

Wrocław, 02. 10. 2025 r.

Prof. dr hab. Czesław Zajac

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

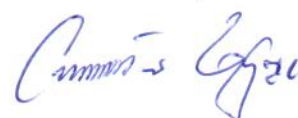
Mgr Alicji Dettlaff

**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**

Podstawę formalną sporządzenia niniejszej recenzji stanowi Pismo z dnia 10 lipca 2025 roku, skierowane do mnie przez prof. dr hab. Bogdana Nogalskiego, Przewodniczącego Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Federacji Naukowej WSB – DSW Merito, informujące o powołaniu mnie przez tę Radę w dniu 10 lipca 2025 r. na recenzenta w/w rozprawy doktorskiej. Podstawę prawną natomiast – Ustawa z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (DZ.U. z 2024 r. poz. 1571).

I. Ogólna charakterystyka rozprawy

Recenzowana przeze mnie rozprawa doktorska stanowi rezultat badań naukowych przeprowadzonych przez mgr Alicję Dettlaff - Autorkę tej rozprawy. Przedmiot badań jest zagadnienie zarządzania proaktywnym rozwojem oraz uczeniem się pracowników w nowych, elastycznych formach pracy, prezentowane z perspektywy pracownika i menedżera. Zagadnienie to zostało poddane przez Nią analizie i ocenie w wymiarze teoretycznym – na bazie studiów nad literaturą przedmiotu oraz publikowanych rezultatów badań przeprowadzonych przez różnych badaczy, jak również w wymiarze praktycznym – na podstawie wyników własnych ilościowych oraz jakościowych badań empirycznych.



W badaniach empirycznych mgr Alicja Dettlaff zastosowała podejście kombinowane, które określiła w Rozdziale metodycznym (s. 80) jako badania mieszane. Ja Sama zaznaczyła, „zastosowanie badań mieszanych w dysertacji opierało się na sekwencyjnym modelu eksploracyjnym, gdzie najpierw przeprowadzono badania jakościowe (wywiady pogłębione), a następnie na jego podstawie przeprowadzono badania ilościowe (sondaż). Takie podejście wpisuje się w paradygmat praktyczny, który zakłada, że najlepsza metoda badawcza, to taka, która najskuteczniej odpowiada na pytania badawcze” (s. 80).

Dla przeprowadzenia badań jakościowych Doktorantka przeprowadziła 33 indywidualne wywiady pogłębione, które pozwoliły zidentyfikować i ocenić subiektywne doświadczenia i opinie pracowników oraz menedżerów odnośnie zagadnienia stanowiącego przedmiot badań. W badaniach ilościowych natomiast zastosowała Ona metodę sondażu, przeprowadzonego przy wykorzystaniu kwestionariusza wywiadu (kwestionariusz ankiety), zawierającego skale pomiarowe dla wszystkich zmiennych jakie zostały określone przez Nią w autorskim koncepcyjnym modelu proaktywnego rozwoju pracowników i uczenia się w nowych i elastycznych formach pracy, wypracowanym na bazie studiów literaturowych.

Wymienione wyżej zagadnienie stanowi złożony oraz wielowymiarowy problem badawczy, trudny do naukowej eksploracji. Jest to zrazem zagadnienie interesujące poznawczo, ważne dla teorii i praktyki zarządzania.

Kandydatka do stopnia naukowego doktora już we Wstępie rozprawy stwierdza, że tematyka, której poświęciła swoją uwagę badawczą, „zyskała na znaczeniu w związku z dynamicznymi zmianami w organizacji pracy, takimi jak cyfryzacja, rosnąca potrzeba elastyczności i niezależności pracowników, które szczególnie uwidoczniła pandemia COVID-19”. (s. 3) Podkreśla Ona, że „dotychczasowe modele zarządzania rozwojem pracowników, opierające się głównie na formalnych działaniach szkoleniowych inicjowanych przez organizację, okazały się niewystarczające wobec współczesnych realiów pracy

opartych na zwinności, decentralizacji, a badania nad rozwojem organizacji nie nadążają za praktyką”. Autorka dalej zaznacza, że „autorzy zwracają uwagę, że dotychczasowe podejścia do rozwoju pracowników nie uwzględniają w wystarczającym stopniu ich aktywnej roli jako osób samodzielnie zarządzających swoim potencjałem. Proponują oni bardziej kompleksowe podejście, które łączy pro aktywność, proces uczenia się oraz wpływ środowiska pracy. Nowe i elastyczne miejsca pracy tworzą bowiem unikalne konteksty uczenia się, różne od tradycyjnych, zaś pro aktywność odgrywa w nich ważną rolę” (s. 3-4).

