

Łódź, 26.05. 2017

Prof. dr hab. Maciej Urbaniak  
Zakład Doskonalenia Procesów Operacyjnych  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytetu Łódzkiego

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgra inż. Daniela Marciniaka  
pt. „Rola zrównoważonego zarządzania w budowaniu doskonałości  
operacyjnej na podstawie dobrych praktyk w produkcji przemysłowej”  
napisanej pod kierownictwem naukowym**

**Pani dr hab. inż. Agnieszki Zakrzewskiej-Bielawskiej Prof. PŁ  
oraz Pana Doc. dra inż. Marka Sekiety (promotora pomocniczego)**

Podstawą formalną sporządzenia niniejszej recenzji jest uchwała Rady Wydziału Organizacji Zarządzania Politechniki Łódzkiej powołująca mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej mgra inż. Daniela Marciniaka pt. „Rola zrównoważonego zarządzania w budowaniu doskonałości operacyjnej na podstawie dobrych praktyk w produkcji przemysłowej” napisanej pod kierownictwem naukowym Pani dr hab. inż. Agnieszki Zakrzewskiej-Bielawskiej prof. PŁ oraz Pana Doc. dra inż. Marka Sekiety.

Rozprawa doktorska mgra inż. Daniela Marciniaka jest wnikliwym studium opisowo – analitycznym, składającym się z pięciu rozdziałów, poprzedzonych wprowadzeniem oraz z podsumowania i wniosków ujętych w zakończeniu pracy (obejmuje wraz z załącznikami 317 stron, 59 tabel, 48 rysunków, 212 cytowanych pozycji [książek artykułów, raportów, dokumentów normalizacyjnych, materiałów publikowanych na stronach internetowych]). W strukturze pracy wyraźnie wyodrębnić można część teoretyczno - opisową (pierwsze trzy rozdziały) oraz część analityczno - badawczą (dwa kolejne rozdziały).



## **OCENA TRAFNOŚCI WYBORU TEMATU ROZPRAWY I OBSZARU BADAWCZEGO**

Podjęta przez Pana mgr inż. Daniela Marciniaka problematyka dotycząca roli zrównoważonego zarządzania w budowaniu doskonałości operacyjnej jest relatywnie rzadko spotykana, zarówno w międzynarodowych, jak i krajowych opracowaniach (monografiach oraz czasopiśmiennictwie naukowym), a tym samym w pracach awansowych na stopnie naukowe w dziedzinie nauk ekonomicznych. Najczęściej badacze koncentrują się na uwarunkowaniach i barierach związanych z doskonaleniem procesów przy wykorzystaniu wytycznych zawartych w międzynarodowych standardach dotyczących zarządzania jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem. Z tego też względu niniejsza dysertacja może stanowić istotną próbę wypełnienia luki poznawczej w zakresie uwarunkowań wdrażania narzędzi doskonalenia operacyjnego procesów, jak i implementacji koncepcji (strategii) trwałego i zrównoważonego rozwoju organizacji.

Z pełnym przekonaniem mogę zatem stwierdzić, iż tematyka poruszona w rozprawie przez Doktoranta jest nadal ciągle ważna, zarówno z punktu widzenia badawczego, jak i z punktu widzenia praktyki gospodarczej i będzie stanowić z pewnością obszar dalszych eksploracji naukowych. Z tego też względu wybór problematyki opracowania uważam za bardzo trafny i ciągle aktualny.

## **OCENA TYTUŁU ORAZ ZAŁOŻEŃ BADAWCZYCH DYSERTACJI**

Tytuł pracy w brzmieniu „Rola zrównoważonego zarządzania w budowaniu doskonałości operacyjnej na podstawie dobrych praktyk w produkcji przemysłowej” wydaje się być nader zawily, a przez to mało komunikatywny. Zdaniem recenzenta należałoby sformułować tytuł następująco: „Rola narzędzi doskonalenia operacyjnego procesów w przedsiębiorstwach produkcyjnych”.

Jako cel główny mgr inż. Daniel Marciniak wyznaczył opracowanie modelu zrównoważonego zarządzania działalnością operacyjną w przedsiębiorstwach produkcyjnych mającego zapewnić bieżący nadzór oraz ciągłą poprawę prowadzącą do doskonałości operacyjnej.

