

Prof. dr hab. Joanna Kulczycka
AGH Wydział Zarządzania
Kraków, ul. A. Gramatyka 10
e-mail: kulczycka@agh.edu.pl

Kraków, 16.12.2025 r.

Recenzja

rozprawy doktorskiej Pani mgr inż. Wioletty Klajny pt. Wdrożenie dynamicznego modelu zarządzania procesowego w Sumitomo SHI FW Energia Polska Sp. z o.o. promotor: dr hab. Aleksandra Kuzior, prof. PŚ opiekun ze strony pracodawcy mgr inż. Arkadiusz Osuch, Prezes Zarządu SFW EP.

1. Formalne i prawne podstawy wykonania recenzji

Recenzję wykonano na zlecenie Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Organizacji i Zarządzania z dnia 4.11.2025 r. nr POZ-RD:512.2.2025.1.

2. Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy

Wybór problematyki badawczej rozprawy odpowiada na realne potrzeby analizowanego przedsiębiorstwa, a także aktualne wyzwania związane z doskonaleniem systemu zarządzania w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia biznesowego. Dotyczy to zwłaszcza niestabilnej branży energetycznej (firmy Sumitomo SHI FW Energia Polska) związanej z obecną sytuacją rynkową i geopolityczną w Europie i USA, a także tempa wdrażania inwestycji w obszarze energetyki odnawialnej. Doktorantka logicznie argumentuje, dlaczego tradycyjne zarządzanie funkcjonalne jest niewystarczające, uzasadniając konieczność udoskonaleń w podejściu procesowym, gdzie dynamika jest kluczem do jego adaptacji. Analizy te prowadzone były w kontekście identyfikowania poziomu dojrzałości procesowej organizacji. Praca ściśle wpisuje się w zakres dyscypliny Nauki o zarządzaniu i jakości obejmującej: *Zarządzanie procesami; Metody zarządzania procesami; Dojrzałość procesowa, organizacji; Projektowanie architektury procesów; Modele referencyjne; Metody doskonalenia procesów; Struktury zarządzania procesami; Metody pomiaru efektywności procesów.*

Konkluzja

Temat uważam za aktualny, trafny oraz ważny nie tylko w aspekcie aplikacyjnym, a także naukowym i zgodny z obszarem wybranej dyscypliny.

3. Ocena formalnej strony pracy – tytuł, struktura i układ rozprawy oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej

Tytuł pracy w pełni odpowiada prowadzonej tematyce badań. Układ rozprawy doktorskiej jest tradycyjny, logiczny i przejrzysty. Praca składa się z pięciu rozdziałów, a przedstawione w nich treści konsekwentnie ukazują kolejne etapy realizowanych badań. Dysertacja ma charakter teoretyczno-empiryczny i dotyczy propozycji wdrożenia modelu zarządzania procesowego w organizacji na przykładzie firmy Sumitomo SHI FW Energia Polska.

Doktorantka wykazała, iż zna problematykę i aktualne badania krajowe i zagraniczne. Bibliografia zawiera 204 pozycje literatury krajowej i zagranicznej oraz normy ISO (11 dokumentów) dotyczące zarówno zarządzania procesowego, dojrzałości organizacji jak i otoczenia gospodarczego analizowanego rynku.

W części wstępnej (Rozdział 1) Autorka wprowadzając do tematyki, przedstawiała przesłanki podjęcia tematu oraz zdefiniowała cel pracy. Rozdział 2 to metodyka badań, w tym ponownie cel główny, ale też cele teorio-poznawcze i użytkowe, trzy pytania badawcze, trzy hipotezy oraz opis przedmiotu i podmiotu. W procesie badawczym skorzystała z podejścia mieszanego, łączącego metody ilościowe i jakościowe, co pozwoliło na dokładną analizę problemu. Część teoretyczna została starannie opracowana z uwzględnieniem szerokiej i trafnie dobranej literatury przedmiotu (Rozdział 3), tym samym potwierdzając umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

W koncepcji badań (Rozdział 4) kluczowe było powiązanie zarządzania procesowego z zagadnieniem dojrzałości procesowej. Autorka słusznie przyjęła, że ocena dojrzałości jest punktem wyjścia opracowania modelu, gdyż pozwala zidentyfikować słabe strony i kierunki doskonalenia.

W ramach badań empirycznych w Sumitomo SHI FW Energia Polska przeprowadziła:

- Ocenę modelu zarządzania i poziomu dojrzałości procesowej.
- Analizę zgodności procesów z normą ISO 9001:2015.
- Identyfikację czynników warunkujących dynamikę zarządzania (w oparciu o literaturę, normę ISO i praktykę organizacji).

Warto docenić walor użyteczny pracy. W ramach działań wdrożeniowych, szczególnie tych związanych z zastosowaniem opracowanego schematu mapowania procesów, poza możliwością uzupełnienia luk w procesach, jaką zapewnił opracowany schemat, możliwa była dalsza optymalizacja jakościowa procesów w tym na poziomie operacyjnym. Ponadto zaprezentowane zostały rekomendacje dla dalszych prac wdrożeniowych w związku z planowanymi uaktualnieniami norm ISO.

