

Dr hab. inż. Krzysztof Witkowski,
prof. UZ Kierownik Katedry
Logistyki i Systemów
Informacyjnych Wydział Ekonomii i
Zarządzania Uniwersytet
Zielonogórski

RECENZJA

pracy doktorskiej magister Moniki Chład

pt.: „Zarządzanie procesami transportowymi w przedsiębiorstwach produkcyjnych”,

napisanej pod kierunkiem naukowym prof. PCz dr hab. Agaty Mesjasz-Lech

na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej

1. Podstawa opracowania recenzji

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska mgr Moniki Chład pt.: „Zarządzanie procesami transportowymi w przedsiębiorstwach produkcyjnych”, przygotowanej pod kierunkiem prof. PCz dr hab. Agaty Mesjasz-Lech. Recenzja została opracowana na potrzeby prowadzonego na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej przewodu doktorskiego.

Recenzję rozprawy doktorskiej przygotowano na podstawie decyzji Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o zarządzaniu i jakości Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Pismo R-WZ-BD-510-8/2018 z dn. 27.04.2022 roku.

Zgodnie z art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki (t.j. Dz.U. 2017 poz. 1789, dalej jako: u.s.n.), mającego zastosowanie w sprawie w związku z art. 175 ust. 1 Przepisów wprowadzających ustawę - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 3.7.2018 r. (Dz.U. 2018 r. poz. 1669), recenzent ocenia, czy rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz dowodzi ogólnej wiedzy teoretycznej doktoranta w zakresie prawa, a także umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Za punkt odniesienia dorobku naukowego przyjęto treść art. 13.1 wymienionej Ustawy, który mówi, że: „rozprawa doktorska, przygotowywana pod opieką promotora albo pod opieką promotora i promotora pomocniczego, powinna stanowić **oryginalne rozwiązanie problemu**

naukowego lub oryginalne rozwiązanie problemu w oparciu o opracowanie projektowe, konstrukcyjne, technologiczne, lub oryginalne dokonanie artystyczne, oraz **wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną** kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz **umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej** lub artystycznej.”

2. Ogólna charakterystyka i struktura rozprawy

Recenzowana rozprawa składa się z 216 stron tekstu w maszynopisie zawierającego pięć rozdziałów (dodatkowo: wykaz literatury, spisy rysunków, tabel i wykresów). Rozdziały dotyczą następujących zagadnień: (1) Ujęcie procesowe w zarządzaniu; (2) Podejście procesowe w transporcie; (3) Struktura procesów transportowych w przedsiębiorstwie produkcyjnym; (4) Organizacyjne uwarunkowania zarządzania procesem transportowym w przedsiębiorstwie produkcyjnym; (5) Analiza efektywności procesu transportowego w przedsiębiorstwie produkcyjnym.

Strona formalna pracy jest poprawna, spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim. Całkowita objętość rozprawy doktorskiej (216 stron, 215 przypisów) odpowiada złożoności podjętej i zaprezentowanej problematyki. Wywód jest prowadzony w sposób przemyślany, logiczny i poprawny językowo. Doktorantka posługuje się zrozumiałym językiem i fachowym słownictwem. Pozwala to Autorce przedstawić treści niejednokrotnie zawile i skomplikowane w sposób przystępny i zrozumiały dla czytelnika. Materiał graficzny zawarty w doktoracie istotnie poprawia czytelność i przejrzystość opisywanych treści, co znacząco podnosi wartość dysertacji.

3. Wybór tematu rozprawy

Tematyka podjęta w rozprawie doktorskiej dotyczy problematyki zarządzania procesami transportowymi w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Wdrożenie koncepcji zarządzania procesami wiąże się z koniecznością podnoszenia efektywności procesów w organizacji. Podejście procesowe jest podejściem dynamicznym do zarządzania i stanowi dobrze rozpoznany i ugruntowany obszar badań w naukach o zarządzaniu. Jednak, mimo istotnego miejsca i roli w organizacjach gospodarczych, tematyka zarządzania procesami nie została ona jeszcze wystarczająco opisana i omówiona w piśmiennictwie dotyczącym systemów transportowych przedsiębiorstw produkcyjnych. Podejście procesowe jest odpowiednikiem dynamiki systemu i uzupełnieniem statycznego aspektu organizacji. Natomiast odnosząc to do

