

prof. dr hab. inż. Andrzej Świdorski  
Instytut Transportu Samochodowego  
03-301 Warszawa  
ul. Jagiellońska 80

## RECENZJA

rozprawy doktorskiej Pani mgr inż. Pauliny Skalik-Lubienieckiej  
pt.: „Optymalizacja i wykorzystanie zasobów ludzkich i wiedzy  
w kontekście doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstwa”

Promotor: dr hab. inż. Rafał Prusak, prof. PCz

Promotor pomocniczy: dr inż. Monika Górka

Recenzja przygotowana została zgodnie z pismem Kierownika dyscypliny naukowej Nauki o zarządzaniu i jakości Politechniki Częstochowskiej dr hab. Agaty Mesjasz-Lech, prof. PCz (nr R-WZ.BODN.510.2.2024 z dnia 21.05.2024 r.).

### 1. INFORMACJE WSTĘPNE, WYBÓR TEMATU ROZPRAWY

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska poświęcona jest bardzo istotnym i interesującym, zarówno z poznawczego, jak i praktycznego punktu widzenia, złożonym problemom zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście doskonalenia procesów funkcjonujących w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Zaplanowane i zrealizowane przez Doktorantkę analizy i badania oparte zostały na wiedzy zaczerpniętej z nielicznych (niestety) źródeł literaturowych dotyczących wykorzystania zasobów ludzkich w branży metalowej i (przede wszystkim) na przeprowadzonych badaniach i rozmowach z pracownikami dwóch badanych przedsiębiorstw przemysłu metalowego.

Mgr inż. Paulina Skalik-Lubieniecka, w swojej dysertacji bardzo słusznie zauważyła (na podstawie analizy literaturowej i własnego doświadczenia), że *„Przedsiębiorstwa sektora metalowego, aby sprostać obecnym wymaganiom rynkowym i jednocześnie przezwyciężyć trudności gospodarcze, zmuszone są do poszukiwań rozwiązań, które pozwoliłyby wzmocnić lub co najmniej utrzymać ich dotychczasową pozycję na rynku. Dodatkowo bardzo ważne ogólnie dla przedsiębiorstw produkcyjnych jest zapewnienie dostępności zasobów w odpowiednim czasie i miejscu. Kluczową rolę we wspomnianych procesach oraz w szeregu innych aspektów funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw odgrywa człowiek – na obecnym poziomie technologii niezastąpiony, a jednocześnie najbardziej zawodny. W efekcie tego w ostatnich latach znaczną uwagę poświęca się zagadnieniom związanym z zarządzaniem ludźmi, a co za tym idzie – problematyce wykorzystania ich potencjału w celu doskonalenia całego przedsiębiorstwa. (...) Ich wiedza czy posiadane doświadczenie nie są w pełni wykorzystywane, a ich zdanie jest pomijane podczas podejmowania decyzji”*.

Zagadnienia powyższe, moim zdaniem, były główną inspiracją zajęcia się przez Doktorantkę przedstawionym tematem. Mgr inż. Paulina Skalik-Lubieniecka, analizując ww. problemy, wypełnia lukę badawczą w tym zakresie.

**Stwierdzam, że wybór tematu rozprawy należy uznać za trafny, w pełni uzasadniony aktualnym stanem wiedzy i potrzebami praktyki.**

## **2. OCENA METODYCZNA**

Podstawą opracowania głównych treści recenzowanej dysertacji było m.in.: rozpoznanie obszaru badań (przygotowanie jej genezy i przedstawienie charakterystyki studialnej obszaru badawczego), tym samym identyfikacja problemu, wskazanie celów i hipotez oraz przyczyn i możliwych rozwiązań z wykorzystaniem określonych metod badawczych. W konsekwencji tych działań, Doktorantka skutecznie dążyła do osiągnięcia postawionych celów. Wykorzystała cenne metody i narzędzia badawcze.

Rozprawa obejmuje łącznie 301 stron wraz z wykazem literatury, spisem rysunków i tabel oraz dwoma załącznikami. Dzieli się na: wstęp, siedem zasadniczych rozdziałów, podsumowanie, stwierdzenia i wnioski.

