

Zabrze, 14.02.2023 r.

R E C E N Z J A
PRACY DOKTORSKIEJ
Pana magistra Mariusza SANGÓRSKIEGO
pod tytułem
„System Sugestii Pracowniczych jako metoda poprawy efektywności energetycznej
przedsiębiorstwa produkcyjnego.
Model Systemu Zarządzania Pomysłami Pracowniczymi
w kontekście uwarunkowań organizacyjnych KGHM Polska Miedź S.A.”

wykonanej pod opieką Promotora
Pana Profesora UEW dr hab. Arkadiusza Wierzbica,
oraz opiekuna pomocniczego Leszka Krawczyka,

opracowana na zlecenie Dziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Profesor UEW Estery Piwoni-Krzeszowskiej, zgodnie z pismem DZ-B.4200.8.2022 z dnia 29.11.2022 roku.

1. Aktualność prezentowanego tematu

Zagadnienie dotyczące motywowania i partycypacji pracowników w zakresie inicjatyw na rzecz zgłaszania działań doskonalących we wszystkich obszarach dotyczących działalności organizacji należy uznać za aktualne. Aktualność zagadnienia dotyczy zarówno aspektów naukowego poznania w zakresie czynników, kryteriów oraz mechanizmów zarządczych mających wpływ na zwiększenie skuteczności i efektywności działań podejmowanych w tym zakresie w organizacjach, ale także aspektów socjologicznych, dotyczących postaw, zachowań i motywacji pracowników. Powyższe warunkuje, iż zagadnienie partycypacji pracowników w doskonaleniu organizacji osadzone jest w wielu dyscyplinach naukowych, z czego najbliższe z racji celowości zastosowania ich wyników, są nauki o zarządzaniu i jakości. W takiej też dyscyplinie naukowej osadzona jest recenzowana praca doktorska.

Praktyczne aspekty zaplanowania, wdrażania, utrzymania i doskonalenia mechanizmów zarządczych w organizacjach, warunkujących osiągnięcie oczekiwanych celów partycypacji pracowniczej w procesie doskonalenia, stanowią ważny element poznania i analizy tego zagadnienia. Aspektami którymi współczesne organizacje są zainteresowane w zakresie doskonalenia dotyczą: jakości – np. poprzez poprawę poziomu jakościowego realizowanych procesów, zwiększenie zadowolenia klientów z oferowanych produktów/usług; środowiska – np. poprzez minimalizację ilości odpadów, ograniczenie negatywnego wpływu procesów na środowisko; bezpieczeństwa i higieny pracy – np. poprzez ograniczenie poziomu ryzyka i poprawy na przykład warunków związanych z ergonomią stanowisk pracy; zarządzania energią – np. poprzez ograniczenie zużycia i odzyskiwanie energii – na co wskazuje temat recenzowanej pracy. Pracownicy organizacji powinni posiadać możliwość zgłaszania sugestii dotyczących doskonalenia w każdym z wyżej wymienionych przykładowych aspektów, ale także i innych istotnych dla racji funkcjonowania danej organizacji, a organizacja powinna skutecznie tym procesem zarządzać.

Rozwój każdej organizacji determinowany jest poprzez podejmowanie działań w szczególności ukierunkowanych na doskonalenie, charakteryzujących się ewolucyjnym podejściem. Kapitał ludzki organizacji stanowi najważniejszy czynnik warunkujący dynamikę rozwoju organizacji poprzez czynne, bezpośrednie, aktywne, celowe i merytoryczne partycypowanie w działaniach na rzecz doskonalenia. Doskonalenie organizacji współcześnie warunkowane jest wdrażaniem koncepcji podejścia procesowego i budowaniem organizacji procesowej, gdyż poprzez realizację działań doskonalących procesy, uzyskuje się oczekiwane współcześnie, minimalizowanie wszelkiego rodzaju strat, w tym kontekście aspekt jakościowy determinowany jest spełnieniem wymagań i oczekiwań (prawnych/klienta), aspekt bezpieczeństwa – troską o zdrowie i życie, aspekt energii – bilansem kosztów, wpływem

na środowisko. Podejście te również ma odzwierciedlenie w treści recenzowanej pracy.

