

Częstochowa, 12 grudnia 2025

Dr hab. inż. Manuela Ingaldi, Prof. PCz
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
Katedra Inżynierii Produkcji i Bezpieczeństwa

Recenzja rozprawy doktorskiej
mgr inż. Wioletty Klajny na temat:
„Wdrożenie dynamicznego modelu zarządzania procesowego
w Sumitomo SHI FW Energia Polska Sp. z o.o.”

1. Podstawy formalne i prawne wykonania recenzji

Podstawę formalną sporządzenia recenzji stanowi pismo Pani Przewodniczącej Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Śląskiej (PŚ) dr hab. inż. Lilli Knop, Prof. PŚ z dnia 4 listopada 2025 r. ROZ-RD: 512.2.2025.1 oraz uchwała nr 55/2025 Rady Dyscypliny Nauki O Zarządzaniu I Jakości Politechniki Śląskiej z dnia 29 października 2025 r. o wyznaczeniu mojej osoby na recenzenta rozprawy doktorskiej.

Celem recenzji jest odpowiedź na pytanie, czy przedstawiona rozprawa spełnia wymogi określone art. 187 (pkt. 1 i 2) ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2018 r. poz. 1669, z późn. zm.). Wobec powyższego, biorąc pod uwagę, że kandydatka ubiega się o stopień naukowy doktora w naukach o zarządzaniu i jakości, opinia rozprawy doktorskiej powinna wskazać w uzasadnieniu czy:

1. Rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.
2. Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej.

2. Ocena układu rozprawy doktorskiej, w tym informacje o jej poszczególnych częściach składowych

Zasadniczo układ rozprawy doktorskiej jest logiczny i przemyślany. Opiniowana praca liczy 233 strony maszynopisu, obejmując załączniki, bibliografię, wykazy rysunków, tabel oraz wykresów. Treść podzielono na 5 numerowanych rozdziałów, których struktura i następstwo są zrównoważone, a zarazem spójnie odzwierciedlają realizowane cele badawcze rozprawy.

W celu zwiększenia przejrzystości i atrakcyjności opracowania Autorka zamieściła 40 rysunków, 23 tabele oraz 18 wykresów. W części załącznikowej umieszczono: Załącznik 1 – Ankietę oceny poziomu dojrzałości procesowej SFW EP; Załącznik 2 – Listę pytań otwartych do oceny poziomu dojrzałości procesowej SFW EP (wywiady pogłębione); Załącznik 3 – Ocenę elementów wdrożonego Dynamicznego Modelu Systemu Zarządzania Procesowego w SFW EP (Właściciele Procesów). W mojej ocenie załączniki powinny zostać przeniesione na koniec pracy, zgodnie z powszechnie stosowanym standardem redakcyjnym.

Rozprawa składa się z pięciu rozdziałów, poprzedzonych wstępem i zakończonych podsumowaniem. Można w niej wyraźnie wyróżnić część teoriopoznawczą, metodyczną, empiryczną oraz, dzięki przedstawionym rekomendacjom, także użyteczną. Rozdział drugi ma charakter metodyczny i prezentuje założenia badawcze Autorki. Rozdział trzeci obejmuje treści teoriopoznawcze, choć ich elementy pojawiają się również w rozdziale czwartym. Rozdział czwarty stanowi przede wszystkim część badawczą, zawierającą wyniki przeprowadzonych analiz, prezentację modelu zarządzania procesowego oraz jego walidację, przy czym fragmenty te miejscami przeplatają się z ujęciami teoretycznymi. Rozdział piąty ma charakter użyteczny, zawiera rekomendacje wspierające dalsze doskonalenie procesów oraz wdrażanie schematu mapowania procesów.

Poniżej przedstawiono syntetyczną ocenę poszczególnych rozdziałów.

2

We wstępie Autorka przedstawiła motywację podjęcia badań, określiła kontekst naukowy i praktyczny pracy oraz uzasadniła potrzebę opracowania dynamicznego modelu zarządzania procesowego. Wskazała również główne zagadnienia badawcze oraz powiązania pracy z aktualnymi wyzwaniami w zarządzaniu procesowym. Rozdział ten został napisany prawidłowo.

