

## **RECENZJA**

### **rozprawy doktorskiej mgr inż. Jakuba Cieśli pt. „Jakość usług oraz satysfakcja z outsourcingu w relacjach B2B w motoryzacji”**

Podstawa opracowania recenzji: umowa z Politechniką Częstochowską reprezentowaną przez Prorektora ds. nauki prof. dr hab. inż. Witolda Elsnera i Dziekana Wydziału Zarządzania prof. dr hab. inż. Roberta Ulewicza z dnia 16.03.2026 o wykonanie recenzji rozprawy doktorskiej mgr. inż. Jakuba Cieśli.

#### **Podstawowe dane o kandydacie**

Pan mgr inż. Jakub Cieśla jest absolwentem Politechniki Śląskiej, gdzie na Wydziale Inżynierii Materiałowej uzyskał tytuł magistra w czerwcu 2016r. Według deklaracji kandydata, nie ubiegał się uprzednio o nadanie stopnia doktora. Jego imponujące doświadczenie zawodowe wskazuje na wysokie kompetencje menedżerskie w branży automotive (funkcje Inżyniera Jakości, Kierownika Działu Jakości, Engineering Managera Poland, a następnie Engineering Managera, oraz bogata praktyka audytorska). Doświadczenie przemysłowe uzupełnia aktywnością naukową potwierdzoną czterema autorskimi lub współautorskimi artykułami naukowymi i udziałem w konferencjach naukowych związanych z tematyką rozprawy doktorskiej.

#### **Wybór problemu badawczego, jego oryginalność, cel rozprawy, hipotezy i cele badawcze**

Przedstawiona do recenzji rozprawa dotyczy zagadnienia oceny jakości usług outsourcingowych i poziomu satysfakcji w relacjach B2B w branży motoryzacyjnej. Doktorant przeprowadził wnikliwy i szeroki przegląd piśmiennictwa odnoszący się do charakterystyki i ewolucji outsourcingu, jakości usług, szczególnie w branży motoryzacyjnej, oraz specyfiki tej branży. Poszukiwania literaturowe poprzedził mapowaniem literatury indeksowanej w bazie Scopus przyjmując 6 scenariuszy zapytań (str. 18-33). Mapowanie jest wartościowym elementem porządkującym literaturę, tym bardziej że zostało wykonane rzetelnie i omówione wyczerpująco. Należy jednak zauważyć, że efekt filtrowania licznej bibliografii naukowej na podstawie zapytań do użytych słów w tytułach, słowach kluczowych i streszczeniach, nie może być podstawą uzasadniająca lukę badawczą, kiedy nie podjęto merytorycznej analizy treści publikacji uzyskanych w wyniku zawężenia ich listy. Takie wnioskowanie jest przedwczesne (np. str. 23, 29, 32). Wprawdzie doktorant w dalszej części rozdziału drugiego dokonał przeglądu literatury w ujęciu tradycyjnym, to niestety na tym etapie nie skonkludował tego jednoznacznie, aby wyartykułować wyraziście lukę badawczą. Została ona zasygnalizowana we wprowadzeniu jako brak uniwersalnych kryteriów oceny jakości usług w branży motoryzacyjnej (str. 10).

W tym kontekście doktorant sprecyzował dwa pytania badawcze (str. 13):

PB1 - Jakie determinanty umożliwiają opracowanie uniwersalnego, zintegrowanego modelu oceny jakości usług outsourcingowych w branży motoryzacyjnej, który łączy perspektywę usługobiorcy (formalna ocena jakości) i usługodawcy (badanie satysfakcji klienta)?

PB2 - w jakim stopniu oraz w jaki sposób integracja formalnej oceny jakości usług z procesami zbierania informacji zwrotnych (badania satysfakcji klienta) wpływa na wykorzystanie wyników do doskonalenia jakości w przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej?

W odniesieniu do pytań badawczych sprecyzował 6 hipotez badawczych (str. 12-13 i 96):

H1 - Możliwe jest opracowanie metodyki badania poziomu jakości usług outsourcingowych w przemyśle motoryzacyjnym, która uwzględni interesy obu stron: dostawców i odbiorców usług.

H2 - Niewystarczające powiązanie praktycznych rozwiązań w zakresie oceny jakości usług outsourcingowych z ustaleniami literatury naukowej ogranicza porównywalność wyników badań między podmiotami branży motoryzacyjnej.