W tak określonym celu brak jest jednak wskazania do czego ma się odnosić doskonałość operacyjną, czy do procesów, czy też organizacji (w tym przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych).

Doktorant prawidłowo określił cele szczegółowe pracy, które odniósł do:

-identyfikacji obszarów wymagających zarządzania operacyjnego w przedsiębiorstwie produkcyjnym;



- wskazania kluczowych koncepcji mających zastosowanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym dążącym do doskonałości operacyjnej.
- określenia metod, technik i narzędzi, które mogą tworzyć zestaw dobrych praktyk w działalności operacyjnej przedsiębiorstw produkcyjnych.
- identyfikacji i oceny efektów wynikających z zastosowania zrównoważonego zarządzania w przedsiębiorstwach produkcyjnych.

W kontekście postawionych celów mgr inż. Daniel Marciniak prawidłowo sformułował szczegółowe pytania badawcze, które odnosiły się do takich kwestii:

- W jaki sposób kadra kierownicza przedsiębiorstw produkcyjnych radzi sobie ze złożonością zachodzących w nich procesów i potrzebą ich koordynacji?
- Jakie metody, techniki i narzędzia wykorzystuje się do koordynacji złożonością operacyjną i jej doskonalenia w przedsiębiorstwach produkcyjnych odnoszących sukcesy?
- Jakie są najlepsze praktyki w dążeniu do doskonałości operacyjnej, które mogą stanowić wzorzec dla innych podmiotów produkcji przemysłowej?
- Jakie efekty uzyskują przedsiębiorstwa produkcyjne w wyniku wdrożenia zrównoważonego zarządzania?
- Jakie czynniki warunkują proces doskonalenia działalności operacyjnej w przedsiębiorstwach produkcyjnych?

Chcąc osiągnąć założone cele mgr inż. Daniel Marciniak przeprowadził intensywną kwerendę literatury tak krajowej, jak i zagranicznej (angielskojęzycznej), jak również przeprowadził badania empiryczne wykorzystując w tym celu metodę studiów przypadków (ang. case studies).

Uzyskane wyniki badań literaturowych i empirycznych pozwoliły Doktorantowi osiągnąć przyjęte cele oraz odpowiedzieć na pytania szczegółowe.

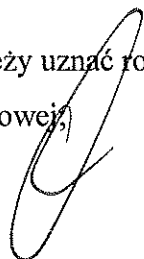
Oceniając ogólną koncepcję i założenia rozprawy należy uznać, iż budowa jej jest przemyślana, logiczna i spójna oraz w wysokim stopniu podporządkowana przyjętym celom rozprawy.

## **OCENA MERYTORYCZNA POSZCZEGÓLNYCH ROZDZIAŁÓW DYSERTACJI**

W rozdziale pierwszym mgr inż. Daniel Marciniak podjął próbę przedstawienia genezy, cech oraz klasycznych teorii dotyczących zarządzania produkcją przemysłową na tle rozwoju koncepcji zrównoważonego rozwoju.

Za szczególnie cenne w tej części opracowania należy uznać rozważania Autora dotyczące:

- przeгляdu wybranych definicji produkcji przemysłowej;



- ewolucji klasycznych teorii dotyczących zarządzania produkcją (opartych na podejściu klasycznym, behawioralnym oraz ilościowym);
- zestawienia osiągnięć i ograniczeń zarządzania naukowego, administracyjnego.

Pewne wątpliwości budzi jednak nie w pełni rozwinięty ostatni podrozdział (1.3), w którym Doktorant naszkicował w stopniu relatywnie ogólnikowym istotę zrównoważonego zarządzania nie zarysowując w pełni wyczerpującym stopniu genezy, ewolucji oraz aktualnych tendencji dotyczących tej koncepcji na tle najnowszej światowej literatury przedmiotu. Rozważania te ograniczają się do prezentacji poglądów głównie kilku polskich badaczy (takich jak A. K. Koźmiński, K. Oblój, W. Przychodzeń, czy A. Jabłoński) w odniesieniu do zrównoważonego zarządzania.

W kolejnym rozdziale mgr inż. Daniel Marciniak poświęcił uwagę problematyce dotyczącej roli wybranych współczesnych koncepcji i metod zarządzania w produkcji przemysłowej.

