



Białystok, 3 grudnia 2021 rok

dr hab. inż. Katarzyna Halicka, prof. PB
Wydział Inżynierii Zarządzania
Politechnika Białostocka

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgra inż. Michała Paszkowskiego
pt. *ROLA KULTURY ORGANIZACYJNEJ WE WDRAŻANIU WORLD CLASS MANUFACTURING*

1. Podstawa opracowania recenzji

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska mgra inż. Michała Paszkowskiego zatytułowana *Rola kultury organizacyjnej we wdrażaniu World Class Manufacturing*. Promotorem rozprawy jest dr hab. inż. Zbigniew WIŚNIEWSKI, prof. PŁ, a promotorem pomocniczym dr inż. Małgorzata WIŚNIEWSKA.

Podstawą przygotowania recenzji jest pismo Przewodniczącego Rady ds. Stopni Naukowych w dyscyplinie *Nauki o Zarządzaniu i Jakości* Politechniki Łódzkiej prof. dra hab. Jacka Otto z dnia 18 października 2021 roku w sprawie powołania mnie (zgodnie z Uchwałą Rady ds. Stopni Naukowych Wydziału Zarządzania i Inżynierii Produkcji Politechniki Łódzkiej nr 11/2021 z dnia 12.10.2021 r.) na recenzenta rozprawy doktorskiej mgra inż. Michała Paszkowskiego nt. *Rola kultury organizacyjnej we wdrażaniu World Class Manufacturing*.

2. Charakterystyka ogólna rozprawy

Recenzowana rozprawa mieści się w szeroko rozumianej problematyce doskonalenia cyklu logistyki produkcji, ciągłego usprawniania procesów produkcyjnych. W szczególności w dysertacji Pan mgr inż. Michał Paszkowski podejmuje dwa powiązane ze sobą tematycznie wątki dotyczące odpowiednio: (1) koncepcji WCM (w rozprawie nazwanej jako światowa klasa wytwarzania) w kontekście dążenia do rozwoju i ciągłego doskonalenia oraz (2) kultury organizacji i jej roli w osiągnięciu światowej klasy wytwarzania.

Przesłanki podjęcia przez Autora problematyki badawczej wynikają między innymi z konieczności określenia roli kultury organizacji i jej roli w osiągnięciu światowej klasy wytwarzania.

Autor podjął w rozprawie aktualny i ważny problem dotyczący poszukiwania metod i narzędzi umożliwiających podnoszenie wydajności, jakości i bezpieczeństwa procesów wytwórczych.



W mojej opinii podjęcie takiej tematyki jest zasadne i użyteczne, zarówno z punktu widzenia nauki, jak i praktyki przemysłowej.

Biorąc pod uwagę zaproponowaną przez Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, klasyfikację subdyscyplin w obrębie dyscypliny *nauki o zarządzaniu i jakości*, podjęta w rozprawie problematyka badawcza została umiejscowiona na poziomie funkcjonalnym w obszarze *zarządzania produkcją, usługami i technologią* oraz na poziomie operacyjnym w ramach subdyscyplin *zarządzanie jakością* oraz *zarządzanie procesami i projektami*¹.

Zaproponowany tytuł opiniowanej rozprawy *Rola kultury organizacyjnej we wdrażaniu World Class Manufacturing* odpowiada jego treści i jednoznacznie określa rozważany problem i zakres badań podjętych przez Autora. Temat ma cechy dysertabilności, to znaczy jest oryginalny i istotny z punktu widzenia aktualnych trendów badawczych.

3. Struktura pracy

Recenzowana rozprawa liczy 321 stron, z czego 298 stron stanowi tekst zasadniczy. Struktura pracy obejmuje siedem rozdziałów zatytułowanych: 1. *Wstęp*, 2. *Cel pracy i jej struktura*, 3. *Światowy poziom wytwarzania*, 4. *Kultura organizacyjna*, 5. *Kultura światowej pracy wytwarzania*, 6. *Badanie światowej klasy wytwarzania w kontekście kultury organizacyjnej*, 7. *Podsumowanie*. Integralnymi elementami pracy są również: *Akronimy*, *Bibliografia*, *Spis rysunków*, *Spis tabel*. Recenzowana rozprawa została przygotowana w języku polskim. W mojej opinii niepotrzebnie numerował wstęp oraz podsumowanie. Zazwyczaj tego typu rozdziały nie są numerowane.

