

Prof. dr hab. inż. Mieczysław PAWLISIAK  
Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania  
WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA

Warszawa 23. 04. 2024 rok

## **RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ**

mgr Grzegorz WIŚNIEWSKI

nt.: „INNOWACYJNE ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM TRANSPORTOWYM”

**promotor: Prof. dr hab. inż. Marian KOPCZEWSKI**

**promotor pomocniczy: Dr Małgorzata WILCZYŃSKA**

### **Podstawa formalna opracowania recenzji**

Przedstawiona do recenzji – na mocy Uchwały Rady Dyscypliny Naukowej „Nauki o Zarządzaniu i Jakości” Międzynarodowej Wyższej Szkoły Logistyki i Transportu we Wrocławiu z dnia 4 kwietnia 2024 roku rozprawa doktorska Pana mgr. Grzegorza WIŚNIEWSKIEGO pt. „INNOWACYJNE ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM TRANSPORTOWYM” została opracowana pod naukowym kierownictwem Pana Prof. dr. hab. inż. Mariana KOPCZEWSKIEGO. Promotorem pomocniczym była Pani Dr Małgorzata WILCZYŃSKA.

### **1. Znaczenie podjętego tematu rozprawy doktorskiej**

Zarządzanie jako działalność pojedynczych osób czy też zespołów ludzkich ma miejsce praktycznie od zarania dziejów, to jest od czasu gdy ludzie w zorganizowany sposób podejmowali różne działania. Byli tacy, którzy z różnych przyczyn mieli możliwość decydowania o tym jak określone zasoby należy wykorzystać. Były równoległe osoby, które wolę decydentów powinny spełniać. Jeden z teoretyków organizacji i zarządzania, żyjący w ubiegłym wieku stał na stanowisku, że zarządzanie to działanie polegające na dysponowaniu zasobami do których należy zaliczyć między innymi ludzi oraz materialne składowe będące w dyspozycji zarządzającego. Można również w opracowaniach naukowych spotkać się ze stwierdzeniem, że zarządzanie polega na spełnieniu czterech a niekiedy pięciu podstawowych funkcji. Zalicza się do nich działalność polegającą w pierwszej kolejności na jednoznacznym określeniu celu przyszłych działań. Oczywiście cel ten powinien spełniać określone wymagania. Uważa się, że w realnych działaniach należy dążyć do przestrzegania w praktyce zasady SMART traktującej o tym, że każdorazowo cel powinien być konkretnie określony, atrakcyjny dla tych, którzy ten cel mają osiągnąć, możliwy do zrealizowania, mierzalny oraz określony w czasie. Spełnienie tych

wymagań stanowi fundament pozwalający poprawnie i skutecznie zarządzać w trzeciej dekadzie XXI wieku.

W procesie zarządzania bez względu na podmiot i przedmiot konieczne jest również dostrzeganie znaczenia funkcji, które pojedyncze osoby lub gremia zarządzające powinny spełniać. Klasycy uznają, że występują cztery kluczowe funkcje. Warto jednak posiłkować się w dociekaniach naukowych poglądami, które głosili i zapewne nadal głoszą praktycy, których trudno bezpośrednio zaliczyć do grona naukowców. Jednym z nich jest francuski przedsiębiorca Henri Fayol, który będąc inżynierem i przedsiębiorcą opracował w postaci książkowej dzieło zatytułowane „Administracja przemysłowa i ogólna”, które zostało wydane w Polsce w 1947 roku. To w tym opracowaniu na stronie 47 Autor stwierdził, że w procesie zarządzania należy dostrzegać pięć funkcji takich jak:

- przewidywanie – określanie kierunkowych działań na przyszłość zwane też planowaniem;
- organizowanie rozumiane jako doprowadzenie do świadomości wykonawców treści zawartych w czasie przewidywania;
- rozkazywanie – stawianie zadań poszczególnym wykonawcom;
- koordynowanie, które nie jest niczym innym jak uzgodnienie wysiłków poszczególnych wykonawców zadań cząstkowych;
- kontrolowanie polegające na sprawdzeniu czy realizacja zadań przebiega zgodnie z wolą zarządzającego.

