

Dr hab. Sławomir Wawak, prof. UEK  
*Katedra Procesu Zarządzania*  
*Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*

## **Recenzja**

**pracy doktorskiej Pana mgr. Mariusza Sangórskiego**  
**pt. *System Sugestii Pracowniczych jako metoda poprawy***  
***efektywności energetycznej przedsiębiorstwa produkcyjnego.***  
***Model Systemu Zarządzania Pomysłami Pracowniczymi w***  
***kontekście uwarunkowań organizacyjnych KGHM Polska***  
***Miedź S.A. napisanej pod kierunkiem***  
**prof. UEW, dr hab. Arkadiusza Wierzbica**

### **1. Uwagi ogólne**

Podstawą wykonania recenzji jest uchwała Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu z dn. 24 listopada 2022 r. oraz art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r. poz. 1668 ze zm.). Praca została przekazana w formie wydruku komputerowego w trwałej oprawie liczącego 351 numerowanych stron. Rozprawa zawiera: stronę tytułową, streszczenie w języku angielskim, spis treści, wprowadzenie, sześć rozdziałów, zakończenie, bibliografię (nienumerowana, objętość 20 stron), spisy rysunków i tabel, załączniki. Rozdziały zatytułowano następująco:

1. Zarządzanie pomysłami pracowniczymi.
2. Projektowanie systemu zarządzania.
3. Determinanty sukcesu dla systemu zarządzania pomysłami pracowniczymi.
4. Nadrzędne wymagania systemowe.
5. Projekt systemu uniwersalnego.
6. Projekt systemu dedykowanego.

Recenzowana rozprawa doktorska dotyczy aktualnego i ważnego problemu doskonalenia zarządzania organizacjami z wykorzystaniem obserwacji, doświadczeń i pomysłów pracowników. Praktyka zarządzania pokazuje, że w wielu przypadkach rozwiązania problemów natury organizacyjnej, jak i technicznej są znane wśród załogi. Niestety brak sprawnych narzędzi komunikacji tych pomysłów uniemożliwia ich

wykorzystanie. Proponowane w pracy narzędzie doskonale wpisuje się w tę lukę. Dodatkowo zaprezentowany szczegółowy projekt systemu służącego identyfikacji, zgłaszaniu, przetwarzaniu i wdrażaniu pomysłów może znacząco ułatwić innym przedsiębiorstwom opracowanie własnych rozwiązań.

## **2. Problem, cele, pytania i konstrukcja recenzowanej pracy doktorskiej**

Przedstawiona praca ma charakter wdrożeniowy i powinna być oceniana jako praca projektowa prezentująca oryginalne rozwiązanie problemu możliwego do praktycznego zastosowania. Przy tym samo wdrożenie rozwiązania nie jest wymogiem. Problem wdrożeniowy został sformułowany przez Autora jako „brak jednolitego w całej organizacji systemu, który wspierałby uwalnianie i wykorzystywanie potencjału intelektualnego pracowników w celu szeroko rozumianego doskonalenia organizacji” (s. 11). Problem ten został odniesiony do przedsiębiorstwa KGHM S.A. W wielu organizacjach można spotkać funkcjonujące narzędzia zbierania i wykorzystywania pomysłów pracowników. Mają one różny poziom formalizacji, wykorzystują różne mechanizmy motywacji, gromadzenia i przetwarzania pomysłów. Tym, co wyróżnia podejście zaprezentowane w recenzowanej pracy jest przede wszystkim skala, bowiem Autor podjął się opracowania jednolitego systemu dla całej bardzo dużej organizacji. Rozwiązania dla problemów zarządzania często nie mogą być w prosty sposób skalowane. Zupełnie inne rozwiązania działają w małych i dużych organizacjach. Drugim, nie mniej istotnym wyróżnikiem jest bardzo głębokie rozpoznanie dotychczasowych doświadczeń i udana próba twórczego ich połączenia w projektowanym systemie. Trzeba także zwrócić uwagę na trzeci aspekt – precyzyjną operacjonalizację koncepcji. Sprawia to, że postawiony problem posiada wagę właściwą to rozpatrywania go na poziomie doktoratu.