Struktura recenzowanej rozprawy w większości jest prawidłowa, w sensie logiki i zasadności prezentowanych treści. Trzy rozdziały (*Światowy poziom wytwarzania*, *Kultura organizacyjna*, *Kultura światowej pracy wytwarzania*) o charakterze teoretyczno-przeglądowym stanowią z jednej strony wprowadzenie do podjętego przez Autora tematu badawczego, z drugiej podstawę do badań własnych Autora, których wyniki zawarto w rozdziale szóstym. Moje zastrzeżenie budzi nierównomierne rozłożenie treści w poszczególnych rozdziałach oraz podrozdziałach. Przykładowo, rozdział 6 *Badanie światowej klasy wytwarzania w kontekście kultury organizacyjnej* obejmuje ponad 100 stron (1/3 całej pracy), rozdziały 3 *Światowy poziom wytwarzania* oraz 4 *Kultura organizacyjna* liczą ponad 70 stron, a rozdział 5 *Kultura światowej klasy wytwarzania* – 30 stron, natomiast rozdział 2 *Cel pracy i jej struktura* liczy 3 strony. Z kolei podrozdział 4.1 *Pojęcie*,

¹ Dostępne online na stronie internetowej Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, https://www.knoiz.pan.pl/images/stories/pliki/pdf/Subdyscypliny_nauk_o_zarzedzaniu_i_jakosci.pdf



rozumienie, funkcje liczy 7 stron, 4.5 Zmiana kultury organizacyjnej – 4 strony, a podrozdział 3.4 Wdrażanie rozwiązań światowej klasy wytwarzania – 20 stron, a rozdział 6.5 Badania i analiza zebranych danych ponad 60 stron. Błędnie też został zatytułowany rozdział 2, jako *Cele pracy i jej struktura*. W tym rozdziale przedstawiony zakres pracy, podano pytania badawcze nie zostały zaś jasno sprecyzowane cele.

Literatura przedmiotu liczy 285 pozycji. Autor odwołuje się zarówno do dorobku polskiej, jak i zagranicznej literatury przedmiotu.

4. Problem badawczy, cele i hipotezy badawcze oraz ich oryginalność

Problem badawczy został sformułowany w postaci czterech pytań badawczych (s. 12):

1. Jak ocenić poziom dojrzałości organizacji w kontekście światowej klasy wytwarzania (ang. World Class Manufacturing), a w szczególności metryki osiągnięcia najwyższego jej poziomu?
2. Jak oceniać kulturę, uwzględniając jej znaczenie dla rozwoju organizacji w kierunku WCM?
3. Jaki jest preferowany dla WCM typ kultury organizacji?
4. Jak określone wartości wymiarów kultury determinują postęp na drodze do osiągnięcia poziomu światowej klasy wytwarzania?

Niestety Autor nie sformułował celów pracy rozprawy doktorskiej. Po przeczytaniu rozprawy cele te można bez problemu wyłonić, jednak nie są one w jednoznaczny sposób podane. Uważam, że należałoby również wyłonić – spośród wyżej wymienionych – **jeden główny cel pracy**.

Autor w pracy nie sformułował też czy hipotez badawczych. Nie została również jasno określona luka badawcza.

Autor także nie sprecyzował klarownie metodyki prac nad doktoratem (na przykład w postaci schematu, czy też tabeli). W mojej opinii, należałoby sformułować zadania badawcze umożliwiające odpowiedź na postawione pytania oraz osiągnięcie założonych celów, czy też przyporządkować celom pracy konkretne metody i narzędzia badawcze oraz powiązać cele pracy z poszczególnymi częściami pracy zaznaczając jednoznacznie, które cele odnoszą się do części teoriopoznawczej, a które do badawczej.

Na podkreślenie zasługuje sposób w jaki Autor odpowiedział na pytania badawcze. W rozdziale 7 *Podsumowanie* Autor precyzyjnie podał odpowiedzi na postawione pytania badawcze, podał również numery rozdziałów w których dane problemy zostały poruszone.



5. Ocena merytoryczna rozprawy

Ocenę merytoryczną rozprawy dokonałam analizując zakres merytoryczny treści poszczególnych rozdziałów pracy. Zachowuję numerację podaną przez Autora.

Rozdział pierwszy jest to wstęp, w którym Autor wprowadza do tematyki rozprawy. Podaje między innymi definicje organizacji, kultury organizacji, koncepcji WCM (określa jako poziom produkcji klasy światowej). Nawiązuje również do narzędzi zarządzania jakością, metod i technik TQM. Wstęp zawiera zbyt wiele wątków i w mojej opinii brakuje wystarczającego uzasadnienia dla wybranej tematyki na tle wcześniejszych badań opisanych w literaturze.