H3 - Brak integracji oceny jakości usługi realizowanego przez odbiorcę z badaniem poziomu satysfakcji klienta realizowanym przez usługodawcę negatywnie wpływa na zaangażowanie obu stron w proces przeprowadzanego badania, co wpływa negatywnie na ilość i jakość uzyskiwanych danych.

H4 - Oddzielenie formalnej oceny jakości usług od procesu gromadzenia informacji zwrotnych (np. badania satysfakcji) ogranicza liczbę wdrażanych działań korygujących i obniża postrzeganą efektywność procesu doskonalenia usług przez menedżerów.

H5 - Im większe są rozbieżności w kryteriach oceny jakości usług stosowanych przez partnerów B2B, tym niższy jest poziom wzajemnego zaufania i niższa jest ogólna ocena satysfakcji ze współpracy.

H6 - Stosowanie jednolitego schematu oceny wobec dostawców usług i dostawców materiałów prowadzi do zaniżenia jakości uzyskiwanych danych i zakłóca trafność oceny usług outsourcingowych.

Wyraźnie zauważalne jest konsekwentne odniesienie doktoranta do pytań badawczych i hipotez w dalszej części pracy i dało to podstawę do określenia celu rozprawy, jakim było opracowanie metodyki badania i oceny jakości usług outsourcingowych świadczonych w relacjach B2B w przemyśle motoryzacyjnym (str. 11-12). Przekonujące i spójnie powiązane z przedstawionym celem są cele szczegółowe i cele dodatkowe:

Cele szczegółowe:

- Przegląd i analiza literatury przedmiotu dotyczącej jakości usług outsourcingowych w sektorze motoryzacyjnym.
- Identyfikacja i charakterystyka stosowanych w praktyce metod oceny jakości usług zewnętrznych w przemyśle motoryzacyjnym.
- Porównanie teoretycznych modeli oceny jakości z praktycznym zastosowaniem w przemyśle motoryzacyjnym.
- Opracowanie referencyjnego modelu oceny jakości usług biznesowych w branży

motoryzacyjnej.

- Określenie możliwości zastosowania uniwersalnego rozwiązania łączącego ocenę poziomu jakości dostawcy z perspektywy odbiorcy usługi biznesowej oraz perspektywę badania poziomu satysfakcji klienta przez usługodawcę w branży motoryzacyjnej.
- Zidentyfikowanie obszarów wspólnych pomiędzy oceną jakości usług outsourcingowych a pomiarem satysfakcji klienta.

Cele dodatkowe:

- Weryfikacja wykorzystania oraz skuteczności stosowanych narzędzi umożliwiających przekazywanie dostawcom rekomendacji doskonalących w zakresie świadczonych usług.
- Opracowanie propozycji ustandaryzowanego schematu oceny jakości usług biznesowych, opartego na analizie literatury i danych empirycznych z przemysłu motoryzacyjnego.
- Ocena adekwatności obecnych narzędzi służących ocenie jakości usług zewnętrznych, z uwzględnieniem odrębności pomiędzy oceną dostawców usług a oceną dostawców materiałów.

Konsekwentne powiązanie pytań badawczych, hipotez i celu pracy uważam za sformułowane poprawnie. Jest ono adekwatne do stanu literatury w obszarze oceny usług w branży motoryzacyjnej, a także do nielicznie dostępnych przykładów zastosowania systemowych rozwiązań.

Niestety doktorant nie podjął się uzasadnienia podjęcia tematu, co znajduje się w dobrym kanonie prac doktorskich, jednak nie jest formalnie wymagane, więc nie umniejsza znacząco poziomu oceny całego dzieła.

Na oryginalność rozprawy w szczególności składają się cztery wyróżniające się elementy:

1. Literaturowa argumentacja zmiany roli outsourcingu z optymalizacji kosztów w kluczowy sposób budowania odporności i elastyczności w kontekście globalnych zakłóceń w gospodarce (str. 82-89).
2. Autorskie mapowanie wymiarów SERVQUAL do sześciu nowych kategorii: Ogólna ocena dostawców usług, Ogólna ocena dostawców usług, Komunikacja, Wyposażenie i narzędzia, Innowacyjność i zrównoważony rozwój, Kwestie finansowe i zgodność (str. 109-111).
3. Autorski model czynników warunkujących poziom oceny usługi outsourcingowej ze względu na ich kontekst (rys. 38 na str. 158).
4. Autorski zintegrowany model przepływu oceny dostawcy usług outsourcingowych (rys. 39 na str. 162, tab. 18 na str. 163 i zał. 3).

