

Szczecin, 15.09.2025 r.

dr hab. Katarzyna Gadomska-Lila, prof. US
Katedra Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania
Wydział Ekonomii, Finansów i Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Alicji Dettlaff pt. „Zarządzanie proaktywnym rozwojem pracownika i uczeniem się w nowych i elastycznych formach pracy: perspektywa pracownika i menedżera”, napisanej pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Małgorzaty Rozkwitalskiej-Welenc w Federacji Naukowej WSB-DSW Merito

Formalne i prawne podstawy wykonania recenzji

Formalną podstawę opracowania niniejszej recenzji stanowi pismo Przewodniczącego Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Federacji Naukowej WSB-DSW Merito prof. dr. hab. Bogdana Nogalskiego, z dnia 10.07.2025 r., informujące o powierzeniu mi przez Radę Naukową Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Federacji Naukowej WSB-DSW Merito, roli recenzenta.

Podstawą prawną dla prowadzonego postępowania jest art. 187 ustawy z dnia 20.07.2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2024 poz. 1571), w myśl którego: „rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej”.

Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy

Podjęta w dysertacji problematyka dotycząca rozwoju pracowników i uczenia się jest ważna i aktualna. W dobie cyfryzacji, rozwoju sztucznej inteligencji czy upowszechniania elastycznych form pracy zdaje się jeszcze bardziej zyskiwać na znaczeniu. Współczesne organizacje, jak i zatrudnieni w nich pracownicy działając w bardzo zmiennym, niepewnym i złożonym otoczeniu, często ze świadomością zagrożeń płynących z tej niepewności, zdają sobie sprawę z potrzeby, a nawet konieczności podwyższania kompetencji, a także zdobywania nowych umiejętności (*upskilling, reskilling*). Analizy dotyczące uczenia się dorosłych Polaków, oparte na międzynarodowym badaniu kompetencji osób dorosłych (IBE, PIAAC 2023) potwierdzają, że niemal połowa dorosłych, w tym prawie każdy pracownik dostrzega potrzebę podwyższania, a nierzadko też zmiany kompetencji. Jednocześnie tylko nieliczni uczestniczą w zorganizowanych formach uczenia się, przy czym najczęściej są to krótkie szkolenia organizowane w miejscu zatrudnienia. W warunkach nowych, elastycznych form pracy rodzą się kolejne pytania o podejście do rozwoju pracowników. Widoczna staje się potrzeba tworzenia szerokiej oferty i możliwości korzystania ze zróżnicowanych form kształcenia, budowania kultury ciągłego uczenia się oraz stymulowania postaw i zachowań pracowników ukierunkowanych na rozwój. W tym kontekście problematyka podjęta przez mgr Alicję Dettlaff jest istotna zarówno z perspektywy bieżącej debaty naukowej, jak i praktyki zarządzania. Za prawidłowo zidentyfikowane należy uznać przesłanki inspirujące do podjęcia tematu, a decyzję o przeprowadzeniu wielowymiarowej analizy rozwoju pracowników w organizacjach, za uzasadnioną. W mojej ocenie próba integracji zagadnień dotyczących postaw pracowników, w tym proaktywności, rodzajów uczenia się – formalne/nieformalne oraz nowych i elastycznych form pracy, w powiązaniu z analizą możliwości łączenia zasobów organizacyjnych i osobistych otwiera drogę do osiągnięcia synergii sprzyjającej rozwojowi. Jednocześnie może się przyczynić do poszerzenia wiedzy i doskonalenia praktyki w obszarze zarządzania proaktywnym rozwojem pracowników i uczeniem się w nowych i elastycznych formach pracy. Podjęty temat w pełni wpisuje się w przedmiot zainteresowań dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, w szczególności subdyscypliny zarządzanie zasobami ludzkimi.