Rozdział drugi (Metodyka badań) przedstawia metodykę badań, w tym określenie luki badawczej, cele pracy, pytania badawcze, hipotezy, koncepcję badań, przedmiot i podmiot badań oraz zastosowane metody badawcze. Treść rozdziału jest merytorycznie kompletna i wyczerpująca, jednak jego układ mógłby być bardziej przejrzysty, niektóre fragmenty wymagają większej klarowności i spójności, aby czytelnik mógł łatwiej śledzić zależności między celami, pytaniami badawczymi i hipotezami. Pomimo tego rozdział spełnia swoje funkcje metodyczne, dostarczając niezbędnych informacji dla zrozumienia całego procesu badawczego.

Rozdział trzeci (Badania teoretyczne) obejmuje pogłębioną analizę zagadnień teoretycznych. Autorka omawia rozwój zarządzania procesowego, podejście procesowe, zarządzanie dynamiczne i zintegrowane, a także problematykę dojrzałości procesowej. Przedstawiono również różne modele zarządzania procesowego oraz techniki modelowania procesów, w tym mapowanie procesów, kartowanie, diagramy przebiegu, VSM, diagram żółwia i schematy zgodne z ISO 9001. Rozdział kończy się

podsumowaniem i przykładami zastosowania w praktyce biznesowej. Część elementów tego rozdziału wymaga doprecyzowania lub uzupełnienia: w podrozdziale 3.1.1. definicja „procesu” powinna być wprowadzona w sposób bardziej logiczny i powiązana z zarządzaniem; w omawianiu podejścia procesowego w normie ISO 9001 (2000 i 2008) należałoby wyjaśnić, dlaczego spełniło ono cel tylko częściowo. W rozdziale brakuje niektórych ważnych modeli dojrzałości procesowej (np. Shingo, Lean Maturity Model, TPM Maturity Model) oraz zagranicznych modeli zarządzania procesowego. Warto również uzupełnić mapowanie procesów o metodę SIPOC, a opis cyklu sprzężenia strategii z procesami można by przedstawić graficznie. Diagram żółwia nie ilustruje sekwencji działań procesu, w tym przypadku przydatniejsze byłyby diagramy SIPOC lub Swimlane.

Czwarty rozdział (badania empiryczne) skupia się na badaniach praktycznych i ocenie modelu zarządzania w organizacji SFW EP. Zawiera badanie poziomu dojrzałości procesowej, ocenę schematu mapowania procesów pod kątem kompletności i zgodności z normą ISO 9001:2015, analizę czynników dynamicznego zarządzania oraz prezentację autorskiego modelu zarządzania procesowego. Rozdział kończy się walidacją modelu, potwierdzającą jego użyteczność i zgodność z celami badawczymi. Zauważyć można jednak, że część tego rozdziału zawiera liczne odniesienia teoretyczne, które bardziej odpowiadałyby wcześniejszemu rozdziałowi teoretycznemu. Wprowadzanie tak obszernej teorii w części badawczej utrudnia nieco śledzenie wyników i wniosków. W mojej ocenie, odniesienia do literatury w tym miejscu powinny mieć charakter uzupełniający lub odwołujący się do wcześniej omówionych koncepcji, a nie wprowadzać nowe treści teoretyczne.

Rozdział piąty (Podsumowanie, wnioski i rekomendacje) syntetycznie przedstawia weryfikację hipotez, realizację celów pracy oraz kluczowe wnioski. Wskazuje wkład pracy w dorobek dyscypliny, możliwości praktycznego zastosowania modelu, jego ograniczenia oraz kierunki dalszych badań. Autorka formułuje również rekomendacje dla organizacji, obejmujące wdrożenie dynamicznego modelu, doskonalenie procesów i rozwój kompetencji procesowych. Rozdział ten w czytelny sposób ukazuje wkład Autorki w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, a przedstawione rekomendacje mają jasne uzasadnienie praktyczne i naukowe.

