

Poznań, 22 września 2025

dr hab. Maciej Ławrynowicz, prof. nadzw. UEP  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
Instytut Ekonomiczno-Społeczny

## 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 prof. dr hab. Małgorzaty Rozkwitalskiej- Welenc

Podstawę do opracowania recenzji stanowi pismo Przewodniczącego Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości, prof. dr hab. Bogdana Nogalskiego z dnia 10.07.2025 o powołanie mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej mgr Alicji Dettlaff pt. „Zarządzanie proaktywnym rozwojem pracownika i uczeniem się w nowych i elastycznych formach pracy: perspektywa pracownika i menedżera”. Przewód doktorski wszczęto w dziedzinie nauk o zarządzaniu i jakości na podstawie Ustawy Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce z dnia 20 lipca 2018 r. (Dz. U. z 2022 r., poza 574 z późn. zm.).

### 1. Uwagi ogólne

Recenzowana rozprawa doktorska poświęcona jest problematyce proaktywnego rozwoju pracowników w kontekście nowych i elastycznych form pracy. Temat ten niewątpliwie lokuje się w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości, dotykając jednocześnie zagadnień istotnych z punktu widzenia współczesnych transformacji rynku pracy, praktyk zarządzania zasobami ludzkimi oraz ewolucji ról zawodowych w warunkach gospodarki cyfrowej.

Recenzowana rozprawa doktorska została ukończona w 2025 roku. Liczy 239 stron, składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów i podsumowania. W pracy zawarto 50 tabel i 16 rysunków. Do opracowania rozprawy wykorzystano ponad trzysta pozycji literaturowych, w większości anglojęzycznych. Wykorzystano także informacje ze źródeł branżowych i ogólnoekonomicznych.

Należy podkreślić, że Autorka wykazuje się znaczną dociekliwością badawczą i umiejętnością posługiwania się zaawansowanymi narzędziami analizy danych. Wysoko ocenić należy zarówno zakres zebranego materiału empirycznego, jak i staranność dokumentacji w postaci tabel, załączników czy szczegółowych procedur kodowania jakościowego.

Jednocześnie w pracy widoczne są niedociągnięcia koncepcyjne, które obniżają jej potencjał teoretyczny. Przede wszystkim brakuje jednoznacznego i krytycznego wskazania luki badawczej. Analiza literatury jest obszerna, lecz często ma charakter deskryptywny, a nie

krytyczny, co utrudnia wyprowadzenie wprost wniosków uzasadniających podjęcie badań. Problematyczne jest także stosowanie nieprecyzyjnej terminologii, m.in. w odniesieniu do pojęć „proaktywności”, „zarządzania proaktywnym rozwojem” czy „nowych i elastycznych form pracy”. W kilku miejscach widoczne jest również niespójne użycie pojęcia „paradygmat”.

## **2. Ocena doboru tematu oraz celów rozprawy**

Do rozprawy mgr Alicji Dettleff podszedłem z zainteresowaniem, gdyż porusza zmieniające się warunki pracy, digitalizację, rozwój pracy zdalnej i hybrydowej oraz rosnące znaczenie kompetencji miękkich co czyni z badań nad proaktywnością i rozwojem pracowników przedmiot wymagający aktualnych badań. Wybór zagadnienia wpisuje się w rosnące zapotrzebowanie na badania łączące perspektywę indywidualną i menedżerską.

Tytuł rozprawy – zawierający pojęcie „zarządzanie” – nie odzwierciedla w pełni faktycznego zakresu badań. Analiza empiryczna została bowiem przeprowadzona głównie z perspektywy jednostki, przy uwzględnieniu opinii menedżerów, lecz bez pogłębionej eksploracji poziomu organizacyjnego. W tym sensie tytuł sugeruje szersze ujęcie niż faktycznie realizowane, co prowadzi do pewnej niespójności.

Cele rozprawy sformułowane są poprawnie, choć wymagają doprecyzowania. W szczególności główny problem badawczy, zapisany we wstępie, brzmi zbyt ogólnie i wymagałby przeformułowania, np. jako „rola zasobów osobistych i organizacyjnych w proaktywnym rozwoju pracowników w nowych formach pracy”. Takie ujęcie lepiej oddawałoby istotę dociekań i wpisywałoby się w logikę przyjętych badań.