podejścia funkcjonalnego jest jego bardziej zaawansowaną postacią. Podejście procesowe, stawia w centrum zainteresowania proces. Zanim jednak w przedsiębiorstwach zaczęła dominować koncentracja wokół procesów, zarządzanie skupiało się na funkcjach w nim realizowanych. Głównym postulatem podejścia procesowego jest nastawienie na zaspokojenie potrzeb klienta. To zaspokojenie jest możliwe dzięki integracji i koordynacji funkcji realizowanych w przedsiębiorstwie oraz nastawienie na pracę zespołową. Zmiana podejścia z funkcjonalnego na procesowy wpływa również na sposób przekazu informacji w przedsiębiorstwie. Zarządzanie procesami to koncepcja szersza, bardziej dojrzała oraz dostosowana nie tylko do czasów rewolucyjnych zmian, ale również do ewolucyjnego rozwoju przedsiębiorstwa.

Autorka podjęła się zadania jakim była ocena efektywności procesu transportowego w wybranym przedsiębiorstwie produkcyjnym oraz identyfikacja narzędzi i metod zarządzania transportem w ujęciu procesowym. W pracy prowadzone były rozważania dotyczące istoty zarządzania procesowego w przedsiębiorstwach. Zarządzanie procesami można rozumieć jako usystematyzowane stosowanie metod i narzędzi oddziaływania na procesy w celu identyfikacji, modelowania, wdrażania, kontrolowania i doskonalenia procesów realizowanych w przedsiębiorstwie. Wsparcie zarządzania procesowego za pomocą metod i narzędzi zarządzania pozwala na lepsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo wprowadzając zarządzanie procesami tworzy podstawę do kształtowania konkurencyjności organizacji przez wzmocnienie relacji z klientem, optymalizację kosztów w procesach, poprawę terminowości realizowanych zadań oraz eliminację działań nieefektywnych. W pracy potwierdzono, że wdrażanie koncepcji i metod zarządzania jest istotnym elementem wzmocnienia pozycji konkurencyjnej oraz poszukiwania we wszystkich obszarach przedsiębiorstwa możliwości redukcji kosztów, a także eliminowania wad w procesach.

Ze względu na możliwe zastosowanie praktyczne warto **podkreślić walory teoretyczne i aplikacyjne podjętych badań**. Problematyka badawcza podjęta przez mgr Monikę Chłąd jest **autorska, interesująca i ważna z poznawczego oraz naukowego punktu widzenia**.

4. Ocena sformułowania problemu badawczego i celów pracy

W recenzowanej pracy doktorskiej podjęto ważne i wartościowe zagadnienie zarządzania procesami transportowymi w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Przeprowadzone badania potwierdziły aktualność poruszanych zagadnień dla nauki oraz praktyki gospodarczej. Duże

znaczenie zaprezentowanej problematyki wynika z faktu, że transport w przedsiębiorstwie produkcyjnym odgrywa istotną rolę mając na uwadze jego przydatność w realizacji celu podstawowego organizacji. Ponadto prawidłowo sformułowane zadanie transportowe jest warunkiem sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz jest podstawą prawidłowego wyznaczenia potrzebnej liczby środków transportowych realizujących zadania przemieszczania towarów. W pracy zostało udowodnione że, podstawą integracji i koordynacji działań jest przede wszystkim szczegółowe przeanalizowanie działań oraz czynności składowych procesów, ich udział w relacjach czasowych, trasy przepływu materiałowego, a także przepływu pracy w procesach transportowych. Integracja procesów jest ukierunkowana na tworzenie wartości dla klienta oraz przedsiębiorstwa i obejmuje całościowo strategię procesów, projektowanie procesów, controlling procesów, wdrażanie procesów oraz zarządzanie zmianą procesów. Autorka rozprawy podjęła się rozwiązania niełatwego ale ważnego problemu naukowego.

W rozprawie przyjęto, że **przedmiotem badań** były procesy transportowe w przedsiębiorstwie produkcyjnym. W szczególności uwagę skoncentrowano na organizacji procesów transportowych w przedsiębiorstwie produkcyjnym, gdzie transport bez wątpienia odgrywa istotną rolę mając na uwadze jego przydatność w realizacji celu podstawowego organizacji.