Można zatem uznać, że doktorant wykazał umiejętność spójnej prezentacji wiedzy teoretycznej w dyscyplinie Nauki o zarządzaniu i jakości oraz samodzielnego projektowania procesu badawczego. To także dowodzi, że rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, jakim jest ocena usług outsourcingowych w branży motoryzacyjnej.

## **Piśmiennictwo i metody badawcze**

Przywołana w rozprawie literatura obejmuje 304 pozycje, w czym 61 (20%) to pozycje polskiego środowiska naukowego. Z jednej strony tak duży udział pozycji zagranicznych (80%) świadczy o szerokim spektrum poszukiwań literaturowych i zasługuje na uznanie, jednak jednocześnie budzi wątpliwość co do kompletności analiz w kontekście dokonań krajowych. Zabrakło tak ważnych w polskim środowisku autorytetów odnoszących się w badaniach do jakości usług jak Urban (2018), Kolman, Tkaczyk (1996), Świdorski (2011), Skrzypek (2013), Lisiecka (2002), Hamrol (2023) itd. a jednocześnie w skromnej bibliografii polskiej kilku polskich autorów zostało przesadnie licznie przywołanych.

W spisie oprócz publikacji zwartych i czasopism przywołano 5 pozycji internetowych. Źródła informacji są na dzień oceny aktualne i adekwatne do postawionego w rozprawie problemu badawczego.

W pracy użyto licznego zbioru metod badawczych tj.:

- teoretycznych: systematyczny przegląd literatury wraz z mapowaniem publikacji, analizy dokumentacji,
- empirycznych: ankieta badawcza, wywiad ekspercki,
- analitycznych: analiza statystyczna, synteza wyników badań i tworzenie modeli.

Uchybieniem wymagającym zwrócenia uwagi jest wypowiedź na str. 14 w odniesieniu do wykorzystanych metod badawczych, który jest w rzeczywistości opisem etapów/kroków procesu badawczego (identyfikacja procesów, dobór próby, identyfikacja determinant czy wdrożenie, to nie są metody). W tym zakresie stosuje się metody analizy i syntezy, które z resztą doktorant podjął. Należy podkreślić, że w pracach naukowych wymaga się używania poprawnej systematyki pojęć. Dodatkowo tab. 1 na str. 15-16 obarczona jest omyłkami pojęciowymi. Metody nieraz ujęte zostały jako etapy, a w kolumnie metod ujęte zostały też narzędzia (kwestionariusz) lub czynności.

Pomijając jednak uchybienia pojęciowe, plan procesu badawczego z podziałem na 7 etapów został skonstruowany poprawnie, spójnie i konsekwentnie do sprecyzowanych wcześniej celów pracy.

## **Struktura i ocena zawartości rozprawy doktorskiej**

Przedmiotowa rozprawa obejmująca łącznie 238 stron składa się z:

- 5 numerowanych rozdziałów,
- spisu 39 rysunków,
- spisu 19 tabel,
- spisu bibliografii obejmującej 304 pozycje,
- streszczenia w języku polskim i angielskim,
- 3 załączników.

Wprowadzenie do rozprawy (rozdział 1 i pięć podrozdziałów) stanowi krótki wstęp do kontekstu i podjętego problemu badawczego ze wskazaniem celu i hipotez badawczych oraz pytań i przedmiotu badań. Zawiera także syntetyczne informacje dotyczące podjętych prac badawczych i uzyskanych rezultatów naukowych.

Obszerny rozdział 2 „Przegląd literatury, tło teoretyczne” obejmuje 4 podrozdziały (str. 18-90) dotyczące ogólnego mapowania literatury w sześciu scenariuszach przeszukiwania,

outsourcingu w ujęciu koncepcji biznesowej, jakości usługi i satysfakcji klienta w relacji B2B oraz charakterystyki branży motoryzacyjnej. Liczność przywołanych przykładów i źródeł międzynarodowych potwierdza szerokie podejście doktoranta do rozważań literaturowych i znajomość aktualnego stanu omawianych zagadnień. Na pozytywną uwagę zasługują rys. 10 (str. 41) i rys. 11 (str. 43), które stanowią autorską syntezę doniesień literaturowych wskazującą na przebieg procesu decyzyjnego względem wykorzystania i zarządzania outsourcingiem. W kolejnym podrozdziale wartość naukową wnosi omówienie i porównanie kluczowych modeli stosowanych do oceny jakości usług (str. 57-60), co stanowi także uzasadnienie aktualności i konieczności podjęcia tematu. Dodatkowo komentarze naukowe dają dowód na umiejętność krytycznego myślenia doktoranta.