Za wartościowe należy uznać cele szczegółowe odnoszące się do identyfikacji zasobów, procesów uczenia się oraz efektów proaktywnego rozwoju. Zastrzeżenia budzi natomiast jeden z celów – dotyczący identyfikacji kontekstu uczenia się – który wydaje się niepotrzebnie separować kontekst od form pracy, choć w istocie powinien być on integralnym elementem analizowanej problematyki.

## **3. Struktura i układ rozprawy**

Rozprawa została podzielona na pięć głównych rozdziałów, obejmujących część literaturową, metodyczną oraz empiryczną, każdej przypisując odpowiednią rolę. Struktura jest logiczna i odpowiada standardom prac doktorskich w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

We wstępie Autorka trafnie uzasadnia znaczenie tematu, przywołując współczesne przemiany w świecie pracy. Jednak przegląd literatury zrealizowany zgodnie z metodyką PRISMA został streszczony w zaledwie kilku akapitach, a jego wyniki włączono w znacznym stopniu do załącznika. Tego rodzaju rozwiązanie redukuje potencjał części teoretycznej pracy, która mogłaby w większym stopniu stanowić fundament krytyczny dla badań empirycznych.

Kolejne rozdziały literaturowe (1–3) systematycznie przedstawiają problematykę rozwoju, uczenia się, proaktywności i nowych form pracy. Jednak w niektórych miejscach brakuje konsekwencji: np. pojęcie „zarządzania proaktywnym rozwojem” nie zostaje jednoznacznie zdefiniowane.

Rozdział metodologiczny (4) jest szczegółowy, lecz pojawia się w nim problem nagłego wprowadzenia nowych koncepcji teoretycznych (model 3P, teoria JD-R) bez wcześniejszego przygotowania w rozdziałach literaturowych. To osłabia spójność pracy.

Rozdział piąty, prezentujący wyniki badań, stanowi najpełniejszy i najbardziej wartościowy fragment rozprawy. Dane zaprezentowano rzetelnie, a liczne tabele i zestawienia w załącznikach dokumentują poprawność analiz. W zakończeniu Autorka przedstawia podsumowanie oraz rekomendacje praktyczne, które jednak miejscami wykraczają poza zakres badań empirycznych.

#### **4. Zastosowane metody badawcze**

Do przygotowania rozprawy wykorzystano dobrze dobraną, bogatą literaturę. Pozwoliło to na szeroką analizę dotychczasowych badań i jasne spozycjonowanie rozprawy na ich tle. Warstwa empiryczna pracy bazuje na badaniach zaplanowanych i wykonanych przez Autorkę.

Autorka przyjęła podejście sekwencyjne, obejmujące badania jakościowe i ilościowe. Sama decyzja o zastosowaniu metod mieszanych zasługuje na uznanie – jest to rozwiązanie ambitne, a w obszarze zarządzania coraz częściej stosowane w badaniach nad kompetencjami i rozwojem pracowników.

Niejasne pozostaje jednak określenie relacji między obydwoma podejściami. We wstępie Autorka sugeruje, że badania jakościowe miały pełnić funkcję eksploracyjną, a ilościowe – weryfikacyjną. W praktyce jednak integracja wyników obu etapów jest problematyczna, a wnioski nie zawsze układają się w spójną narrację.

Badania jakościowe zostały zrealizowane rzetelnie. Dobór próby, procedura wywiadów oraz szczegółowy opis kodowania – od otwartego po selektywne – świadczą o wysokim poziomie warsztatowym. Wysoko należy ocenić zgodność podejścia z wytycznymi Katie Charmaz oraz transparentność dokumentacji procesu. Pewne zastrzeżenia budzi nadmierne podporządkowanie kodowania selektywnego wcześniej przyjętemu modelowi 3P, co ograniczyło możliwość wyłonienia nowych kategorii.

Badania ilościowe oparto na modelach równań strukturalnych (SEM), co stanowi ambitny wybór metodologiczny. Autorka wykazała się znajomością zaawansowanych technik analizy statystycznej i umiejętnością ich stosowania. Poprawnie dobrano skale pomiarowe, a prezentacja wyników jest przejrzysta. Jednak moc wyjaśniająca modeli ( $R^2$ ) okazuje się umiarkowana.