Ocena celu pracy i hipotez badawczych

Koncentracja na wskazanych obszarach pozwoliła zidentyfikować lukę badawczą. W tym celu mgr Alicja Dettlaff dokonała systematycznego przeglądu literatury analizując 28 publikacji z baz Scopus, ScienceDirect, EBSCO, Web of Science oraz Google Scholar, dotyczących problematyki proaktywnego rozwoju pracowników, formalnego i nieformalnego uczenia się oraz nowych i elastycznych form pracy. Na tej podstawie zdefiniowany został problem badawczy – „jak zarządzać proaktywnym rozwojem pracowników poprzez uczenie się formalne i nieformalne w nowych i elastycznych formach pracy” (s. 6), który następnie uzupełniono o cztery pytania badawcze. Za cel główny rozprawy przyjęto „wykazanie w jaki sposób różne zasoby (organizacyjne i osobiste), dostępne dla pracowników w nowych i elastycznych formach pracy, wchodzi w interakcje z uczeniem się w pracy (formalnym i nieformalnym) i ułatwiają proaktywne zachowania rozwojowe (cel naukowy), oraz opracowanie modelu zarządzania proaktywnym rozwojem pracowników w nowych i elastycznych formach pracy (cel praktyczny) (s. 7). Ponadto cel główny został rozwinięty w postaci pięciu celów szczegółowych dotyczących identyfikacji czynników istotnych dla proaktywnego rozwoju pracowników w nowych i elastycznych formach pracy, inhibitorów oraz barier takiego rozwoju, a także oceny roli zasobów osobistych i organizacyjnych w proaktywnym rozwoju pracowników. Doceniam, że Doktorantka postawiła ambitne cele i konsekwentnie dążyła do ich realizacji. Zasadniczo cele zostały sformułowane prawidłowo, choć logiczną konsekwencją wyodrębnienia w celu głównym celu poznawczego i praktycznego wydawałoby się sklasyfikowanie w takim ujęciu celów szczegółowych. Doktorantka sformułowała również hipotezy badawcze (sześć grup, dwanaście hipotez szczegółowych). Zakładają one szereg zależności między badanymi zmiennymi, w tym także mediację. Hipotezy zostały sformułowane prawidłowo. W celu ich weryfikacji, a także w ramach poszukiwania odpowiedzi na postawione pytania badawcze Doktorantka zaprojektowała postępowanie badawcze z wykorzystaniem metod mieszanych.

Odwołując się do wyników przeglądu literatury oraz raportu z badań empirycznych można stwierdzić, że zamierzenia badawcze Autorki zostały zrealizowane.

Ocena zakresu pracy, źródeł informacji i metod badawczych

Zidentyfikowana przez Doktorantkę luka i pytania badawcze wyznaczyły zakres przedmiotowy rozprawy. Obejmował on zagadnienia dotyczące: proaktywnego rozwoju

pracowników, formalnego i nieformalnego uczenia się oraz nowych i elastycznych form pracy.

Zakres podmiotowy obejmował osoby pracujące w nowych i/lub elastycznych formach pracy, takich jak praca zdalna, hybrydowa, projektowa, platformowa czy elastyczne godziny pracy. W badaniach jakościowych uczestniczyły 33 osoby, w tym 15 osób zajmujących stanowiska kierownicze, natomiast w badaniach ilościowych – 499 osób. Pozwoliło to zgromadzić bogaty materiał badawczy, który umożliwił wgląd w problematykę uczenia się pracowników w nowych i elastycznych formach pracy. Zwraca jednak uwagę, że w badaniach ilościowych uczestniczyły niemalże same kobiety (98,6%), przy czym opis doboru próby nie wyjaśnia przesłanek podjętych w tym zakresie decyzji. Mimo uzasadnienia, że struktura próby odzwierciedla realia funkcjonowania zawodowego osób zatrudnionych w nowych i/lub elastycznych formach pracy, zastanawia czy nie pozostaje to bez wpływu na wyniki badań.

Teoretyczno-empiryczny charakter rozprawy zdeterminował dobór metod badawczych. W części teoretycznej, stosując metodę analizy logicznej oraz dedukcji Doktorantka wykorzystała około 330 pozycji literaturowych, stanowiących opracowania zwarte, publikacje w czasopismach naukowych oraz źródła internetowe. Jakościowa ocena wykorzystanej literatury pozwala stwierdzić, że dobór literatury był trafny i odpowiada aktualnemu stanowi wiedzy w zakresie badanej problematyki.