Mgr Monika Chład podjęła w swojej rozprawie aktualny i ważny problem dotyczący integracji i koordynacji procesów transportowych w przedsiębiorstwie produkcyjnym wskazując, iż integracja i koordynacja nie opierają się jedynie na synchronizacji wyjścia jednego procesu z wejściem kolejnego procesu, lecz na integralności wszystkich uczestniczących czynności składowych. Podstawą integracji i koordynacji działań jest przede wszystkim szczegółowe przeanalizowanie działań oraz czynności składowych procesów, ich udział w relacjach czasowych, trasy przepływu materiałowego, a także przepływu pracy w procesach transportowych.

We współczesnym gospodarowaniu występują dwa główne środki dla osiągnięcia wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa, jak i całego łańcucha dostaw. Pierwszym jest integracja zaangażowanych organizacji, natomiast drugim jest koordynacja przepływów materiałowych, informacyjnych i finansowych. Integracja działań polega na tworzeniu zintegrowanych systemów organizacyjnych i informacyjnych, a przestrzenno-czasowa koordynacja przepływu produktów i informacji dotyczy nie tylko związków między dostawcami i odbiorcami, ale odnosi się również do procedur zarządzania. Koordynacja procedur planowania,

organizowania, motywowania i kontroli czynności związanych z przepływem produktów i informacji odbywa się z uwzględnieniem powiązań i konsekwencji tego przepływu dla innych funkcji przedsiębiorstwa zwłaszcza finansów, produkcji i marketingu.

Autorka postawiła i zrealizowała następujące cele pracy doktorskiej: (1) Ocena efektywności procesu transportowego w wybranym przedsiębiorstwie produkcyjnym oraz (2) Identyfikacja narzędzi i metod zarządzania transportem w ujęciu procesowym.

Na podstawie tak zdefiniowanych celów, sformułowane zostały hipotezy badawcze. Hipoteza główna brzmi: Zarządzanie transportem w ujęciu procesowym determinuje realizację celów przedsiębiorstwa produkcyjnego. Hipoteza główna została uzupełniona o następujące 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.

Doktorantka w swoim procesie badawczym przyjęła założenie, że ze względu na specyfikę analizowanego problemu, realizacja postawionych celów empirycznych opierała się będzie na wykorzystaniu badania eksperckiego. Celem badania było określenie działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa produkcyjne w odniesieniu do zarządzania procesami. Analiza pokazała jakie procesy i działania podejmowane są w przedsiębiorstwach w ramach zarządzania procesami, jakie metody wykorzystane są przy identyfikacji procesów, na jakie problemy napotykają przedsiębiorstwa podczas jego wdrażania. Na podstawie badania zidentyfikowano również metody i narzędzia pozwalające na zwiększenie efektywności procesu transportowego. Badanie pozwoliło Autorce określić również, jakie problemy najczęściej występują w przedsiębiorstwach produkcyjnych podczas realizacji procesu transportowego i tym samym znaleźć rozwiązanie, które wpłynie na jego usprawnienie.

Powyższe założenia metodyczne **zostały sformułowane w sposób klarowny, cechuje je poznawcza istotność oraz możliwe jest odniesienie się do ich treści w ramach przeprowadzonego w rozprawie postępowania badawczego.** Weryfikacja ta została osiągnięta w toku realizacji rozprawy doktorskiej Autorki.

Dokonując oceny zaprezentowanego celu głównego pracy należy podkreślić, że **cel pracy został sformułowany w sposób prawidłowy, a system celów pracy jest wewnętrznie spójny**

i we właściwy sposób koresponduje z postawionymi hipotezami badawczymi. Autorka zaproponowała cele i hipotezy badawcze pracy w sposób dojrzały i przemyślany, koncentruje się na dogłębnej i wnikliwej analizie podjętej problematyki badawczej.

Podsumowując **ocenę formułowania celu pracy oraz postawionych hipotez badawczych, należy stwierdzić, że rozprawa doktorska mgr Moniki Chład prezentuje wysoki poziom dojrzałości naukowej.**

5. Ocena zakresu rozprawy i metod badawczych

W rozprawie zaprezentowano **szeroki przedział czasowy badań.** Analiza literatury obejmuje wydawnictwa z lat 1977 - 2021. **Zakres przedmiotowy pracy** to identyfikacja i przypisanie znaczenia procesom transportowym w przedsiębiorstwie produkcyjnym. **Zakres podmiotowy** to system transportowy w przedsiębiorstwie produkcyjnym.