Podsumowując, metody badawcze zostały dobrane właściwie i zrealizowane na wysokim poziomie technicznym, choć brakuje pełnej spójności koncepcyjnej i lepszego uzasadnienia integracji badań jakościowych i ilościowych.

## **5. Zawartość merytoryczna**

### **Rozdział 1**

Rozdział prezentuje przegląd literatury dotyczącej rozwoju osobistego i zawodowego. Autorka systematyzuje główne nurty teoretyczne i wskazuje na powiązania z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Trafnie odwołuje się do koncepcji VUCA i BANI, które opisują współczesne warunki funkcjonowania organizacji.

Opisując nurty i filozofię rozwoju brakuje odniesienia to transhumanizmu w którym technologia ma udoskonalać człowieka, w szerszym niż tylko użytkowo-narzędziowym znaczeniu. Nie ujmując trafności przeprowadzonych charakterystyki pracy brakuje krytycznego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi i rozwoju, kontekstu związanego z przetrzucaniem w gospodarce neoliberalnej obowiązku rozwoju na pracownika. Wydaje się także, że rozwój, jeśli ma być realizowany w karierze nowego typu, wychodzi poza organizacją a wtedy mamy do czynienia z więcej niż poziomem indywidualnym, zespołowym czy organizacyjnym do w gry wchodzi inni aktorzy lub interesariusze.

### **Rozdział 2**

Rozdział poświęcony jest proaktywnemu rozwojowi pracowników oraz formalnemu i nieformalnemu uczeniu się. Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi pewnego rodzaju pominięciem jest pominięcie ujęcia rozwoju jako praktyki lub wiązki praktyk. Jest to część rzeczowa, choć nie zawsze jednoznaczna pod względem pojęciowym. Brakuje jasnego określenia, czy proaktywność traktowana jest jako cecha osobowości, postawa czy zestaw zachowań. Wprowadzone teorie stanowią solidny fundament, jednak charakteryzowane ujęcia koncepcyjne nie wyczerpują zakresu podejść teoretycznych opisanych w modelu 3P, który jest przedmiotem badań empirycznych.

### **Rozdział 3**

Rozdział poświęcony jest nowym i elastycznym formom pracy w połączeniu z uczeniem się i proaktywnym rozwojem. Autorka umiejętnie dobiera literaturę, charakteryzuje nowe elastyczne formy pracy. Nie kończy rozważań wyraźnie zapisaną definicją. W podrozdziale 3.3. zatytułowanym "uczenie się i proaktywny rozwój pracownika w nowych i elastycznych formach pracy" spodziewałem się znaleźć, tuż po charakterystyce umiejętnie dobranej literatury; jej krytyczną analizę i identyfikację w procesie uczenia się zmiennych definiowanych jako będących nakładami, efekty, zmienne pośredniczące. Czytelnik samodzielnie musi domyslać się, nie zapisanych expicite luk badawczych w przeglądzie wartościowej literatury. Szkoda że potencjał i praca nie została do końca wykorzystana.

### **Rozdział 4**

Autorka w rozdziale prezentuje metodykę badań. Dobrze opisany jest paradygmat badawczy oraz metodyka badań jakościowych. W badaniach ilościowych pojawia się po raz pierwszy model 3P, który w części literaturowej został pominięty, a dotyczy rozwoju pracowników.

Wyżej oceniam opisaną metodykę badania jakościowego: dobór próby, a potem opisanie jakościowej analizy treści, metod kodowania wraz z załącznikiem prezentującym procedurę i wyniki.