W pracy wiele złożonych zagadnień i zależności teoretycznych zostało przedstawionych w formie opisowej. Ich zobrazowanie w formie graficznej, np. diagramów, schematów czy tabel, mogłoby znacząco podnieść zarówno wartość merytoryczną, jak i wizualną pracy, zwiększając jej przejrzystość i spójność, także ułatwić czytanie.

Uwzględniając powyższe ustalenia, należy stwierdzić, że Autorka wykazała się odpowiednią wiedzą w prezentowanym obszarze naukowym oraz umiejętnością krytycznej analizy literatury przedmiotu, także obcojęzycznej. Opracowanie prezentuje

właściwy, wymagany w rozprawie doktorskiej, poziom merytoryczny i teoretyczny. Na szczególne podkreślenie zasługuje przygotowanie oraz uzasadnienie autorskiego modelu zarządzania procesowego.

Konkludując, konstrukcja pracy, przyjęte cele i hipotezy oraz sposób ich realizacji dowodzą, że Doktorantka konsekwentnie dąży do uzyskania praktycznych i wartościowych poznawczo rezultatów, formułując trafne wnioski oraz adekwatne rekomendacje.

3. Ocena zastosowanego piśmiennictwa w ramach rozprawy doktorskiej

Autorka wykorzystała w rozprawie 204 pozycje zwarte, 11 norm oraz 4 źródła internetowe, świadczy o rzetelnym i wszechstronnym przygotowaniu merytorycznym pracy, co należy ocenić pozytywnie. Na uwagę zasługuje fakt, że część literatury została przygotowana w językach obcych (angielskim i francuskim), co podnosi wartość naukową pracy i jej rzetelność. Dobór literatury, materiałów źródłowych jest obszerny i spójny z tematyką pracy.

Dobór literatury koncentruje się głównie na publikacjach po 2000 roku, ze szczególnym uwzględnieniem prac wydanych po 2010 roku. Zauważalny jest jednak mniejszy udział najnowszych pozycji (po 2020 roku), co może ograniczyć odpowiednie przedstawienie aktualnych trendów w podejściu procesowym, systemach jakości i doskonaleniu organizacji.

W pracy w kilku miejscach dominuje literatura tego samego autora lub zespołu, co może ograniczać różnorodność ujęcia tematu. Przegląd literatury z innych źródeł pozwoliłby uzyskać pełniejszą perspektywę badanego tematu.

Zidentyfikowano również pewne nieścisłości formalne. Część źródeł została cytowana w sposób niekompletny, np. w przypadku artykułów z czasopism naukowych brakuje numerów stron, co utrudnia ich weryfikację.

W spisie literatury brakuje również pozycji autorstwa doktorantki, mimo że w treści rozprawy (s. 38, pod rys. 7) pojawia się autocytowanie: W. Klajny, "Process Approach – the basic concept for changing a static management model into a dynamic one", 2020. Taka niespójność narusza zasadę kompletności i dokładności bibliografii.

4. Wskazanie oraz ocena celu pracy kandydata

Autorka we wstępie w sposób rzetelny przedstawiła przesłanki podjęcia dysertacji. W rozdziale drugim zidentyfikowała lukę badawczą wynikającą z analizy literatury oraz jasno określiła cele pracy: jeden cel główny, trzy cele teoriopoznawcze oraz sześć celów utylitarnych. Ponadto sformułowano trzy pytania badawcze wraz z odpowiadającymi im hipotezami.

Przykładowa hipoteza „Hipoteza 1: Luki w obecnych procesach dotyczą przynajmniej wymagania określenia wzajemnych oddziaływań procesów oraz

przypisywania odpowiedzialności w procesach" jest nieco niejasna, jej sformułowanie mogłoby zostać doprecyzowane jako „...wymagania dotyczącego określenia...”, co lepiej oddawałoby zamysł Autorki.

