

Warszawa, 10.01.2026r.

prof. dr hab. inż. Agnieszka Bitkowska
Wydział Zarządzania
Politechnika Warszawska

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr inż. Wioletty Klajny
pt. **WDROŻENIE DYNAMICZNEGO MODELU ZARZĄDZANIA PROCESOWEGO W
SUMITOMO SHI FW ENERGIA POLSKA SP Z.O.O.**
napisanej pod kierunkiem naukowym promotor:
dr hab. Aleksandry Kuzior, prof. PŚ
oraz opiekuna: mgr. inż. Arkadiusza Osuch, Prezesa Zarządu SFW EP

1. Uwagi wstępne

Recenzja rozprawy doktorskiej została przygotowana na podstawie pisma Przewodniczącej Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Śląskiej dr hab. inż. Lilli Knop, prof. PŚ zgodnie z uchwałą z dnia 29.10.2025r. Tematyka rozprawy doktorskiej mieści się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, jest osadzona na gruncie aktualnej problematyki dotyczącej zarządzania procesowego we współczesnych organizacjach.

2. Ocena wyboru tematu rozprawy

Podjęta przez Doktorantkę problematyka dotycząca zarządzania procesowego jest aktualna, szczególnie ważna, bowiem wzrost złożoności otoczenia, zmiany społeczno-ekonomiczne, technologiczne wymagają kształtowania nowego podejścia do omawianej koncepcji. Pomimo prowadzonych wielu prac w zakresie zarządzania procesowego wśród badaczy zagranicznych, jak też polskich istnieje potrzeba pogłębionych oraz kompleksowych rozważań, jak też badań w tym zakresie. Szczególnie jest to istotne z punktu widzenia przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorze energetycznym, bowiem aktualna transformacja wymaga radykalnej zmiany dotychczasowego ich modelu. Warunkiem powodzenia transformacji okazuje się dynamiczne podejście do zarządzania procesowego poprzez

dostosowywanie się do zmieniających się wymagań ekonomicznych, regulacyjnych, uwarunkowań technologicznych i społecznych. Dynamiczne zarządzanie procesowe ma zapewnić przedsiębiorstwu umiejętność oddziaływania na pojawiające się szanse i zagrożenia w otoczeniu z punktu widzenia realizowanej strategii.

Powyższe przesłanki świadczą o zasadności podjętych zagadnień oraz o właściwym umiejscowieniu wskazanej problematyki badawczej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Temat dysertacji jest właściwie sformułowany, aktualny, zgodny z jej treścią i został sformułowany adekwatnie do zawartości oraz struktury pracy.

3. Ocena założeń, wiedzy teoretycznej oraz struktury merytorycznej rozprawy

Recenzowana rozprawa doktorska stanowi logiczną całość, podporządkowaną podjętej problematyce. Praca składa się z następujących części: wstępu, metodyki badań, analizy teoretycznej, badań empirycznych, podsumowania, bibliografii, spisu tabel, rysunków oraz załączników, obejmując razem 233 strony. Całkowita objętość rozprawy odpowiada złożoności prezentowanych zagadnień, zawiera wyniki prowadzonych prac badawczych.

W rozdziale pierwszym *WSTĘP*, Autorka scharakteryzowała w przejrzysty sposób przesłanki podjęcia pracy oraz strukturę pracy i poszczególne rozdziały.

W rozdziale drugim zatytułowanym *BADANIA TEORETYCZNE* Doktorantka uzasadniła podjętą problematykę poprzez zaprezentowanie luki badawczej, obszaru badawczego, sformułowała 3 hipotezy pracy. Warto byłoby umieścić główny problem badawczy oraz główną hipotezę (doprecyzować hipotezy badawcze). Podstawę dla zdefiniowania założeń rozprawy stanowił postawione pytania:

1. *Jakie są luki w obecnych procesach względem wymagań normy ISO 9001:2015?*
2. *Jaki jest poziom dojrzałości procesowej SFW EP w ocenie pracowników firmy?*
3. *Jak wdrożony model wpłynie na dynamikę zarządzania procesowego w SFW EP?*

Na podstawie założonych zagadnień problemowych oraz stanu wiedzy Doktorantka sformułowała następujący wiodący cel dysertacji:

Celem głównym pracy jest zidentyfikowanie czynników, które wpływają na dynamikę zarządzania procesowego a następnie uwzględnieniu ich w konceptualizacji i wdrożeniu dynamicznego modelu zarządzania zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001:2015 w Sumitomo SHI FW Energia Polska, który pozwoli firmie na elastyczne, adaptacyjne i proaktywne reagowanie na zmiany w otoczeniu biznesowym.

