

RECENZJA

dr hab. Beata Detyna, prof. uczelni Państwowa Uczelnia Angelusa Silesiusa

rozprawy doktorskiej Pani mgr Moniki Chład

pt. „Zarządzanie procesami transportowymi w przedsiębiorstwach produkcyjnych”

napisanej pod kierunkiem

dr hab. Agaty Mesjasz-Lech, prof. PCz.

Podstawą formalną niniejszej recenzji jest decyzja Rady Dyscypliny Naukowej *Nauki o Zarządzaniu i Jakości* Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej z dnia 26 kwietnia 2022 roku o wyznaczeniu mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej mgr Moniki Chład. Prośba o recenzję została skierowana przez Panią dr hab. Agatę Mesjasz-Lech, prof. PCz., Przewodniczącą Rady Dyscypliny Naukowej *Nauki o Zarządzaniu i Jakości* (pismo z dnia 27.04.2022 r.) - zgodnie z wymogami Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku *o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki* (Dz. U. z 2003 roku, Nr 65, poz. 595 z późn. zmianami).

1. Ocena zasadności podjęcia tematu

Jak słusznie już na samym wstępie dysertacji zauważa Doktorantka jednym z ważniejszych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa produkcyjnego, mających wpływa na jego pozycję konkurencyjną jest transport. W sposób szczególnie wyraźny objawiło się to podczas ostatnich lat (2020-2022), związanych z pandemią Covid-19. Stała się ona źródłem nowych, nieznanych dotąd (na skalę globalną) zagrożeń i nieprzewidywanych wcześniej wyzwań w zakresie funkcjonowania łańcuchów dostaw. Te niezwykle uciążliwe i często kosztochłonne wyzwania (organizacyjne i zarządcze) zostały jeszcze bardziej skomplikowane przez wybuch wojny w Ukrainie, która jest ważnym krajem na mapie gospodarczej Świata. Już sam fakt istniejącej obecnie trudnej, wręcz często kryzysowej dla wielu przedsiębiorstw sytuacji powoduje, że

wybrany przez Panią mgr Monikę Chład obszar badawczy należy ocenić jako niezwykle ważny z punktu widzenia potrzeb społecznych i gospodarczych (w Polsce i na Świecie).

Rekomendowane przez Doktorantkę działania mają m.in. na celu usprawnienie przepływu surowców i materiałów do miejsc realizacji procesów wytwórczych, a także wyrobów gotowych do finalnych odbiorców. Są to obecnie szczególnie trudne wyzwania, gdyż sytuacja na rynku globalnym jest trudna do przewidzenia, a trudności nadal przybywa (m.in. związanych z inflacją, wahaniami kursów walut, niepewnością kredytową, zerwanymi łańcuchami dostaw itp.).

2. Przyjęte cele i hipotezy badawcze

Krytyczna analiza i ocena literatury przedmiotu stały się podstawą do określenia przez Autorkę celów i hipotez badawczych. **Jako cele pracy doktorskiej wyznaczono:**

- 1) Ocenę efektywności procesu transportowego w wybranym przedsiębiorstwie produkcyjnym oraz
- 2) Identyfikację narzędzi i metod zarządzania transportem w ujęciu procesowym.

Tak zdefiniowane cele zdeterminowały przyjęte w pracy hipotezy badawcze.

Hipoteza główna została zapisana jako:

- Zarządzanie transportem w ujęciu procesowym determinuje realizację celów przedsiębiorstwa produkcyjnego.

Hipoteza główna została uzupełniona o **trzy hipotezy szczegółowe:**

- 1) Wymiar organizacyjny przedsiębiorstwa produkcyjnego jest uzależniony od procesu transportowego;
- 2) Identyfikacja i analiza mechanizmów realizacji procesów w systemie zarządzania transportem prowadzi do zwiększenia efektywności procesu transportowego w przedsiębiorstwie;
- 3) Procesowe ujęcie w zarządzaniu transportem zwiększa efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa produkcyjnego.