W **rozdziale drugim** (obejmującym 2,5 strony) Autor przedstawia pytania badawcze oraz strukturę pracy. Tytuł rozdziału nie jest do końca zgodny z jego zawartością z uwagi na fakt, że nie podano celów pracy. Autor twierdzi, że: „Odpowiedzi na tak postawione pytania badawcze wypełnią lukę badawczą, jaka istnieje”. Jednak luka ta nie została jednoznacznie podana i nie jest oczywistym, po przeczytaniu pytań badawczych, jak ona może być zdefiniowana.

Rozdział trzeci dysertacji dotyczy światowego poziomu wytwarzania. Autor początkowo omawia termin „światowej klasy”, następnie przedstawia definicje oraz cele WCM. Dalej prezentuje i krótko opisuje wybrane modele koncepcji WCM oraz opisuje etapy jej wdrażania. Identyfikuje oraz charakteryzuje również metody i narzędzia pomiaru WCM oraz rozważania na temat fabryki przyszłości.

Rozdział czwarty rozprawy ściśle związany jest z kulturą organizacyjną. Autor początkowo wyjaśnia, posiłkując się zarówno literaturą polską jak i zagraniczną, pojęcie oraz funkcje kultury organizacyjnej. Dalej opisuje modele, typologie kultury organizacyjnej, sposoby jej diagnozy oraz zmiany kultury organizacyjnej.

Rozdział piąty rozprawy dotyczy kultury światowej klasy wytwarzania. Autor szczegółowo opisał pożądany dla WCM rodzaj kultury organizacyjnej. Dalej określił oczekiwane wyniki badań w świetle teorii, zarówno dla WCM, jak i dla kultury organizacyjnej.

W **rozdziale szóstym**, obejmującym 102 strony dysertacji, Autor zaprezentował koncepcję przeprowadzonych badań, wymienił narzędzia wykorzystane do przeprowadzenia badań WCM oraz kultury organizacyjnej. Dokonał weryfikacji procesu badawczego, przeanalizował zebrane dane oraz przedstawił wnioski.

W mojej opinii w rozdziale tym znajduje się dużo zbędnych, często mało konkretnych i niewiele wnoszących do rozprawy informacji. Przykładowo Autor bardzo rozpisuje się na temat dostępu



do informacji (s. 198-199). Pisze również bardzo szczegółowo na temat sposobu przeprowadzania badań. Zabrakło jednak podstawowych informacji takich jak przykładowo: ile dokładnie zostało wysłanych linków do ankiet CAWI ile PAPI, ile otrzymano wypełnionych ankiet, z iloma osobami został przeprowadzony wywiad. W pracy również nie ma formularzy ankiet, nie wiadomo ile było wszystkich pytań, czego dotyczyły, ile czasu trwało wypełnianie ankiety (przedstawiono jedynie na s. 204 fragment kwestionariusza do samooceny WCM, a na s. 209 fragment kwestionariusza OCAI dla aktualnej kultury organizacyjnej). Autor też wspominał, że był przeprowadzony wywiad – należało podać scenariusz tego wywiadu. Na s. 213 wspomina, że w panelach pracy doktorskiej uczestniczyło łącznie 14 ekspertów. Nie podano kiedy i w jakiej formie były przeprowadzone te panele, jakie konkretnie były pytania kierowane do pytania do ekspertów. Nie zostało opisano również z jakiej dziedziny byli Ci eksperci.

W rozdziale tym sformułowano wnioski, jednak część wniosków jest bardzo ogólnych, oczywistych i nie wymaga przeprowadzenia badań. Przykładowo: „osiągnięcie określonej dojrzałości w organizacji wymaga czasu” (s. 289), „ważna jest dbałość o kapitał ludzki organizacji i wspierająca rola organizacji” (s. 290), czy też „istotne jest wykorzystanie synergetycznego efektu pracy zespołowej” (s. 291). Są to stwierdzenia oczywiste, niewnoszące nic nowego do tematyki rozprawy i niewymagające prowadzenia badań.

W **rozdziale siódmym** Autor dokonał podsumowania. Na podkreślenie zasługuje fakt, że Autor w tym rozdziale starał się odpowiedzieć na zadane w rozdziale drugim pytania badawcze oraz wskazywał numery rozdziałów w którym dane zagadnienia zostały poruszane. Ważnym elementem rozdziału są też przedstawione kierunki dalszych działań naukowych.

Dobrą praktyką przy pisaniu rozpraw doktorskich jest bezpośrednio odniesienie się w końcowej części pracy (zakończenie, podsumowanie) do postawionych pytań, przyjętych celów i hipotez badawczych, z jednoczesnym stwierdzeniem ich stopnia osiągnięcia, weryfikacji lub confirmacji. Autor w ostatnim rozdziale odniósł się do wszystkich czterech pytań badawczych.