W części empirycznej mgr Alicja Dettlaff zastosowała metody mieszane, zarówno jakościowe, jak i ilościowe. Badania jakościowe miały charakter indywidualnych wywiadów pogłębionych. Zrealizowano 33 wywiady z osobami posiadającymi doświadczenie zawodowe w nowych i/lub elastycznych formach pracy. Badania ilościowe prowadzono z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety w grupie 499 osób. Kryterium doboru stanowiło doświadczenie w nowych i/lub elastycznych formach pracy, a także płynna znajomość języka angielskiego. O ile pierwsze kryterium zdaje się naturalne w kontekście podjętej problematyki, o tyle zabrakło uzasadnienia podjęcia badań w międzynarodowym środowisku, do realizacji których potrzebna była znajomość języka angielskiego, tym bardziej, że wymiar kulturowy nie został w rozprawie uwzględniony. Celem badań jakościowych było poznanie opinii pracowników oraz osób zarządzających na temat formalnego i nieformalnego uczenia się w nowych i/lub elastycznych formach pracy. Z kolei celem badań ilościowych była weryfikacja zależności między takimi zmiennymi, jak: nowe i elastyczne formy pracy, uczenie się, proaktywne zachowania rozwojowe, efekty

indywidualne i organizacyjne itp. Realizacja badań z wykorzystaniem metod mieszanych posłużyła do weryfikacji hipotez oraz odpowiedzi na postawione pytania badawcze i przyczyniła się do lepszego zrozumienia procesów oraz efektów uczenia się pracowników w nowych i/lub elastycznych formach pracy.

Zakres przedmiotowy i podmiotowy rozprawy, a także dobór źródeł informacji i metod badawczych należy uznać za trafnie dobrane do przyjętych celów rozprawy.

Ocena układu pracy i ocena merytoryczna rozprawy

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska składa się z pięciu rozdziałów, wstępu, podsumowania, spisu rysunków i tabel, bibliografii, streszczeń w języku polskim i angielskim oraz czterech załączników. Całość obejmuje 236 stron. Układ pracy jest logiczny, zgodny z zakresem problemowym, zbudowany na osi – teoria, metoda, empiria. Spełnia w tym zakresie przyjęte, w ramach dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, standardy. Doktorantka umiejętnie połączyła przegląd literatury, obejmujący kluczowe zagadnienia rozprawy oraz badania naukowe, prezentując metodykę ich realizacji oraz wyniki. Choć zasadnicza konstrukcja pracy jest prawidłowa, to w mojej ocenie pewna jej modyfikacja polegająca na przeniesieniu modelu koncepcyjnego oraz hipotez badawczych do części teoretycznej pozwoliłaby zachować większą spójność wywodu.

Zasadniczą część rozprawy poprzedza wstęp, w którym Doktorantka, na podstawie systematycznego przeglądu literatury, zarysowała obszary badawcze, wskazała przesłanki wyboru tematu, określiła cele oraz metody ich realizacji, postawiła pytania badawcze i zapowiedziała hipotezy, a także przedstawiła krótką charakterystykę zawartości poszczególnych rozdziałów. Ta część rozprawy stanowi bardzo dobre wprowadzenie do analizowanej problematyki.

Część teoretyczna, która obejmuje trzy rozdziały, dotyczy kolejno kategorii rozwoju pracowników, proaktywnej postawy pracowników względem rozwoju, uczenia się w miejscu pracy oraz nowych i elastycznych form pracy. Szczególnie wysoko oceniam rozdział pierwszy, w którym Autorka kompetentnie i dojrzałe poprowadziła rozważania dotyczące rozwoju, analizując to zagadnienie z różnych perspektyw, m.in. filozoficznej, psychologicznej czy socjologicznej, zestawiając je z innymi, zbliżonymi zakresem pojęciowym, kategoriami, jak wzrost czy samorozwój. Wszechstronnie zaprezentowane zostało również zagadnienie rozwoju zawodowego oraz odpowiedzialności za ten rozwój (funkcja zarządzania zasobami ludzkimi, odpowiedzialność indywidualna), co doprowadziło