Przyjęte cele i hipotezy badawcze w sposób logiczny i spójny wynikają z krytycznej analizy i oceny literatury przedmiotu. Stanowią one przy tym istotny w kontekście współczesnych wyzwań społeczno-gospodarczych problem naukowy - który Autorka w sposób oryginalny rozwiązała. W tym celu przyjęta została adekwatna metodyka badawcza - m.in. ankiety, badania eksperckie, wywiady, wielowymiarowa analiza statystyczna (metoda porządkowania liniowego), analiza dynamiki (metody indeksowe).

3. Zakres i struktura pracy - elementy oceny merytorycznej

Opiniowana praca liczy 216 stron wraz ze spisem treści oraz bibliografią. Rozprawa składa się z: wstępu (w języku polskim i angielskim), pięciu rozdziałów, zakończenia, spisu literatury oraz spisów tabel, rysunków i wykresów. Bibliografia załącznikowa zawiera 155 pozycji o zasięgu krajowym i międzynarodowym, w tym 5 pozycji to źródła internetowe. Praca jest dobrze udokumentowana w zakresie bibliograficznym., jednak brakuje nieco pozycji z ostatnich lat (2020-2022), szczególnie tych o zasięgu międzynarodowym.

Przedmiot rozprawy doktorskiej Pani mgr Moniki Chład stanowi oryginalne rozwiązanie zagadnienia naukowego, jakim jest ocena efektywności procesów transportowych w wybranym przedsiębiorstwie produkcyjnym oraz identyfikacja metod i narzędzi zarządzania transportem w ujęciu procesowym. W dalszej części niniejszego punktu recenzji przedstawiono bardziej szczegółową prezentację zawartości poszczególnych rozdziałów, koncentrując się na ich ocenie w aspekcie wzajemnej spójności oraz podporządkowania rozważań przyjętym celom badawczym.

Na początku rozprawy Autorka wprowadza Czytelnika w obszar zarządzania procesami transportowymi w przedsiębiorstwach produkcyjnych, wskazując przy tym na potencjalne korzyści podejścia procesowego w zarządzaniu, w tym na możliwość uzyskania dzięki niemu przewagi konkurencyjnej. We wstępie wyraźnie wskazano cele pracy doktorskiej, główną hipotezę badawczą oraz trzy hipotezy szczegółowe.

W pierwszym rozdziale zaprezentowana została istota podejścia procesowego w zarządzaniu, w tym różnica pomiędzy podejściem procesowym, a funkcjonalnym. Opisane zostały rodzaje procesów organizacyjnych oraz koncepcje i instrumenty zarządzania nimi. Autorka słusznie podkreśla w tej części, że brak efektywności w którymkolwiek podsystemie funkcjonowania przedsiębiorstwa ma swoje negatywne oddziaływanie na całą organizację (jej efektywność). Jako istotny element wzmocnienia pozycji konkurencyjnej, racjonalizacji kosztów, a także eliminowania (redukowania) wad w procesach transportowych Doktorantka wymienia wiele przykładowych koncepcji, metod i narzędzi zarządzania - które w sposób syntetyczny opisuje. Opis ten jest poprawny i logicznie prowadzony - zgodny z aktualną wiedzą.

W rozdziale drugim uwagę skupiono na istocie podejścia procesowego w transporcie, w tym na elementach i charakterystyce systemów i procesów transportowych. Słusznie w pracy podkreślono znaczenie pomiaru rezultatów procesów transportowych - jako kluczowego elementu zarządzania procesami transportowymi w przedsiębiorstwie. Autorka w swoich

rozważaniach podejście procesowe rozpatruje jako systemowe podejście do zarządzania, które potencjalnie może przyczynić się do sukcesu przedsiębiorstwa - działania każdej organizacji to bowiem zbiór działań, które możemy wyodrębnić jako sieć, wzajemnie powiązanych ze sobą procesów. Opisy znajdujące się w rozdziale są dobrze uzasadnione (poparte stosownymi odniesieniami do literatury). Autorka w uzupełnieniu do tekstu zamieściła wiele ciekawych materiałów graficznych (tabel i rysunków). Na podkreślenie zasługuje staranność merytoryczna i edytorska z jaką Doktorantka przygotowała poszczególne grafiki (szczególnie rysunki). Ważną częścią drugiego rozdziału jest odniesienie się Autorki do zagadnienia monitorowania procesów transportowych - co w sposób bezpośredni wiąże się z celami badawczymi pracy doktorskiej. Na stronach 83-90 opisano szereg mierników i wskaźników służących do pomiaru procesów transportowych (w sposób merytorycznie poprawny i staranny zaprezentowano stosowne wzory).

