



Biuro Obsługi Dyscypliny Naukowej  
nauki o zarządzaniu i jakości  
Wioletta Wawrzyniec  
Wydział Zarządzania  
Politechnika Częstochowska  
tel. 34 3250874  
wsp. 6.08.2024 r

Wydział Inżynierii Materiałowej  
Katedra Inżynierii Produkcji

prof. dr hab. inż.  
Krzysztof Nowacki

Katowice, 29.07.2024

**Recenzja pracy doktorskiej mgr inż. Pauliny SKALIK-LUBIENIECKIEJ**  
**pt.: „Optymalizacja i wykorzystanie zasobów ludzkich i wiedzy w kontekście doskonalenia funkcjonowania**  
**przedsiębiorstwa”**  
**opracowana na zlecenie**

**Kierownik dyscypliny naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości,**  
**dr hab. Agaty Mesjasz-Lech, prof. Politechniki Częstochowskiej**

**Ocena wyboru tematu pracy doktorskiej**

Zarządzanie zasobami ludzkimi oraz posiadaną wiedzą, zarówno jawną jak i ukrytą, stanowią istotny element polityki zakładowej każdej organizacji, również zajmującej się produkcją przemysłową. Aktualnie wszystkie rozwinięte organizacje kładą duży nacisk na zrównoważoną strukturę kadrową m.in. uwzględniając posiadane kompetencje pracownicze związane z wykształceniem oraz doświadczeniem, a co za tym idzie posiadaną wiedzą ale również kierując się innymi kryteriami, takimi jak płeć, wiek czy właściwy balans pomiędzy liczebnością kadry zarządzającej, kierującej i robotniczej. Dojrzałość przedsiębiorstw w tym zakresie pozwala uniknąć błędów kadrowych, które często towarzyszą organizacjom lub rynkom będącym w trakcie transformacji, gdzie jednym w rodzajów czynionych oszczędności finansowych jest redukcja personelu i idące w ślad za nią zakłócenia w możliwości przekazywania sformalizowanej wiedzy jawnej oraz wiedzy nieformalnej (ukrytej) wynikającej z doświadczenia. Wiedzy koniecznej do przekazania nowo zatrudnionej kadrze. Pracownicy i ich szeroka wiedza o procesach zachodzących w organizacji, stanowią dziś największy kapitał przedsiębiorstw, który w dużej mierze wpływa na sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa, określaną licznymi wskaźnikami.

W zarządzaniu przedsiębiorstwem zarówno w tzw. twardych obszarach produkcyjnych jak i miękkich obszarach związanych z tzw. zarządzaniem zasobami osobowymi, w ostatnich kilkunastu latach niezwykle pomocne są ilościowe badania wskaźnikowe poparte analizą statystyczną, pozwalające na bieżąco śledzić toczące się w przedsiębiorstwie procesy i zachodzące w nich zmiany. Niestety, w klasycznej organizacji procesów, agregacja danych osobowych i ich analiza związana jest z ekstreordynaryjnym podejściem organizacji, związanym z akceptacją generowanych kosztów, czemu naprzeciw wychodzi tematyka recenzowanej dysertacji.

Biorąc pod uwagę powyższe, pozytywnie oceniam wybór tematu realizowanej pracy doktorskiej Pani mgr inż. Pauliny Skalik-Lubienieckiej, choć w mojej opinii zwrot „wykorzystanie zasobów ludzkich” można było zamienić na „wykorzystanie potencjału osobowego”. Temat dysertacji spełnia warunek aktualności i jednocześnie stanowi odpowiedź na zapotrzebowanie na działalność badawczą w obszarze zarządzania wiedzą mieszczący się dyscyplinie naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości.

Politechnika Śląska  
Wydział Inżynierii Materiałowej  
Katedra Inżynierii Produkcji

ul. Krasińskiego 8, pok. 141, 40-019 Katowice  
+48 32 603 44 12  
[krzysztof.nowacki@polsl.pl](mailto:krzysztof.nowacki@polsl.pl)

NIP 631 020 07 36  
ING Bank Śląski S.A. o/Gliwice 60 1050 1230 1000 0002 0211 3056



HR EXCELLENCE IN RESEARCH



## Charakterystyka i ocena pracy doktorskiej

Recenzowana praca doktorska zredagowana jest według klasycznego i akceptowanego schematu na 258 stronach, podzielona na 40 numerowanych rozdziałów i podrozdziałów, które obejmują:

- część literaturową (rozdz. 1-3), zawierającą charakterystykę zarządzania zasobami osobowymi oraz systemami produkcyjnymi, a także charakterystykę branży metalowej, która stanowi kanwę prowadzonych dalej analiz,
- tezę pracy, cel i metodykę badań (rozdz. 4),
- część analityczną (rozdz. 5-7) przedstawiającą wyniki prowadzonych badań i analiz oraz ich interpretację,

Ponadto w treści pracy zamieszczono nienumerowane rozdziały takie jak „wstęp”, „podsumowanie”, „stwierdzenia i wnioski”, spis bibliografii, rysunków, tabel, oraz 2 załączniki.