Autor postawił hipotezę, że „nie istnieje procesowy, zorientowany na cel i zdefiniowany za pomocą wymagań, model gotowego do implementacji systemu zarządzania pomysłami pracowniczymi” (s. 16). Następnie Autor stwierdził, że hipoteza ta znalazła potwierdzenie. Nie da się zweryfikować hipotezy o nieistnieniu czegoś. Można jedynie ją sfalsyfikować wykazując, że opisywany obiekt jednak istnieje. Hipoteza ta ma znaczenie pomocnicze, bowiem w przyjętym podejściu badawczym kluczowymi elementami są: problem, cele oraz pytania badawcze.

Sformułowano dwa cele: użyteczny oraz wdrożeniowy. Pierwszy dotyczy zaprezentowania metody opracowania dedykowanego konkretnej organizacji systemu zarządzania pomysłami pracowniczymi bazującego na procesowym podejściu do systemowego projektowania systemów zarządzania jakością. Jako że proces jest systemem i

podejście procesowe opiera się na podejściu systemowym, to dodatkowe podkreślanie systemowego podejścia jest tu zbędne. Drugi cel jest związany z przedstawieniem opisu systemu zarządzania pomysłami pracowniczymi zgodnego z określonymi przez pracodawcę wymaganiami, które Autor dzieli na dwie grupy: wymagania dotyczące opisu oraz przedmiotu opisu (s. 21). Zaprezentowane wymagania odpowiadają w dużej mierze schematowi zaproponowanemu w *Business Analysis Body of Knowledge* (BABOK). Wprawdzie zastrzeżono, że aspekt wdrożeniowy nie będzie rozpatrywany w pracy (s. 28), ale w jej treści można odnaleźć przynajmniej część zaleceń dotyczących wymagań przejścia (wdrożenia).

W dalszej części, Autor formułuje główne pytanie badawcze „jaki jest mechanizm umożliwiający skuteczne funkcjonowanie systemu zarządzania pomysłami pracowniczymi i jak wygląda jego zrozumiały opis”, a także dziewięć pytań pomocniczych (s. 24)<sup>1</sup>:

1. Czy główne pytanie badawcze odzwierciedla lukę badawczą?
2. Jak zaprojektować system zarządzania?
3. Z czego powinien się składać skuteczny system zarządzania?
4. Jak powinien wyglądać poprawny projekt systemu zarządzania?
5. Jakie cechy ma skuteczny system zarządzania?
6. Jakie do tej pory zidentyfikowano determinanty sukcesu związane z systemem zarządzania pomysłami pracowniczymi wprost?
7. Jakie do tej pory zidentyfikowano determinanty sukcesu związane z systemem zarządzania pomysłami pracowniczymi nie wprost?
8. Jakie są wymagania bazujące na zidentyfikowanych determinantach?
9. Jak wygląda ogólny opis mechanizmu umożliwiającego skuteczne funkcjonowanie systemu zarządzania pomysłami pracowniczymi?

Pytania zostały przypisane do poszczególnych rozdziałów. Dodatkowo we wstępie do niektórych rozdziałów Autor formułuje dodatkowe pytania, które nie są zgodne z powyższą listą. Dla przejrzystości pracy korzystniejszym byłoby ujęcie tych pytań w formie klasyfikatora w jednej części pracy. Nie została bowiem jednoznacznie określona relacja między prezentowanymi grupami pytań. Liczba i szczegółowość pytań powodują, że właściwie można je potraktować jako szczegółowy plan badań dla wspomnianych rozdziałów.

---

<sup>1</sup> Prezentację pytań skrócono do ich kluczowych fragmentów.