Trzeci rozdział to opis struktury procesów transportowych w przedsiębiorstwie produkcyjnym, ze szczególnym uwzględnieniem organizacji tych procesów, ich mapowania oraz kosztów. Autorka słusznie podkreśliła, że dobrze (adekwatnie do sytuacji - potrzeb klientów i możliwości organizacji) sformułowane zadania transportowe warunkują sprawne i efektywne funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa. W sposób wnikliwy zostały zaprezentowane m.in. fazy procesu transportowego, czynności warunkujące czas dostawy oraz elementy zakładowego systemu logistycznego w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Szczegółowo opisano także podział procesów i jego elementów, a także zasady dotyczące mapowania procesów, w tym wykorzystywanych w praktyce gospodarczej elementów graficznych do ich opisu. Doktorantka słusznie w mojej opinii zwraca uwagę na potrzebę budowania przez przedsiębiorstwo systemu strategicznego zarządzania kosztami, w tym kosztami transportu (str. 114-116). Opisywane treści są spójne, a rozważania podporządkowane przyjętym na wstępie celom badawczym.

W rozdziale czwartym (4.1.) dokonano syntezy wyników badań literaturowych w zakresie organizacyjnych uwarunkowań zarządzania procesem transportowym w przedsiębiorstwie produkcyjnym (str. 117-126). Podkreślono przy tym potrzebę integracji i koordynacji procesów transportowych, a także usprawniania i doskonalenia działań zarządczych w obszarze transportu (str. 136-150). W części rozdziału (4.2.) opisane zostały wyniki badań empirycznych Autorki. Badania dotyczyły procesowego ukierunkowania zarządzania transportem w przedsiębiorstwach produkcyjnych (str. 126-135). Doktorantka spośród metod badawczych wybrała m.in. ankietę i badanie eksperckie. Badanie eksperckie przeprowadzane zostało na celowo dobranej próbie badawczej (respondenci posiadają dużą wiedzę na temat przedmiotu

badania - są specjalistami). Badania przeprowadzono w piętnastu przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie województwa śląskiego, w czwartym kwartale 2019 roku i pierwszym kwartale 2020 roku. Ich celem było określenie działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa produkcyjne w odniesieniu do zarządzania procesowego. Pozwoliło ono m.in. na identyfikację najczęściej występujących w obszarze realizacji procesów transportowych problemów. W rozdziale czwartym zawarto także wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w wybranym przedsiębiorstwie - dotyczących wartości mierników oceny procesów transportowych w latach 2011-2020 (str. 146-147) oraz listy mierników (w mojej opinii w większości są to wskaźniki) rekomendowanych przez Autorkę do ich monitorowania w przyszłości (str. 149).

Rozdział piąty to dowód bardzo rzetelnie przeprowadzonych przez Panią mgr Monikę Chłąd badań dotyczących analizy i oceny efektywności procesów transportowych w wybranym przedsiębiorstwie produkcyjnym (str. 151-196). Na tle charakterystyki badanego podmiotu Autorka w sposób wnikliwy opisała wyniki nie tylko analizy i oceny efektywności procesów transportowych, ale także analizy kosztów związanych z realizacją transportu zewnętrznego. Do oceny efektywności i weryfikacji zakładanych hipotez zastosowana została wielowymiarowa analiza statystyczna. Na podkreślenie zasługuje fakt, że Autorka w ramach przeprowadzonych badań zaproponowała **autorską formułę oceny całościowej efektywności procesów transportowych, która stała się podstawą do nakreślenia wskaźników wzorcowych** - na podstawie których przedsiębiorstwo produkcyjne może monitorować dany proces (str. 166-167). W rozdziale opisane zostały wyniki dotyczące wielu wskaźników i mierników, w tym elastyczności i kosztów transportu (w latach 2011-2020). Niejako kulminacją rozdziału piątego jest część opisująca zastosowanie wielowymiarowej analizy statystycznej do oceny efektywności procesów transportowych w badanym przedsiębiorstwie (str. 189-196). Autorka w sposób metodycznie prawidłowy przeprowadziła wszystkie obliczenia, wyciągając przy tym wnioski, które odpowiadają na pytania badawcze.

