

Recenzja rozprawy doktorskiej pt.:  
**„Jakość usług oraz satysfakcja z outsourcingu w relacjach B2B w motoryzacji”**  
autorstwa mgr. Jakuba Cieśli  
napisanej pod kierunkiem naukowym  
prof. dr. hab. inż. Roberta Ulewicza (promotor)

Rozprawa doktorska mgr. Inż. Jakuba Cieśli pt. **„Jakość usług oraz satysfakcja z outsourcingu w relacjach B2B w motoryzacji”** napisana została po kierunkiem naukowym prof. dr. hab. inż. Roberta Ulewicza. Podstawą formalną przygotowania recenzji przedstawionej rozprawy doktorskiej jest decyzja Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Częstochowskiej, zgodnie z pismem R-WZ.BOD.510.2.2026 dr hab. Agaty Mesjasz-Lech, prof. PCz Prodziekan ds. Nauki Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej z dnia 30 marca 2026r.

**Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy**

Podjęta przez mgr. Jakuba Cieślę problematyka badawcza dotyczy jednego z kluczowych dla rozwoju wielu gospodarek świata przemysłu motoryzacyjnego. Przemysłu, który działa w warunkach permanentnej zmienności trendów i koniunktury, napędzanych przez dynamiczne zmiany technologiczne, coraz bardziej wyśrubowane wymogi środowiskowe i zmieniające się wymagania i preferencje klientów. Branża motoryzacyjna zmaga się z napiętą sytuacją geopolityczną i związanymi z nią zaburzeniami łańcuchów dostaw. Nadal także w tym zakresie obserwowalne są skutki pandemii COVID-19. Na te aspekty działalności branży motoryzacyjnej i problemy z nimi związane słusznie zwraca uwagę Autor dysertacji, koncentrując swoje rozważania na jakości usług i satysfakcji z outsourcingu w relacjach B2B. Problematyka pracy dotyczy aktualnych zagadnień. Należy zgodzić się z Autorem dysertacji, że „brak uniwersalnych kryteriów oceny jakości usług w branży motoryzacyjnej (...) nie tylko ogranicza możliwość optymalizacji tych procesów (outsourcingu), ale również stanowi barierę w pełnym wykorzystaniu potencjału współpracy między przedsiębiorstwami”. Temat

pracy został sprecyzowany prawidłowo, a podjęta problematyka wpisuje się w dyscyplinę naukową: Nauki o zarządzaniu i jakości.

### **Ocena układu i zawartości rozprawy doktorskiej**

Rozprawa doktorska mgr. Jakuba Cieśli liczy łącznie 238 stron wraz z załącznikami, bibliografią, spisem rysunków i tabel oraz streszczeniem w j. polskim i j. angielskim. Zasadnicza część dysertacji liczy 194 strony i składa się z pięciu rozdziałów z uszczegółowiającymi podrozdziałami. Praca zawiera wszystkie niezbędne w rozprawie doktorskiej elementy. Tytuł rozprawy odpowiada zawartej w niej treści. Autor konsekwentnie realizuje sprecyzowany cel badawczy.

Rozdział pierwszy dysertacji pt. „Wprowadzenie do problematyki pracy” określa tło rozważań, wskazuje lukę badawczą zidentyfikowaną na podstawie analizy literatury przedmiotu, precyzuje cel główny, cele szczegółowe rozprawy i pytania badawcze oraz przedstawia przedmiot badań. Określa także dokładnie metodykę badań teoretycznych i empirycznych opartą na podejściu mieszanym (mixed-methods), wskazując kolejne etapy badawcze, zastosowane metody i efekty. Rozdział pierwszy w syntetyczny, uporządkowany sposób dostarcza informacji o zawartości pracy i podjętych krokach badawczych.