W rozdziale pierwszym rozprawy przedstawiono zagadnienia związane z zarządzaniem ludźmi i wiedzą. Scharakteryzowano powiązania pomiędzy tymi obszarami i wzajemne zależności. Wskazano na istotną rolę materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa. Przedstawiono pojęcie kapitału ludzkiego oraz scharakteryzowano aspekty odróżniające go od zasobów ludzkich. Wskazano też na potrzebę ciągłego doskonalenia procesów. W tym kontekście zaprezentowano znaczenie rozwoju i motywowania pracowników.

W rozdziale drugim przedstawiono zagadnienia związane z procesami ciągłego doskonalenia w odniesieniu do procesów produkcyjnych. Omówiono elementy zarządzania działaniami doskonalącymi i ich wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Rozdział trzeci zawiera charakterystykę przemysłu metalowego w Polsce wraz ze wskazaniem elementów specyficznych dla tej branży. Poruszono też zagadnienie procesu optymalizacji, procesu produkcyjnego, ale również optymalizacji kosztów, oprogramowania i procesu decyzyjnego.

W rozdziale czwartym przedstawiono uzasadnienie tematyki pracy oraz obszaru badawczego, jak również metodologię badań wraz z wyszczególnieniem poszczególnych etapów.

W rozdziałach piątym i szóstym zawarto wyniki przeprowadzonych badań wraz z ich analizą.

Rozdział siódmy poświęcony został weryfikacji przyjętych hipotez. W podsumowaniu zawarto główne wnioski wypływające z pracy.

Stwierdzam, że praca ma właściwy i przemyślany układ. Kolejność rozdziałów i ich podział są logiczne. Treść pracy zgodna jest z jej tytułem, a rozdziałów z ich nagłówkami, które dają syntetyczny pogląd na przedstawioną w nich zawartość merytoryczną. Kolejne tytuły rozdziałów reprezentują logiczne powiązanie całości rozprawy. Wnioskowanie jest poprawne, a znajomość szczegółowych technik analityczno – ocenowych zadowalająca. Język rozprawy jest prosty i komunikatywny.

Niestety, jak to zwykle w tego typu pracach bywa, Autorka w swoim opracowaniu nie ustrzegła się błędów natury językowej, zarówno stylistycznych, jak i literowych. Nie zmniejszają one jednak mojej pozytywnej oceny pracy pod względem edycyjnym.

Jako główny cel recenzowanej pracy przyjęto „określenie możliwości wdrożenia zaawansowanych mechanizmów zarządzania ludźmi i wiedzą w przedsiębiorstwach branży metalowej”. Zredagowano też cele dodatkowe: „identyfikacja czynników i instrumentów, które decydują o możliwości przekształcenia danego podmiotu w organizację uczącą się oraz określenie potencjalnych efektów takiej zmiany”. Za hipotezę główną przyjęto sformułowanie: „Optymalizacja wykorzystania zasobów ludzkich i wiedzy w przedsiębiorstwie branży metalowej pozwala na wdrożenie mechanizmów doskonalenia realizowanych w nim procesów i w efekcie bardziej efektywne zarządzanie zasobami materialnymi i niematerialnymi”. Zdecydowano się też na następujące hipotezy szczegółowe:

- 1) „Wiedza i doświadczenie pracowników, wykorzystane w odpowiedni sposób, są istotnym elementem prawidłowej realizacji procesu doskonalenia,
- 2) Odpowiednio motywowani i wynagradzani pracownicy, posiadający wiedzę i doświadczenie, stanowią źródło przewagi konkurencyjnej w branży,
- 3) Zarządzanie wiedzą posiadaną przez pracowników prowadzi do doskonalenia procesów produkcyjnych i podnoszenia jakości wyrobów gotowych,
- 4) Zrozumienie przez pracowników koncepcji ciągłego doskonalenia prowadzi do rozwoju i wdrażania innowacji, a także sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa”.

Do tak przedstawionych celów i hipotez dysertacji generalnie uwag nie wnoszę. Są one zredagowane w sposób poprawny.

#### Uwaga krytyczna nr 1:

Przedstawione wyżej hipotezy są zredagowane poprawnie, jednak w dalszej części dysertacji Doktorantka posługuje się terminem „teza/tezy”.