Bezspornie zakres zagadnienia recenzowanej dysertacji jest istotny i aktualny, ze względu na poszukiwanie modelowego podejścia opartego na rozwiązaniu systemowym w zakresie zarządzania pomysłami pracowniczymi, w tym, w zakresie praktycznej potrzeby budowy i wdrożenia takiego rozwiązania w KGHM Polska Miedź S.A..

Należy podkreślić, iż recenzowany doktorat był realizowany w ramach programu Ministerstwa Edukacji i Nauki „Doktorat wdrożeniowy”. Doktorant w pracy określa genezę podjętego w pracy problemu wdrożeniowego, kierując go w stronę aspektów związanych z poprawą efektywności energetycznej, co w kontekście zakresu działalności podmiotu w którym był doktorat realizowany, w tym również jego wielkość jest aspektem o istotnym znaczeniu ze względów ekonomicznych.

Złożoność zagadnienia partycypacji pracowników stanowi aktualny obszar eksploracji prowadzonych badań, a podjęcie go w prowadzonych przez Doktoranta badaniach ukierunkowanych na praktyczny aspekt wdrożenia w przedsiębiorstwie produkcyjnym należy uznać za poprawne. W treści rozprawy (str. 10) Doktorant wskazuje na istotność wpływu zaangażowania pracowników w proces zgłaszania sugestii poprawy, określając, iż poziom zaangażowania dla KGHM Miedź, jest „mały, w stosunku do pożądanej”, nie podając przy tym jaki to jest poziom pożądany. Podczas publicznej obrony proszę aby Doktorant w zakresie prezentacji wyników badań uściślił, co rozumie poprzez „pożądaną” ilość identyfikowanych i wykorzystanych możliwości poprawy efektywności energetycznej?

2. Tematyka pracy, cel pracy, zakres, układ pracy, metodyka badań

Podjęta tematyka rozprawy doktorskiej opiera się na założeniach, których pierwowzorem są odległe w czasie, ale i aktualnie prowadzone, podejmowane i opisane w tym zakresie działania, na co wskazuje Doktorant w rozdziale 1 pracy. Podjęte przez Doktoranta badania stanowią uporządkowanie i poszerzenie wiedzy w zakresie zarządzania pomysłami pracowniczymi, z ukierunkowaniem na celowe i praktyczne, dedykowane dla wskazanego w tytule pracy przedsiębiorstwa wdrożenie rozwiązania zarządczego w tym zakresie.

Treść recenzowanej rozprawy wykracza poza zagadnienie dotyczące opracowania i wdrożenia systemu sugestii pracowniczych dedykowanego do poprawy efektywności energetycznej przedsiębiorstwa, a prezentowane analizy i propozycje rozwiązań są ogólniejsze, dając podstawę zastosowania opracowanego modelu w innych aspektach, a nie tylko poprawy efektywności energetycznej. Powyższe, powala uznać, iż temat pracy nie w pełni koreluje z zakresem i treścią pracy, również w kontekście ścisłego odniesienia się w trakcie prezentowanych analiz w pracy do aspektów energetycznych, co nie stanowi dominanty

prezentowanych analiz, no co wskazywałyby przyjęty tytuł pracy. W zakresie powyższego, proszę aby podczas publicznej obrony pracy została przedstawiona informacja, dlaczego temat recenzowanej rozprawy został tak przyjęty w ostatecznej formule.

Cele pracy doktorskiej zostały określone, dotyczą one: pierwszy aspektu utylitarnego, drugi wdrożeniowego. Cel pracy dotyczący aspektu utylitarnego można uznać za poprawny w ogólnej jego formule, jednakże, Doktorant używa sformułowania „zaprezentowanie metody”, wskazując, na fakt, iż w zakresie pracy Doktorant opracował model (systemu, procesu, mechanizmu) sugestii pracowniczych, cel ten powinien być bardziej skonkretyzowany, i podnoszący aspekt naukowy opracowania, do jakich zalicza się praca doktorska. Również, w zakresie celu wdrożeniowego Doktorant używa sformułowania „przedstawienie opisu systemu”, co nie wskazuje, na zakres wykonanych prac przez Doktoranta. Należy zwrócić uwagę, iż opis nie może stanowić celu pracy naukowej. Cele określone w pracy nie w pełni korelują z treścią pracy, jedynie intencjonalnie odnosząc się do przeprowadzonych przez Doktoranta analiz i zaprezentowanych wyników w pracy.