Kwestię globalizacji rynku motoryzacyjnego doktorant ograniczył do pozycji Japonii i nie odniósł się do pogłębiającej się od kilku lat ekspansji pojazdów chińskich (str. 70), co w kontekście podejmowanego problemu badawczego ma zdecydowanie istotny wpływ.

Rozdział 3 pt. „Część badawcza” składa się z 4 podrozdziałów odnoszących się do planu badawczego, analizy wyników badania ankietowego oraz autorskiego modelu oceny jakości

i poziomu satysfakcji. W zakresie planu i przebiegu badań empirycznych doktorant omówił kwestionariusz badawczy, przebieg badania pilotażowego, dobór próby badawczej w oparciu o dane Eurostatu (przy założeniu  $N_p=3000$ ,  $\alpha=95\%$ ,  $f=0,5$  oraz  $e=9\%$  wyznaczył minimalną liczebność  $n=114$ ). Omówił także kryteria doboru celowego ekspertów w oparciu o ich doświadczenie zawodowe, rolę procesową i reprezentację organizacji.

W tym miejscu należy zauważyć, że ustalenie wielkości populacji (str. 94) jest niejasne, gdyż tak znaczne obniżenie liczby podmiotów z ponad 10 tys. do 3 tys. na bazie przynależności do stowarzyszenia CLEPA jest niewystarczająco uzasadnione. Brakuje też podkreślenia, że dane dotyczą całej Europy lub części jej obszaru (rys. 14), bo są zbyt wysokie dla terytorium Polski.

Doktorant omówił przebieg pozyskiwania odpowiedzi, jednak nie zawarł informacji dotyczących sposobu dotarcia do podmiotów uczestniczących w badaniu. Pojawia się tu pytanie – jak zapewniona została reprezentacja poszczególnych krajów stanowiących populację Europy, jak wskazują przyjęte dane. Równocześnie wzór kwestionariusza w języku polskim może sugerować, że badanie zostało przeprowadzone wyłącznie na rynku polskim.

Wartościową częścią toku badawczego jest zestawienie determinantów jakości usług i oceny wyników zawarte w tabelach 4-6 na str. 98-100. Zidentyfikowane zmienne niezależne zostały następnie konsekwentnie ujęte w kwestionariuszu ankietowym (zał. 1, pyt. 12-17). Samo narzędzie zostało zaprojektowane poprawnie (38 jednoznacznych pytań ocenianych w skali 5-stopniowej Likerta). Na pozytywną ocenę zasługuje przeprowadzona weryfikacja narzędzia przez sześciu ekspertów przed rozpoczęciem badania właściwego (str. 111) oraz uporządkowanie pytań kwestionariusza w odniesieniu do postawionych przed doktoranta hipotez (tab. 10 na str. 114).

Doktorant przeprowadził badania wstępne w celu weryfikacji czytelności pozycji oraz poprawności konstrukcji formularza z wykorzystaniem pytań kontrolnych. Następnie przeprowadził badania właściwe, w których uzyskał 128 poprawnie wypełnionych ankiet, co wypełnia minimalną liczebność próby badawczej. Omówił kolejno charakterystyki osób badanych oraz zaprezentował podstawowe statystyki wyników w części oceny ważności kryteriów – cech usług outsourcingowych (tab. 11 na str. 129-130), heatmapę natężeń ocen

(rys. 29 na str. 131) oraz wykres średnich ocen i przedziałów ufności (rys. 30 na str. 134). Każdy z wykresów został opatrzony interpretacją i komentarzem naukowym doktoranta, co potwierdza umiejętność krytycznego wnioskowania przez doktoranta na podstawie wyników badań empirycznych.