Do procedury badawczej, zilustrowanej na rys. 4.1, wnoszę jedynie drobną uwagę, przedstawioną w „Uwadze krytycznej nr 1”.

Zaproponowane przez Doktorantkę metody i narzędzia badawcze dobrane i wykorzystane zostały prawidłowo. Do nich przede wszystkim zaliczyć należy:

- badania bezpośrednie metodą wywiadu kwestionariuszowego metodą PAPI (jako narzędzie badawcze w kwestionariuszu ankietowym wybrano ankietę rangowaną),
- analiza Pareto-Lorenza,
- analiza FMEA,
- diagram Ishikawy,
- metody opisu statystycznego (średnia arytmetyczna, dominanta, współczynniki skośności i ekscesu),
- analizy korelacyjne.

W pracy została przedstawiona dokładna charakterystyka podmiotów badań, co wskazuje na znajomość przez Doktorantkę branży oraz przedsiębiorstw, w których przeprowadzała badania. Wybranymi podmiotami badań były przedsiębiorstwa działające w branży metalowej na terenie województwa łódzkiego.

Dużą wartością pracy są liczne wykresy i tabele, które obrazują i tłumaczą nierzadko skomplikowane zagadnienia.

Wykaz wykorzystanej w dysertacji literatury obejmuje łącznie 115 źródeł, w tym pozycje polskie i zagraniczne. Jest dobrana w sposób właściwy i wystarczający. Uważam, że cytowana literatura została należycie wykorzystana, choć można dostrzec i takie pozycje bibliograficzne, które można uznać za zbędne. Jednak uważam to za aspekt pozytywny – Doktorantka dokonała bowiem analizy literatury w szerszym obszarze. Będzie to przydatne w realizacji dalszych badań i dociekań Autorki w przyszłości.

**Pomimo uwagi krytycznej, z metodologicznego punktu widzenia rozprawa zasługuje na pozytywną ocenę.**

### 3. OCENA MERYTORYCZNA

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska pt. „Optymalizacja i wykorzystanie zasobów ludzkich i wiedzy w kontekście doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstwa” mgr inż. Pauliny Skalik-Lubienieckiej jest niewątpliwie konsekwencją dorobku naukowego, jak również doświadczenia zawodowego Doktorantki. Dotyczy to zarówno studiów teoretycznych, jak również analiz praktycznych, głównie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście doskonalenia procesów realizacyjnych w przedsiębiorstwach branży metalowej.

Doktorantka, główną uwagę skupiła na zastosowaniu badania bezpośredniego metodą wywiadu kwestionariuszowego metodą PAPI. Miało to na celu potwierdzenie głównej hipotezy. W badaniu udział brali pracownicy z dwóch badanych przedsiębiorstw. W ankiecie łącznie wzięły udział 193 osoby. Wg mnie, próba badawcza była wystarczająca, została dobrana prawidłowo. Autorka skupiła się na wybranych aspektach badania, co świadczy o świadomym i mocno przemyślanym podejściu do tematu. Stwierdzam, że wybór przyjętego zestawu aspektów badawczych był starannie przemyślany i uzasadniony. Autorka wykorzystywała wybrane zmienne, aby w sposób skuteczny potwierdzić główną hipotezę oraz hipotezy badawcze. Dzięki temu, wyniki badań można uznać za rzetelne i wystarczające w kontekście postawionych pytań badawczych. Elementy, które nie zostały uwzględnione w bieżącej analizie, mogą być podstawą do przyszłych badań. Uważam, że przeprowadzone badania są nie tylko kompletną i wystarczającą analizą dla potwierdzenia głównej hipotezy badawczej, ale również „otwierają drzwi” do dalszych, bardziej rozbudowanych analiz. Doktorantka wykazała się więc nie tylko solidnością i precyzją w swoich badaniach, ale również otwartością na przyszłe wyzwania i chęcią dalszego zgłębiania tematu.