Konkluzja

Rozprawa ma logiczny i spójny układ, wysoko oceniam opis i rzetelność prowadzonych badań empirycznych ich weryfikację i propozycję dalszych kierunków badań. Praca wskazuje, iż Doktorantka posiada umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

4. Ocena pracy pod względem formalno-redakcyjnym

Strony formalna i redakcyjna jest bardzo dobra i staranna. Autorskie rysunki i wykresy oraz tabele w sposób prawidłowy i ciekawy uzupełniają prowadzone badania. Zaproponowano wizualizację procesów w postaci autorskiego schematu mapowania, który jest zgodny z normą ISO, a jednocześnie syntetyczny i przejrzysty. Stanowi on interesującą alternatywę dla skomplikowanych notacji (np. BPMN), co jest szczególnie cenne dla mniejszych podmiotów, które nie mogą inwestować w drogie oprogramowanie.

Doktorantka wielokrotnie powołuje się na badanie dokumentów wewnętrznych (dokumentacji systemu zarządzania) oraz raportów z Przeglądów Zarządzania, Przeglądów Projektów, audytów wewnętrznych i zewnętrznych – w pracy brak podsumowania/zestawienia informacji o takich dokumentach (np. okres obowiązywania tytuł głównych dokumentów, itp.).

Drobna uwaga dotyczy podpisów pod wykresami np. może logiczniej byłoby napisać zamiast

Wykres 7 - Przyznane poziomy dojrzałości dla zagadnień 1-10 [%] – wszyscy pracownicy – proponuję

Wykres 7 - Przyznane poziomy dojrzałości [%] dla zagadnień 1-10 – wszyscy pracownicy

W pracy wydaje się, iż zbyt duże odstępstwa między liniami, które zaburzają spójność tekstu i niepotrzebnie zwiększają objętość opracowania.

Konkluzja

Redakcja i edycja rozprawy oraz jakość rysunków jest poprawna i staranna.

5. Szczegółowa ocena merytoryczna zawartości rozprawy wraz z oceną oryginalności rozwiązania problemu naukowego oraz poziomu ogólnej wiedzy teoretycznej w dyscyplinie Nauki o zarządzaniu i jakości

Zastosowane przez Doktorantkę metody i narzędzia badawcze są właściwie dobrane z punktu widzenia celu (celów) i tematu dysertacji, postawionych pytań oraz hipotez. Wybór podejścia teoretyczno-empirycznego z metodami ilościowymi i jakościowymi (podejście mieszane) jest uzasadniony i odpowiedni dla pracy o charakterze wdrożeniowym.

W rozdziale 2 luka badawcza została zidentyfikowana prawidłowo. Autorka słusznie zauważa brak kompletnego modelu zarządzania procesowego, który:

1. Wspierałby organizację w dynamicznym reagowaniu na zmiany otoczenia (tzw. *high speed management*).
2. Byłby jednocześnie zgodny z wymaganiami międzynarodowej normy ISO 9001:2015 (w tym z jej dynamicznymi elementami wprowadzonymi w ostatnim wydaniu).

W pracy przy analizie luki badawczej Doktorantka wskazuje na brak „kompletnego modelu” zarządzania procesowego, który wspierałby organizację w dynamicznym reagowaniu na zmiany otoczenia, a jednocześnie zgodnego z wymaganiami międzynarodowej normy ISO 9001:2015 i jej dynamicznymi elementami. Prosiłabym o szersze zdefiniowanie tego pojęcia w kontekście pracy. Czy „kompletność” odnosi się jedynie do zgodności z wymaganiami normy ISO 9001:2015, czy też szerzej – do integracji z systemami informatycznymi i całością działań biznesowych? Jakie są graniczne cechy modelu kompletnego? Czy model dynamiczny jest zawsze kompletny?

W rozdziale 3 – teoretycznym – poddano szczegółowej analizie i opisano rozwój zarządzania procesowego, dojrzałość procesową, modele zarządzania procesowego oraz podejście do modelowania procesów, w tym najczęściej stosowane narzędzia. Krytyczna analiza literatury naukowej oraz zapisów norm ISO pozwoliła na realizację 3 celów teoriopoznawczych:

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

Przywołano i opisano tu w ujęciu chronologicznym kolejne „fale” zarządzania procesowego, podkreślając znaczenie zintegrowanego zarządzania oraz nowych kolejnych wyzwań w związku z dynamicznymi zmianami w gospodarce. W dalszej części Autorka zaprezentowała rozwój zagadnień dotyczących dojrzałości procesowej organizacji

podkreślając, iż jest ona podstawą oceny stopnia rozwoju zarządzania procesowego. Jest tu wymienionych szereg modeli stanowiąc solidną podbudowę teoretyczną. Tym sposobem Doktorantka wykazała, że posiada ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, a dodatkowo praktyczną, gdyż w sposób syntetyczny i spójny opisała wady i zalety metod stosowanych w praktyce biznesowej. Jednak w części teoretycznej wskazane byłoby odważniejsze podejście do tematu. Brak jest bowiem własnych komentarzy Autorki, np. dotyczących oceny możliwości i zasadności wykorzystania oraz ograniczeń wykazanych modeli w prowadzonych badaniach w szczególności do realizacji sześciu celów użytecznych prezentowanych w pracy. Prosiłabym zatem o dokonanie syntezy i wskazanie, które wyniki badań teoretycznych zostały wykorzystane w przeprowadzonych badaniach wdrożeniowych? Jakie były zdaniem Autorki najważniejsze etapy i przełomowe momenty w opisywanym zarządzaniu procesowym i które z nich miały największy wpływ na ostateczny kształt modelu wdrożonego w SFW EP?

W rozdziale czwartym Doktorantka opracowała i przeprowadziła anonimowe badania wśród pracowników firmy oraz wywiady eksperckie z audytorami wewnętrznymi spółki. Uzyskała ciekawe i reprezentatywne wyniki, przy czym na szczególną uwagę zasługuje analiza komentarzy pozyskanych z pytań otwartych. Natomiast nie do końca są zrozumiałe przyznane wartości wag np. 0,9 czy 1,2, które przypisano dla zagadnień 1- 10 – o ile uzasadnione jest ich różnicowanie, to skąd wynikają właśnie takie wartości – proszę o uzasadnienie.

Część badań prowadzono na podstawie analizy dokumentów wewnętrznych organizacji (raporty z przeglądów projektów, danych prezentowanych przez kierownictwo firmy, audytów), które „nie są usystematyzowane i rozproszone”, a posłużyły do identyfikowania niektórych działań. Czy zatem można uznać, że te działania mają charakter ciągły, czy incydentalny i czy są wiarygodne? W jakim stopniu wynikają one z oddolnych procedur (dokumenty operacyjne), a w jakim są narzucone przez kierownictwo (top-down)?

Doktorantka w sposób pragmatyczny przeprowadziła analizę czynników wewnętrznych i zewnętrznych w kontekście środowiska funkcjonowania organizacji. Czy w analizie kontekstu wewnętrznego lub zewnętrznego można i powinno uwzględnić się zagadnienia cyberbezpieczeństwa? Jeśli tak, to w którym obszarze modelu powinny się znaleźć?

Autorka w rozprawie wskazuje, iż opracowany schemat mapowania procesów może docelowo sprzyjać organizacji w osiągnięciu wyższej dojrzałości procesowej, a zaprezentowany model został dopasowany do obecnego poziomu dojrzałości SFW EP. Jakie istotne zmiany w modelu wystąpiłyby, gdyby poziom dojrzałości organizacji był znacząco niższy lub wyższy?

W wyniku realizacji pracy nastąpiło już wdrożenie opracowanego modelu w Sumitomo SHI FW Energia Polska oraz modelu referencyjnego w spółce córce SHI FW Energia Fakop, obejmującego opracowanie mapy procesów identyfikację interesariuszy, ryzyk oraz opracowane karty oceny, zaproponowane mierniki, a także sposób walidacji i oceny elementów modelu przez właścicieli procesów. Zdecydowanie zasadne wraz z wdrożeniem systemu jest prowadzenie szkoleń co podkreśliła Doktorantka i na co też szczególną uwagę zwracali audytorzy.

Konkluzja

W prezentowanej rozprawie dokonano oryginalnego rozwiązania w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej prezentując ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości

Wnioski

Podsumowując, zaprezentowana powyżej ocena poszczególnych rozdziałów rozprawy pozwala jednoznacznie stwierdzić, że Doktorantka swobodnie łączy wiedzę teoretyczną i praktyczną, wykazuje umiejętność samodzielnego rozwiązywania problemu badawczego przy użyciu adekwatnej metodyki badań. Tematyka rozprawy wpisuje się w dyscyplinę nauki o zarządzaniu i jakości. Bardzo ważne są wdrożeniowe aspekty prowadzonych badań, w tym opracowanie modelu, przeprowadzone ankiety i statystyczna walidacja wyników.

Przedstawiona przez Panią mgr inż. Wioletę Klajny dysertacja spełnia wszystkie wymagania stawiane rozprawom doktorskim, prezentując oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej uwzględniające wymogi ustawowe zawarte w art. 187. pkt.1 i 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Wnioskuje zatem do Rady Naukowej Dyscypliny Nauki i Zarządzania i Jakości Politechniki Śląskiej o dopuszczenie Pani mgr inż. Wiolety Klajny do dalszych etapów postępowania o nadanie stopnia doktora w dyscyplinie Nauki o zarządzaniu i jakości.