W zakończeniu dysertacji Doktorantka w sposób logiczny i spójny podsumowała przeprowadzone przez siebie badania literaturowe i empiryczne (str. 197-202). Odniosła się w nim do osiągniętych celów i pozytywnie zweryfikowanych wszystkich hipotez badawczych. Autorka podkreśliła, że w świetle przeprowadzonych badań udowodnione zostało że, podstawą integracji i koordynacji procesów transportowych w przedsiębiorstwie produkcyjnym jest przede wszystkim szczegółowa analiza działań oraz czynności składowych tych procesów - „ich udział w relacjach czasowych, trasy przepływu materiałowego, a także przepływu pracy w procesach transportowych”. Integracja procesów jest przy tym „ukierunkowana na tworzenie

wartości dla klienta oraz przedsiębiorstwa i obejmuje całościowo: strategię, projektowanie, controlling, wdrażanie procesów oraz zarządzanie zmianą procesów”. Wnioski zawarte w podsumowaniu świadczą o dojrzałości Autorki jako badacza, w tym doskonałej znajomości opisywanej problematyki. Potencjalnie mogą one stanowić źródło inspiracji dla wielu przedsiębiorstw produkcyjnych.

4. Uwagi krytyczne

Autorka swobodnie operuje terminologią, która jest obecnie powszechnie stosowana w danym obszarze badawczym (w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości). Po dokładnym przeczytaniu rozprawy mogę odpowiedzialnie stwierdzić, że spełnia ona wszelkie kryteria, które ustawodawca nakłada na tego typu prace. Moje uwagi nie wskazują na wady rozprawy - mają w dużej części charakter techniczny bądź dyskusyjny i wynikają z mojego subiektywnego spojrzenia na pewne kwestie.

We wstępie Autorka dysertacji pisze, że „system transportowy postrzegany jest jako działalność transportowa, w której system ten generuje w ramach procesów wymiany materiałowej potrzeby przewozowe” (str. 11), a nieco dalej dodaje, że „system transportowy tworzą procesy” (str. 12). Przy tej okazji nasuwa mi się pytanie, w jaki sposób Autorka rozumie pojęcia tj. „system transportowy” i „proces transportowy” - czym one się różnią? Z treści pracy wnioskuję, że Autorka je rozumie (na str. 27 zamieszczono przykładowe definicje procesu), jednak być może we wstępie zabrakło precyzyjnego ich opisanie (podania różnicy pomiędzy systemem i procesem). We wprowadzeniu znajduje się także stwierdzenie, które jest dosyć jednoznacznie sformułowane - ale mam wrażenie, że podobnie jak w przypadku pojęć tj. system transportowy i proces transportowy nie dość precyzyjne. Chodzi o fragment: „Niekorzystne działanie orientacji funkcjonalnej oraz rosnące ukierunkowanie na potrzeby klienta, spowodowało teoretyków i praktyków do poszukiwania nowych kierunków w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W związku z powyższym należy odejść od podejścia funkcjonalnego i skupić się na myśleniu kategoriami procesu (...)”. Pojawia się w tym miejscu pytanie, czy możliwym jest według Autorki radykalne przeprojektowanie każdej organizacji (działającej obecnie w układzie funkcjonalnym) na podejście „czysto” procesowe, a w konsekwencji zarządzanie procesami? Czy chodziło tu raczej o stopniowe odchodzenie od podejścia „czysto” funkcjonalnego?

We wprowadzeniu do rozprawy doktorskiej zapisane zostały cele i hipotezy badawcze. Drugi cel pracy zapisano jako: „Identyfikacja narzędzi i metod zarządzania transportem w ujęciu procesowym” (str. 14). Biorąc pod uwagę, że „metoda” jest nadrzędna w stosunku do

6

„narzędzia” wydaje się, że cel ten powinien brzmieć: „Identyfikacja metod i narzędzi zarządzania transportem w ujęciu procesowym” - nie jest to jednak zarzut, lecz moja subiektywna ocena. Ewentualna korekta zapisu nie zmienia *de facto* sensu i znaczenia tego celu

- zatem nie jest to kategoria uwagi merytorycznej. Podobny charakter ma kolejna moja dygresja. Wśród

trzech przyjętych przez Autorkę hipotez szczegółowych (str. 14) wydaje się, że dwie (ze względu na swoje podobieństwo) mogłyby zostać połączone. Chodzi mi o:

- hipotezę szczegółową nr 2: Identyfikacja i analiza mechanizmów realizacji procesów w systemie zarządzania transportem prowadzi do zwiększenia efektywności procesu transportowego w przedsiębiorstwie;
- hipotezę szczegółową nr 3: Procesowe ujęcie w zarządzaniu transportem zwiększa efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa produkcyjnego.