Autorka pracy trafnie także dostrzega, że „nowe i elastyczne formy pracy przestały być traktowane jako tymczasowe rozwiązania organizacyjne, stając się trwałym elementem rzeczywistości zawodowej. Jak wskazują aktualne dane, ponad połowa organizacji w Europie i Ameryce Północnej wdrożyła pracę hybrydową i zdalną jako rozwiązania długoterminowe. W konsekwencji zmieniają się także oczekiwania wobec pracowników i warunki ich funkcjonowania zawodowego. Elastyczność, autonomia oraz zdolność do samodzielnego uczenia się stają się dziś kluczowymi wyznacznikami skutecznego działania na rynku pracy. Równocześnie kompetencje takie jak uczenie się przez całe życie (lifelong learning) i aktywna nauka (effective learning), gwarantujące zwinną adaptację do bieżących oczekiwań rynku, uznawane są za fundamenty sukcesu zawodowego, zarówno z perspektywy jednostki, jak i organizacji. Tradycyjne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi, przywództwa czy uczenia organizacyjnego, oparte na centralnym planowaniu, kontroli, formalnych ścieżkach kariery, okazują się niewystarczające wobec tych wyzwań. Współcześnie oczekuje się od pracowników proaktywnego podejścia i umiejętności wykorzystywania okazji do uczenia się w bieżącej pracy, w interakcji z technologią i zespołem. Ten zwrot w logice rozwoju stawia przed naukami o zarządzaniu i jakości wyzwanie jak projektować środowiska pracy,

które wspierają rozwój oparty na pro aktywności w warunkach rozproszenia i elastyczności (s. 6-7).

Stąd wybór przedmiotu badań oraz problematyki rozprawy dokonany przez mgr Alicję Dettlaff, oceniam jako w pełni trafny.

Praca składa się z 238 stron tekstu obejmującego: spis treści, wstęp, 5 rozdziałów, podsumowanie, bibliografię, spisy: rysunków i tabel, streszczenie w języku polskim i angielskim, oraz 4 załączniki. Wzbogacona została 50 tabelami oraz 16 rysunkami.

Wykorzystana w pracy bibliografia obejmuje aż 328 pozycji- artykułów z czasopism naukowych i monografii, w przeważającej większości w języku angielskimi oraz w języku polskim, pobranych ze źródeł internetowych, zagranicznych i rodzimych autorów. Struktura oraz aktualność publikacji, na które powołuje się Autorka recenzowanej pracy doktorskiej, nie rodzą wątpliwości, a ich liczba znacznie wykracza poza obowiązujące w tym zakresie, niepisane standardy. Można by z powodzeniem „obdzielić” nimi 2 prace doktorskie.

II. Ocena warstwy merytorycznej i metodycznej rozprawy

We Wstępie do rozprawy Doktorantka sformułowała: syntetycznie ujęte przesłanki podjęcia na warsztat badawczy zagadnienia stanowiącego przedmiot rozważań w swojej dysertacji, lukę badawczą, problem badawczy, cel główny i pięć celów szczegółowych pracy cztery pytania badawcze. Przedstawiła także bardzo synestetycznie metodykę i opis procesu badań własnych, którą wraz z propozycją autorskiego koncepcyjnego modelu proaktywnego rozwoju pracowników i uczenia się w nowych i elastycznych formach pracy, szeroko zaprezentowała w czwartym rozdziale rozprawy, poświęconym metodyce badań własnych. Model ten został wykorzystany przez Nią m.in. do sformułowania sześciu hipotez badawczych. We wstępie znalazł się także syntetyczny opis zawartości poszczególnych rozdziałów pracy. Wyżej wymienione elementy

warstwy koncepcyjno-metodycznej pracy zostały szeroko i dokładniej opisane w czwartym rozdziale, zatytułowanym „Metodyka badań własnych”.

Problem badawczy został prawidłowo sformułowany przez Autorkę rozprawy w postaci pytania otwartego: „Jak zarządzać proaktywnym rozwojem pracowników poprzez uczenie się formalne i nieformalne w nowych i elastycznych formach pracy?” Nie budzi moich zastrzeżeń także wyjaśnienie przez Nią istoty luki badawczej.