Mocną stroną pracy doktorskiej jest niewątpliwie operat statystyczny do obliczenia zależności między zmiennymi. Doktorant uzasadnił dobór i wykorzystanie 3 testów statystycznych: Spearmana, ANOVA, U Manna-Whitneya. Na podstawie przeprowadzonych analiz zestawił istotne statystycznie korelacje wg testu Spearmana (tab. 14 na str. 142-143) oraz dwudzielną sieć istotnych korelacji (rys. 32 na str. 145). To konsekwentnie doprowadziło go do zestawienia 10 najistotniejszych zależności między predyktorami i cechami usług outsourcingowych (rys. 33 na str. 146), gdzie malejąco od najwyższego współczynnika korelacji odnotował zależności:

- Wpływ badania satysfakcji klienta na poprawę jakości usług vs. Spełnienie wymagań dot. zrównoważonego rozwoju ( $\rho=0,324$ ),
- Wpływ badania satysfakcji klienta na poprawę jakości usług vs. Atrybuty fizyczne: siedziba, biura, samochody, papeteria ( $\rho=0,263$ ),
- Wpływ badania jakości usług dostawcy na poprawę jakości usług vs. Łatwość znalezienia odpowiedniego dostawcy na rynku ( $\rho=0,238$ ),
- Wpływ badania satysfakcji klienta na poprawę jakości usług vs. Standaryzacja w procesie obsługi klienta ( $\rho=0,236$ ),
- Wpływ badania jakości usług dostawcy na poprawę jakości usług vs. Spełnienie wymagań dot. zrównoważonego rozwoju ( $\rho=0,233$ ),
- Wpływ badania jakości usług dostawcy na poprawę jakości usług vs. Realizowanie zadań zgodnie ze specyfikacją ( $\rho=0,227$ ),
- Wpływ badania satysfakcji klienta na poprawę jakości usług vs. Postępowanie zgodnie z wytycznymi norm etycznych i społecznych ( $\rho=0,226$ ),
- Wielkość przedsiębiorstwa vs. Możliwość rozpoczęcia prac zgodnie z ustalonym terminem ( $\rho=0,223$ ),
- Staż pracy w branży motoryzacyjnej vs. Wsparcie klienta zgodnie z oczekiwaniami ( $\rho=0,220$ ),
- Wpływ badania satysfakcji klienta na poprawę jakości usług vs. Łatwość znalezienia odpowiedniego dostawcy na rynku ( $\rho=0,217$ ).

Następnie doktorant przedstawił istotne statystycznie korelacje dla zagregowanych zmiennych wg testu Spearmana, tj. (rys. 35 na str. 149):

- Wpływ badania satysfakcji klienta na poprawę jakości usług vs. Innowacyjność i zrównoważony rozwój (ESG) ( $\rho=0,295$ ),
- Wpływ badania satysfakcji klienta na poprawę jakości usług vs. Wyposażenie i narzędzia ( $\rho=0,240$ ),
- Wpływ badania satysfakcji klienta na poprawę jakości usług vs. Działalność operacyjna i elastyczność ( $\rho=0,237$ ),
- Wpływ badania jakości usług dostawcy na poprawę jakości usług vs. Wyposażenie i narzędzia ( $\rho=0,212$ ).

Doktorant wyczerpująco omówił i zinterpretował wyniki analizy statystycznej Spearmana.

W kolejnym kroku doktorant przeprowadził testy ANOVA i wskazał 3 istotne korelacje, tj. (tab. 16 na str. 150):

- Charakter stanowiska vs. Efektywność realizacji usług ( $F=3,1119$ ),
- Charakter stanowiska vs. Zdolność dostosowania się do wymagań klienta ( $F=3,1883$ ),
- Charakter stanowiska vs. Postępowanie zgodnie z wytycznymi norm etycznych i społecznych ( $F=3,2033$ ).

Doktorant wyczerpująco omówił i zinterpretował wyniki analizy statystycznej ANOVA.

W trzecim kroku doktorant przeprowadził test U Manna-Whitneya i wskazał 10 najistotniejszych zależności, tj. (rys. 37 na str. 154):

- Wpływ na wybór dostawców vs Zrozumienie i chęć przestrzegania wytycznych klienta ( $p= 0,0441$ ),
- Korzystanie z usług zewnętrznych vs Cena satysfakcjonująca w stosunku do oczekiwań ( $p= 0,0204$ ),
- Różna ocena dostawców vs Standaryzacja w procesie obsługi klienta ( $p= 0,0195$ ),
- Różna ocena dostawców vs Zrozumienie i chęć przestrzegania wytycznych klienta ( $p= 0,0187$ ),
- Różna ocena dostawców vs Sposób komunikacji, przyjazna atmosfera ( $p= 0,0184$ ),
- Różna ocena dostawców vs Szybkość reakcji na zapytania ( $p= 0,0154$ ),
- Różna ocena dostawców vs Łatwość znalezienia odpowiedniego dostawcy na rynku ( $p= 0,0118$ ),
- Różna ocena dostawców vs Możliwość rozpoczęcia prac zgodnie z ustalonym terminem ( $p= 0,0115$ ),
- Różna ocena dostawców vs Poziom innowacyjności ( $p= 0,010$ ),
- Różna ocena dostawców vs Treści informacyjne udostępniane klientom ( $p= 0,0087$ ).