Rozdział drugi jest oparty na przeglądzie literatury. W pierwszej fazie zastosowane podejście bibliometryczne pozwoliło na wybór bazy Scopus, jako bazy wiodącej ze względu na większą liczbę danych bibliograficznych względem bazy WoS z tego zakresu, a następnie skoncentrowanie się na jej przeszukaniu pod kątem występowania określonych słów kluczowych w tym interdyscyplinarnym zbiorze danych bibliometrycznych. Do przeszukania bazy określono następujący katalog słów kluczowych – Service, Outsourcing, Quality, B2B, BPO (Business Process Outsourcing), Non-productive/Non-material/indirect/service provider/third body/service supplier/third party, Customer satisfaction/client satisfaction/consumer satisfaction, Relation/relations – co należy uznać za wystarczające i wyczerpujące w kontekście realizowanego tematu rozprawy. Język angielski wybrano ze względu na przewagę opracowań anglojęzycznych w globalnym dyskursie akademickim. Zabieg należy ocenić pozytywnie, chociaż Autor mógł się pokusić o to, by takiej analizie dokonać także w odniesieniu do opracowań polskojęzycznych. W rezultacie w wykazie bibliograficznym znajdują się tylko nieliczne opracowania w języku polskim. Autor dysertacji dobrze opisał metodologię przeglądu literatury. Do analizy wzajemnych powiązań wykorzystał program VosViewer. Zaobserwować można dużą sprawność posługiwania się tym programem, chociaż właściwa byłaby większa precyzja w opisywaniu użycia

dedykowanego programu do wizualizacji (VosViewer automatycznie generuje znacznik programu w wizualizacji, którego na załączonych rysunkach nie widać). Trochę mylące jest także w dalszej części analizy bibliometrycznej użycie polskich odpowiedników analizowanych powiązań, chociaż w dalszym ciągu analiza dotyczy przeglądu anglojęzycznych opracowań, co widać na wizualizacjach VosViewer.

Mimo drobnych usterek analiza została przeprowadzona poprawnie i pozwoliła na znalezienie/określenie luki badawczej dotyczącej „jakości usług świadczonych w modelu outsourcingu w relacjach B2B w motoryzacji”.

Rozdział drugi zawiera także definicje pojęć, które są kluczowe dla realizacji i właściwego rozumienia podjętych badań, a także dokładną charakterystykę branży motoryzacyjnej, z uwzględnieniem kontekstów historycznych rozwoju tej branży oraz zasad funkcjonowania w konkurencyjnym i turbulentnym środowisku, wymagającym dynamicznych i innowacyjnych zmian oraz podejmowania decyzji w warunkach wielowymiarowego ryzyka. Ważnym aspektem podjętych badań teoretycznych jest osadzenie rozważań dotyczących funkcjonowania branży motoryzacyjnej w koncepcji Lean management, co bez wątpienia wskazuje na bezpośrednie odniesienie do nauk o zarządzaniu i jakości. Lean management to koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem oparta na TPS (Toyota Production System). Charakterystyczne cechy Lean management to elastyczność, wysoka jakość, eliminowanie marnotrawstwa i ciągłe doskonalenie. Zasadność odwołania do tej koncepcji przy realizacji podjętej tematyki badawczej jest oczywista i nie wymaga dodatkowego uzasadnienia.

Kolejne rozdziały pracy dotyczą badań empirycznych. Rozdział trzeci przedstawia projekt badań, charakterystykę badań, dobór próby badawczej, badanie pilotażowe przeprowadzone w celu weryfikacji czytelności i poprawności kwestionariusza ankiety oraz ewentualnego jego udoskonalenia. Ze względu na brak uwag w badaniu pilotażowym do badań zasadniczych został zastosowany kwestionariusz ankiety w pierwotnie przygotowanej wersji. W części wstępnej podrozdziału dotyczącego projektu badań nie do końca zrozumiałe jest przeplatanie narracji dotyczącej ankietyzacji i wywiadów eksperckich. W rezultacie tego komunikatywność tej części została nieco zachwiana. Niemniej jednak zastosowana procedura badawcza, dobór próby i charakterystyka badań nie budzą zastrzeżeń metodologicznych. Określone zostały zmienne niezależne, zmienne mediujące i zmienne zależne. W rozdziale tym powtórzone zostały hipotezy badawcze zamieszczone wcześniej we wprowadzeniu do problematyki badań oraz pytania badawcze z przyporządkowanymi celami. Kwestionariusz ankiety został zamieszczony w załącznikach. Trzeba jednak zauważyć, że tabela nr 8, przedstawiająca strukturę kwestionariusza zawiera nieprecyzyjne odniesienia do

ilości i numerów pytań. Właściwe byłoby załączenie dwóch odrębnych kwestionariuszy ankiet skierowanych przeciw do dwóch odrębnych grup respondentów. Zastosowanie 5-stopniowej skali Likerta nie budzi wątpliwości, chociaż Autor dodatkowo argumentuje, dlaczego została zastosowana 5-stopniowa, a nie 7-stopniowa skala.