Celem głównym opracowania jest „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 naukowe oraz opracowanie modelu zarządzania proaktywnym rozwojem pracowników w nowych i elastycznych formach pracy.” Cel ten uzupełniają i dopełniają następujące cele szczegółowe:

- „określenie z poziomu pracowników i zarządzających czynników istotnych dla proaktywnego rozwoju pracownika w nowych i elastycznych formach pracy”;
- „określenie, jaką rolę w proaktywnym rozwoju odgrywają zasoby osobiste pracownika, a jakie zasoby organizacyjne”;
- „identyfikacja kontekstu uczenia się pracowników i ich proaktywnego rozwoju w odniesieniu do nowych form i miejsc pracy”;
- „identyfikacja barier dla proaktywnego rozwoju pracowników w nowych elastycznych i elastycznych formach pracy”;
- „identyfikacja czynników sprzyjających proaktywnemu rozwojowi pracowników z perspektywy pracownika i organizacji”.

Doktorantka sformułowała pytania badawcze w brzmieniu:

- „jaka rolę w proaktywnym rozwoju pracownika w nowych i elastycznych formach pracy odgrywają jego zasoby osobiste?”;

- „jaka rolę w proaktywnym rozwoju pracownika w nowych i elastycznych formach pracy odgrywają zasoby organizacyjne?”;
- „jakie czynniki sprzyjają proaktywnemu rozwojowi pracowników w nowych i elastycznych formach pracy?”;
- „jakie są bariery dla proaktywnego rozwoju pracowników w nowych i elastycznych formach pracy?”.

Opracowała również następujące hipotezy badawcze:

H1. „Istnieje dodatnia zależność między zasobami osobistymi, zasobami organizacyjnymi a formalnym i nieformalnym uczeniem się pracowników;

H2. Nowe i elastyczne formy pracy są związane z zaangażowaniem w formalne i nieformalne uczenie się. Relacja ta jest mediowana przez równowagę w życiu zawodowym i osobistym;;

H3. Spośród zasobów organizacyjnych dostępność możliwości uczenia się i wsparcie społeczne mają najsilniejszy pozytywny związek z zaangażowaniem pracowników w formalne i nieformalne uczenie się;

H4. Spośród zasobów osobistych proaktywna osobowość ma najsilniejszy pozytywny związek z zaangażowaniem pracowników w formalne i nieformalne uczenie się;

H5. Zaangażowanie w formalne i nieformalne uczenie się jest związane z proaktywnymi zachowaniami rozwojowymi pracowników, tj. craftowaniem pracy i pro aktywnością zawodową;

H6. Proaktywne zachowania rozwojowe są pozytywnie powiązane z efektywnością, zaangażowaniem w pracę i satysfakcją z pracy”.

Zaprezentowana przez Autorkę warstwa koncepcyjno-metodyczna rozprawy zasadniczo nie budzi wątpliwości. Zwraca jedynie uwagę „nieco jednostronny” charakter celów cząstkowych, są one zorientowane wyłącznie na identyfikację

rozpoznanie, a brakuje w nich wymiaru aksjologicznego, diagnostycznego czy wyjaśniającego. Ponadto wszystkie sformułowane przez Autorkę rozprawy pytania badawcze zostały zorientowane są także na identyfikację, rozpoznanie (zaczynają się od pytań: „Jakie?”), zabrakło wśród nich pytań wyjaśniających (zaczynających się od pytań: „Dlaczego?”, czy: „W jaki sposób?”).

Biorąc pod uwagę charakter rozważanej problematyki oraz zastosowane przez Doktorantkę podejście jakościowe (analizę jakościową) oraz podejście ilościowe (analizę ilościową) w empirycznej eksploracji tej problematyki uważam, że zasadnie sformułowała On zarówno pytania, jak i hipotezy badawcze.

Recenzowana praca ma charakter teoretyczno – empiryczny. W badaniach empirycznych mgr Alicja Dettlaff wykorzystwała podejście jakościowe oraz podejście ilościowe. Jakościowy wymiar tych badań nawiązuje do paradygmatów: interpretatywno-symbolicznego oraz neopozytywistycznego, wpisujących się w nurt metaforyczny oraz nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu. Natomiast ich wymiar ilościowy wpisuje się w nurt systemowy, występujący w tych naukach.

Podejście badawcze zastosowane przez Doktorantkę jest, według mnie, prawidłowe, adekwatne do istoty, charakteru, zakresu oraz przedmiotu badań.