do kwestii proaktywnej postawy pracowników i zarządzania karierą zawodową. W kolejnych rozdziałach zaprezentowano kluczowe definicje, koncepcje i klasyfikacje dotyczące uczenia się oraz specyficznego kontekstu, który stanowią nowe i elastyczne formy pracy. Opis poszczególnych kategorii został przygotowany na podstawie przeglądu krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu i potwierdza znajomość piśmiennictwa w badanym zakresie. Ramy teoretyczne, w obrębie których rozpatrywano relacje między analizowanymi kategoriami wyznaczały: koncepcja 3P (*presage, proces, product*), teorie wymagań i zasobów pracy, wymiany społecznej, proaktywnego rozwoju pracowników, osobowości proaktywnej czy zachowań proaktywnych. Ich dobór uznaję za właściwy, choć w mojej ocenie szeroki ich opis powinien się znaleźć w części teoretycznej rozprawy. Ponadto wartościowym dopełnieniem tej części byłoby sformułowanie, w ramach poszczególnych rozdziałów, hipotez wynikających z omówienia dorobku naukowego, a jej zwieńczeniem – model koncepcyjny. Podsumowując część teoretyczną dysertacji należy stwierdzić, że prowadzone w tej części rozważania potwierdzają, że mgr Alicja Dettlaff dokonała właściwej systematyzacji wiedzy w obszarze rozwoju pracowników, ich proaktywnych postaw w tym zakresie oraz uczenia się ze szczególnym uwzględnieniem warunków, jakie niosą nowe i elastyczne formy pracy. Wykazała się przy tym umiejętnością analizy i porządkowania istniejącego dorobku naukowego, a także identyfikowania koncepcji i wniosków zawartych w analizowanych źródłach.

W części poświęconej metodyce badań, wychodząc od wskazania problemu badawczego i pytań szczegółowych, zdefiniowano cele, a następnie bardzo szczegółowo opisano koncepcję dwóch etapów badań realizowanych z wykorzystaniem metod jakościowych i ilościowych. W tej części zaprezentowano również model koncepcyjny, opisano ramy teoretyczne oraz postawiono hipotezy badawcze. Jednak, jak stwierdzono powyżej, elementy te stanowią logiczną konsekwencję rozważań prowadzonych w części teoretycznej, stąd zdaje się ona być bardziej stosownym miejscem ich prezentacji. Lektura rozdziału poświęconego metodyce potwierdza, że koncepcja badań została dobrze przemyślana, a cały projekt szczegółowo zaplanowany, choć w opisie warto było bardziej wyeksponować lukę badawczą. W ramach poszczególnych etapów realizacji badań dokonano charakterystyki przebiegu postępowania badawczego oraz próby badawczej, a także narzędzi i metod gromadzenia oraz analizy danych. W zakresie wyboru metod weryfikacji hipotez oraz poszukiwania odpowiedzi na pytania badawcze pozytywnie oceniam, że Doktorantka zaplanowała postępowanie z wykorzystaniem metod mieszanych.

Doceniam również metodyczne podejście do analizy danych jakościowych oraz wykorzystanie zaawansowanych metod analizy danych ilościowych (m.in. modelowanie równań strukturalnych). Dobierając aparat badawczy pod kątem rozwiązania postawionego problemu wykorzystano już istniejące narzędzia pomiarowe, co świadczy o dobrym rozpoznaniu i trafnym wyborze istniejących w literaturze skal pomiarowych (choć w przypadku modyfikacji skal warto było wskazać czego te modyfikacje dotyczyły). Podsumowując ten fragment rozprawy można stwierdzić, że Doktorantka wykazała się znajomością metod stosowanych w badaniach prowadzonych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz potwierdziła umiejętność projektowania i realizacji postępowania badawczego z wykorzystaniem metod mieszanych. Zamiar badawczy realizowany był konsekwentnie, ze świadomością konieczności zachowania rygoru metodologicznego, a jednocześnie ze świadomością ograniczeń prowadzonego postępowania badawczego, co wskazuje na wysoki poziom kompetencji badawczych Doktorantki oraz zdolność prowadzenia badań naukowych.