Zakres pracy sformułowany jest na stronie 26. Doktorant napisał, iż „Niniejsza prac obejmuje swym zakresem wystąpienie systemu zarządzania jakością pod postacią systemu zarządzania pomysłami pracowniczymi”, z takiego określenia zakresu nie wynika, to co stanowi określenie zakresu pracy. W związku z powyższym, proszę aby podczas publicznej obrony Doktorant określił zakres realizacji pracy, proszę pamiętać, iż nie dotyczy to prezentacji „układu pracy doktorskiej”.

Rozdział pracy Wprowadzenie - zawarty na 22 stronach, obszerny, zawiera wiele informacji od genezy problemu wdrożeniowego, po zakres i układ pracy. W rozdziale tym Autor stara się przedstawić najważniejsze informacje wprowadzające do tematyki i zakresu pracy, a także porządkujące i prezentujące sposób prowadzenia badań. Najprawdopodobniej, ze względu na obszerność tego rozdziału Doktorat przedstawia w nim wiele wątków myślowych, nie zawsze potrzebnych, nie zawsze istotnych, oraz nie zawsze mających odzwierciedlenie w konstrukcji pracy, w tym pojawiają się powtórzenia treści, lub ich parafraza, co jest całkowicie zbędne.

Ze względu na znaczenie treści tego rozdziału, pojawia się wiele pytań i uwag z nim związanych, na przykład:

- na str. 10 pracy w drugim akapicie, Autor zwraca uwagę, iż „...projektując system ...” będący przedmiotem rozprawy, jego „... wdrożenie powinno spowodować wzrost zaangażowania pracowników w obszarze efektywności energetycznej ...”, w pracy nie przedstawiono wyników wdrożenia systemu, i choć dalej Autor pisze str. 26 „... był brak możliwości przeprowadzenia systematycznych badań empirycznych.”, to nie wyklucza potrzeby określenia zasadności oceny zaproponowanego rozwiązania z wykorzystaniem odpowiedniej metod/-y walidacji modelu. Proszę o przedstawienie podczas publicznej obrony propozycji walidacji opracowanego w pracy modelu.

- na stronie 17, Autor formułuje treści stanowiące domniemanie, dotyczące „wartości dodanej” wynikającej z „poprawnego wdrożenia opisanego w dysertacji modelu”, proszę o odpowiedź na pytanie: Który z wymienionych przez Pana wymiarów: ilościowy czy jakościowy (jako potencjalnego rezultatu wdrożenia) jest ważniejszy, ze względu na efekt wdrożenia zaproponowanego w pracy modelu, i dlaczego?

- strona 12 – Autor pisze „...przedmiotem pracy jest opis uniwersalnego mechanizmu ...” i dalej „Mechanizm ten to System Zarządzania Pomysłami Pracowniczymi.” W pracy Autor stosuje na wymiennie określenie system, mechanizm czy proces dla zakresu przedmiotowego pracy. Bardzo proszę podczas publicznej obrony pracy aby Autor określił czym dla Niego jest efekt realizacji pracy opisany modelem, i dlaczego (umotywowanie swojego stanowiska w kontekście używanych wielu określeń w pracy). Proszę przy tym wziąć pod uwagę treść punktu 3, drugiego akapitu ze strony 22 pracy.

Należy podkreślić, iż ze względu na przedmiot pracy i charakter wdrożeniowy rezultatu pracy, jak podkreśla Autor na str. 20 (pierwszy akapit) był On członkiem powołanego w KGHM Miedź zespołu ds. ujednoczenia modelu dotyczącego pomysłów pracowniczych, proszę o określenie zakresu i procentowego udziału Doktoranta w pracach tego zespołu.