Ponadmiarowego wysiłku wymagało ode mnie przełożenie ramy teoretycznej rozdziału 4.3, na pojawiające się znienacka i nieopisane wcześniej: koncepcję 3P uczenia się (Tynjala, 2013) oraz teorię wymagania zasoby pracy JDR (Bakker, Demerouti, 2017). Za wyraźny mankament uważam to, że Autorka nie wyjaśnia i nie zaznacza na diagramie, która z teorii składowych włączonych do koncepcji 3P odpowiada za relacje między poprzednikami, procesem i produktami. Oczekuję, że będzie to wyjaśnione w trakcie obrony pracy doktorskiej. Dopiero na stronie 91 pojawia się przywództwo służebne jako zmienna włączona do modelu a wcześniej nieobecna w części literaturowej. Również w części literaturowej powinny znaleźć się rozważania na temat wykorzystywanych przez Autorkę w modelu efektach, formalnego i nieformalnego uczenia się, a mianowicie craftowania pracy, efektywności, zaangażowania w pracę i satysfakcję z pracy. Zaprezentowana na stronie s. 96 i 97 Tabela z zmiennymi oraz sposobami pomiaru dowodzi, że Autorka potrafi dobrać w sposób odpowiedni narzędzia i skale pomiarowe. Uwagę zwraca używanie pojęcia stylu kierowania kiedy testowany jest wyłącznie jeden typ przywództwa oraz nazwa zmiennej elastyczne formy pracy kiedy to, z załącznika wynika, że skala dotyczy wymagań kognitywnych dotyczących elastycznych form pracy.

## Rozdział 5

Pragnę zaznaczyć, że ilość i zakres zebranych danych, ale także ich jakość z pewnością przekracza wymogi i oceniane przeze mnie typowe prace doktorskie. Rozdział przedstawia analizę materiału zebranego w pierwszym etapie badań eksploracyjnych a w kolejnej części badanie ilościowe confirmacyjne. Przeglądane załączniki ilustrują procedurę tworzenia kodów w analizie jakościowej, poczynwszy odkodowania otwartego przez kodowanie osiowe, a skończywszy na kodowaniu selektywnym. Świadczy to o umiejętności prowadzenia badań jakościowych, w których szczególnie doceniam podejście badawcze zgodne z Katie Charmaz. Po przeanalizowaniu załącznika z charakterystyką i przebiegiem procesu kodowania wydaje się, że Autorka nadmiernie chciała dopasować kodowanie selektywne do modelu 3P będącego podstawą badania ilościowego. Moim zdaniem ponowna analiza i wyjaśnienia przede, a wszystkim rekonstrukcja procesu uczenia się wraz z ich czynnikami powinna wzbogacać/rozszerzać modelu 3P o inne zmienne (choć to sugestia bardziej na plany publikacyjne). Wyniki badania jakościowego są rzetelne, liczba cytatów ich dobór oraz interpretacja są poprawne. Jedynym zastrzeżeniem jest to, że Autorka w pewnym momencie zaczyna posługiwać się udziałem procentowym wypowiedzi, choć do tego służą nieco inne podejścia np. content analysis. Ciekawe byłoby przeanalizowanie, które z konstruktów wyprowadzonych z wypowiedzi pracowników jak i menedżerów poszerzają bądź dostarczają alternatywnych ujęć dla modelu 3P, teorii JDR, teorii wymiany społecznej, koncepcji

proaktywnego rozwoju pracowników i koncepcji osobowości proaktywnej oraz teorii zachowań pozytywnych. W czasie obrony będę prosił o ustosunkowanie się jakie są zagrożenia, gdy w modelu, a potem testowaniu hipotez za przymocą modeli SEM, łączy się tak wiele koncepcji i teorii.

Co do części badań ilościowych Autorka bardzo zwięźle odpisuje procedurę wstępną dotyczącą walidacji zmiennych włączenia ich do modeli SEM. Zaprezentowane modele równań strukturalnych oddzielnie dla uczenia się formalnego i nieformalnego z wykorzystaniem źródeł osobistych i środowiskowych wykazują przeciętne wyniki  $R^2$ . Autorka zakładała, że nieformalne uczenie się będzie prowadziło do wyższych wyników za pośrednictwem proaktywności zawodowej i craftowania pracy, natomiast w większości modeli najwyższą wartość wyjaśniającą ma zmienna możliwość uczenia się (bezpośredni wpływ na wynik ostateczny), wyjątkiem są zależności opisanych na rysunku 9 i 12, przy mniej wymagającym poziomie p. Ponadto z prezentacji modelu na s.88 można domniemywać, że efekty pracy (satysfakcja z pracy, zaangażowanie, efektywność) powinny być włączane do modelu i wyjaśniane łącznie, Autorka zaś robi to rozłącznie.