Obszerna analiza wyników przeprowadzonych badań (ponad sto stron), jest dobrym przykładem skrupulatności i dbałości o szczegóły w badaniach naukowych. Autorka pracy nie tylko zgromadziła i szczegółowo opisała dane z przeprowadzonych badań, ale również wzmocniła swoje wnioski poprzez wykonanie dodatkowych, zaawansowanych analiz. Jednym z dodatkowych elementów recenzowanej pracy jest analiza czasu realizacji zleceń. Dzięki niej, Doktorantka była w stanie zidentyfikować wąskie gardła i obszary, które wymagają doskonalenia. Analiza ta nie tylko dostarcza istotnych informacji na temat efektywności operacyjnej, ale również wskazuje potencjalne kierunki działań naprawczych, co może mieć bezpośredni wpływ na poprawę procesów biznesowych.

Wartościowym aspektem pracy jest również zastosowanie analizy Pareto-Lorenza. Pozwoliło to skoncentrować się na kluczowych czynnikach, które mają największy wpływ na badane zjawiska i które wymagają szczególnej uwagi. Jest to niezwykle cenne z perspektywy zarządzania i podejmowania decyzji. Również analiza FMEA jest istotnym komponentem recenzowanej pracy. Pozwoliła na identyfikowanie i ocenianie potencjalnych przyczyn awarii i ich skutków oraz proponowane działań zapobiegawczych. Także diagram Ishikawy był wartościowy. Został wykorzystany do identyfikacji i analizy przyczyn problemów. Umożliwił łatwe zrozumienie i przedstawienie zależności przyczynowo-skutkowych.

Obszerna analiza wyników przeprowadzonych badań z wykorzystaniem ww. metod i narzędzi badawczych, stanowi wartościowe źródło wiedzy. Świadczy to o wysokim poziomie merytorycznym pracy i jej dużym potencjale praktycznym. Uważam, że tego typu opracowania są nieocenionym wsparciem dla osób zarządzających procesami w organizacji.

Dużą zaletą recenzowanej dysertacji jest fakt, że jej Autorka badała, jak zasady filozofii Toyoty są wdrażane w badanych przedsiębiorstwach. Doszła do wniosku, że nie są w pełni respektowane. Wyniki tych badań uważam za niesłychanie cenne dla potrzeb doskonalenia realizowanych w tych przedsiębiorstwach procesów. Brak pełnego zaangażowania liderów oraz niedostateczne przekazywanie zasad filozofii Toyoty mogą być barierami w osiągnięciu sukcesu. Autorka pracy zaproponowała konkretne działania naprawcze. Mocno podkreślam, że recenzowana praca nie tylko identyfikuje problemy, ale również proponuje konkretne działania naprawcze, które mogą pomóc przedsiębiorstwom w bardziej skutecznym wdrożeniu filozofii Toyoty. Praca stanowi zatem cenne źródło wiedzy i inspiracji dla innych organizacji, które chcą osiągnąć sukces poprzez konsekwentne stosowanie sprawdzonych zasad zarządzania.

Przedstawione i omówione w rozprawie wyniki badań stanowią cenne źródło informacji, umożliwiając porównanie dwóch przedsiębiorstw działających w sektorze metalowym, które różnią się między sobą pod względem czasu funkcjonowania oraz poziomu zaawansowania technologii. Autorka przeprowadziła dogłębną analizę, uwzględniającą te różnice, co umożliwiło wnioskowanie dotyczące wpływu tych czynników na efektywność i innowacyjność firm. Analiza porównawcza pokazała nie tylko różnice pomiędzy dwoma badanymi przedsiębiorstwami, ale także dostarczyła cennych praktycznych wskazówek dla innych firm działających w sektorze metalowym. Doktorantka w sposób kompleksowy przedstawiła zatem wpływ czasu funkcjonowania i poziomu zaawansowania technologicznego na działalność przedsiębiorstw, w kontekście ich doskonalenia.

Przedstawione w pracy wyniki badań są zatem niezwykle wartościowe dla przedsiębiorców, menedżerów i badaczy zainteresowanych sektorem metalowym.

Analiza literatury przeprowadzona została bardzo szczegółowo, w sposób należyty, poświęcając uwagę m.in. zarządzaniu zasobami ludzkimi i zarządzaniu systemami produkcyjnymi w kontekście ich doskonalenia. Dokonano również przeglądu literaturowego dotyczącego branży metalowej i jej rozwoju w ostatnich latach.