Spis bibliograficzny, zawiera 115 prawidłowo wskazanych pozycji krajowych i zagranicznych. W odniesieniu do pozycji internetowych nie wskazano dat dostępu do danych. W wykazie publikacji zdublowane są pozycje 20 i 104 dot. encyklopedii PWN (w pierwszym przypadku pozycji wydawniczej, w drugim pozycji cyfrowej), a także pozycje 107, 110 i 111 dot. słownika języka polskiego w wydaniu cyfrowym. Niestety w wykazie bibliografii nie wskazano pozycji autorstwa Doktorantki.

We wstępie Doktorantka wprowadza czytelnika w genezę rozprawy oraz przedstawia streszczenie części literaturowej i empirycznej. Rozdział pierwszy dysertacji poświęcono przedstawieniu zagadnienia zarządzania zasobami ludzkimi. W tej części pracy Doktorantka charakteryzuje pojęcia zasobów ludzkich, kapitału ludzkiego, kompetencji pracowniczych, wiedzy przedstawiając przegląd dostępnych definicji. Rozdział ten jest opatrzony na początku definicjami zawartymi w słowniku języka polskiego a następnie podejściem wybranych badaczy do poszczególnych zagadnień.

W rozdziale drugim przedstawiono autorsko wybrane aspekty zarządzania systemami produkcyjnymi. Scharakteryzowano ewolucję pojęcia systemu produkcyjnego poczynając od taylorizmu na systemach opartych na podejściu Toyoty i Lean Manufacturing kończąc. Rozdział kończy przegląd definicji dotyczących optymalizacji procesów produkcyjnych. Rozdz. 2, zgodnie z jego tematem, dot. zarządzania systemami produkcyjnymi, natomiast główny akcent położony jest na element zarządzania jakością. Co powodowało Doktorantką, że wybrała taki dobór treści do przedstawionego przeglądu? Na stronach 59-60, przedstawiono wykaz norm, a raczej grup norm, dotyczących zarządzania w przedsiębiorstwie, wskazując m.in. na ISO 18000. Normy serii 18000 w odróżnieniu do pozostałych wykazanych, nie były/są normami ISO. Na stronie 61 w tabeli 2.4 wskazano już na prawidłowy zapis normy PN 18001.

Część praktyczna dysertacji odnosi się do analizy przedsiębiorstw branży metalowej, więc ta, jako sektor gospodarki narodowej została przedstawiona w rozdziale 3. W rozdziale przedstawiono aktualny stan sektora metalowego w Polsce i na świecie, uwzględniając również współczesne kierunki rozwoju przemysłu zawarte w pojęciach Przemysł 4.0 i 5.0. Za mankament tej części pracy uważam nadmierne skupienie się na przemyśle stalowym, utożsamiając go z przemysłem metalowym. Przykładowo na str. 91 przedstawiono największych producentów przemysłu metalowego na świecie, wskazując dalej, że jest to „10 firm przodujących w produkcji stali na świecie”.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że w części literaturowej zawarto liczne rysunki i zestawienia tabelaryczne, które pozwalają czytelnikowi na łatwiejsze śledzenie przedstawianych zagadnień. Niestety rozdziałów nie opatrzono podsumowaniem przeprowadzonego przeglądu.

Przedstawione w tej części dysertacji treści wprowadzają czytelnika w analizowane zagadnienia, udowadniając jednocześnie dużą wiedzę Doktorantki w tym temacie. Ich lektura nasuwa jednak kilka pytań:

1. Na stronie 36 wskazano, że „kapitał intelektualny jest wiedzą”. Czy kapitał intelektualny i wiedzę można traktować tożsamo?
2. Jakie było kryterium wyboru aspektów zarządzania systemami produkcyjnymi przedstawionymi w rozdz. 2.
3. Która ze współczesnych metod Lean Manufacturing najbardziej przypomina założenia taylorizmu?
4. Które z elementów Przemysłu 4.0 lub 5.0, zdaniem Autorki mają największe szanse adaptacji w produkcji stali w Polsce i dlaczego?

Powyższe uwagi należy traktować jako wstęp do dyskusji, mając na uwadze, że nie wpływają one na wysoki poziom merytoryczny tej części pracy.