W dalszej kolejności Doktorantka sformułowała szczegółowe cele:

Cele teoriopoznawcze:

CTP1: Usystematyzowanie wiedzy w zakresie zarządzania procesowego

CTP2: Przegląd metod i narzędzi wspierających zarządzanie procesowe

CTP3: Przegląd podejść do zarządzania procesowego, w tym dostępnych modeli

Cele uylitarne:

CU1: Ocena kompletności i zgodności procesów SFW EP z wymaganiami normy ISO 9001:2015

CU2: Zbadanie poziomu dojrzałości procesowej SFW EP

CU3: Ocena czynników warunkujących dynamikę zarządzania procesowego

CU4: Konceptualizacja dynamicznego modelu zarządzania procesowego zgodnego z ISO 9001:2015

CU5: Wdrożenie modelu w SFW EP

CU6: Opracowanie schematu mapowania procesów jako rekomendacji dla grupy SFW Global

Doktorantka dokonała precyzyjnego opisu modelu badawczego, poszczególnych etapów prac, metod i narzędzi badawczych wykorzystywanych w rozprawie. Krótco omówiła przedmiot i podmiot badań. Postawione założenia rozprawy zostały prawidłowo sformułowane, z należytą starannością oraz dokładnością. Istotne jest, iż Autorka we właściwy sposób, a zarazem bardzo dokładny sposób wskazała podejście do procedury badawczej zastosowanej w rozprawie doktorskiej, co zapewnia przejrzystość i czytelność prowadzonych prac. Układ treści i zawartość poszczególnych rozdziałów wskazują, że Doktorantka jako przedmiot swoich badań na pierwszym miejscu postawiła problematykę zarządzania procesowego w ujęciu dynamicznym w przedsiębiorstwie, co jest zgodne z zadeklarowanym tematem dysertacji.

W drugim i trzecim rozprawie pt. *BADANIA TEORETYCZNE* Doktorantka zaprezentowała wyniki przeglądu analizy zagranicznej, krajowej literatury z wykorzystaniem bazy Web of Science. Następnie scharakteryzowała problematykę rozwoju zarządzania procesowego oraz pojęcia dotyczące: procesu, zarządzania procesowego, dynamicznego zarządzania procesowego oraz zintegrowanego zarządzania (należało dodać zintegrowanego zarządzania procesowego). Doktorantka szczegółowo omówiła dojrzałość procesową organizacji oraz wybrane modele. Warto byłoby dokonać zestawienia oraz porównania zaprezentowanych rozwiązań. Następnie omówiła modelowanie procesów, różne ujęcia w zakresie omawianej problematyki. Należałoby wskazać i szerzej omówić klasyfikację

procesów w organizacji, cykl zarządzania procesowego, metody i narzędzia modelowania procesów oraz systemy informatyczne wspierające te działania. Warto podkreślić, iż Autorka podjęła próbę wskazania na najistotniejsze zagadnienia w kontekście wykorzystywanych praktycznych rozwiązań, a zatem umiejętnie starała się łączyć teorię z praktyką, choć zabrakło odniesienia do aktualnych badań empirycznych realizowanych na świecie i w Polsce. Warto byłoby zakończyć rozdział podsumowaniem, aby wskazać na przegląd prowadzonych analiz teoretycznych wraz z wnioskami do obszaru badawczego.

W czwartym rozdziale zatytułowanym *BADANIA EMPIRYCZNE* Doktorantka scharakteryzowała przebieg realizowanych badań w analizowanym przedsiębiorstwie z wykorzystaniem założonych metod i narzędzi badawczych. Zabrakło dogłębnego omówienia analizowanego przedsiębiorstwa oraz warunków jego funkcjonowania, a także modelu funkcjonowania sektora energetyki w Polsce. Autorka dokonała badania poziomu dojrzałości procesowej oraz czynników dynamicznego zarządzania w przedsiębiorstwie. Następnie scharakteryzowała model zarządzania procesowego (powinna doprecyzować, iż dotyczy dynamicznego modelu zarządzania procesowego). W kolejnym kroku zaproponowany model został poddany walidacji przez wybranych ekspertów. Omawiane zagadnienia zostały we właściwy sposób poddane eksploracji w odniesieniu do podjętej problematyki. Sposób analizy omawianych zagadnień zostały przeprowadzone prawidłowo, z należytą starannością. Na końcu rozdziału Autorka w syntetyczny sposób dokonała zestawienia wyników badań oraz na ich podstawie sformułowała odpowiednie wnioski. Na uznanie zasługuje łączenie oraz wykorzystanie wielu metod i narzędzi badawczych. Ta część rozprawy wykazała umiejętność stosowania przez Doktorantkę metod i narzędzi badawczych wykorzystywanych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Należy podkreślić, iż zagadnienia zostały zaprezentowane prawidłowo, jednak pozostaje niedosyt dotyczący charakterystyki badanego przedsiębiorstwa, sposobu jego funkcjonowania, przedmiotu działalności, struktury organizacyjnej, struktury zatrudnienia oraz wykorzystywanych koncepcji i metod zarządzania. Takie ujęcie wraz z przedstawioną specyfiką sektora energetycznego umożliwiłoby kompleksową analizę podjętych zagadnień.