W rozdziale piątym Autorka w sposób syntetyczny przedstawiła zarówno wyniki weryfikacji hipotez, jak i stopień realizacji poszczególnych celów pracy. Wskazała przy tym powiązania między celami, hipotezami a konkretnymi fragmentami pracy, umożliwiając czytelnikowi śledzenie, w jaki sposób poszczególne działania badawcze przyczyniły się do osiągnięcia założonych rezultatów. Autorka odniosła się także do praktycznych implikacji wyników, pokazując, w jaki sposób opracowany model zarządzania procesowego może wspierać organizacje w doskonaleniu procesów oraz podejmowaniu decyzji zarządczych. Dzięki temu rozdział piąty nie tylko podsumowuje realizację celów badawczych, ale również podkreśla spójność całej pracy, łącząc część teoretyczną, empiryczną i praktyczną w logiczną i zrozumiałą całość.

5. Wskazanie oraz ocena zastosowanych metod badawczych

W pracy zastosowano zróżnicowane metody badawcze, obejmujące krytyczną analizę literatury (z wykorzystaniem baz Scopus i Web of Science oraz techniki „kuli śnieżnej”), analizę dokumentów wewnętrznych organizacji, obserwację uczestniczącą procesów zarządczych, analizę porównawczą zgodności z wymaganiami normy ISO 9001:2015, a także metody empiryczne: sondaż diagnostyczny w formie ankiety oraz częściowo ustrukturyzowany wywiad pogłębiony z grupą ekspercką.

Cały proces badawczy przedstawiono w formie dwóch modeli, w tym Rys. 2 Model procesu badawczego. Zawiera on zarówno część teoretyczną, jak i empiryczną pracy wraz z tworzeniem modelu zarządzania procesowego i jego weryfikacją. Należy jednak wskazać małą nieścisłość. Strzałka od badań wstępnych do badań zasadniczych powinna wychodzić od „wstępne założenia prac do wdrożenia”, a nie od „identyfikacji luki badawczej”. W obecnej formie brakuje płynnego przejścia od wstępnych założeń do kolejnych etapów badań.

Brakuje konkretnych dat przeprowadzenia badań. Co prawda na stronie 13 Autorka napisała, jakie badania zaplanowano, ale nie napisała, czy rzeczywiście taki czasookres wykorzystwała.

Ważnymi etapami pracy była ankieta odnosząca się do oceny dojrzałości procesowej organizacji oraz wywiad pogłębiony. Według opisu (s. 85) pracownicy wypełniali ankietę online, czyli przypuszczam, że samodzielnie. Uważam więc, że arkusz ankietowy powinien zawierać krótki opis wprowadzający, zwłaszcza cel ankiety oraz krótki opis postępowania. Ja bym się jeszcze zapytała o ogólny staż pracy, nie tylko w badanej firmie i to, którym miejscem pracy (w kolejności) jest badana forma. Doświadczenie z innych przedsiębiorstw może mieć wpływ na pracę i zachowania pracownika.

6. Ocena części rozprawy doktorskiej dotyczącej omówienia wyników badań

Część praktyczna pracy obejmuje pełną prezentację wyników badań empirycznych, zgodnie z koncepcją badawczą sformułowaną we wcześniejszych częściach pracy. Autorka przedstawiła wyniki pomiaru dojrzałości procesowej, wykorzystując zarówno dane pochodzące z badań ankietowych, jak i z częściowo ustrukturyzowanych wywiadów pogłębionych z grupą ekspercką. Następnie zaprezentowała ocenę schematu mapowania procesów, ich kompletności oraz zgodności z wymaganiami normy ISO 9001:2015, ocenę czynników dynamicznego zarządzania, a także autorski model zarządzania procesowego wraz z jego walidacją.

Wyniki dotyczące poziomu dojrzałości procesowej zostały przedstawione rzetelnie, jednak miejscami zauważalne jest powielanie tych samych danych, zestawienia liczbowo i procentowe prezentowane są równocześnie w postaci tabel i wykresów. Wprowadza to nadmierną redundancję i niepotrzebnie wydłuża część empiryczną. Jedną formą prezentacji danych (tabela lub wykres, nie oba jednocześnie) byłaby w zupełności wystarczająca.