Tak zdefiniowany **zakres pracy, z punktu widzenia postawionego celu, jest prawidłowy.**

Przywołana w rozprawie bibliografia nie jest zbyt obszerna i obejmuje 155 pozycji, w tym wydawnictwa książkowe i artykuły w czasopismach, z czego część to pozycje obcojęzyczne, źródła internetowe, z których Doktorantka umiejętnie korzysta. Przeważająca część pozycji bibliograficznych została opublikowana w okresie ostatnich piętnastu lat - należy je uznać za aktualne. Odniesienia do pozycji starszych niż 20 lat są w zdecydowanej mniejszości i mają jedynie charakter uzupełniający. Oceniając wykorzystanie literatury w aspekcie jakościowym można stwierdzić, że **Autorka wykazuje się dobrą znajomością dorobku z zakresu omawianych zagadnień, jak również umiejętnością właściwego przywoływania cytowanych pozycji.** Cytowaną literaturę oceniam jako dobrze dobraną i właściwie przeanalizowaną.

6. Ocena merytoryczna pracy

W recenzowanej rozprawie podjęto ważną, aktualną oraz interesującą problematykę zarządzania procesami transportowymi w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Badania przeprowadzone przez Doktorantkę potwierdziły aktualność poruszanych zagadnień zarówno z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia. Istotne znaczenie przedstawionej tematyki wynika przede wszystkim z faktu, że wyeksponowane zostało podejście procesowe do zarządzania. Głównym postulatem podejścia procesowego jest nastawienie na zaspokojenie

potrzeb klienta. To zaspokojenie jest możliwe dzięki integracji i koordynacji funkcji realizowanych w przedsiębiorstwie oraz nastawienie na pracę zespołową. W pracy zostały zaprezentowane przesłanki, które skłaniają do postrzegania zarządzania procesami jako filozofii myślenia i działania zorientowanego na procesy, klienta wewnętrznego, zewnętrznego oraz pracowników. Zarządzanie procesami opiera się na założeniu, że skuteczność i efektywność działalności przedsiębiorstwa zależą od sprawności przebiegu poszczególnych procesów w nim realizowanych. Na podstawie przeprowadzonych autorskich rozważań Doktorantka stwierdza, że podejście procesowe może być rozumiane jako systemowe podejście do zarządzania, które może przyczynić się do sukcesu przedsiębiorstwa na rynku, natomiast wskaźniki stanowią podstawę oceny efektywności procesów w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Takie postawienie problemu było ze wszech miar potrzebne i warte podjętych badań.

Główny cel pracy został zrealizowany. Celem pracy była ocena efektywności procesu transportowego w wybranym przedsiębiorstwie produkcyjnym oraz identyfikacja narzędzi i metod zarządzania transportem w ujęciu procesowym. Na podstawie tak zdefiniowanych celów, sformułowane zostały hipotezy badawcze. Hipoteza główna pracy zakładała, że zarządzanie transportem w ujęciu procesowym determinuje realizację celów przedsiębiorstwa produkcyjnego.

Hipoteza pierwsza szczegółowa zakładała, że wymiar organizacyjny przedsiębiorstwa produkcyjnego jest uzależniony od procesu transportowego. Została ona zweryfikowana pozytywnie, bowiem na podstawie krytycznej analizy literatury oraz badania eksperckiego Autorka wykazała, że:

- transport w przedsiębiorstwie produkcyjnym odgrywa istotną rolę mając na uwadze jego przydatność w realizacji celu podstawowego organizacji,
- transport w przedsiębiorstwie produkcyjnym obejmuje zaopatrzenie, produkcję i dystrybucję,
- transport współtworzy przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa produkcyjnego,
- transport pełni funkcję wspomagającą do procesu produkcyjnego, przyczyniając się do jego skutecznego, sprawnego i efektywnego zrealizowania,
- prawidłowo sformułowane zadanie transportowe jest warunkiem sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz jest podstawą prawidłowego wyznaczenia