Rozdział piąty pt. *PODSUMOWANIE, WNIOSKI i REKOMENDACJE* zawiera syntetyczny zbiór ogólnych wniosków, wpływających zarówno ze studiów i dociekań teoretyczno-metodycznych, jak i bezpośrednio z prezentowanych prac analitycznych. Obejmuje wnioski oraz rekomendacje i zalecenia dla analizowanego przedsiębiorstwa. Autorka szczegółowo ustosunkowała się do przedłożonych na wstępie założeń badawczych. Zarówno wnioski, jak i rekomendacje Doktorantka przedstawiła w odniesieniu do dynamicznego

modelu zarządzania procesowego. Otrzymane efekty teoretyczno-poznawcze, aplikacyjne i użyteczne, są prawidłowo sformułowane i mieszczą się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. wskazuje na główne kwestie, realizację założeń badawczych i przedstawia kierunki dalszych badań.

Redakcja pracy jest odpowiednio przygotowana, natomiast pojawiają się uwagi i spostrzeżenia wymagające wyjaśnienia. Wstęp, zdefiniowany jako rozdział 1 zawiera jedynie 3 strony, natomiast kolejny rozdział drugi jest bardziej rozbudowany dotyczy założeń badawczych. Nie należało rozdzielać wskazanego materiału, ale potraktować łącznie z uwzględnieniem odpowiedniego porządku prezentowanych zagadnień. Przyjęte jest zwyczajowo rozpoczęcie każdego rozdziału na nowej stronie oraz prezentowanie schematów, rysunków w języku polskim (jeżeli stosujemy nazwy anglojęzyczne należy dokonać stosownego wyjaśnienia). Zabrakło odniesienia w tekście do numeru rysunków, tabel, pojawiły się drobne usterki językowe (np. s.20 powinno być zapisane Web of Science).

Biorąc pod uwagę całość pracy oraz prowadzone rozważania należy stwierdzić, iż Autorka wykazała się wiedzą z prezentowanego zakresu naukowego, umiejętnością podejścia krytycznego do stwierdzeń i postulatów zawartych w literaturze przedmiotu, anglojęzycznej, jak również polskiej. Pozwala to na stwierdzenie, iż Doktorantka przedstawiła właściwy dla poziomu rozprawy doktorskiej zasób wiedzy teoretycznej. Konkludując, przyjęta konstrukcja rozprawy wraz z postawionymi celami powoduje, że Doktorantka konsekwentnie realizuje swoje zamierzenia w postaci rozwiązań aplikacyjnych, formułuje właściwe wnioski i rekomendacje.

4. Ocena umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej

W prowadzonych badaniach w ramach rozprawy Doktorantka koncentrowała się na zagadnieniach związanych z dynamicznym zarządzaniem procesowym w odniesieniu do założeń badawczych bazujących na konkretnym przedsiębiorstwie. Prace badawcze przyjęły wieloetapową formułę, uporządkowaną w czasie, zgodnie z założonym postępowaniem badawczym (zaprezentowanym na wstępie pracy oraz czwartym rozdziale pracy). Spójny układ działań badawczych oraz odpowiedni zestaw metod i narzędzi badawczych uwiarygadniają osiągnięte wyniki badań.

Autorka wskazała w nim szczegółowo cele, zakres i przedmiot pracy, hipotezy, a także postawione pytania badawcze. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, iż w sposób przejrzysty, Doktorantka omówiła proces i schemat badawczy oraz jego poszczególne etapy. Takie podejście należy uznać za wzorcowe i umożliwiające jasny oraz przejrzysty odbiór

przygotowanych założeń badawczych. Opisane zostały metody i narzędzia badawcze wykorzystane w każdym z etapów badawczych pracy. Następnie zostały zaprezentowane wnioski z prowadzonych analiz.

Zebrane informacje, prowadzone rozważania stanowiły podstawę do odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz realizację założonych celów. Wykorzystana w rozprawie literatura jest aktualna oraz prawidłowo dobrana, zawiera ponad 200 pozycji, polskich, zagranicznych, liczne regulacje unijne, krajowe, raporty i sprawozdania branżowe. Przedłożona do recenzji rozprawa charakteryzuje się właściwą wartością aplikacyjną, bowiem prowadzone rozważania, a także uzyskane wyniki badań z pewnością będą przydatne dla zarządzających przedsiębiorstwami energetycznymi, ze względu na charakter wdrożeniowy.