Za interesujące w tej części pracy należy uznać treści rozważań związanych z:

- genezą, istotą oraz charakterystyką Toyota Production System oraz wybranych jego elementów (jak np. Kaizen, 5s, Total Productive Maintenance, Kanban, haijunka, poka-yoke, SMED);
- rolą koncepcji sterowania jakością, zapewnienia jakości oraz zarządzania jakością w ewolucyjnym rozwoju zarządzania procesowego i systemowego;
- wykorzystaniem zrównoważonej karty wyników oraz controllingu w zarządzaniu produkcją przemysłową.

Pewne wątpliwości i zastrzeżenia dotyczą jednak stosowania przez Autora recenzowanej dysertacji polskiego określenia „produkcja odchudzona” zamiast Lean Production (strony 48-50). Stosowanie polskiego tłumaczenia nader upraszcza i nie w pełni odzwierciedla założenia tej koncepcji. Podobne wątpliwości nasuwają się do prezentacji dokonań tzw. guru jakości takich jak: Shewart, Deming, Juran, Ishikawa (strony 69-81), gdyż ich dokonania są powszechnie opisywane w literaturze przedmiotu od ponad trzydziestu lat, czy modeli zapewnienia jakości (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003), których ostatnia wersja została opublikowana przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (ISO) w 1994 i definitywnie zastąpiona w 2003 roku normą ISO 9001:2000 (poddaną kolejnym nowelizacjom w 2008 i 2015 roku) stanowiącą wytyczne do wdrożenia i doskonalenia systemu zarządzania jakością.

Błędnym i nader uproszczonym jest też stwierdzenie Doktoranta, iż ISO 9000 to system zarządzania jakością (strona 82). ISO 9000 to norma terminologiczna, a główną

wytieczną do wprowadzenia i doskonalenia, a także oceny systemu zarządzania jakością jest norma ISO 9001 (jak już wspomniano najnowsza jej aktualizacji nastąpiła w 2015 roku).

Równie błędne i nader uproszczone jest stosowanie określeń „model wdrożeniowy ISO” (strona 84), gdyż ISO to organizacja, a model wdrożeniowy dla systemu zarządzania jakością stanowią (jak już wcześniej wspomniano) wytyczne zawarte w normie ISO 9001.

Uproszczeniem jest także stosowanie określeń „rodzina 9000” (ta sama strona).

Za interesujący ze względu na poruszoną przez mgra inż. Daniela Marciniaka problematykę rozważań naukowych należy uznać **rozdział trzeci** recenzowanej rozprawy, w którym Autor zaprezentował możliwości implemantacji metod i technik wykorzystywanych w doskonaleniu operacyjnym procesów/organizacji z perspektywy wdrażania koncepcji trwałego i zrównoważonego rozwoju.

Za wartościowe w tej części pracy należy uznać rozważania dotyczące:

- istoty i ewolucji doskonałości operacyjnej;
- kompleksowej charakterystyki korzyści i ograniczeń koncepcji i nurtów zarządzania objętych modelem zarządzania doskonałością operacyjną w przedsiębiorstwach produkcyjnych (zawartej w tabeli 3.1) oraz kompleksowe zestawienie metod, technik i narzędzi zarządzania objętych modelem zarządzania doskonałością operacyjną w firmach produkcyjnych.

Jednak pewną słabością tego ostatniego zestawienia jest **brak uporządkowania i klasyfikacji wg logicznego kryterium podziału z wyodrębnieniem technik, metod i narzędzi.**

*Za oryginalny należy uznać zaproponowany przez Doktoranta model zarządzania doskonałością operacyjną (rys. 3.5 na stronie 139), jednakże jego forma graficzna wydaje się być relatywnie niskim poziomem komunikatywności (czytelności treści przedstawionej w formie ilustracji graficznej).*

Za szczególnie wartościowy należy uznać **rozdział kolejny**, w którym mgr inż. Daniel Marciniak zaprezentował wyniki badań empirycznych. Należy stwierdzić, iż zasadniczo wątpliwości nie budzi zastosowana przez Doktoranta metodyka (procedura) badawcza w której jako narzędzia użyto kwestionariusza, a zastosowaną techniką gromadzenia informacji był wywiad częściowo strukturyzowany, przeprowadzony z kadrą menedżerską zaangażowaną w nadzorowanie procesów operacyjnych celowo wybranych przedsiębiorstw sektora produkcyjnego prowadzących działalność w Europie środkowo-