- potrzebnej liczby środków transportowych realizujących zadania przemieszczania towarów,
- proces transportowy łączy system produkcyjny i konsumpcyjny, czyli integruje ze sobą elementy systemu produkcyjnego i usługowego oraz ułatwia przepływ produktów pomiędzy tymi elementami,
 - transport w przedsiębiorstwie produkcyjnym ma duże znaczenie szczególnie w ramach zintegrowanego przepływu ładunków, gdzie pomiędzy takimi funkcjami jak planowanie, gromadzenie zapasów, gospodarka magazynowa czy ekspedycja to właśnie transport decyduje o fizycznym przepływie ładunków,
 - transport jest niezbędny do wypełnienia luki przestrzennej pomiędzy nabywcą i sprzedawcą ponieważ miejsca wytwarzania produktów nie pokrywają się z miejscem, gdzie jest zgłaszany na nie popyt,
 - proces transportowy ułatwia przemieszczanie produktów, surowców, w celu realizacji czynności produkcyjnych w przedsiębiorstwie oraz pozwala dostarczyć wyrób gotowy na rynek, gwarantując tym samym zrealizowanie funkcji handlowych.

Druga hipoteza szczegółowa zakładała, że identyfikacja i analiza mechanizmów realizacji procesów w systemie zarządzania transportem prowadzi do zwiększenia efektywności procesu transportowego w przedsiębiorstwie. Druga hipoteza szczegółowa również została zweryfikowana pozytywnie. W dysertacji Doktorantka wykazała, że:

- proces zarządzania i rozwoju transportu jest bezwzględnie związany z koncepcją ciągłego udoskonalania,
- istotnym elementem każdego funkcjonującego systemu są pomiary, które wspomagają doskonalenie procesów w kierunku zwiększenia ich skuteczności i efektywności,
- usprawnienie procesów oraz poprawę ich wyników można osiągnąć przy pomocy właściwego systemu wskaźników,
- zbudowane zbiory mierników, pozwolą sprawdzić skuteczność, jakość i terminowość realizacji procesu transportowego,
- identyfikacja procesów pozwala na wyznaczenie problemów jakościowych oraz wskazanie obszarów, które wymagają istotnej uwagi,
- wzrost poziomu efektywności procesów transportowych jest możliwy dzięki podejmowaniu decyzji na podstawie przeprowadzonych analiz,

- zastosowanie w odpowiednim czasie ocen wskaźnikowych daje możliwość identyfikacji pozytywnych oraz negatywnych tendencji, co umożliwia w sposób przemyślany kierowanie procesem transportowym,
- zastosowanie mierników umożliwia przedsiębiorstwu identyfikację poziomu doskonałości oraz ocenę skuteczności, efektywności, terminowości i jakości wykonywanych działań,
- proces zarządzania i rozwoju transportu jest bezwzględnie związany z koncepcją ciągłego udoskonalania.

Trzecia hipoteza szczegółowa zakłada, że procesowe ujęcie w zarządzaniu transportem zwiększa efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa produkcyjnego. Hipoteza została zweryfikowana pozytywnie, ponieważ wykazano, że:

- ujęcie procesowe wskazuje, że przedsiębiorstwo powinno być skupione na przebiegach określonych zdarzeń, a nie na stanowiskach pracy, funkcjach, czy komórkach,
- wprowadzenie podejścia procesowego do strefy transportu, które obejmuje ustanowienie procesów, wzajemnych powiązań oraz ograniczeń współdzielonych zasobów, ułatwia przedsiębiorstwu osiągnięcie jego celów,
- transport stanowi w przedsiębiorstwie produkcyjnym proces wspomagający, zarządzanie nim wymaga integracji i koordynacji z pozostałymi procesami przedsiębiorstwa, w tym z głównymi, czyli produkcją,
- zarządzanie transportem w przedsiębiorstwie produkcyjnym rozpatrywać należy z punktu widzenia zarządzania procesami,
- pomiar rezultatów procesów transportowych jest ważnym elementem zarządzania procesami transportowymi w przedsiębiorstwie,
- cele strategiczne określają cele procesów transportowych, które decydują o skuteczności oraz tworzą punkt wyjścia do określenia miar pozwalających na ich ocenę,
- podejście procesowe jest ważnym i charakterystycznym elementem w zarządzaniu transportem,
- w ujęciu procesowym zarządzanie procesem transportowym to planowanie zmian doskonalących cały proces, z możliwością nadzoru poziomu ich realizacji,
- organizacja procesów transportowych potrzebuje ciągłego usprawniania,

- stałe monitorowanie przebiegu procesu, analizowanie, projektowanie oraz skuteczne i efektywne kierowanie całym przebiegiem procesu zwiększa efektywność procesu transportowego,
- regularnie monitorowanie procesów pozwala na podejmowanie odpowiednich działań w ramach ich doskonalenia.