Doktorat wielokrotnie w pracy formułuje oceny własnej pracy, uogólnione, nie wynikające z porównań z innymi wynikami badań (np. str. 26 – „Nie wydaje się to przeszkodą w osiągnięciu celu pracy ...”; str. 49 „ Opisywany w dysertacji system zarządzania pomysłami pracowniczymi prawdopodobnie jest czymś zbliżonym”; str. 294 „...wyniki analizy systemowej są poprawne jest potwierdzenie wyprowadzonych wniosków ... jednak nie można wykluczyć tu błędu konfirmacji.”; str. 287 „Nowatorskość niniejszej pracy nie wynika jednak z jej unikalności a z zastosowania podejścia naukowego, ...”), co stanowi

nadużycie w zakresie przyjętej poprawności opracowań naukowych, należy w przyszłości unikać tego typu fraz w treści opracowań naukowych.

W zakresie stosowanego słownictwa w pracy Doktorat używa sformułowania o znaczeniu zarówno ogólnym, jak i dedykowanym, pomimo wskazania przez Autora na znajomość norm z zakresu systemów zarządzania, nie ma potrzeby nadużywania, lub nieodpowiedniego używania określeń przyjętych w naukach o zarządzaniu i jakości, mających swoje ugruntowane znaczenie, zarówno terminologicznie, jak i zwyczajowo.

Praca napisana jest w układzie klasycznym na 351 stronach. Należy podkreślić, iż objętość pracy jest znacząca, i w mojej opinii znacząco za duża. Praca składa się z 8 rozdziałów, w tym dwóch nienumerowanych. Układ pracy jest poprawny.

Rozdziały od 1 do 4 pracy dotyczą przeglądu piśmiennictwa, zostały zawarte na 144 stronach. Kolejne rozdziały pracy - 5 i 6 dotyczą wyników analiz i przedstawienia opracowanych modeli systemu sugestii pracowniczych. Pracę kończy rozdział zatytułowany Zakończenie zawarty na 10 stronach, w tym obejmujący podsumowanie pracy (2 strony).

Cytowana w pracy literatura obejmuje 213 pozycje w tym artykuły naukowe, książki, monografie, materiały konferencyjne, zdecydowana ich większość to pozycje wydane po 2000 roku, korelujące z tematyką i zakresem doktoratu, a także - 23 pozycje obejmujące akty prawne i normatywne. W zestawieniu literatury ocenianej dysertacji znajdują się również 3 pozycje prac naukowych autorstwa i współautorstwa doktoranta opracowanych podczas realizacji doktoratu.

Rozprawa napisana jest w języku polskim, w większości poprawnym językiem, z zachowaniem obowiązujących zasad.

Należy podkreślić, iż praca jest przygotowana starannie pod względem edycyjnym, w tym bogato ilustrowana (ponad 100 tabel i blisko 90 rysunków).

Celem pracy była analiza i opracowanie dedykowanego dla określonego przedsiębiorstwa i aspektu systemu sugestii pracowniczych. Doktorant w pracy przedstawił kolejne etapy realizacji badań i analiz, charakteryzując je strukturą pracy - tabela 2, oraz strukturą pytań badawczych – zwartych w tabeli 1. Wyniki analiz zwarte są rozdziałach 5 i 6 w których zaprezentowane są modele projektu systemu uniwersalnego i dedykowanego.

W zakresie badań Doktorant zastosował metodykę analizy danych źródłowych oraz metodę projektową, co do zakresu prezentowanych wyników w pracy jest odpowiednie.

Praca pomimo wyżej zwartych uwag stanowi zwartą i logiczną całość dotyczącą zagadnienia systemu sugestii pracowniczych. Zakres wyników analiz przedstawiony w pracy, w tym proces ich realizacji ze względu na postawiony cel jest poprawny i uzasadniony. Wynik pracy stanowi realizację przyjętych celów, pomimo wyrażonych powyżej uwag dotyczących ich szczegółowości i poprawności zapisu. Pewnego rodzaju dysonansem w zakresie oceny recenzowanej pracy jest brak wyników wdrożenia opracowanego modelu, tym bardziej, iż doktorat ten był realizowany jako doktorat wdrożeniowy, co nie umniejsza wartości uzyskanych analiz i efektu końcowego zaprezentowanego w pracy.