W rozdziale 4, zgodnie z jego tytułem, Doktorantka zawarła przyjętą metodykę oceny funkcjonowania systemów wytwarzania. Rozdział rozpoczyna określenie hipotezy głównej pracy oraz czterech hipotez szczegółowych. Stwierdzam, że przedstawiona w pracy hipoteza główna oraz hipotezy szczegółowe zostały sformułowane prawidłowo, przede wszystkim wskazując obszar prowadzonych dalej badań, zgodny z tematem dysertacji. Przedstawiając metodykę badań, Autorka porównuje cechy respondentów w przedsiębiorstwach X i Y (tabl. 4.4 i następnie), prawidłowo odnosząc wartość statystyki p do poziomu istotności  $\alpha$ . Niestety nie wskazano testu statystycznego jaki został zastosowany do weryfikacji przyjętych hipotez. Dalej Autorka przedstawia podstawy prowadzonej analizy statystycznej, jednak bez wyjaśnienia celu wyznaczania asymetrii i kurtozy rozkładu danych. Następnie prezentowane są dwa przedsiębiorstwa branży metalowej X i Y, w których Doktorantka prowadziła badania ankietowe a ich wyniki prezentowane są w dalszej części pracy.

Interpretację uzyskanych wyników przedstawiono w rozdz. 5. W rozdziale tym przedstawiono szereg zestawień tabelarycznych oraz interpretacji graficznej wyników. Prezentowane dane podzielono wg przyjętych hipotez szczegółowych, które w tym miejscu pracy Autorka nazywa „tezami”. Na tej postawie zasadne jest pytanie czy zamiarem Doktorantki było postawienie roboczych hipotez czy też o bardziej ogólnym charakterze tez badawczych? Przedstawione wyniki mają charakter jedynie danych ilościowych przedstawianych w raportach z badań. W tym miejscu pracy brak jest przedstawienia pogłębionej analizy przyczyn różnic uzyskanych wyników badań. W kolejnym rozdziale dotyczącym analizy korelacyjnej przedstawiono szereg badań korelacji linowych dla przyjętych kryteriów porównawczych. Po lekturze rozdz. 6 odczuwalny jest niedosyt dotyczący braku ogólnej oceny kluczowych czynników wpływających na całościową ocenę analizowanych obszarów. Można było w tym miejscu pokusić się np. o zbudowanie modeli wielokryterialnych, wyznaczając wartość standaryzowanej b, co pozwoliłoby na szersze przedstawienie zagadnienia wraz z określeniem siły wpływu poszczególnych czynników.

Przedstawione wyniki badań wraz z ich metodyką nasuwają poniższe pytania do części analitycznej pracy:

1. Jaki był cel wyznaczenia asymetrii oraz kurtozy w przypadku badań ankietowych? W jakim celu wprowadzono do analizy dodatkowy współczynnik ekscesu, skoro zależny on jest jedynie od współczynnika kurtozy?
2. Proszę o szczegółową analizę porównawczą, z pominięciem technicznej analizy statystycznej, dowolnych wyników przedstawionych w rozdz. 5.1 wraz z interpretacją potencjalnych przyczyn występujących różnic w uzyskanych wynikach.
3. Na rys. 5.3 przedstawiono porównanie zakładanych i rzeczywistych czasów realizacji zleceń w zakładach X i Y, przedstawiając jedynie 4 przykłady. Jakie było kryterium wyboru prezentowanych zleceń i na ile są one reprezentatywne dla całego wolumenu zleceń?
4. Dlaczego nie przeprowadzono analizy danych zagregowanych w poszczególnych obszarach dotyczących przyjętych hipotez?
5. Jakie jest uzasadnienie opracowanych wspólnych diagramów Ishikawy dla przedsiębiorstw X i Y, skoro jedynym ich łącznikiem jest sektor gospodarczy, a procesy, technologie i produkty są różne (druć i odlewy)?
6. Jakie praktyczne wnioski dla zakładów X i Y wynikają z przedstawionych wyników w rozdz. 5 ?
7. Na str. 224 wskazano, że „różnice (w wynikach – dop. KN) wynikają zapewne z ilości pracowników ze stażem powyżej 15 lat pracy – w przedsiębiorstwie X to aż 57 osób z 79 biorących udział w ankiecie. Z kolei w przedsiębiorstwie Y wśród ankietowanych były tylko 22 takie osoby na 114”. Różnice dotyczą korelacji wyznaczonych za pomocą testu rho-Spearmana, który uwzględnia wielkość próby (liczebność populacji w tym przypadku), więc dlaczego jako przyczynę różnic wskazuje się liczbę pracowników ze stażem ponad 15 lat pracy?