Zasygnalizowanie wprowadzenie do treści recenzji rozprawy doktorskiej związane z teoretycznym rozumieniem zarządzania jako zorganizowanej i planowej działalności ma na celu wskazanie jednego z kluczowych wyznaczników poprawnego zarządzania w tym zarządzania przedsiębiorstwem transportowym, którego dotyczy treść dysertacji. Otóż XXI wiek jak każda inna epoka posiada swoje wyróżniki. Jednym z ważniejszych jest informacja. To ona jest niezbędna dla osób zajmujących się zarządzaniem bowiem stanowi determinant zapewniający poprawny przebieg procesów decyzyjnych w różnych obszarach aktywności społecznej. Dla podjęcia terminowo właściwej z punktu widzenia interesu przedsiębiorstwa decyzji niezbędne było, jest i najprawdopodobniej będzie posiadanie między innymi wiarygodnej, kompleksowej – pełnej i aktualnej informacji. To między innymi tak zdefiniowana potrzeba stała się przyczyną wręcz rewolucyjnego rozwoju nowych technologii teleinformatycznych i elektronicznych. To właśnie informacja i wiedza stały się niezbędnym towarem rynkowym, powszechnie wykorzystywanym w każdym obszarze ludzkiej aktywności. Praktycznie w trzeciej dekadzie XXI wieku

należy mówić o erze informacyjnej, gdzie życie społeczne i zawodowe człowieka coraz częściej toczy się korzystając ze swobodnego obiegu prawie każdej informacji.

Wyrażając swój pogląd utożsamiam się tym samym ze stwierdzeniem zawartym na stronach rozprawy doktorskiej Pana mgr. Grzegorza WIŚNIEWSKIEGO, który uzasadniając podjęcie się opracowania rozprawy doktorskiej na stornie 16 stwierdził, że *„podejmowanie skutecznych decyzji przez właścicieli i działających w ich imieniu managerów oraz przez interesariuszy pozostających w otoczeniu przedsiębiorstwa, uzależnione jest nie tylko od dostępności i jakości uzyskanych informacji, ale też umiejętności ich analizy i oceny”*. Uprawnionym zatem jest stwierdzenie, że bez informacji nie można w żadnym przypadku prowadzić rozważań dotyczących wdrażania innowacyjnych rozwiązań w procesie zarządzania jakimkolwiek przedsiębiorstwem.

W trzeciej dekadzie XXI wieku zauważa się jedną prawidłowość. Dotyczy ona między innymi warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, które obecnie stają się coraz bardziej złożone. Dynamicznie zmieniające się otoczenie prawne, ekonomiczne, a nawet polityczne przedsiębiorstw transportowych istniejących na rynku generuje dodatkowe i coraz nowsze wymagania adresowane do gremiów zarządzających tymi przedsiębiorstwami. Skutkuje to koniecznością doskonalenia procesu podejmowania decyzji. W tej sytuacji dla zmniejszenia ryzyka podejmowania błędnych decyzji oraz opóźnień w ich podejmowaniu koniecznością staje się doskonalenie procedur i wykorzystania skutecznych, nowoczesnych narzędzi wspierających pracę człowieka. Wymaga to zatem poszukiwania nowych sposobów działania między innymi poprzez wdrażanie do bieżącej działalności innowacyjnych rozwiązań w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.

Z uwagi na powyższe za zasadne uznać należy podjęcie wysiłku badawczego przez Pana mgr. Grzegorza WIŚNIEWSKIEGO skutkującego przeprowadzeniem badań naukowych pod kierunkiem naukowym Pana Prof. dr hab. inż. Mariana KOPCZEWSKIEGO przy udziale promotora pomocniczej Pani dr Małgorzaty WILCZYŃSKIEJ i opracowaniem rozprawy doktorskiej nt. „INNOWACYJNE ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM TRANSPORTOWYM”

## **2. Ogólna charakterystyka rozprawy**

Recenzowaną rozprawę opracowano na 361 stronach. W skład dysertacji wchodzi: strona tytułowa, spis treści, wykaz skrótów i akronimów, wstęp, cztery rozdziały, wnioski, bibliografia, spis tabel, rysunków i wykresów oraz załączniki.