Pewne zagadnienia poruszane w rozprawie wymagają uszczegółowienia, dlatego też proszę **aby podczas publicznej obrony Autor odniósł się do następujących kwestii:**

- (1) proszę o określenie celu głównego oraz celów szczególnych rozprawy;
- (2) proszę o podanie luki badawczej;
- (3) Autor używa sformułowań „metodyka badań WCM” oraz „metodyka prowadzenia badań nad kulturą w organizacji”. Jak Autor rozumie pojęcie metodyki? Bardzo proszę o skrótowe, zgodnie z definicją podaną przez Autora, przedstawienie „metodyki badań WCM”.
- (4) bardzo proszę o podanie kilku najważniejszych zdaniem Autora rekomendacji skierowanych



do przedsiębiorstw dotyczących dojrzałości organizacji oraz ich kultury organizacyjnej w kontekście światowej klasy wytwarzania. Jakie kroki powinny podjąć przedsiębiorstwa aby osiągnąć odpowiedni poziom dojrzałości w kontekście WCM? Jakie kroki powinny podjąć przedsiębiorstwa aby osiągnąć preferowany dla WCM typ kultury organizacji?

6. Ocena rozprawy pod względem techniczno-redakcyjnym

Pod względem techniczno-redakcyjnym praca została napisana poprawnie, estetycznie i logicznie. Wśród błędów edycyjnych należy wymienić nie zawsze poprawnie stosowanie łącznika. Zamiast półpazy „-” Autor używa łącznika „-”, przykładowo: „(...) odnosiła się do projektowania, 6.-7. do działalności operacyjnej, 8.-9. do zasobów ludzkich, 10.-11. do jakości i doskonalenia procesów (...)”. W bibliografii (s. 315) Autor pisze “R.J. Schonberger, World-class manufacturing (...)” z kolei w przypisach jest (s. 17) “R.J. Schonberger, World-class manufacturing (...)”.

W mojej opinii zaimki nie powinny znajdować się na końcu wiersza, należy je przenosić do kolejnego (s. 8, 9, 10 ...).

Zauważone przeze mnie błędy o charakterze językowym mają charakter jednostkowy.

7. Wniosek końcowy

Mimo wskazanych niedociągnięć rozprawa spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim, jest poprawna pod względem formalnym i merytorycznym. Za najistotniejsze walory poznawcze recenzowanej pracy należy uznać:

- ważność podjętej tematyki badawczej;
- własne badania, których celem było odpowiedź na cztery pytania badawcze;
- wykorzystanie różnych narzędzi badawczych (analiza dokumentów, ankietyzacja, wywiad, panel ekspercki).

Autor rozprawy podjął się rozwiązania oryginalnego problemu naukowego, dotychczas nierozpoznanego w literaturze przedmiotu, związanego z badaniem WCM w kontekście kultury organizacyjnej.

Recenzowana rozprawa Pana mgra inż. Michała Paszkowskiego spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim w zakresie wykazania się przez Kandydata ogólną wiedzą teoretyczną w dyscyplinie naukowej *nauki o zarządzaniu i jakości* oraz umiejętnością samodzielnego



WYDZIAŁ INŻYNIERII ZARZĄDZANIA Politechnika Białostocka

tel. +48 85 746 98 02, fax +48 85 66 31 988
ul. o. S. Tarasiuka 2, 16-001 Kleosin

e-mail: wiz.sekretariat@pb.edu.pl
www.wiz.pb.edu.pl

prowadzenia pracy naukowej. W rozprawie samodzielnie rozwiązano oryginalny problem naukowy.

Uwzględniając fakt, że Pan mgr inż. Michał Paszkowski podjął się aktualnej i ważnej problematyki naukowej oraz odpowiedział na postawione w pracy pytania naukowe, wnoszę o dopuszczenie Pana mgra inż. Michała Paszkowskiego do kolejnych etapów postępowania o nadanie stopnia naukowego w dyscyplinie *nauki o zarządzaniu i jakości*.

Biorąc pod uwagę merytoryczną ocenę pracy doktorskiej Pana mgra inż. Michała Paszkowskiego pt. *Rola kultury organizacyjnej we wdrażaniu World Class Manufacturing* stwierdzam, że pomimo kilku kwestii dyskusyjnych, **spełnia ona wymagania stawiane pracom doktorskim i wnoszę do Rady ds. Stopni Naukowych w dyscyplinie Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Łódzkiej o dopuszczenie mgra inż. Michała Paszkowskiego do dalszych etapów przewodu doktorskiego.**

Katarzyna Halicka

dr hab. inż. Katarzyna Halicka, prof. PB