Autor zidentyfikował ograniczenia, do których zaliczył: brak możliwości przeprowadzenia systematycznych badań empirycznych (jedna badana organizacja), poziom szczegółowości prezentacji modelu oraz założenie, że podejście procesowe będzie właściwe do rozwiązania sformułowanego problemu (s. 26). Identyfikację ograniczeń należy ocenić jako prawidłową. Jednocześnie ograniczenia nie wpływają w istotny sposób na możliwość osiągnięcia celów pracy.

Należy podkreślić, że konstrukcja koncepcji badawczej zaprezentowana we Wprowadzeniu jest bardzo szczegółowa, przemyślana i dopracowana. Widoczne jest zastosowanie podejścia systemowego do budowy koncepcji. Nieliczne wskazane możliwości poprawy nie burzą w żaden sposób tego wrażenia.

Struktura rozprawy została dostosowana do potrzeb wynikających z postawionego problemu, celów oraz pytań badawczych. W rozdziałach pierwszym i drugim Autor porządkuje pojęcia i pokazuje podejścia, które będą niezbędne do rozwiązania problemu wdrożeniowego. Następnie w rozdziale trzecim poszukuje determinant sukcesu systemów zarządzania pomysłami pracowniczymi, a w kolejnym wskazuje na istotne dla niego wymagania. Ostatnie dwa rozdziały poświęcone są prezentacji opracowanego projektu w wersji uniwersalnej oraz dedykowanej do badanego przedsiębiorstwa. Rozważania uzupełnia Zakończenie. Każdy rozdział został opatrzony wstępem oraz podsumowaniem. Struktura pracy jest prawidłowa i nie budzi zastrzeżeń.

### **3. Uwagi szczegółowe**

W rozdziale pierwszym, *Zarządzanie pomysłami pracowniczymi*, przedstawione zostały koncepcje związane z ciągłym doskonaleniem oraz ich podejście do wykorzystania wiedzy pracowników. Omówiono kaizen, system produkcyjny Toyoty, zarządzanie przez jakość, odchudzone zarządzanie oraz podejście znormalizowane oparte na normach ISO. Z nieznanых powodów kaizen jest wspomniane łącznie w trzech podrozdziałach (w dwu jest w tytule). Kaizen teian pojawia się w tytule podrozdziału 1.2, ale zdefiniowane jest dopiero pod koniec podrozdziału 1.4 zatytułowanego Kaizen. TPS, TQM oraz Lean są omawiane oddzielnie, choć ich rdzeń właściwie jest wspólny. Podział tekstu nie ma jednak istotnego wpływu na aspekty merytoryczne poruszane w rozdziale.

W dalszej części Autor wprowadza pojęcia innowacji oraz zarządzania innowacją i omawia je w kontekście norm międzynarodowych. Następnie odróżnia od nich pojęcie pomysłu. Omówione zostały podejścia do zarządzania pomysłami obecne w japońskiej oraz amerykańskiej kulturze zarządzania. Porównanie stanowi ciekawy punkt wyjścia

do prezentowanych w kolejnych rozdziałach rozważań o ogólnej koncepcji projektowanego systemu.

Na koniec pojawia się odniesienie do modelu EFQM, które jednak nie jest rozwinięte, ani wykorzystane w dalszej części pracy.