### **3. Ocena założeń badawczych, ich realizacji i przedstawienia w dysertacji**

Ocena założeń badawczych, ich realizacji i przedstawienia uzyskanych wyników zaprezentowanych w dysertacji odnosić się będzie przede wszystkim do wstępu, rozdziału pierwszego oraz podrozdziału 4.3. zawierającego wnioski i komentarze do wyników badań własnych. We wstępie (s. 13 - 29) Autor dysertacji prawidłowo nakreślił sytuację problemową oraz dokonał dogłębnej oceny stanu badań związanych z innowacyjnością w procesie zarządzania. W ten sposób przekonująco umotywował potrzebę zbadania problemu naukowego odzwierciedlonego tytułem rozprawy. Równie przekonująco przedstawił motywację do podjęcia swych badań oraz ich poznawcze i utylitarne znaczenie przedstawiając je na gruncie nauki oraz aktualnych i minionych przepisów prawa krajowego i międzynarodowego. Umiejętnie dokonał również charakterystyki poszczególnych części rozprawy. Ten fragment recenzowanej pracy nie wzbudza jakichkolwiek wątpliwości.

Treść rozdziału pierwszego pt. „Założenia metodologiczne rozprawy doktorskiej” (s. 31 - 60) zawiera szczegółowe założenia badawcze. Ta część rozprawy zawiera kolejno następujące po sobie osiem podrozdziałów dotyczących, odpowiednio:

- przedmiotu i celu badań;
- problemów i hipotez badawczych;
- metod, technik i narzędzi badawczych;
- zmienne oraz wskaźniki (wyspecyfikowane dla uszczegółowienia problemów badawczych oraz powiązanych z nimi hipotez);
- doboru i charakterystyki próby badawczej;
- przebiegu i organizacji;
- struktury grupy badawczej.

Autor recenzowanej rozprawy zastosował prakseologiczne podejście w formułowaniu założeń badawczych i ich realizacji, bowiem pierwszoplanowymi są dla Niego cele będące zamierzonym stanem końcowym podejmowanych działań badawczych. Szanuję takie podejście i nie oceniam go pejoratywnie, choć pragnę zauważyć (nie po raz pierwszy dokonując recenzji rozpraw doktorskich), że równie wielu zwolenników wśród badaczy w dyscyplinie nauk o bezpieczeństwie (i nie tylko) przyjmuje założenie, iż problem jest pierwotny w stosunku do wszystkich pozostałych założeń badawczych. Autor dysertacji dąży do poznania stanu rzeczy, czego dowodzą poprawnie sformułowane cele badań, tak poznawczy, jak i utylitarny (s. 38), charakteryzujące się ogólnością, ścisłością i prostotą.

Nie wzbudzają wątpliwości przyjęte przez Autora rozprawy problemy badawcze (s. 40 - 41), ponieważ nadano im formę pytań otwartych, które w założeniu wymagają szerokich odpowiedzi mających być pełnym rozwiązaniem wspomnianych problemów. Za właściwie określoną należy uznać hipotezę badawczą (s. 41), ponieważ cechuje się ona adekwatnością w stosunku do problemów badawczych (głównego i szczegółowych), prostotą, brakiem generalizacji oraz nadaje jej treści prawdopodobnego, obiektywnego i konkretnego przypuszczenia możliwego do zweryfikowania. Dopełnieniem głównej hipotezy badawczej jest jej merytoryczne dopełnienie poprzez określenie skorelowanych trzech hipotez szczegółowych (s. 41 - 43). Doktorant prawidłowo określił przedmiot badań (s. 36), na który składają się obiekty materialne (wypożyczenie firmy transportowej) oraz niematerialne (procesy i modele zarządzania w organizacji transportowej), w pełni skorelowane z dotychczas omówionymi założeniami badawczymi. Takie podejście wpisuje się w treści części opracowań teoretycznych z zakresu prowadzenia badań naukowych, *choć na stronie 306 Autor uznał że obszarem badań naukowych jest Dolny Śląsk*. Niemniej jednak wskazane jest aby w trakcie obrony rozprawy doktorskiej zostało zaprezentowane *co w rozumieniu Doktoranta jest podmiotem badań i czy w ogóle takie rozważania dotyczące podmiotu badań w czasie pracy nad dysertacją miały miejsce*.

