikowski, K., Przytuła, S., & Sułkowski, Ł. (2022). E-learning? Never again! On the unintended consequences of COVID-19 forced e-learning on academic teacher motivational job characteristics. *Higher Education Quarterly*, 76(1), 174-189. <https://doi.org/10.1111/hequ.12314>
- 4.8 Kulikowski, K., Przytuła, S., & Sułkowski, Ł. (2021). The motivation of academics in remote teaching during the Covid-19 pandemic in polish universities—Opening the debate on a new equilibrium in e-learning. *Sustainability*, 13(5), 2752. <https://doi.org/10.3390/su13052752>
- 4.9 Kulikowski, K., Przytuła, S., & Sulkowski, L. (2021). Emergency forced pandemic e-learning—feedback from students for HEI management. *Open Learning: The Journal of Open, Distance and e-Learning*, 36(3), 245-262. <https://doi.org/10.1080/02680513.2021.1942810>

- 4.10 Kulikowski, K., Przytuła, S., Sułkowski, Ł., & Rašticová, M. (2022). Technostress of students during COVID-19-a sign of the time?. *Human Technology*, 18(3). <https://doi.org/10.14254/1795-6889.2022.18-3.3>
- 4.11 Kulikowski, K. (2024). Negatywne oddziaływanie polityki ewaluacji jednostek naukowych na jakość polskiej nauki. *Studia Socjologiczne*, 252(1), 55-79. <https://doi.org/10.24425/sts.2024.149316>
- 4.12 Kulikowski, K. (2024). Polityka ewaluacji jednostek naukowych–naprawiać czy wyrzucić? Odpowiedź na polemikę. *Studia Socjologiczne*, 254(3), 189-199. <https://doi.org/10.24425/sts.2024.151939>
- 4.13 Kulikowski, K., Przytuła, S., & Sułkowski, Ł. (2024). ‘Homo Metricus’: The New Academic Worker. How Quantitative Research Evaluation Practices Reshape the Intellectual Capital Needed to Succeed in Contemporary Universities?. *Higher Education Policy*, 1-16. <https://doi.org/10.1057/s41307-024-00383-y>
- 4.14 Przytuła, S., Sułkowski, Ł., & Kulikowski, K. (2024). *Human resource management in higher education institutions: an international perspective*. Routledge. <https://www.routledge.com/Human-Resource-Management-in-Higher-Education-Institutions-An-International-Perspective/Przytuła-Sulkowski-Kulikowski/p/book/9781032597973>

5. Zarządzanie oparte na dowodach, Evidence - Based management

Piątym obszarem moich zainteresowań badawczych, jest zarządzanie oparte na dowodach, Evidence-Based management. W tym nurcie przedstawiłem udoskonalony model benchmarkingu jako narzędzia podejmowania decyzji menadżerskich (5.1) oraz zaproponowałem model zarządzania ryzykiem w formie polityki zarządzania błędami poznawczymi (5.2). Brałem także aktywny udział w dyskusji o przyczynach wciąż niedostatecznego polegania na wynikach badań naukowych w zarządzaniu ludźmi (5.3). W tym obszarze zajmuję się również działalnością popularyzatorską pisząc na [blogu evidencebased HR](#) o wynikach badań z zakresu zarządzania ludźmi. Przetłumaczyłem na język polski wprowadzenie do zasady zarządzania opartego na dowodach “Evidence – Based Management The Basic Principles” (5.4). Opublikowałem również propozycję modelu wspierania decyzji menedżerskich, który bazuje na krytycznym myśleniu, pomagając odróżniać wartościowe praktyki menedżerskie od mód i szumu medialnego (5.5). Wskazywałem również na konieczność usystematyzowania sposobu rozumienia zdolności analitycznych niezbędnych w procesie analityki HR, proponując model tych zdolności oparty na bazie danych O*NET (5.6).

- 5.1 Kulikowski, K. (2021). The model of evidence-based benchmarking: a more robust approach to benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, 28(2), 721-736. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0175>

- 5.2 Kulikowski, K. (2022). Cognitive biases policy (CBP) in performance improvements—the example of benchmarking. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(4), 1297-1311. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2020-0060>
- 5.3 Kulikowski, K. (2022). For the public, it might be an evidence-based practice not to listen to IO psychologists. *Industrial and Organizational Psychology*, 15(2), 273-276. <https://doi.org/10.1017/iop.2022.10>
- 5.4 Barends, E., Rousseau, D. M., & Briner, R. B. (2014). Evidence-based management: The basic principles. (K. Kulikowski, Trans.) Amsterdam: Center for Evidence-Based Management. <https://evidencebasedhr.wordpress.com/2021/10/05/evidence-based-management-the-basic-principles-przewodnik-po-zarzadzaniu-opartym-na-dowodach/>
- 5.5 Kulikowski, K. (2024). Beyond the hype: a decision support framework for promoting critical thinking about the rationality of management practices. *Journal of Modern Science*, 56(2), 465-479. <https://doi.org/10.13166/jms/188727>
- 5.6 Kulikowski, K. (2024). Defining analytical skills for human resources analytics: A call for standardization. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 20(4), 88-103. <https://doi.org/10.7341/20242045>