W rozdziale drugim, *Projektowanie systemu zarządzania*, omówiono podejście systemowe oraz procesowe, a także odniesiono się do zasad modelowania systemów zarządzania. Początków zarządzania procesowego Autor dopatruje się w koncepcji reengineeringu zaprezentowanej przez Hammera i Champy'ego w 1993 r. Trudno się z tym zgodzić. W istocie podejście procesowe jest podejściem dynamicznym do zarządzania. Jego genezy można upatrywać w klasycznej szkole zarządzania: w organizacji procesów produkcyjnych i badaniach ergonomicznych. Rozwój podejścia można obserwować w analizie systemowej, dynamice Forestera, analizie i projektowaniu procesów zarządzania. Koncepcja ta była badana w Polsce m.in. przez prof. Bieńkowskiego, Maire'a, Trzcienieckiego, Stabryłę i Martyniaka. To dynamiczne podejście było rozwijane przez, wyróżnioną przez Koontza, szkołę procesu zarządzania, będącą częścią nurtu uniwersalistycznego. Reengineering wprowadził niewątpliwie istotne, a przy okazji bardzo dyskusyjne zmiany do zarządzania procesami. Warto choćby przypomnieć, że pierwsza jego wersja okazała się być błędna, bowiem ignorowała ograniczenia wynikające z teorii systemów.

Autor odwołuje się do propozycji Portera, która wyróżnia działania podstawowe oraz wspierające. Współcześnie częściej korzystamy z trójpodziału na główne, wpierające i zarządcze. Trzeba jednocześnie zaznaczyć, że podział na te grupy jest umowny. W jednej organizacji produkcja może być działalnością podstawową. Z kolei w innej może zostać całkowicie wydzielona w ramach outsourcingu, a jej miejsce zajmie projektowanie produktów. Przewaga organizacji może wynikać zarówno z optymalizacji działalności głównej, jak i z osiągnięcia wysokiej sprawności działalności wspierającej. Dlatego trudno się zgodzić z kategorycznym stwierdzeniem, że procesy wspierające są uniwersalne. Przytaczanym w rozprawie argumentem na rzecz uniwersalności jest struktura norm międzynarodowych. Trzeba jednak podkreślić, że sposób rozumienia podejścia procesowego w normach systemów zarządzania jest co najmniej niekompletny, a nawet wypaczony. Dowodzi tego choćby błędne rozumienie podejścia systemowego, które zostało wykreślone z zasad zarządzania jakością.

W dalszej części rozdziału omówiono istotę modelowania w kontekście projektowania systemów zarządzania. Wskazano na główne założenia oraz stosowane notacje,

a także podano przykłady. Wydaje się, że biorąc pod uwagę planowanego czytelnika, można było bez szkody dla walorów merytorycznych rozprawy tę część skrócić.

W rozdziale trzecim, *Determinanty sukcesu dla systemu zarządzania pomyślnymi pracownikami*, zaprezentowano metodykę oraz wyniki przeglądu literatury. Autor na s. 83 deklaruje, że dąży do uzyskania reprezentatywności próby. Reprezentatywność jako pojęcie stosowane w statystyce, w odniesieniu do badania literatury nie ma praktycznego zastosowania. Traktowana ściśle, wymagałaby doboru kryteriów, a także wyliczenia wielkości próby. To nie zostało wykonane. Należałoby też sprawdzić źródła w językach, którymi badacz się nie posługuje. Istotną przeszkodą byłby brak dostępu do niektórych źródeł. Można się domyślać, że Autor dążył raczej do zidentyfikowania kompletnego zbioru determinant.

Proces przeprowadzenia badania został szczegółowo opisany w pracy. Wskazano na zasady doboru oraz wyłączenia słów kluczowych, a także przedstawiono procedurę wyszukiwania źródeł. Zaprezentowane zostały także wyniki ilościowe przeprowadzonych wyszukiwań. Zwraca uwagę rzetelne przedstawienie metodyki badań.