Część empiryczna zawiera rezultaty badań własnych Doktorantki, prezentowanych w kolejności ich realizacji – badania jakościowe, badania ilościowe. Analiza wyników badań jakościowych pozwoliła poznać perspektywę pracowników oraz perspektywę osób zarządzających, dotyczące czynników warunkujących uczenie się w miejscu pracy (zasoby organizacyjne i osobiste), przebiegu tego procesu oraz jego efektów. Opis rezultatów prowadzony z wykorzystaniem modelu 3P zawiera wiele dowodów z terenu. Zwraca jednak uwagę również ilościowa prezentacja wyników badań jakościowych. Z kolei analiza wyników badań ilościowych pozwoliła ustalić zależności między zmiennymi i zweryfikować przyjęte hipotezy badawcze (H2 odrzucona, pozostałe częściowo potwierdzone). W dalszej kolejności Doktorantka podjęła próbę integracji rezultatów badań jakościowych i ilościowych, w wyniku czego ustaliła obszary zbieżności i rozbieżności. W konsekwencji zaproponowała model zarządzania uczeniem się i proaktywnym rozwojem pracowników w nowych i elastycznych formach pracy. Docenić należy, że mgr Alicja Dettlaff podjęła próbę opracowania autorskiego modelu, i choć koncepcja ta posiada pewne ograniczenia – wymagałaby m.in. szerszej prezentacji w zakresie wskazania głównych założeń modelu, opisu relacji między jego elementami czy zdefiniowania „funkcjonalnej synergii” między obszarami, to stanowi oryginalną próbę ujęcia badanego zagadnienia, co może być inspiracją do dalszych badań i doskonalenia modelu. Zgromadzone w trakcie badań wyniki wskazują również na użyteczne walory rozprawy. Pozwalają bowiem na sformułowanie rekomendacji

w postaci praktyk i interwencji, głównie dla specjalistów ds. zasobów ludzkich oraz menedżerów w zakresie wspierania rozwoju pracowników w nowych i elastycznych formach pracy. Mimo pewnych ograniczeń, których Doktorantka jest świadoma, związanych z różnorodnością próby czy brakiem uwzględnienia kontekstu kulturowego, a także dość syntetyczną częścią wnioskową, zrealizowane badania przyczyniły się do poszerzenia wiedzy w zakresie uczenia się pracowników i zarządzania ich proaktywnym rozwojem w nowych i elastycznych formach pracy.

Końcowy fragment rozprawy doktorskiej stanowi podsumowanie, w którym Doktorantka odniosła się do sformułowanych we wstępie pytań badawczych, zdefiniowała wkład teoretyczny oraz implikacje praktyczne, a także wskazała ograniczenia zrealizowanych badań zakreślając przy tym ich dalsze kierunki.

Podsumowując, przyjęta konstrukcja rozprawy wraz z jasno sformułowanymi pytaniami badawczymi oraz hipotezami umożliwiła Doktorantce realizację zamierzeń badawczych i osiągnięcie założonych celów, co przyczyniło się do poszerzenia wiedzy na temat kształtowania proaktywnych zachowań rozwojowych pracowników w nowych i elastycznych formach pracy.

Ocena strony formalnej i zagadnień terminologicznych rozprawy

Formalną stronę rozprawy oceniam wysoko. Tekst został starannie przygotowany pod względem redakcyjnym. Jego przejrzystość dodatkowo wzmacniają zestawienia tabelaryczne oraz rysunki. Elementy graficzne zostały sporządzone z dużą dbałością o szczegóły, co podnosi walory estetyczne i pozytywnie wpływa na odbiór treści. Praca napisana jest językiem komunikatywnym, Doktorantka sprawnie prowadzi wywód. Prawdłowo operuje pojęciami charakterystycznymi dla dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

Konkluzje recenzji

Przeprowadzona ocena jest pozytywna, pozwala stwierdzić, że rozprawa doktorska mgr Alicji Dettlaff pt. „Zarządzanie proaktywnym rozwojem pracownika i uczeniem się w nowych i elastycznych formach pracy: perspektywa pracownika i menedżera”, napisana pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Małgorzaty Rozkwitalskiej-Welenc, spełnia warunki określone w ustawie prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Potwierdza, że Doktorantka opanowała wiedzę

teoretyczną z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, a także posiada umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. W oparciu o tak rozpoznane walory dysertacji występuję z wnioskiem do Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Federacji Naukowej WSB-DSW Merito o przyjęcie rozprawy doktorskiej i dopuszczenie mgr Alicji Dettlaff do publicznej obrony.

Prof. dr hab. Grzegorz Gradowski - Lrle