W części empirycznej Autorka nie zastosowała metod statystycznych w analizie wyników badań, co ogranicza możliwości pełniejszej weryfikacji zależności pomiędzy zmiennymi. Należy jednak podkreślić, że przyjęta koncepcja badawcza, oparta głównie na metodach jakościowych, jest adekwatna do celu pracy i specyfiki modelu zarządzania procesowego.

Część dotycząca schematu mapowania procesów oraz oceny ich zgodności z wymaganiami normy ISO 9001:2015 została opracowana w sposób spójny i metodycznie poprawny. Podobnie pozytywnie należy ocenić analizę czynników dynamicznego zarządzania, treść jest klarowna i adekwatnie odwołuje się do wyników badań. Dużym atutem rozdziału jest prezentacja autorskiego modelu zarządzania procesowego oraz sposób jego walidacji, przeprowadzony w sposób przekonujący i zgodny z przyjętą koncepcją badawczą.

Autorski dynamiczny model zarządzania procesowego należy ocenić jako rozwiązanie oryginalne, spójne koncepcyjnie i dobrze osadzone w aktualnym stanie wiedzy, a jego konstrukcja wykazuje wysoki poziom dojrzałości metodycznej oraz potencjał wdrożeniowy w organizacjach o zróżnicowanym profilu działalności.

Należy jednak podkreślić, że rozdział czwarty, jako część empiryczna, miejscami zawiera zbyt rozbudowane fragmenty teoretyczne. Wiele z tych wyjaśnień powinno zostać umieszczonych w rozdziale drugim, natomiast tutaj należałoby ograniczyć się do odwołania, że dane podejście, definicja lub założenie teoretyczne znajduje potwierdzenie w wynikach badań lub zostało wykorzystane jako narzędzie analityczne. Nadmiar teorii wpływa na obniżenie przejrzystości narracji i osłabia dynamikę części badawczej.

Pomimo tych uwag, rozdział ten pozostaje zasadniczo spójny i wyraźnie ukierunkowany na weryfikację wcześniej sformułowanej luki badawczej oraz hipotez. Autorka w sposób logiczny przedstawia zależności między wynikami poszczególnych badań a ostatecznym kształtem proponowanego modelu, co świadczy o przemyślanej konstrukcji pracy.

7. Informacje dotyczące praktycznego zastosowania uzyskanych wyników badań

Wyniki badań przedstawione w pracy mają wyraźny potencjał aplikacyjny. Opracowany dynamiczny model zarządzania procesowego może być stosowany w organizacjach różnego typu, zarówno usługowych, jak i produkcyjnych, niezależnie od ich wielkości. Szczególnie użyteczny jest dla podmiotów certyfikujących lub dążących do zgodności z normą ISO 9001:2015, a także dla organizacji, które dotychczas wykorzystywały podejście procesowe w formie statycznej.

Model umożliwia zwiększenie orientacji procesowej, podniesienie dynamiki zarządzania oraz integrację z innymi systemami (np. środowiskowym, BHP) i modelami zarządzania (np. wiedzą czy projektami). W praktyce możliwe jest wdrażanie zarówno pełnego modelu, jak i jego wybranych elementów, takich jak schemat mapowania procesów. Rekomendacje przedstawione w pracy, dotyczące m.in. rozwoju kompetencji procesowych, doskonalenia procesów, integracji z przyszłymi zmianami norm ISO czy adaptacji modelu w MŚP, dodatkowo wzmacniają praktyczny wymiar opracowania.

Model stanowi więc narzędzie realnego wsparcia organizacji w budowaniu dojrzałego, dynamicznego i zgodnego ze standardami systemu zarządzania procesowego.

Przeprowadzone badania oraz opracowany model posiadają istotną wartość dla praktyki zarządzania procesowego, szczególnie w dużych organizacjach infrastrukturalnych, w których integracja procesów, dynamika zarządzania i zgodność z normami odgrywają kluczową rolę w budowaniu efektywności operacyjnej.