Moja opinia wynika z faktu, że realnym przejawem podejścia procesowego w organizacji jest skupianie się na procesach, w tym identyfikacja oraz analiza warunków ich realizacji. Czy zatem w hipotezach szczegółowych nr 2 i nr 3 nie ujmuje się rozłącznie obszarów, które są ze sobą ściśle związane? Nie jest to uwaga krytyczna, a raczej pytanie o zasadność takiego wyboru

- być może jedynie doprecyzowanie przyjętych założeń.

Na str. 15 Autorka zwraca uwagę na organizację procesów transportowych w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Podkreśla, że „dobrze sformułowane zadanie transportowe jest warunkiem sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz jest podstawą prawidłowego wyznaczenia potrzebnej liczby środków transportowych realizujących zadania przemieszczania towarów”. Wątek ten jest szczegółowo opisany w rozdziale trzecim. W tym kontekście interesujące jest zdanie Autorki na temat przesłanek decydujących o tym czy przedsiębiorstwo powinno zdecydować się na transport własny, czy outsourcing? Dylemat ten nieco się rozwiązuje na str. 71 (rozdział drugi), gdzie wskazano na widoczny współcześnie wzrost liczby podmiotów oferujących kompleksową obsługę transportową - o czym świadczy dynamiczny rozwój branży TSL. Wątek ten nie jest jednak w pracy wyraźnie rozwijany (widać go dopiero w części 5.3.).

W rozdziale drugim Autorka w sposób wnikliwy i rzetelny przedstawiła mierniki i wskaźniki służące do pomiaru procesów transportowych, a także oceny jakości obsługi transportowej. Przy czym dosyć „zamiennie” stosowane są pojęcia „miernik” i „wskaźnik”. Przykładowo w Tabeli 2.4 (str. 83) zatytułowanej „Mierniki służące do pomiaru procesu transportu” ujęte zostały zarówno mierniki tj.: czas transportu, czy koszty logistyki, a także wskaźniki tj.: niezawodność transportu, elastyczność transportu, stopień wykorzystania czasu pracy itp. Nie umniejsza to oczywiście wartości merytorycznej zaprezentowanego materiału,

jednak będąc precyzyjnym należałoby w tytule ww. tabeli wskazać, że są to przykłady zarówno mierników, jak i wskaźników (wskaźniki jako wielkość relatywna: X/Y). Podobna uwaga dotyczy Tabeli 2.5 (str. 88), którą zatytułowano „Kryteria i wskaźniki jakości obsługi transportowej”. W tabeli tej zawarte są zarówno wskaźniki (w zdecydowanej większości), jak również mierniki np. szybkość dostawy (czas między zarejestrowaniem a realizacją zamówienia). Uwaga ta ma charakter dyskusyjny i nie jest zarzutem. W literaturze przedmiotu znajdujemy bowiem wiele przykładów traktowania „mierników” i „wskaźników” jako synonimów - co mogło wpłynąć na decyzję Autorki.

W rozdziale trzecim znaczącą część stanowi opis organizacji procesów transportowych w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Przy tym relatywnie mało miejsca poświęciła Autorka problematyce związanej z dylematem wielu podmiotów - czy utrzymywać własne środki transportu, czy korzystać z usług zewnętrznych. Aspekt ten ma niewątpliwie istotny wpływ na efektywność procesów transportowych, a w konsekwencji efektywność całej organizacji.