Analiza literatury oraz zrealizowane badania własne pozwoliły Autorce na weryfikację hipotez badawczych i realizację celów.

Recenzowana praca doktorska przygotowana została na dobrym poziomie merytorycznym i metodologicznym. Założone cele szczegółowe znalazły swoje odzwierciedlenie w wynikach pracy. Zgodnie z tym co zostało założone i przedstawione we wprowadzeniu, Autorka potwierdziła iż, w celu zwiększenia efektywności procesów transportowych w każdym przedsiębiorstwie należy rozważyć, co wpływa na wynik działań oraz jaki jest powód nieosiągnięcia zaplanowanych celów i norm. Ze względu na specyfikę analizowanego problemu, osiągnięcie postawionych celów empirycznych wymagało przeprowadzenia badania eksperckiego. Na podstawie badania zidentyfikowano metody i narzędzia, które pozwalają na zwiększenie efektywności procesu transportowego. Badanie pokazało również, jakie problemy najczęściej występują w przedsiębiorstwach produkcyjnych podczas realizacji procesu transportowego, co pozwoliło na opracowanie rozwiązań, które mogą wpłynąć na usprawnienie tego procesu. Autorka potwierdziła, że transport w przedsiębiorstwie produkcyjnym odgrywa istotną rolę mając na uwadze jego przydatność w realizacji celu podstawowego organizacji. Udowodnione zostało iż, podstawą integracji i koordynacji działań jest przede wszystkim szczegółowe przeanalizowanie działań oraz czynności składowych procesów, ich udział w relacjach czasowych, trasy przepływu materiałowego, a także przepływu pracy w procesach transportowych. Integracja procesów jest ukierunkowana na tworzenie wartości dla klienta oraz przedsiębiorstwa i obejmuje całościowo strategię procesów, projektowanie procesów, controlling procesów, wdrażanie procesów oraz zarządzanie zmianą procesów.

Podsumowując, w opinii recenzenta pracy doktorskiej Pani Moniki Chład należy podkreślić istotność i wartość wyników prezentowanych badań, w których potwierdzono, że wdrażanie koncepcji i metod zarządzania jest istotnym elementem wzmocnienia pozycji konkurencyjnej oraz poszukiwania we wszystkich obszarach przedsiębiorstwa możliwości redukcji kosztów, a także eliminowania wad w procesach. Autorka zwraca szczególną uwagę na zagadnienia z

zakresu podejścia procesowego w transporcie oraz mierników procesów transportowych w przedsiębiorstwie.

Należy podkreślić wykazaną przez Doktorantkę sumienność, staranność i dokładność w przeprowadzeniu wywodu naukowego, szczególnie w części badawczej. Wymagało to wcześniejszego uporządkowania przez Autorkę pracy wiedzy teoretycznej i podstaw formalnych. Szczególnie wartym podkreślenia jest ta część badań własnych Doktorantki, na podstawie których można stwierdzić, iż podejście procesowe może być rozumiane jako systemowe podejście do zarządzania, które może przyczynić się do sukcesu przedsiębiorstwa na rynku, natomiast wskaźniki stanowią podstawę oceny efektywności procesów transportowych w przedsiębiorstwie. Bardzo ważne jest monitorowanie efektów działań oraz dokonywanie pomiarów, a także ocena efektywności wykonywanych działań.

Nasuwa się kilka pytań dotyczących uzyskanych przez Doktorantkę wyników pracy. Po pierwsze: **czy zagadnienie zarządzania procesami transportowymi w przedsiębiorstwach produkcyjnych może być zróżnicowane ze względu na charakter działalności przedsiębiorstwa - sektor automotive, przemysł drzewny, przemysł spożywczy?**

Dmgie pytanie: **w jakim zakresie wdrażanie nowoczesnych narzędzi informatycznych wspomagających przepływ informacji i towarów w przedsiębiorstwie może wpływać na ocenę efektywności procesu transportowego w wybranym przedsiębiorstwie produkcyjnym?**

Kolejne pytanie, a raczej prośba o komentarz do Doktorantki to: **na stronie 61 pokazano rysunek, które przedstawia pojęcia” sprawność, racjonalność, efektywność, skuteczność, korzyść i ekonomiczność”. Prośba do Doktorantki aby przedstawiła jak rozumie poszczególne pojęcia i jak je porządkuje względem siebie.**

Odnosząc się do całości pracy i osiągniętych przez Doktorantkę wyników, należy stwierdzić, że przedstawione wnioski i uogólnienia są bardzo przekonujące. Pozwoliło to recenzentowi przyjąć, że metodyka i narzędzia są poprawne i wiarygodne.