W poszczególnych podrozdziałach rozdziału trzeciego Autor precyzuje skalę badań ankietowych przeprowadzonych z wykorzystaniem kwestionariuszy internetowych. Próbę badawczą określa na podstawie danych z Eurostatu z roku 2022. Ostatecznie w badaniu ankietowym wzięło udział 247 respondentów, z czego udało się uzyskać 154 wypełnione kwestionariusze. Do analizy zakwalifikowano 128 wypełnionych kompletnie kwestionariuszy. Wyniki badań ankietowych zwizualizowane zostały za pomocą wykresów słupkowych. Na wykresie radarowym przedstawiono średnie oceny dla poszczególnych obszarów usług. Przeprowadzona została także analiza statystyczna z wykorzystaniem testu Spearmana, jednoczynnikowej analizy wariancji (ANOVA) oraz testu U Manna-Whitneya.

Analiza literatury przedmiotu, badań ankietowych i własnych doświadczeń Autora dysertacji pozwoliła na opracowanie modelu oceny jakości usług, który uwzględnia satysfakcję usługobiorcy, integrując perspektywę wykonawcy i klienta. Założenia modelu są zgodne z standardami ISO 9001 oraz IATF 16949. Autor przedstawia te zagadnienia w podrozdziałach 3.3 i 3.4.

W rozdziale czwartym „Analiza wyników i dyskusja” Autor dysertacji dokładniej omawia proponowany model oceny jakości usług, podkreślając, że struktura modelu została skonsultowana i zweryfikowana przez ekspertów z branży motoryzacyjnej. Model był oceniany przez ekspertów pod kątem praktycznej użyteczności, obiektywizacji oceny i przygotowania do wdrożenia. Opracowany model dedykowany jest jako praktyczne narzędzie decyzyjne wspierające m.in. działy zakupów nie tylko w branży motoryzacyjnej (Autor argumentuje uniwersalność modelu). Poszczególne części podrozdziału 4.4. poświęcone zostały na przedstawienie weryfikacji postawionych hipotez badawczych. W toku badań literaturowych, badań empirycznych ankietowych oraz oceny zaproponowanego modelu w wywiadach eksperckich hipotezy 1, 2, 4, 5 zostały potwierdzone. Hipoteza 3 została częściowo potwierdzona a hipoteza 6 częściowo obalona. W dalszych badaniach naukowych proponuje się takie formułowanie hipotez badawczych, by można je było jednoznacznie potwierdzić (całkowita weryfikacja pozytywna) lub obalić (falsyfikacja). Zastosowane podejście nie jest jednak błędem, ponieważ w metodzie naukowej możliwa jest także konfirmacja (częściowe potwierdzenie hipotezy) lub dyskonfirmacja (częściowe obalenie hipotezy). W części dotyczącej weryfikacji hipotez warto też literalnie powtórzyć postawione

hipotezy dla czytelności wywodu naukowego i jednoznaczności komunikowanych treści. Dalsza część rozdziału czwartego argumentuje w jaki sposób zidentyfikowana luka badawcza została wypełniona poprzez podjęte badania Autora dysertacji. Przedstawia także praktyczne implikacje dla zarządzania jakością usług outsourcingowych w sektorze motoryzacyjnym. Bardzo istotnym wskaźnikiem potencjalnej użyteczności modelu jest zakwalifikowanie go do pilotażowego wdrożenia w międzynarodowej grupie kapitałowej, która jest dostawcą rozwiązań z zakresu kontroli jakości. Rozdział czwarty zawiera także ograniczenia podjętych badań i nakreśla kierunki dalszych prac.