Rozdział czwarty to częściowo przegląd literatury na temat organizacyjnych uwarunkowań zarządzania procesami transportowymi, a częściowo opis badań empirycznych. Część teoretyczna dotyczy potrzeby integracji i koordynacji procesów transportowych w przedsiębiorstwie produkcyjnym, a także usprawniania i doskonalenia działań zarządczych w zakresie procesów transportowych. Nasuwa się zatem pytanie o przesłanki dokonanego przez Autorkę wyboru - dotyczącego struktury rozdziału czwartego. Z czego wynika zamieszczenie części empirycznej (wyników badań ankietowych) w tym rozdziale? Analizując strukturę i treść pracy doktorskiej rozumiem, że prawdopodobnie chodziło o połączenie opisywanych zagadnień tematycznie. Bowiem rozdział piąty poświęcony jest analizie i ocenie efektywności procesów transportowych. W rozdziale czwartym (4.1) opisane zostały wyniki badań przeprowadzonych w piętnastu przedsiębiorstwach, funkcjonujących na terenie województwa śląskiego. W opisie metodyki badawczej brakuje nieco informacji na temat struktury badanych podmiotów, np. ich wielkości - czy były to firmy duże, czy reprezentowały sektor MSP? Informacja ta mogłaby doprecyzować wyciągnięte przez Autorkę wnioski z przeprowadzonych badań.

W rozdziale czwartym i piątym Autorka posługuje się w tytułach podrozdziałów i opisie sformułowaniami typu „efektywność procesu transportowego”, czy „koszty procesu transportu”. Przy tym w rozdziałach poprzedzających (drugim i trzecim) używa sformułowania w liczbie mnogiej, np. „kosztów procesów transportowych” itp. Rozumiem, że w niektórych podrozdziałach, tam gdzie występuje liczba pojedyncza - nie chodziło o „Jeden proces transportowy”? Nasuwa się w tym kontekście pytanie jak możemy scharakteryzować procesy transportowe, realizowane w przedsiębiorstwie produkcyjnym? Organizacja nie identyfikuje przecież jednego procesu transportowego. Z kontekstu pracy wnioskuję, że Autorka doskonale o tym wie - a moja uwaga dotyczy jedynie kwestii precyzji zapisu

(i w żadnym wypadku nie wpływa na jakość opracowania).

W rozdziale czwartym, w Tabeli 4.2 (str. 131) zamieszczone zostały wyniki odpowiedzi na pytanie: *Z czym kojarzy się Pani/Panu pojęcie zarządzania procesami?* Zgodnie z opisem statystycznym nie powinno być pustych pól tabeli - jednak brak „0” w tych polach w żadnym stopniu nie wpływa na opisane przez Autorkę wyniki i wnioski. Jest to uwaga jedynie techniczna. Podobna sytuacja dotyczy Tabeli 4.4. (str. 134). Pewnym odczuwalnym deficytem (w kontekście oceny zapisów rozdziału czwartego) jest brak zamieszczenia w dysertacji autorskiego formularza ankietowego - w postaci załącznika. Pomimo jego braku, z treści opisu jasno wynika co było przedmiotem badania (jak brzmiały poszczególne pytania) i jaką skalę ocen zastosowała Autorka.

Podrozdział 4.3. to synteza krytycznego przeglądu literaturowego na temat usprawnienia i doskonalenia działań zarządzania procesami transportowymi w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Ta część zwieńczona jest wynikami badań empirycznych w postaci m.in. Tabeli 4.7 (str. 146-147) i Tabeli 4.8 (str. 149), w których Autorka przedstawiła mierniki oceny procesów (w latach 2011-2020) w badanym przedsiębiorstwie oraz mierniki, dzięki którym przedsiębiorstwo to będzie mogło monitorować i analizować procesy transportowe. Nasuwa się pytanie - jakie przesłanki wpłynęły na taką strukturę rozdziału czwartego? Dlaczego elementy te nie zostały umieszczone np. na wstępie rozdziału piątego? Uwaga ta w żadnym wypadku nie stanowi zarzutu, a jedynie chęć poznania opinii Doktorantki (uzasadnienia wyboru).