7. Uwagi redakcyjne

W pracy pojawiają się drobne literówki, które przy redakcji tekstu w celu publikacji np. jego fragmentów w artykułach naukowych lub całości w formie monografii naukowej - powinny zostać poprawione.

Wybrane uwagi redakcyjne do pracy:

Autorka stosuje dość swobodnie pojęcia „zarządzanie procesami” - 59 wystąpień, „zarządzanie procesem” - 14 wystąpień, „zarządzanie procesowe” - 20 wystąpień, „podejście procesowe” - 66 wystąpień. W tekście pracy czasem występują te pojęcia zamiennie, np. na s. 131, w opisie wykresu 6.4. pojawia się „zarządzanie procesowe” i „zarządzanie procesami”. W recenzowanej pracy nie znaleziono czy i w jakim zakresie pojęcia te są tożsame lub różnią się. Dlatego wymagałoby to przedyskutowania w celu uporządkowania aparatu pojęciowego.

Opisy (tytuły) obiektów graficznych - tylko tabele mają opis powyżej (nad tabelą), pozostałe - rysunki, wykresy - powinny mieć podpis poniżej (pod rysunkiem, pod wykresem).

Etykiety tabel i wykresów są pisane pełnymi wyrazami, a etykiety rysunków - w skrócie (rys.)

Brak konsekwencji w stosowaniu znaku kropki „.” po tytułach - generalnie nie powinno się używać go po tytułach ale Autorka umieściła je m.in. po tytułach rozdziałów 2.1. oraz 5.2.

W tabelach „Wskaźniki oceny procesu transportowego” w latach 2011 - 2020 zaokrąglono do 2 miejsc po przecinku wynik „Liczba uszkodzeń podczas transportu”, który wpisany do tabeli 5.14 przekłamuje nieznacznie wynik - powinno być 0,0074, co nie spełnia wymagań stawianych przez badane przedsiębiorstwo. Nie jest to istotne dla ogólnej oceny ale na tym poziomie prowadzonych badań należałoby wykazać się maksymalną precyzją.

W pracy nie ma zbyt wielu przypisów. Ma to swoje odzwierciedlenie w niezbyt obszernej bibliografii.

s. 146, tab. 4.7.: czy jednostka w wierszu „Koszty transportu” to na pewno „tys. zł”?

s. 146, tab. 4.7.: czy jednostka w wierszu „Liczba przejechanych kilometrów” to na pewno „tys. km”?

s. 193: niespójność tekstu („W tabeli 5.27 została dokonana...”, a sama tabela ma nr 5.25

8. Konkluzja

Ogólna ocena pracy doktorskiej mgr Moniki Chład jest pozytywna. Wysoko oceniam Jej wysiłek intelektualny jako badacza o rozległych horyzontach myślowych, ugruntowanej i szerokiej wiedzy merytorycznej oraz zacięciu analityka. Na podstawie przedstawionej pracy doktorskiej stwierdzam, że Autorka dowiodła umiejętności samodzielnego formułowania problemów badawczych, prowadzenia analiz dla ich rozwiązania, a także wnioskowania ogólnego i prezentowania wyników.

Przedstawiona do recenzji praca doktorska stanowi wartościowe poznawczo i aplikacyjnie opracowanie z zakresu zarządzania procesami transportowymi w przedsiębiorstwach produkcyjnych.

Reasumując, rozprawa doktorska spełnia wymagania Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2003 Nr 65 poz. 595 z późniejszymi zmianami).

Wobec powyższego wnioskuję o przyjęcie rozprawy doktorskiej mgr Moniki Chład pt.: „ZARZĄDZANIE PROCESAMI TRANSPORTOWYMI W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRODUKCYJNYCH” i dopuszczenie jej do publicznej obrony przed Radą Dyscypliny Naukowej Nauki o zarządzaniu i jakości Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

Zielona Góra, 06.07.2022