Na podstawie analizy literatury Autor podjął próbę sprawdzenia czy postulowana luka badawcza, określona wspomnianą wcześniej hipotezą, istnieje obiektywnie. W tym celu sformułował kryteria oceny, które musi spełnić model, aby uznać go za przydatny. Na stronach 90-102 przedstawiono 18 rysunków modeli. Szesnaście z nich w języku angielskim, dwa po polsku. Nie zidentyfikowano żadnych modeli w języku niemieckim, francuskim, włoskim, chińskim, japońskim, rosyjskim i wielu innych. Mimo to, Autor stwierdził na stronie 132, że udało się potwierdzić hipotezę o nieistnieniu postulowanego modelu. Warto w tym miejscu zastanowić się jakie byłoby prawdopodobieństwo znalezienia podobnej do recenzowanej rozprawy doktorskiej w ramach przeglądu literatury realizowanego zgodnie z przedstawionymi założeniami, gdyby została napisana np. w którymś z języków azjatyckich. Prawdopodobnie bliskie zeru. Ponadto, znaczna część zidentyfikowanych publikacji to artykuły, które mają z definicji ograniczoną objętość. Żądanie, aby model prezentowany w artykule był kompletny jest praktycznie nie do zrealizowania. W recenzowanej pracy kompletny model zajmuje kilkadziesiąt stron. Jest zatem prawdopodobne, że autorzy artykułów dysponują kompletnym modelem, który jednak nie został opublikowany. Zgodnie z tym, co stwierdziłem wcześniej, nie istnieje możliwość potwierdzenia czy weryfikacji tak sformułowanej hipotezy. Można dążyć jedynie do jej sfalsyfikowania.

Niezależnie od tego, należy podkreślić, że przegląd literatury został przeprowadzony rzetelnie w odniesieniu do literatury anglojęzycznej i przytoczone modele wskazują na wielość interesujących podejść do rozwiązania problemu badanego w dysertacji. Część z prezentowanych modeli została skomentowana, a ich mocne strony wykorzystane w konstruowaniu własnego rozwiązania.

Drugim rezultatem badań było zidentyfikowanie ok. 400 czynników mogących mieć znaczenie dla sukcesu systemu zarządzania pomysłami pracowniczymi. Zaprezentowano je na stronach 105-128 w formie tabelarycznej. Prezentacja podkreśla rzetelność oraz wkład pracy Autora, jednak z punktu widzenia celów pracy bardziej wartościowe byłoby syntetyczne przedstawienie ustaleń połączone ze zdecydowanym rozwinięciem części poświęconej dyskusji oraz krytyce.

W rozdziale czwartym, *Nadrzędne wymagania systemowe*, na podstawie wyników wcześniejszych badań określono ogólne założenia dotyczące projektowanego systemu, w tym kwestie roli kierownictwa, motywowania, komunikacji oraz struktury rozwiązania. Autor słusznie postuluje, aby rozważając korzyści wdrożenia mechanizmu sugestii pracowniczych rozumieć je w sposób szeroki, nie tylko z perspektywy zysków z tytułu wdrożenia pomysłów, ale także w kontekście motywacji pracowników zgłaszających propozycje zmian. Pozwala to rozwijać niematerialne narzędzia motywacji, umożliwia pracownikom silniejsze związanie się z organizacją i odczuwanie dumy z pracy w niej.

Kolejnym bardzo trafnym spostrzeżeniem jest podkreślenie potrzeby wzajemnego wsparcia mechanizmów kultury organizacyjnej i struktury organizacyjnej. Z jednej strony budowa kultury projakościowej prowadzi do zwiększenia aktywności pracowników na polu doskonalenia, a z drugiej rozwiązania strukturalne umożliwiają sprawne przetworzenie idei we wdrożone usprawnienia. Nie ma możliwości budowy sprawnego systemu doskonalenia opartego jedynie na strukturze lub jedynie na kulturze. Podejście projakościowe zawsze wymaga połączenia miękkich i twardych aspektów zarządzania.

Analizując zidentyfikowane wcześniej czynniki wpływające na skuteczność systemu sugestii pracowniczych Autor podzielił je na cztery grupy związane z: wydobyciem pomysłu, utrwaleniem, przetworzeniem w projekt i praktycznym wykorzystaniem. Przy tym jedynie grupa druga i trzecia zostały poddane dalszej analizie. Jest to zgodne z założeniami pracy. Jednak wszystkie te ustalenia należy uznać za wartościowe i dlatego warto potraktować je jako punkt wyjścia do rozszerzonych prac badawczych. Pozostałe

czynniki zostały uporządkowane według aspektów funkcjonalnych zdefiniowanych na s. 143 i szczegółowo opisane w formie wymagań dla systemu w tab. 43.