Rozdział piąty zawiera wnioski z badań. Autor dzieli je na wnioski ogólne, teoretyczne i praktyczne. Pod względem układu treści i podziału na poszczególne rozdziały i podrozdziały oraz ich zawartości praca jest kompletna.

### **Ocena zastosowanego piśmiennictwa**

Język przedstawionej do recenzji dysertacji autorstwa mgr. inż. Jakuba Cieśli jest poprawny i komunikatywny. Zgodnie z przyjętą konwencją dotycząca tego typu prac, Autor zastosował styl naukowy dobrze definiując kluczowe terminy i adekwatnie ich używając w swoich naukowych dociekaniach. Pod względem gramatycznym i leksykalnym praca przygotowana jest poprawnie. Nieliczne błędy stylistyczne nie wpływają na komunikatywność przekazywanych treści. Praca zawiera sporo błędów interpunkcyjnych, jednak nie wpływają one w żaden sposób na jej wartość merytoryczną. Przy ewentualnej publikacji pracy w całości lub poszczególnych jej części należy dokonać dokładnej korekty edytorskiej pod tym względem.

### **Metodyka badań**

Aby zrealizować postawione cele badawcze Autor dysertacji zastosował podejście mieszane (mixed-methods), obejmujące zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe. Zastosowane zostały: systematyczny przegląd literatury przedmiotu, badania ilościowe CATI z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety internetowej, wywiady eksperckie częściowo ustrukturyzowane, analiza statystyczna danych empirycznych. Zastosowane metody zostały dobrane prawidłowo, adekwatnie do sprecyzowanych celów, postawionych pytań badawczych i hipotez.

Pojawiają się jednak drobne niedociągnięcia i nie do końca zrozumiałe zabiegi metodyczne. Autor sprecyzował cel główny pracy – opracowanie metodyki badania i oceny jakości usług outsourcingowych świadczonych w relacjach B2B w przemyśle motoryzacyjnym – oraz 6

celów szczegółowych pomocnych przy realizacji celu głównego. Trochę niezrozumiałym jest fakt wprowadzenia tzw. celów dodatkowych. Nie wnoszą one istotnych charakterystyk dla realizacji celu głównego. Ponadto w klasycznym podejściu w badaniach społecznych najpierw precyzuje się pytania badawcze, a następnie hipotezy badawcze, jeśli podjęta problematyka wymaga ich postawienia. W recenzowanej pracy jest to odwrotnie opisane. Najpierw pojawiają się hipotezy badawcze, a następnie pytania badawcze. Autor nawiązuje w rozdziale dotyczącym metodyki badań do specyfiki analizowanego problemu badawczego, jednakże nigdzie ten problem badawczy nie został dokładnie sprecyzowany. Problem badawczy może być sformułowany w postaci pytań badawczych, co w istocie czyni Autor rozprawy, brakuje jednak konsekwencji w przywoływaniu tych terminów.

Dobór celowy próby badawczej w badaniach empirycznych ankietowych został określony prawidłowo i pozwolił na dotarcie do respondentów mogących (przygotowanych) udzielić merytorycznych odpowiedzi na zadane pytania ankietowe. To pozwoliło na pierwsze estymacje kierunkowe modelu. Wywiady umożliwiły pogłębienie rozumienia zmiennych, a integracja wyników badań ilościowych i jakościowych przełożyła się na dopracowanie modelu do fazy umożliwiającej walidację.

Mimo wskazanych powyżej uwag sekcja dotycząca metodyki badań oceniona zostaje pozytywnie.

### **Praktyczne zastosowanie wyników badań**

Opracowany model oceny jakości usług outsourcingowych uwzględnia zarówno wymagania systemowe zawarte w normach VDA, ISO 9001 oraz IATF 16949 oraz elementy charakterystyczne dla modeli zarządzania jakością i relacjami w usługach B2B.