wschodniej, zatrudniających powyżej 150 pracowników. Autor prawidłowo przeprowadził na wstępie badania pilotażowe (którymi objął 3 organizacje) w 2014 roku, a następnie w latach 2015-2016 badania zasadnicze (w których uczestniczyło osiem podmiotów gospodarczych). Zebrany materiał empiryczny pozwolił Jemu na opracowanie studiów przypadków, do których przygotowania wykorzystał także metodę badania dokumentów polegającą na jakościowej analizie zgromadzonych przez badane podmioty zapisów dokumentujących przebieg procesów i stawianych im kryteriów oceny (jak dokumenty przekazania informacji pomiędzy zmianami, karty zatwierdzenia procesu, raporty produkcyjne, karty identyfikacji, wskaźniki działalności, arkusze kompetencyjne). Przedstawione wyniki badań w formie studiów przypadków należy uznać za interesujące i wartościowe z punktu widzenia realizacji założeń poznawczych recenzowanej dysertacji będącej podstawą oceny w akademickiej procedurze awansowej. Za istotny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu w ramach dziedziny nauki ekonomicznej uznaję bardzo dobrze przedstawione dobre praktyki w produkcji przemysłowej, w których Autor dokonał oryginalnej analizy poszczególnych obszarów (a w ich ramach szczegółowych zagadnień) w badanych organizacjach takich jak:

- organizacja i kultura,
- jakość w procesie,
- prowadzenie działań korygujących i zapobiegawczych,
- zarządzanie pracą,
- produktywność i utrzymanie ruchu,
- organizacja i zarządzanie strumieniem wartości dodanej,
- bezpieczeństwo pracy i zarządzanie zasobami ludzkimi,
- koordynacja zarządzania i doskonalenie.

**Jako uwagę do tego rozdziału pragnę zgłosić, iż niezrozumiałe jest dlaczego Doktorant powtórzył w nim treść sformułowanych celów i pytań badawczych, zawartych wcześniej we wstępie niniejszej dysertacji.**

**W ostatnim rozdziale** mgr inż. Daniel Marciniak zaprezentował zaproponowany przez siebie autorski oryginalny model zarządzania oparty na dobrych praktykach i wykorzystujący założenia koncepcji trwałego/ zrównoważonego rozwoju, który wdrażany w przedsiębiorstwach produkcyjnych mógłby stanowić użyteczną metodykę wykorzystywaną w celu doskonalenia operacyjnego procesów w tych organizacjach. Model ten mimo swojej nierozbudowanej i zwężonej struktury (ujęty w dwunastoetapowej procedurze implementacyjnej) stanowi zbiór zaleceń, których stosowanie mogłoby się przyczynić do

poprawy sprawności operacyjnej procesów w zainteresowanych jego potencjalnym wykorzystaniem podmiotach sektora produkcyjnego.

## KONKLUZJE

Rekapitułując należy wyraźnie podkreślić, iż rozprawa ma znaczenie poznawcze wzbogacające wiedzę z zakresu problematyki dotyczącej wdrażania narzędzi doskonalenia operacyjnego procesów.

Należy wyraźnie stwierdzić, iż zamieszczone w recenzowanej rozprawie wyniki przeprowadzonych badań literaturowych, jak i empirycznych potwierdziły osiągnięcie przez Doktoranta założonych przez Niego celów dysertacji oraz pozwoliły w znacznej mierze uzyskać odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze.

**Przeprowadzone badania posłużyły Autorowi recenzowanej dysertacji na zaprezentowanie innowacyjnego wkładu do rozwoju nauk o zarządzaniu jakim jest opracowany przez Niego model wykorzystujący dobre praktyki, które zostały poddane szczegółowej analizie w empirycznym postępowaniu badawczym.**

Biorąc powyższe pod uwagę pragnę stwierdzić, iż recenzowana praca mimo wskazanych uwag (także o charakterze dyskusyjnym) odpowiada ustawowym wymogom rozpraw doktorskich i wnoszę o dopuszczenie jej Autora do dalszych etapów przewodu doktorskiego, a po dopuszczeniu rozprawy do publicznej obrony i jej przyjęciu oraz pozytywnej ocenie przebiegu obrony przychyliam się do wniosku o nadanie przez Radę Wydziału Organizacji Zarządzania Politechniki Łódzkiej stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu Panu mgr. inż. Danielowi Marciniakowi.