Zaangażowanie kierownictwa jest postrzegane jako jeden z kluczowych czynników sukcesu systemu doskonalenia. Potwierdzają to doświadczenia praktyczne związane z budową systemów doskonalenia w wielu organizacjach. Dlatego w założeniach budowy modelu znalazło ono swoje istotne miejsce. W rozprawie zidentyfikowano piętnaście związanych z przywództwem czynników wpływających na sukces systemu sugestii pracowniczych. W ramach badań prowadzonych w UEK, eksperci z zakresu jakości oraz praktycy poproszeni o wskazanie najmniej przydatnej zasady zarządzania jakością najczęściej wskazywali na przywództwo. Ma to zapewne związek ze zmianami, które zachodzą w organizacjach wynikającymi z coraz wyższego poziomu wykształcenia pracowników. Mamy coraz częściej do czynienia z pracownikami wiedzy, którzy są samodzielni i bazują na automotywacji. Interesującym kierunkiem rozwoju prowadzonych badań byłoby rozważenie w jaki sposób będzie zmieniało się znaczenie zaangażowania kierownictwa w organizacjach wiedzy i czy wpłynie to na konstrukcję proponowanego systemu.

W kolejnym podrozdziale przeanalizowano podejścia do oceny przydatności pomysłów oraz ich nagradzania. Podkreślono możliwość rozwoju automotywacji pracowników dzięki właściwemu wdrożeniu systemu. Wskazano na dwa sposoby nagradzania: związany z udziałem w zyskach oraz za samą aktywność. Autor trafnie stwierdza, że konstrukcja modelu powinna w centrum stawiać nie pomysły, ale pomysłodawców, bowiem nie chodzi jedynie o doskonalenie materialnych elementów organizacji, ale także poprawę relacji z pracownikami. Jednym z istotnych czynników tej poprawy jest skuteczna komunikacja, w tym sprawnie działający mechanizm informacji zwrotnej. Jednocześnie nie można pomijać aspektów motywacji materialnej, które stanowią istotne uzupełnienie systemu.

Rozdział kończą rozważania o złożoności procesów. Procesy, w których istotnym czynnikiem napędowym jest motywacja pracowników, wymagają wysokiej przejrzystości. W miarę komplikowania przebiegów procesów, szczególnie w bardzo dużych organizacjach, pracownicy nie mają wystarczającego dostępu do informacji zwrotnej, a także nie w pełni rozumieją proces. W efekcie motywacja może znacząco się obniżyć. Zapewnienie odpowiedniego poziomu komunikacji, formalizacji i przejrzystości może przyczynić się do budowy przekonania o sprawiedliwości przyjętych rozwiązań. Przekonanie to pełni dodatkową rolę motywacyjną.

W rozdziale piątym, *Projekt systemu uniwersalnego*, na podstawie wyników wcześniejszych badań opracowano i zaprezentowano konstrukcję systemu zarządzania sugestiami pracowniczymi. Wykorzystano podejście procesowe. Zidentyfikowane zostały następujące procesy: zgłoszenie pomysłu, kategoryzacja pomysłu, ocena pomysłu, podjęcie decyzji dotyczącej pomysłu, wdrożenie pomysłu, walidacja pomysłu, mierzenie i monitorowanie, komunikacja z autorem, nagradzanie. Wskazano także na procesy wspierające, znajdujące się poza granicami projektowanego systemu. Propozycję należy uznać za oryginalną i stanowiącą częściowo nowe, a częściowo rozszerzone podejście do rozwiązania problemu. Zwraca uwagę szczególnie położenie dużego nacisku na zwiększanie zadowolenia pracowników w wyniku działania procesu, a nie tylko na osiągnięcie korzyści dla organizacji. Jest to istotny element długookresowego budowania kultury pro jakościowej w przedsiębiorstwie. Opracowanie procesów poprzedziło sformułowanie specyfikacji wymagań oraz wynikających z nich reguł biznesowych i kluczowych miar sukcesu. Prezentacja procesów została przeprowadzona z wykorzystaniem szeregu technik graficznych, m.in. diagramu przypadków użycia, mapy aktywności, diagramów procesów, macierzy RASCI oraz tabelarycznych opisów procesów. Pokazuje to dobrą znajomość podejścia procesowego przez Doktoranta.