Należy także podkreślić, iż Doktorantka finalnie w zakończeniu ustosunkowała się do realizacji celów oraz dokonała weryfikacji postawionych założeń badawczych, zaprezentowała wnioski wynikające z przeprowadzonych analiz. Zakres naukowy oraz badawczy realizowanej dysertacji jest aktualny i właściwie sformułowany, wpisujący się w dyscyplinę nauki o zarządzaniu i jakości. Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska zawiera przede wszystkim walory implementacyjne, szczególnie ze względu na charakter wdrożeniowy, a jej zawartość świadczy o dobrym przygotowaniu Doktorantki do realizacji prac naukowo-badawczych oraz do ich prowadzenia w przyszłości. Należy wskazać, iż Autorka wykazała się odpowiednimi kompetencjami analizy i syntezy oraz posługiwania się metodami i narzędziami badawczymi w naukach o zarządzaniu i jakości.

5. Ocena oryginalności rozwiązania problemu naukowego

Obszerna wiedza Doktorantki z zakresu problematyki rozprawy modelu biznesu przełożyła się na powstanie oryginalnego dzieła naukowego w podjętym obszarze. Rozprawa jest profesjonalnym opracowaniem bazującym głównie na opracowaniach zagranicznych, głównie anglojęzycznych, należy ją potraktować jako nowatorskie rozwiązanie w analizowanym obszarze. Autorski model bazujący na analizie opracowany został w sposób właściwy, uwzględniający obszary bazując na przedsiębiorstwa energetycznego. Spośród licznych rozwiązań zaprezentowanych w tej części rozprawy na uwagę zasługuje oryginalny autorski model, oparty na szerokich analizach teoretycznych i praktycznych oraz poddany walidacji. Oryginalność rozwiązania problemu naukowego bazuje na właściwym oraz odpowiednim doborze publikacji pod względem ich rangi naukowej, jak też zastosowaniu odpowiedniej analityki.

6. Wnioski końcowe

Recenzowana praca doktorska została przygotowana na odpowiednim poziomie zarówno pod względem merytorycznym jak i formalnym, spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim. Solidna praca potwierdza poprawność i dojrzałość warsztatu naukowego Doktorantki. Dysertacja stanowi całość, jako oryginalne rozwiązania problemu naukowego, a Doktorantka wykazała się znajomością ogólnej wiedzy teoretycznej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz szczegółową wiedzę z zakresu dynamicznego zarządzania procesowego.

Po szczegółowym zapoznaniu się z rozprawą doktorską nasuwają się zagadnienia do dyskusji:

- Jakie są kluczowe czynniki zarówno w otoczeniu zewnętrznym, jak i wewnętrznym oddziałujące na dynamiczny model zarządzania procesowego?
- W jaki sposób zostało zrealizowane wdrożenie dynamicznego modelu zarządzania procesowego w analizowanym przedsiębiorstwie?
- Jakie wyzwania w zakresie technologii mogą mieć największy wpływ na dynamiczny model zarządzania procesowego badanego przedsiębiorstwa?

Prowadzone rozważania pozwalają jednoznacznie stwierdzić, iż Doktorantka wykazała się odpowiednim poziomem umiejętności merytorycznych, formalnych, właściwych dla rozprawy doktorskiej. Przyjęte i wykorzystane metody badawcze umożliwiły osiągnięcie postawionych założeń badawczych oraz doprowadzały do konkretnych rozwiązań aplikacyjnych. Przedstawiona do recenzji praca dowodzi posiadania przez Doktorantkę dobrego warsztatu naukowo-badawczego oraz rozwiniętej wiedzy praktycznej do samodzielnego prowadzenia rozważań i badań naukowych.

W świetle powyższej przedstawionych pozytywnych opinii stwierdzam, iż rozprawa doktorska mgr inż. Wioletty Klajny pt. WDROŻENIE DYNAMICZNEGO MODELU ZARZĄDZANIA PROCESOWEGO W SUMITOMO SHI FW ENERGIA POLSKA SP Z.O.O. napisana pod kierunkiem naukowym promotor: dr hab. Aleksandry Kuzior, prof. PŚ oraz opiekuna: mgr. inż. Arkadiusza Osuch, prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną Kandydatki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, wskazuje na umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej oraz stanowi oryginalne rozwiązanie w zakresie rozwiązania problemu naukowego oraz zastosowania wyników badań naukowych, co odpowiada wymogom

ustawowym (art. 187, pkt. 1 i 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce). Wnioskuje zatem o dopuszczenie Doktorantki do publicznej obrony.

prof. dr hab. inż. Agnieszka Bitkowska