Do najmocniejszych stron recenzowanej dysertacji zaliczam:

- dokonanie bardzo szczegółowej literaturowej analizy stanu zagadnienia,
- wykorzystanie metod i narzędzi badawczych, wymienionych przeze mnie w części recenzji, dotyczącej oceny metodycznej,
- przeprowadzenie analizy wdrożenia filozofii Toyoty w badanych przedsiębiorstwach,
- prezentacja i omówienie wyników przeprowadzonych badań.

Podczas publicznej obrony proszę Doktorantkę o udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

- 1) Z treści Pani rozprawy wnioskuję, że zna Pani bardzo dobrze oba badane przedsiębiorstwa. Czy jest Pani w stanie powiedzieć jak przedsiębiorstwa te poradziły sobie z kryzysem gospodarczym, mającym miejsce w ostatnim czasie? W pracy wspomina Pani również o wojnie w Ukrainie - jaki miała ona wpływ na oba przedsiębiorstwa?
- 2) Jakimi kryteriami kierowała się Pani przy wyborze kluczowych czynników sukcesu, które oceniane były przez pracowników?
- 3) Porównuje Pani ze sobą dwa przedsiębiorstwa z branży metalowej, ale produkujące zupełnie różny asortyment. W jaki sposób, Pani zdaniem, przedsiębiorstwa te mogą minimalizować ilość i koszty wytworzonych braków?
- 4) W pkt. 4.3.1 dysertacji, zwraca Pani uwagę na fakt, że kluczowe znaczenie w kontekście przeprowadzanych badań mają pracownicy bezpośrednio produkcyjni. Czy może Pani uzasadnić dlaczego?
- 5) Czy rozważania, przedstawione w Pani rozprawie doktorskiej można zaimplementować dla potrzeb innych branż?

**Z merytorycznego punktu widzenia rozprawa zasługuje na pozytywną ocenę.**

#### **4. WNIOSKI KOŃCOWE**

Z pełnym przekonaniem stwierdzam, że mgr inż. Paulina Skalik-Lubieniecka wykazała się umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy badawczej i naukowej. Jej warsztat pracy, jako naukowca, jest rozwinięty w sposób wystarczający do prowadzenia prac badawczych i naukowych w zakresie objętym tematem pracy.

Stwierdzam, że oceniana rozprawa spełnia wymagania formalne oraz kryteria merytoryczne stawiane rozprawom doktorskim oraz kandydatom do otrzymania stopnia doktora, a Pani mgr inż. Paulina Skalik-Lubieniecka zasługuje na stopień naukowy doktora w dziedzinie *nauk społecznych*, w dyscyplinie *nauki o zarządzaniu i jakości*.

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska wnosi wyraźny wkład teoretyczny i praktyczny w rozwój *nauk społecznych* w dyscyplinie *nauki o zarządzaniu i jakości*.

Ze względu na wagę podjętego w rozprawie problemu badawczego i znaczenie dla praktyki, a przede wszystkim na pozytywną ocenę wartości merytorycznej i metodologicznej rozprawy doktorskiej stwierdzam, że **rozprawa spełnia wymagania ustawy z dnia 20 lipca 2018 r.**

Warszawa, dn. 20.07.2024 r.

**Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2018 poz. 1668 z późn. zm.). Wnoszę o dopuszczenie Pani mgr. inż. Pauliny Skalik-Lubienieckiej do publicznej obrony.**

W przypadku pozytywnego przebiegu obrony rozprawy doktorskiej będę głosował za nadaniem Pani mgr. inż. Paulinie Skalik-Lubienieckiej stopnia doktora *nauk społecznych* w dyscyplinie *nauki o zarządzaniu i jakości*.

Równocześnie, mając na uwadze wysoki poziom merytoryczny recenzowanej rozprawy doktorskiej, pozwalam sobie zaproponować jej wyróżnienie. Uprzejmie zatem proszę Radę Dyscypliny Naukowej „Nauki o Zarządzaniu i Jakości” Politechniki Częstochowskiej o pozytywne ustosunkowanie się do mojej sugestii.

.....  
*prof. dr hab. inż. Andrzej Świdorski*