Doktorant wyczerpująco omówił i zinterpretował wyniki analizy statystycznej U Manna-Whitneya.

Na zakończenie wnikliwej analizy z wykorzystaniem trzech testów statystycznych zabrakło przekrojowego podsumowania przez doktoranta, który w odniesieniu do całości analiz jedynie skonkludował, że uzyskane wyniki nie wykazały globalnie silnych powiązań między istotnością poszczególnych cech usługi a analizowanymi zmiennymi, stąd uznał za zasadne opracowanie uniwersalnego podejścia opartego na ogólnych ocenach respondentów w zakresie istotności poszczególnych atrybutów.

Wkład twórczy doktoranta dał wyraz w postaci dalszego procesu syntezy wyników badania ankietowego, w którym sprecyzował wartościowe dla dalszych prac koncepcyjnych czynniki determinujące wymagania dot. usług, ogólne oczekiwania klienta, wewnętrzne czynniki realizacji usługi oraz determinanty oceny usługi (rys. 38 na str. 158), co dowodzi umiejętności wyciągania własnych wniosków poznawczych. Zestawienie to stanowiło podstawę do opracowania zintegrowanego modelu oceny dostawcy usług outsourcingowych (rys. 39 na str. 162, tab. 18 na str. 163, zał. 3) zakładającego pytania cząstkowe składające się na sześć kryteriów oceny:

- Ogólna ocena dostawców usług,
- Działalność operacyjna i elastyczność,
- Jakość komunikacji,
- Wyposażenie i narzędzia,
- Innowacyjność i zrównoważony rozwój (ESG),
- Kwestie finansowe i zgodność.

Należy podkreślić, że zidentyfikowane kryteria trafnie odpowiadają wcześniej

sformułowanym wnioskom z przeglądu literatury oraz wynikom badań ankietowych.

Doktorant wyczerpująco objaśnił ideę modelu, który zakłada ocenę w dyskretnej skali pięciu wartości, a poszczególnym kryteriom przypisuje indywidualne rangi. Wynik oceny daje klasyfikację w trzech kategoriach: zdolności jakościowej, zdolności warunkowej lub ograniczenia zdolności. Wartościowym elementem modelu jest komponent „luki percepcyjnej”, który wyznacza różnicę między oceną dostawcy a klienta (str. 162-165).

Rozdział 4 pt. „Analiza wyników i dyskusja” ma charakter porządkujący, co należy uznać za walor ocenianej pracy doktorskiej. Doktorant scharakteryzował autorski model oceny dostawcy usług outsourcingowych podkreślając uzyskane rezultaty użyteczne na fundamencie rezultatów poznawczych. Obiektywizm wyników dodaje weryfikacja modelu przeprowadzona przez sześciu ekspertów, na podstawie której doktorant wniósł drobne poprawki. To potwierdza rozległość horyzontu myślowego doktoranta, który zadbał o aplikacyjny charakter swoich badań naukowych. To znacząco zwiększa wartość przedstawionej do oceny rozprawy doktorskiej.

Doktorant skrupulatnie objaśnił weryfikację postawionych hipotez, wykazując potwierdzenie hipotez H1, H2, H4, H5, częściowe potwierdzenie hipotezy H3 oraz częściowe obalenie hipotezy H6. To potwierdza wnikliwość i ostrożność doktoranta do formułowania rozstrzygnięć.

Model ma wysoką wartość aplikacyjną, ponieważ stanowi praktyczne narzędzie wspierające ocenę i zarządzanie jakością usług outsourcingowych w sektorze motoryzacyjnym. Uporządkowuje proces oceny dostawców w oparciu o wymagania normatywne, zwiększając obiektywność, porównywalność i przejrzystość decyzji zakupowych oraz jakościowych. Dzięki dwustronnej perspektywie oceny umożliwia także wykrywanie różnic między oceną klienta i dostawcy, co poprawia komunikację i stabilność współpracy.