3. Omówienie pracy, wyniki badań

Przegląd piśmiennictwa pracy został zwarty w czterech rozdziałach, które stanowią zwartą, przemyślaną całość, w czytelny sposób przedstawiającą najważniejsze zagadnienia dotyczące tematyki zarządzania pomysłami pracowniczymi, projektowania systemów zarządzania, determinant sukcesu i nadrzędnych wymagań dla tego rodzaju systemu, w mojej opinii ta część pracy charakteryzuje się poprawnością dotyczącą przejętego zakresu merytorycznego poddanego analizie, prezentując adekwatny zakres wiedzy w obszarze tematu pracy oraz analizowanego zagadnienia. Analiza opracowanego tekstu pozwala na sformułowanie pewnych uwag i spostrzeżeń, np. w zakresie rozdziału 2, który zawiera znaczne ilości treści opisujące teoretyczne aspekty zagadnień związanych z tematyką i zakresem pracy, ale nie wnosząc istotnych wartości porządkujących i formułujących treści czy kryteriów ważnych dla realizacji celu pracy, wartościowszym byłoby w tym rozdziale przedstawienie analizy problematyki budowy systemu sugestii pracowniczych, np. w oparciu o dotychczas wypracowane kryteria normatywne.

Wartością recenzowanej pracy, którą należy podkreślić, są prezentowane wyniki analiz zawarte w rozdziałach 3 i 4. Zaprezentowane wyniki analiz źródeł literaturowych prezentują ciekawe i wartościowe dane, dotyczy to przeglądu dostępnych modeli odnoszących się do zakresu tematycznego pracy, jak również czynników mających wpływ na skuteczność systemu, co zostało zaprezentowane w formie tabelarycznej. Wynik analiz na który warto zwrócić szczególną uwagę w zakresie tematyki pracy został zawarty w tabeli 43.

Autor w akapicie tekstu umieszczonym po ww. tabeli stosuje określenie „Zgromadzone w tabeli informacje posłużyły do sformułowania wymagań operacyjnych

oraz zaprojektowania procesu zarządzania pomysłami pracowniczymi ...” (procesu) pomimo, iż tabela została opisana jako „Wymagania nadrzędne dotyczące systemu zarządzania pomysłami”, to kolejny przykład często występującego w pracy wymiennego stosowania dwóch różnych znaczeniowo określeń system – proces.

W zakresie badań własnych Doktorant na podstawie przeprowadzonych szczegółowych analiz źródeł literaturowych oraz warunków związanych z ograniczeniami zaprojektował system sugestii pracowniczych. Zaprezentowane wyniki Doktorant rozpoczyna od określenia specyficznych wymagań dla „procesu” ZPP (str. 176), kolejno miar sukcesu procesu ZPP (str. 181), struktury informatycznej dla modelu systemu ZPP (str. 186), określa funkcjonalności systemu, kolejno określa charakterystyki poszczególnych procesów, w tym głównego ZPP. Na bazie opracowanego modelu uniwersalnego, opracowuje model dedykowany, co prezentuje w kolejnym rozdziale pracy. W zakresie prezentowanych w tej części pracy wyników Doktorant używa sformułowania model a prezentowane są schematy podpisane jako mapy, czy decyzja o takim zapisie była przemyślana. Podczas publicznej obrony proszę Doktoranta o odniesienie się do stosowania w dysertacji zarówno jednego, jak i drugiego określenia (mapa, model).

W całości opracowania pojawiają się pewne luki stanowiące potrzebę ich uściślenia, pracę charakteryzuje bogate nazewnictwo, stosowane na wymiennie, co powoduje w mojej ocenie swoisty brak jednoznaczności przekazu prezentowanych treści.

Należy podkreślić, dużą staranność w zakresie opracowanych i umieszczonych w pracy map poszczególnych procesów, dotyczy to zarówno grafiki i zwięzłości treści. W tym zakresie należy uznać je za istotny wkład w osiągnięcie postawionych celów pracy, ideowo przedstawiających składowe zaprojektowanego w ramach pracy systemu.