W rozdziale piątym, w części dotyczącej charakterystyki badanego przedsiębiorstwa brakuje nieco informacji o wielkości podmiotu (np. liczbie zatrudnionych). Na str. 174 czytamy, że „obecnie przedsiębiorstwo zatrudnia 150 kierowców, którzy mają do dyspozycji 152 samochody ciężarowe”. Nie znamy jednak liczby pozostałych pracowników tej firmy. Nie wiemy zatem czy jest to duże, czy średnie przedsiębiorstwo (przy uwzględnieniu kryteriów podziału). Zaprezentowana jest przy tym skala prowadzonej działalności, w tym posiadana flota transportowa. W rozdziale tym, na str. 164-166 część tekstu zamieszczona została nad tabelami (w ujęciu poziomym) - prawdopodobnie był to zabieg celowy, aby przy grafice umieścić stosowny do niej komentarz (nie jest to oczywiście uwaga merytoryczna). Sposób zapisu tekstu nie przeszkadza jednak w jego odbiorze.

Podrozdział 5.3. „Analiza kosztów procesu transportu zewnętrznego w przedsiębiorstwie produkcyjnym” (str. 154-189) wskazuje, że opis będzie skoncentrowany na udziale outsourcingu w procesach transportowych badanego podmiotu. W części tej znaj duj emy j ednak wiele informacji i dotyczących transportu własnego (nie usług zewnętrznych) - przykładowo opisy i Tabele 5.16-5.19 (str. 177-182). Dopiero na str. 183 pojawia się informacja na temat poziomu kosztów transportu dotyczących usług obcych w latach 2011- 2020 (Tabela 5.20), a na str. 184 na temat indeksów łańcuchowych i średniorocznego tempa zmian dla kosztów poniesionych na usługi obce (Tabela 5.21). Analizy zawarte na str. 186-188 również nie dotyczą oceny poziomu wykorzystania transportu zewnętrznego (usług obcych). Być może należałoby delikatnie zmodyfikować tytuł tego podrozdziału. Nie zmienia to faktu, że przygotowane przez Autorkę opisy tekstowe i statystyczne są z punktu widzenia realizacji celu dysertacji rzetelne i wartościowe.

Jeszcze raz chciałabym podkreślić, że opisane powyżej uwagi mają w dużej części charakter techniczny bądź dyskusyjny i nie wpływają w sposób istotny na wartość merytoryczną niniejszej rozprawy naukowej.

5. Ocena końcowa

Recenzowana rozprawa doktorska Pani mgr Moniki Chład jest oryginalnym opracowaniem o pokaźnych walorach naukowych, poznawczych i aplikacyjnych. Spełnia ona wymogi stawiane rozprawom doktorskim, czego wyrazem jest:

- osiągnięcie celów pracy zgodnie z regułami poznania naukowego,
- zaproponowanie autorskiej formuły oceny całościowej efektywności procesów transportowych, która stała się podstawą do nakreślenia wskaźników wzorcowych,
- właściwe dobranie i zastosowanie metod i narzędzi badawczych,
- wskazanie możliwości aplikacyjnych dla rekomendowanych rozwiązań, w tym potencjalnych korzyści dla przedsiębiorstw.

Na pozytywną ocenę zasługuje rzetelność prowadzonego przez Autorkę wywodu naukowego, a także staranność w opracowaniu dysertacji. Zaprezentowane wyniki badań świadczą o wysokim poziomie warsztatu badawczego.

Jednoznacznie stwierdzam, że recenzowaną rozprawę doktorską Pani mgr Moniki Chład, pt. „Zarządzanie procesami transportowymi w przedsiębiorstwach produkcyjnych” cechują walory poznawcze i twórcze. Praca tym samym spełnia wymagania Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz.U. 2018 poz. 1668) oraz Ustawy z

dnia 14 marca 2003 r. (z późn. zmianami) *o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki.*

Jako recenzent rozprawy doktorskiej potwierdzam, że przedstawiona mi do opinii dysertacja prezentuje dobrze ugruntowaną, ogólną wiedzę teoretyczną Pani mgr Moniki Chład **w zakresie dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości**, a także Jej umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Przedmiotem pozytywnie ocenionej rozprawy doktorskiej jest bowiem **oryginalne rozwiązanie problemu naukowego**. Wyniki badań empirycznych mają przy tym wartość utylitarną i mogą mieć w przyszłości praktyczne zastosowanie w przedsiębiorstwach produkcyjnych, które swoją przewagę konkurencyjną będą budować podnosząc m.in. efektywność procesów transportowych.

W związku z powyższym wnoszę o przyjęcie pracy i dopuszczenie Autorki do publicznej obrony.