W odniesieniu do procesu mierzenia i monitorowania Autor rozważa różne interpretacje pojęć związanych z pomiarem. Pewnych problemów interpretacyjnych dostarcza angielskie słowo *performance*, które nie ma swojego odpowiednika w języku polskim. Słowo to jest wieloznaczne i może być tłumaczone m.in. jako wykonywanie działania lub efektywność, zależnie od kontekstu. Autor interpretując pojęcie efektywności odnosi się do *Słownika Języka Polskiego*. Jest to nieco zaskakujące, bowiem na wyciągnięcie ręki jest cały dorobek prakseologii, która m.in. tym pojęciem się zajmowała. Dodatkowo istnieje bogata literatura w języku angielskim dotycząca nieco innego rozumienia tego pojęcia. Autor ogranicza się tymczasem do norm ISO, strategicznej karty wyników i KPI. Ostatecznie na s. 216 pojawiają się wskaźniki skuteczności. Nie wyjaśniono, dlaczego rozważana wcześniej i pojawiająca się w tytule rozprawy efektywność została zredukowana do skuteczności.

W rozdziale szóstym, *Projekt systemu dedykowanego*, Autor prezentuje szczegółowy projekt systemu gotowego do wdrożenia w badanym przedsiębiorstwie. Jest to końcowy rezultat prac badawczych prowadzonych w ramach doktoratu wdrożeniowego. Zaprojektowany wcześniej podsystem umieszczono w kontekście warunków i ograniczeń nakładanych przez system organizacyjny. Zaproponowano szczegółowe

procedury odniesione do struktury i warunków działania KGHM. Ponadto wskazano kryteria oceny procesów. Opracowana dokumentacja jest kompletna i poprawna z punktu widzenia wymagań zarządzania procesowego. Wdrożenie systemu wymaga jedynie opracowania dodatkowej dokumentacji wdrożeniowej. Jedynym aspektem, którego nieco brakuje w tej prezentacji to próba oszacowania kosztów utrzymania projektowanego systemu. Bez tej informacji trudno będzie zarządowi organizacji podjąć decyzję o opłacalności wprowadzenia zmian.

Zaproponowane rozwiązanie, ze względu na swoją kompleksowość oraz jednoczesne uwzględnienie wielu czynników ma charakter nowatorski. Szerokie badania literaturowe, analiza dostępnych modeli oraz podejść sprawiły, że opracowana propozycja może zostać oceniona jako mająca praktyczne zastosowanie i to nie tylko w odniesieniu do badanej organizacji, ale także do innych przedsiębiorstw.

Na koniec warto odnieść się do tytułu rozprawy. Wspomina on o systemie sugestii pracowniczych jako metodzie poprawy efektywności energetycznej. Jednak w pracy niemal całkowicie ginie kwestia efektywności energetycznej. Skonstruowany system ma charakter uniwersalny i jako taki zapewne również może służyć do poprawy efektywności energetycznej. Dlatego moja uwaga nie jest krytyką proponowanego narzędzia, a jedynie stwierdzeniem niezgodności pomiędzy tytułem a treścią. Aspekt efektywności jest istotny o tyle, że w odniesieniu do procesów monitorowania, Autor ucieka od tego pojęcia i dąży do mierzenia jedynie skuteczności. Warto, aby ta kwestia została szerzej wyjaśniona w trakcie obrony.