W części integrującej, dyskusję wyników, Autorka porównuje wyniki badań ilościowych i jakościowych traktując je na równi, acz finalnie daje pierwszeństwo w wyniku jakościowym. Zauważam tu problem, sygnalizowany wcześniej, relacji między badaniami jakościowymi a ilościowymi. Przykładowo na s. 149 konstatuje, że wywiadach z menedżerami wyraźnie wybrzmiała rola działów HR odpowiedzialnych za tworzenie ścieżek karier co sugerowałoby to wprowadzenie nowej zmiennej do modelu i przetestowanie relacji (Kawka, Wróbel, 2022). Całościowo nie zmienia to mojej pozytywnej dyskusji wyników badań własnych w świetle literatury. W prezentowaniu rozważań końcowych i podsumowujących oczekiwałbym prowadzenia narracji wyraźniej wskazującej kluczowe obszary i najważniejsze wnioski stosując tabele, bądź pogrubienia w tekście.

Ostatni podrozdział pracy 5.4., jest pisany nieco na wyrost, aczkolwiek wcześniejsze podrozdziały w zupełności dowodzą, że Autorka posiada umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Traktuję tę część jako uzupełnienie będące ukłonem w kierunku praktyki gospodarczej. Model zaprezentowany na s. 153 jest bardzo upraszczający, a jego dynamiczny charakter nie znajduje uzasadnienia w zakresie prowadzonych badań, szczególnie na poziomie organizacyjnym. Komponenty zawarte na rysunku 16 nie wszystkie były przez Autorkę wykorzystane do prowadzonych badań empirycznych. Wydaje się, że podrozdział ten mógłby być włączony do poprzedniego jako elementy rekomendacji praktycznych, szczególnie, że na stronie 157 w Tabeli 50 Autorka zachowuje się bardziej jak ekspertka, mniej jak naukowiec.

## **6. Stopień realizacji założonego celu rozprawy**

Zapoznanie się z rozprawą pozwala stwierdzić, że przyjęte w niej cele zostały osiągnięte. W recenzji wskazałem zastrzeżenia dotyczące problemu, pytań i celu oraz budowy ostatecznego

modelu, jednak mają one charakter dyskusji i nie zaprzeczają podejściu przyjętemu przez autorkę. Wszystkie uwagi dotyczące dokonanych analiz nie wpływają na moją pozytywną opinię dotyczącą procesu projektowania, i przeprowadzenia analiz, a także prezentacji wyników. Pragnę podkreślić, że moja krytyka ma służyć większemu stopniu dyskusji naukowej w trakcie obrony, w mniejszym zaś podważaniu uzyskanych wyników.

Recenzowana praca wskazuje na dobrą ogólną wiedzę teoretyczną doktorantki w odniesieniu do rozwoju pracowniczego i postaw proaktywnych w uczeniu formalnym i nieformalnym, co stanowi istotny nurt badań nauce o zarządzaniu i jakości. Rozprawa wskazuje również na wysoką umiejętność samodzielnego planowania, prowadzenia badań, analizowania i dyskusowania uzyskanych wyników na tle innych badań. Rozprawa doktorska prezentuje oryginalne rozwiązanie problemu naukowego poprzez badanie zależności między proaktywnym rozwojem a wynikami pracy w kontekście nowych form pracy .

## 7. Konkluzje

Rozprawa doktorska mgr Alicji Dettlaff pt. „Zarządzanie proaktywnym rozwojem pracownika i uczeniem się w nowych i elastycznych formach pracy: perspektywa pracownika i menedżera” spełnia warunki sformułowane wobec rozpraw na stopień doktora Ustawie z dnia 20 lipca 2018 - Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce (Dz. U. z 2023 r., poz. 742 z późn.zm.) w dziedzinie nauk społecznych i wnoszę o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony w ramach procedury przyjętej w Federacji Naukowej WSB-DSW Merito w Gdańsku .

*Maciej Ławrynowicz*



Signed by / Podpisano  
przez:

Maciej Roman  
Ławrynowicz  
Uniwersytet  
Ekonomiczny w Poznaniu

Date / Data: 2025-09-23  
08:55