Rozdział 7, zatytułowany „Identyfikacja czynników potwierdzających wpływ zarządzania wiedzą na jakość zarządzania zasobami ludzkimi” jest podsumowaniem wcześniej prezentowanych wyników w rozdziałach 5 i 6 odpowiednio dla przyjętych hipotez szczegółowych, w tym miejscu zwanych przez Doktorantkę „tezami pomocniczymi”. W pewnym sensie można ten rozdział traktować jako próbę dyskusji wyników, której brak we wcześniejszych rozdziałach, jednak Autorka przedstawia w nim zaprezentowane wcześniej wyniki jedynie zestawiając

je razem i porządkując wg przyjętego schematu. W tym miejscu pracy również brak jest pogłębionej dyskusji wyników z odpowiedziami na pytanie „Dlaczego”? Wątpliwość może budzić uzasadnienie tezy głównej pracy, przedstawione na stronie 248. Doktorantka twierdzi, że „nawet w bardzo młodych przedsiębiorstwach pracownicy są w pełni świadomi procesów doskonalenia i czynników, które mają na nie największy wpływ”. Ponieważ w tym miejscu nie wskazano przypisu bibliograficznego, należy domniemywać, że jest to wniosek wynikający z prowadzonych badań. To z kolei rodzi pytanie, czy na podstawie dwóch przedsiębiorstw można wysnuć tak ogólny wniosek?

Ostatnim rozdziałem recenzowanej rozprawy jest „podsumowanie” oraz „stwierdzenia i wnioski”. Autorka przedstawia w nich uzasadnienia potwierdzające założone hipotezy badawcze. Wyciągnięte wnioski każdorazowo szczegółowo zostały uzasadnione. Autorka przedstawiła wnioski wieloaspektowo, z uwzględnieniem uwarunkowań organizacyjnych i technicznych. Do przedstawionych wniosków, które wynikają z prowadzonych badań i analiz nie wnoszę uwag.

Pomimo widocznej dużej staranności w opracowaniu rozprawy, Autorka nie ustrzegła się pewnych błędów językowych, związanych w większości z mało precyzyjną formą wypowiedzi, których przykłady przedstawiono poniżej. Są to drobne błędy, które nie obniżają wysokiego poziomu naukowego pracy, ale powinny zostać skorygowane w przypadku wykorzystania materiału w dalszych publikacjach.

1. Na stronie 77 znajduje się odwołanie do rys. 2.19 a powinno być do 2.21.
2. Brak źródeł danych zawartych na rysunkach (np. 3.2, 3.3 i wiele innych).
3. Autorka konsekwentnie używa określenia ilość to rzeczy policzalnych.
4. W pracy stosowane są nieprecyzyjne określenia, np. „ilość wylanego ciekłego metalu” (str. 163), „analiza poziomu niezgodności” (str. 160), „skumulowana liczna niezgodności [Mg]” (tabl. 5.11)
5. Większość wykresów w części praktycznej, szczególnie w rozdz. 6 jest nieczytelna ze względu na zbyt małą czcionkę.

Wszystkie powyższe uwagi mają w dużej mierze charakter dyskusyjny i nie wpływają na pozytywną ocenę wartości merytorycznej pracy, ogólnej prawidłowości koncepcji badań i zastosowanych technik badawczych.

### **Wniosek końcowy**

Biorąc pod uwagę aktualność tematyki rozprawy doktorskiej, mającą znaczenie poznawcze i użyteczne oraz umiejętności Autorki, która:

- sformułowała i rozwiązała samodzielnie określony problem badawczy zgodnie z postawionymi hipotezami oraz dobrała do niego właściwe metody badawcze,
- wykazała dobre opanowanie warsztatu badawczego, szczególnie w zakresie tworzenia i weryfikacji badań kwestionariuszowych prowadzonych w warunkach przemysłowych,
- wykazała dobre opanowanie warsztatu badawczego w zakresie analizy statystycznej wyników badań,
- na podstawie badań własnych uzupełniła wiedzę naukową w obszarze organizacji zarządzania zasobami ludzkimi, stwierdzam, że przedstawiona do recenzji praca doktorska pt.: „Optymalizacja i wykorzystanie zasobów ludzkich i wiedzy w kontekście doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstwa” zawiera się w dyscyplinie Nauki o Zarządzaniu i Jakości oraz spełnia wymagania określone w art. 187 Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dn. 20 lipca 2018r. (DzU 2023 poz. 742 ze zm.).

Na podstawie powyższego wnioskuję o dopuszczenie mgr inż. Paulinę Skalik-Lubieniecką do publicznej obrony rozprawy doktorskiej.