Należy zgodzić się Autorem, że opracowany model może wspierać procesy decyzyjne w obszarze zakupów, jakości i doboru dostawców i warunkować doskonalenie procesów na bazie informacji zwrotnej. Model został wdrożony pilotażowo w przedsiębiorstwie Exact Forestall, co w pewnym stopniu potwierdza jego potencjał aplikacyjny. Wyniki pilotażu mogą stworzyć podstawę do dalszego doskonalenia modelu i jego upowszechnienia. Należy podkreślić, że model, a właściwie narzędzie oceny jakości usług outsourcingowych ma duży potencjał aplikacyjny. Należy jednak zauważyć, że w pracy pojawia się pewien chaos terminologiczny dotyczący opracowanego modelu oceny jakości usług outsourcingowych, ponieważ jest on określany także jako model oceny dostawcy, czy model dla relacji outsourcingowych w branży motoryzacyjnej. Dodatkowa uwaga dotyczy faktu, że tak naprawdę w pracy brak wizualizacji modelu oceny jakości usług outsourcingowych, chyba że

należy uznać go za tożsamy ze zintegrowanym modelem przepływu oceny dostawcy usług outsourcingowych. Proszę Autora dysertacji o doprecyzowanie tego wątku podczas obrony.

Dodatkowo Autor argumentuje, że „opracowany model oceny jakości usług outsourcingowych ma charakter narzędzia aplikacyjnego, które może być bezpośrednio wykorzystane w procesach zarządzania relacjami z dostawcami w przedsiębiorstwach sektora motoryzacyjnego”. Narzędzie to zamieszczone zostało w załącznikach i co do jego funkcjonalności nie mam uwag. Jednakże utożsamianie modelu z narzędziem aplikacyjnym nie jest do końca poprawne.

### **Wyniki badań**

Omówieniu wyników badań poświęcony został rozdział czwarty dysertacji. Autor przedstawił argumentację potwierdzającą weryfikację postawionych hipotez badawczych. Hipotezy 1, 2, 4, 5 zostały potwierdzone. Hipoteza 3 została częściowo potwierdzona, a hipoteza 6 częściowo obalona. W sekcji **Ocena układu i zawartości rozprawy doktorskiej** niniejszej recenzji przedstawiona została szczegółowa analiza zawartości. Ocena rozprawy w odniesieniu do prezentacji wyników badań zarówno teoretycznych, jak i empirycznych jest pozytywna.

Pewne wątki pracy wymagałyby doprecyzowania. W zawiązku z tym proszę o odpowiedź na następujące pytania:

1. Interesujący, choć słabo rozwinięty jest wątek dotyczący zrównoważonego rozwoju. Proszę rozwinąć myśl, w jaki sposób innowacyjne technologie mogą wspierać realizację celów zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw?
2. W jaki sposób uregulowane zostały kwestie prawne i etyczne dotyczące produkcji i użytkowania samochodów autonomicznych? Jak to się przekłada na podaż i popyt tego typu pojazdów?

Rozwinięcie powyższych wątków mogłoby być ciekawe w dalszych badaniach.

### **Konkluzja**

Podsumowując, zaprezentowana powyżej ocena poszczególnych rozdziałów rozprawy doktorskiej mgr. inż. Jakuba Cieśli mimo drobnych uwag i wątpliwości, pozwala stwierdzić, że Doktorant umiejętnie łączy wiedzę teoretyczną i praktyczną oraz wykazuje dużą umiejętność samodzielnego rozwiązania problemu badawczego przy zastosowaniu adekwatnej metodyki badań. Tematyka rozprawy wpisuje się w dyscyplinę nauki o zarządzaniu i jakości oraz zawiera oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, prezentując

jednocześnie ogólną wiedzę teoretyczną Doktoranta w w/w dyscyplinie. Przedstawiona do recenzji dysertacja autorstwa mgr. inż. Jakuba Cieśli spełnia wszystkie wymagania stawiane rozprawom doktorskim. Na podkreślenie zasługują aspekty wdrożeniowe prowadzonych badań, w tym opracowanie narzędzia do oceny jakości usług outsourcingowych. Statystyczna walidacja wyników badań empirycznych została przygotowana na wysokim poziomie. Wnioskuje zatem do Rady Naukowej Dyscypliny Nauki i Zarządzaniu i Jakości Politechniki Częstochowskiej o dopuszczenie Pana mgr. inż. Jakuba Cieśli do dalszych etapów postępowania o nadanie stopnia doktora w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

dr hab. Aleksandra Kuzior, prof. PŚ