8. Informacje o ewentualnych nieprawidłowościach, które pojawiły się w ocenianej rozprawie doktorskiej oraz tematy do dyskusji

Uważam, że rozprawa została przygotowana w sposób zwięzły, klarowny i logicznie uporządkowany. Jej struktura jest poprawna, a następstwo rozdziałów nie budzi zastrzeżeń. Zwracam jedynie uwagę, że w rozdziale czwartym pojawia się, moim zdaniem, nieco zbyt wiele odniesień teoretycznych, co pozostawia pewien niedosyt w zakresie prezentacji wyników badań. Język rozprawy jest generalnie poprawny, a jedynie nieliczne fragmenty wymagają drobnych korekt redakcyjnych.

Doktorantka nie ustrzegła się jednak drobnych uchybień o charakterze redakcyjnym i stylistycznym. W tekście pojawiają się sporadyczne błędy literowe i gramatyczne, pewne skróty myślowe oraz miejscami opis sformułowany w sposób niewystarczająco precyzyjny.

Wybrane uwagi krytyczne:

- Rys. 2 – Model procesu badawczego: Strzałka od badań wstępnych do badań zasadniczych powinna wychodzić od „wstępne założenia prac do wdrożenia”, a nie od „identyfikacji luki badawczej”. W obecnej formie brakuje płynnego przejścia od wstępnych założeń do kolejnych etapów badań.
- W wielu wykresach brak tytułów osi, co utrudnia interpretację przedstawionych danych. Dla zapewnienia pełnej czytelności i samodzielnej zrozumiałości wykresów zaleca się uzupełnienie opisów osi, tak aby odbiorca mógł bezpośrednio odczytać, jakie zmienne są prezentowane.
- Rozdział 3.1.1.: Rozpoczęcie od definicji „procesu” i powiązania tego terminu z zarządzaniem byłoby bardziej logiczne. Obecnie definicja pojawia się nagle, odrywając się od porządku przedstawionego materiału.
- Wprowadzenie podejścia procesowego w normie ISO 9001 (2000 i 2008): Stwierdzenie, że „spełniło swój cel tylko częściowo”, nie zostało wyjaśnione. Konieczne jest doprecyzowanie, dlaczego efekt był ograniczony.
- Brak odniesienia do rysunku 7 (s. 38).
- Modele dojrzałości procesowej: Brakuje m.in. modelu Shingo, Lean Maturity Model, TPM Maturity Model. Szkoda również, że nie uwzględniono zagranicznych modeli zarządzania procesowego.
- S. 62 – Sprzężenie strategii z procesami: Zdanie opisujące cykl „strategia → projektowanie procesów → monitorowanie → doskonalenie → realizacja strategii” mogłoby być przedstawione graficznie (np. diagram, schemat), co ułatwiłoby odbiór.
- S. 67 – Mapowanie procesów: Wymienione techniki mapowania procesów warto uzupełnić o metodę SIPOC.
- S. 71 – powołanie na tabelę: W tekście odwołanie dotyczy tabeli, natomiast w rzeczywistości jest to rysunek (rys. 11) o niskiej jakości.
- S. 73–74: Brak odniesień do rysunków 12 i 13 przed ich pojawieniem się w tekście.
- S. 80 – Diagram żółwia: Nie obrazuje sekwencji działań procesu. W tym przypadku przydatniejsze byłyby diagramy SIPOC lub Swimlane (część Process Flow na rys. 28, s. 157, przypomina SIPOC).
- Powielanie tabel i wykresów: W wielu miejscach autorka prezentuje te same dane w formie tabeli i wykresu lub wartości liczbowe i procentowe, np. tab. 9 i wyk. 14, co jest niepotrzebne.
- S. 118, rys. 22: Dwa elementy rysunku nie mają powiązań, co utrudnia interpretację.
- Wykresy słupkowe procentowe: Zalecane jest ustawienie skali do 100%, gdyż więcej wartości nie ma sensu w kontekście procentowym.