Doktorant sprecyzował ograniczenia i kierunki dalszych prac badawczych i aplikacyjnych, co potwierdza prawidłowy warsztat naukowy i dopełnia pozytywną opinię o umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Zakończenie rozprawy stanowi rozdział 5 pt. „Wnioski”, w którym doktorant zawarł syntetyczne podsumowanie przebiegu procesu badawczego, wyartykułowanie wniosków poznawczych i użytecznych oraz wskazanie możliwości wykorzystania opracowanego modelu w praktyce przemysłowej.

## **Ocena poziomu opracowania edytorskiego rozprawy doktorskiej**

Rozprawa napisana jest w większości językiem poprawnym i stosownym do pojęć używanych w publikacjach naukowych.

Doktorant nie uchronił się jednak od uchybień powodujących niekomunikatywne, niestylistyczne lub urwane zdania, zmiany czasów i trybów wypowiedzi, np. na str. 34, 45, 71, 75, 113, 121, 150, 160. Wtrącenia pojęć w języku angielskim zaburzają niekiedy spójność całego tekstu w języku polskim. Ponadto zdarzyły się lapsusy słowne jak np. „procesów pobocznych” zamiast „pomocniczych” (str. 36), „wielokryteriowy” zamiast „wielokryterialny” (str. 45), „koncertowały” zamiast „koncentrowały” (str. 48), wystąpił wielokrotnie „dawca” zamiast „dostawca” i „biorca” zamiast „odbiorca” itp.

Należy także zaznaczyć, że rozdział 1.4 oraz fragment tekstu na str. 141 został w odróżnieniu od pozostałych rozdziałów zredagowany w czasie przyszłym. To zapewne efekt konstruowania założeń na etapie przygotowywania procesu badawczego. Niemniej jednak traktując rozprawę doktorską jako swoisty raport z przeprowadzonych dociekań naukowych, odbiór tego fragmentu pracy jest nienaturalny i mylący, skoro badania już zostały zakończone.

Rysunki i tabele zostały przygotowane starannie, czytelnie i estetycznie. Jediną uwagą w tym zakresie jest brak wartości liczbowych na wykresach prezentujących wyniki badań ankietowych (co prawda wartości podane są w powiązanych tabelach i w tekście komentarzy naukowych, jednak wartości na wykresach znacząco ułatwiałyby ich interpretację).

## **Rezultaty badawcze rozprawy**

Doktorant w pełni odpowiedział na postawione na wstępie pytanie badawcze i potwierdził możliwość systemowej oceny jakości usług outsourcingowych w relacjach B2B w przemyśle motoryzacyjnym. Na podstawie przeprowadzonego przeglądu literatury, a także analiz jakościowych i statystycznych wyników badania ankietowego zidentyfikował zestaw czynników determinujących wymagania dot. usług, ogólnych oczekiwań klienta, wewnętrznych czynników realizacji usługi oraz determinanty oceny usługi. W rezultacie pracy koncepcyjnej opracował zintegrowany model oceny dostawcy usług outsourcingowych, który został zweryfikowany przez ekspertów przemysłowych. To stanowi uzupełnienie luki poznawczej w naukach o zarządzaniu i jakości, a także daje istotny wkład aplikacyjny do praktyki przemysłowej w branży motoryzacyjnej.

## **Konkluzja kwalifikacyjna**

W świetle powyższej oceny zawartości rozprawy doktorskiej mgra inż. Jakuba Cieśli pt. „Jakość usług oraz satysfakcja z outsourcingu w relacjach B2B w motoryzacji” można stwierdzić, że praca spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim, jest poprawna pod względem formalnym i merytorycznym oraz posiada oryginalny charakter wyrażony w sposobie rozwiązania postawionego problemu badawczego. Ponadto doktorant wykazał szeroką wiedzę teoretyczną w zakresie oceny jakości usług, w szczególności w branży motoryzacyjnej, natomiast przemyślane i konsekwentnie przeprowadzone badania empiryczne potwierdziły umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej i formułowania wniosków.

Oceniana rozprawa doktorska odpowiada warunkom określonym w Art. 187 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, co upoważnia mnie do **wniosku o przyjęcie i dopuszczenie jej do publicznej obrony.**