W pracy, wskazuje się np. na potrzebę rozgraniczenia tego, co stanowi sugestię – pomysł, od tego, co ma potencjał wynalazczy (str. 201), rozgraniczając również dalsze procedowanie w zaproponowanym modelu. Dla tak określonych kryteriów systemu niezwykle ważne będzie, kto będzie kwalifikował zgłoszenia. Powstaje pytanie, czy dla zwiększenia ilości zgłoszeń sugestii, takie rozgraniczenie jest ważnym czynnikiem, czy raczej powinno ono stanowić wewnętrzne kryterium podziału w procesie realizacji zgłoszenia?

Ta część pracy opiera się na sformułowaniu ogólnego modelu systemu sugestii. W kolejnym rozdziale pracy Doktorant uszczegóławia opracowany model, charakteryzując poszczególne jego procesy. Uszczegóławia również mierniki skuteczności dla poszczególnych procesów.

W sposób bardzo skrótowy w pracy przedstawiono stan wyjściowy funkcjonującego w KGHM systemu zarządzania pomysłami, o którym wspomina Doktorant na str. 228. Na stronie 233 Doktorant wskazuje na pewne niedomagania funkcjonujących dotychczas rozwiązań, ale nie wskazuje jakie to są „braki”.

Proszę o wyjaśnienie podczas publicznej obrony dlaczego na mapie procesu głównego ZPP rys. 54 - Krok 5 został ustalony jako następny po wdrożeniu pomysłu?

Interesującymi danymi przedstawionymi w pracy są wyniki ankietyzacji dotyczącej motywowania pracowników do zgłaszania sugestii str. 235.

Opracowany model (mapy procesów) wraz z określonymi miernikami stanowią autorską koncepcję rozwiązania problemu zarządzania sferą zgłaszania propozycji doskonalących, i w tym względzie korelują z obszarem dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

Przedstawiona do recenzji praca doktorska dotyczy badań związanych z partycypacją pracowników w doskonaleniu organizacji w zakresie modelowania podejścia do zarządzania tym zakresem, charakteryzujących się możliwością implementacji w dedykowanej organizacji. Prezentowane w pracy rozwiązanie wykracza poza zakres sugestii dotyczących tylko aspektów energii – co zostało zawarte w tytule pracy.

Uzyskane wyniki analiz i opracowanego projektu systemu oraz modelu stanowią nowe, autorskie spojrzenia na podjęte w badaniach zagadnienie, zarówno w ujęciu metodologicznym, jak i praktycznym, stanowiąc o wartości recenzowanej rozprawy.

4. Wniosek końcowy

Recenzowana praca doktorska przedstawia autorskie rozwiązanie określonego tematem i zakresem pracy problemu. W szczególności należy podkreślić, iż wartością w zakresie naukowego poznania jest szczegółowa analiza źródeł literaturowych porządkująca pewne wybrane zagadnienia w zakresie partycypacji pracowników w systemie zgłaszania pomysłów doskonalących, a w zakresie aspektów wdrożeniowych zaprojektowany model systemu sugestii pracowniczych.

Podsumowując recenzję stwierdzam, że rozprawa doktorska autorstwa Pana mgr. Mariusza Sangórskiego pod tytułem „System Sugestii Pracowniczych jako metoda poprawy efektywności energetycznej przedsiębiorstwa produkcyjnego. Model Systemu Zarządzania Pomysłami Pracowniczymi w kontekście uwarunkowań organizacyjnych KGHM Polska Miedź S.A.” przygotowana pod opieką promotorską Profesora UEW, dr hab. inż. Arkadiusza Wierzbica, oraz opiekuna pomocniczego Leszka Krawczyka, stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz wykazuje na nabycie przez Autora wiedzy teoretycznej w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości.

Reasumując, wyrażam opinię, iż przedłożona do recenzji dysertacja Pana mgr. **Mariusza SANGÓRSKIEGO** spełnia warunki określone w art. 187 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2018r. poz. 1668 z późn.zm.).

Dlatego zwracam się do Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu o dopuszczenie Pana mgr. Mariusza Sangórskiego do dalszych etapów postępowania związanych z nadaniem stopnia doktora.