- S. 144–146, rys. 25–26, tab. 145, tab. 189: Wykresy i tabele nie są od razu czytelne. Iloczyny w rysunkach i tabelach na jednej linii mogą mylić.
- S. 148–149, tab. 20–21: Z matematycznego i logicznego punktu widzenia kolejność kolumn powinna być: S, P, a następnie $S \times P$. Ostatnią kolumnę mogłaby poprzedzać dodatkowa kolumna z nowym prawdopodobieństwem.
- S. 179–185, rys. 32–38: Brak oznaczenia elementów różniących warianty np. kolorem, co ułatwiłoby porównanie.
- Załączniki: Wskazane jest umieszczenie ich jako ostatniego elementu pracy, po wszystkich spisach, co jest standardem w pracach naukowych.
- Korekta redakcyjna i formatowanie: Praca wymaga niewielkiej korekty redakcyjnej, aby była łatwiejsza w odbiorze i bardziej estetyczna. Brak konsekwencji w formatowaniu również utrudnia czytanie.

Wnikliwa lektura pracy nasunęła mi następujące pytania:

- Na stronie 108 Autorka wskazuje, że uwagi grupy eksperckiej stanowią cenne wskazówki do doskonalenia zarządzania procesowego w SFW Energia Polska. Czy podobne obserwacje nie są również dostępne w raportach z audytów? W jaki sposób wnioski audytorów – zarówno z przebiegu audytów, jak i raportów poaudytowych – są uwzględniane przez najwyższe kierownictwo w procesie decyzyjnym?
- Na stronie 110 podano, że dominującym poziomem w latach 2016 i 2020 był poziom III. Czy wnioski uzyskane w 2016 roku zostały wykorzystane w praktyce? Czy na podstawie wyników tego badania podjęto działania naprawcze lub doskonalące? Brak odniesienia do tego aspektu utrudnia pełną interpretację zmian w czasie.
- W rozdziale piątym przedstawia Pani rekomendacje praktyczne i możliwości zastosowania modelu. Jakie organizacje – biorąc pod uwagę ich wielkość i charakter działalności – mogą odnieść największe korzyści z wdrożenia tego modelu, a jakie ewentualne ograniczenia Pani przewiduje?

Reasumując, pragnę jednoznacznie stwierdzić, że mimo tych drobnych niedociągnięć nie mam wątpliwości co do tego, że Doktorantka prawidłowo zrealizowała zamierzony cel pracy i potwierdziła postawione hipotezy. Nie budzi również wątpliwości fakt, że oceniana dysertacja stanowi udany eksperyment badawczy, zrealizowany na wysokim poziomie merytorycznym, a omawiany w niej problem ma istotne znaczenie zarówno poznawcze, jak i praktyczne. Wymienione uwagi nie wpływają na moją pozytywną ocenę pracy.

9. Wniosek końcowy

Uważam, że zarówno zakres rozprawy, jak i zastosowane metody opracowania oraz sposób przedstawienia problemu zostały właściwie dobrane. Realizacja szerokiego i interesującego zakresu tematycznego wymagała od Doktorantki bardzo dobrej znajomości zagadnień związanych z podejściem procesowym w przedsiębiorstwach, w szczególności z jego wdrażaniem i doskonaleniem.

Dysertacja została przygotowana poprawnie pod względem teoretycznym, metodologicznym oraz redakcyjnym. Przedłożona do oceny dysertacja **stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego** oraz **ukazuje ogólną wiedzę teoretyczną Autorki w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości**. Jednocześnie rozprawa potwierdza **umiejętność Autora w zakresie samodzielnego projektowania i prowadzenia badań naukowych**.

Reasumując, stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr inż. Wioletty Klajny pt. „Wdrożenie dynamicznego modelu zarządzania procesowego w Sumitomo SHI FW Energia Polska Sp. z o.o.” spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim określone w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce, Dz.U. 2022 r., poz. 574 z późn. zm.). Zawiera bowiem **oryginalne rozwiązanie zagadnienia naukowego** oraz potwierdza **posiadanie przez Doktorantkę odpowiedniej wiedzy i umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej**.

Wniosuję do Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Śląskiej o **przyjęcie rozprawy doktorskiej** mgr inż. Wioletty Klajny na temat „Wdrożenie dynamicznego modelu zarządzania procesowego w Sumitomo SHI FW Energia Polska Sp. z o.o.” i **dopuszczenie jej do publicznej obrony** w dyscyplinie naukowej nauki o zarządzaniu i jakości.