W mojej ocenie warstwa koncepcyjno-metodyczna rozprawy, zaprojektowana przez jej Autorkę, w pełni umożliwiła Jej osiągnięcie celów, które zostały określone we Wstępie. Pozwoliła również na udzielenie odpowiedzi na wszystkie sformułowane pytania badawcze oraz na sprawdzenie przedstawionych przez Nią hipotez badawczych.

Za wartościowe elementy recenzowanej pracy uznaję rezultaty studiów nad literaturą przedmiotu, a zwłaszcza wyniki własnych badań empirycznych Doktorantki:

- usystematyzowanie oraz autorską conceptualizację pojęć i zagadnień związanych z pojęciem rozwoju zawodowego pracowników, formalnego

i nieformalnego uczenia się w pracy, rozpatrywanych w kontekście nowych i elastycznych form pracy;

- rzetelną krytyczną, ale zrazem i konstruktywną analizę bogatej, rodzimej i zagranicznej literatury przedmiotu, która stanowi solidny fundament do rozważań ogólnych odnośnie problematyki pracy oraz przedmiotu badań i daje podstawę do prawidłowego zaprojektowania badań empirycznych, wysoki poziom dyskursu naukowego;
- rzetelne pod względem warsztatowym przedstawienie rezultatów własnych jakościowych badań empirycznych, odnośnie proaktywnego rozwoju pracowników rozpatrywanych z perspektywy menedżerów i perspektywy pracowników oraz własnych ilościowych badań empirycznych odnośnie proaktywnego rozwoju pracowników i ich uczenia się formalnego oraz uczenia się nieformalnego, jak również efektów tego uczenia ze źródeł osobistych i źródeł środowiskowych;
- wartościową, stojącą na wysokim poziomie analizę uzyskanych danych ilościowych odnośnie przedmiotu badań, ocena wyników tej analizy, dokonana przy profesjonalnym wykorzystaniu bogatego aparatu statystycznego, pozwoliła dokonać sprawdzenia sformułowanych hipotez badawczych;
- rzetelnie przeprowadzoną jakościową analizę przedmiotu badań, której wyniki dały możliwość udzielenia odpowiedzi na wszystkie sformułowane pytania badawcze;
- wysoką wartość użyteczną wniosków zawartych w dyskusji nad uzyskanymi wynikami badań własnych oraz wskazanie ograniczeń i dalszych kierunków badań;
- interesujący poznawczo i przydatny dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi autorski model zarządzania uczeniem się i proaktywnym rozwojem pracowników w warunkach nowych i elastycznych form pracy.

III. Uwagi szczegółowe odnośnie językowej i redakcyjnej strony pracy

Praca napisana została w sposób komunikatywny. Jest staranna pod względem redakcyjnym. W tekście dostrzegłem zaledwie kilka usterek interpunkcyjnych oraz tzw. literówek, dla przykładu: na s. 7 i na s. 79 jest „...., a jakie zasoby organizacyjne”, a powinno być: „...., a jaką zasoby organizacyjne”, na s. 104 jest: „był czynnikiem demotywujący”, a powinno być: „był czynnikiem demotywującym”; brak przecinka na s. 122 w 6 wierszu od dołu po słowie „poznawczej”.

Tekst został opatrzony licznymi tabelami i rysunkami, co czyni go „przyjaznym” dla czytelnika i ułatwia jego percepcję.

IV. Konkluzja

Nieliczne uwagi krytyczne i polemiczne nie pomniejszają ogólnej, pozytywnej oceny pracy. Mgr Alicja Dettlaff sformułowała i samodzielnie rozwiązała ważny problem naukowy, wykazała ogólną wiedzę teoretyczną w obszarze tematycznym rozprawy oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Jej rozprawa może być uznana jako przyczynek badawczy dla teorii i praktyki zarządzania.

W konkluzji stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska pt. „Zarządzanie proaktywnym rozwojem pracownika i uczeniem się w nowych elastycznych formach pracy: perspektywa pracownika i menedżera”, spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim, określone w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (DZ.U. z 2024 r. poz. 1571). W związku z powyższym wnoszę o jej przyjęcie i stawiam wniosek o dopuszczenie mgr Alicji Dettlaff do dalszych etapów postępowania doktorskiego.

Jednocześnie mając na uwadze walory rozprawy, które wymieniałem w mojej recenzji, wnioskuję o wyróżnienie pracy.

Czesław Zajac