#### **4. Ocena ogólna rozprawy**

Recenzowana rozprawa stanowi niewątpliwie istotny wkład w obszarze doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstw oraz uzupełnia luki zidentyfikowane w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Autor zrealizował sformułowane we Wprowadzeniu cele rozprawy oraz odpowiedział na pytania badawcze i w ten sposób przyczynił się do rozwiązania postawionego problemu wdrożeniowego. Do mocnych stron pracy zaliczyć należy przede wszystkim:

- opracowanie oryginalnego, poprawnego i mogącego mieć rzeczywiste zastosowanie narzędzia zarządzania sugestiami pracowniczymi,
- oparcie na szerokiej analizie dorobku z zakresu wykorzystania sugestii pracowniczych dostępnego w literaturze polskiej i zagranicznej,
- zastosowanie podejścia systemowego do przygotowania, przeprowadzenia i udokumentowania badań zaprezentowanych w recenzowanej pracy,

- rzetelną i kompletną prezentację ustaleń na wszystkich etapach badań.

Można wskazać także potencjalne kierunki doskonalenia i rozwoju badań w tym zakresie:

- rozwinięcie przeglądu literatury zaprezentowanego w rozdziale trzecim, w tym syntetyczne przedstawienie modeli oraz czynników i rozbudowanie części poświęconej krytycznej ich ocenie oraz dyskusji,
- rozszerzenie koncepcji o etapy wydobywania pomysłów oraz ich wdrażania, wyłączone w tych badaniach (s. 141),
- opracowanie i publikacja wersji systemu do wykorzystania przez inne rodzaje organizacji, w tym usługowe, edukacyjne czy administrację publiczną.

Po lekturze rozprawy nasuwają się następujące pytania, które mogą być przedmiotem dyskusji w trakcie publicznej obrony:

- Jakie dodatkowe założenia powinny zostać poczynione dla rozszerzonej koncepcji uwzględniającej etap wydobywania pomysłów oraz praktycznego ich wykorzystania? (s. 141)
- W jaki sposób należałoby zmodyfikować konstrukcję proponowanego systemu w organizacji, w której można liczyć co najwyżej na deklaratywne zaangażowanie kierownictwa?
- Jaki jest przewidywany koszt utrzymania systemu? Jakie kategorie kosztów należy wziąć pod uwagę w obliczeniach?
- Jak należy rozumieć efektywność energetyczną przedsiębiorstwa produkcyjnego? W jaki sposób proponowany system przyczynia się do poprawy efektywności energetycznej badanego przedsiębiorstwa?

## 5. Konkluzja

Biorąc pod uwagę wszystkie powyższe stwierdzenia uważam, że praca doktorska mgr. Mariusza Sangórskiego zatytułowana *System Sugestii Pracowniczych jako metoda poprawy efektywności energetycznej przedsiębiorstwa produkcyjnego. Model Systemu Zarządzania Pomysłami Pracowniczymi w kontekście uwarunkowań organizacyjnych KGHM Polska Miedź S.A.* spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Na tej podstawie wnoszę o dopuszczenie Autora do obrony pracy doktorskiej. Podstawą prawną wykonania recenzji jest art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r. poz. 1668 ze zm.).

Jednocześnie, ze względu na wyróżniający sposób przeprowadzenia i udokumentowania badań, oryginalność prezentowanego rozwiązania oraz potencjalne pozytywne implikacje zastosowania rozwiązania w przedsiębiorstwach, formułuję wniosek o nagrodzenie pracy wyróżnieniem Rady Naukowej Dyscypliny.

Kraków, dn. 18 stycznia 2023 r.

Sławomir Wawak  