W trakcie realizacji swoich badań Autor dysertacji właściwie wybrał i wykorzystał metody badawcze, adekwatne do rozwiązywanych problemów. Na pozytywne podkreślenie korzystanie z szerokiego wachlarza metod zarówno teoretycznych jak i empirycznych (s. 43 – 49). Ciekawą propozycją w części metodologicznej jest wskazanie znaczenia zmiennych oraz wskaźników, których zrozumienie jest podstawą weryfikacji przyjętych w dysertacji hipotez badawczych. Takie rozwiązanie ubogaca warstwę metodologiczną rozprawy doktorskiej.

Pozytywem zasługujących na wyróżnienie w obszarze metodologii jest podrozdział przedstawiający informacje dotyczące liczby oraz charakterystyki osób poddanych badaniom empirycznym. Wskazuje to na dojrzałość naukową Doktoranta a jednocześnie wskazuje na zawodowy profesjonalizm. Skorzystanie w procesie badań z wiedzy i doświadczenia 368 respondentów (s. 54) zasługuje na uznanie i stwarza przesłanki uzyskania wiarygodnych informacji związanych z przedmiotem badań. Autor recenzowanej rozprawy prawidłowo zorganizował proces badawczy obejmujący trzy etapy tj. konceptualizacji, realizacji i finalizacji badań.

We wnioskach - lepiej brzmiałoby zakończenie skoro jest wstęp ( s. 305 – 311) Autor poprawnie odniósł się do najistotniejszych zagadnień związanych z przyjętymi założeniami badawczymi i rezultatami przeprowadzonych badań. Interesującej wiedzy o przeprowadzonych badaniach i umiejętnościach Doktoranta z zakresu metodologii i metodyki dostarcza

rozbudowana treść ankiety – załącznik 1 (s.350 – 358) oraz kwestionariusz wywiadu eksperckiego – załącznik 2 (s 360 – 363). Uzyskane w ten sposób wyniki stanowiły solidny fundament do prowadzenia badań z wykorzystaniem metod określonych w rozdziale pierwszym (s. 43 – 49).

Reasumując, należy stwierdzić, że przyjęte i zastosowane w toku autorskich badań założenia badawcze wskazują na to, że Doktorant rozumie istotę badań prowadzonych w ramach dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Ponadto, analiza i ocena założeń przyjętych na potrzeby badań towarzyszących opracowaniu recenzowanej rozprawy pozwala uznać, że strona metodologiczna dysertacji prezentuje poziom więcej niż dobry.

#### **4. Ocena merytoryczna dysertacji**

Pod względem merytorycznym, zasadniczą część rozprawy stanowią rozdziały trzeci i czwarty (s.129 – 304). Niemniej jednak należy zauważyć, że rozdział drugi zatytułowany „Innowacyjność w zarządzaniu przedsiębiorstwem” (s. 62 – 128) jest również istotny, bowiem w rozdziale tym Autor dokonał swego wprowadzenia teoretycznego dotyczącego procesu zarządzania w przedsiębiorstwie transportowym. Zawiera również informacje związane z podstawowymi pojęciami i teoretycznymi koncepcjami nawiązującymi do problematyki innowacyjnego zarządzania organizacją. W rozdziale tym Doktorant przedstawił również etapy procesu i modele zarządzania innowacjami, jak również ograniczenia w zarządzaniu innowacją. Wyraził pogląd, że współczesny proces zarządzania innowacjami może charakteryzować się ośmioma czynnikami, a informacja (tworzenie systemu informacji dla potrzeb organizacji) jako jeden z tych czynników została umieszczona na przedostatnim miejscu (s. 90 – 91). ***Proszę Doktoranta o wyjaśnienie znaczenia informacji w procesie wdrażania innowacyjności w zarządzaniu przedsiębiorstwem transportowym i wskazania jakie cechy użyteczna dla zarządzania informacja powinna posiadać.***

Rozdział trzeci zatytułowany „Zarządzanie przedsiębiorstwem transportowym” zawiera informacje bezpośrednio odnoszące się do zagadnień związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa i procesami realizowanymi przez osoby i gremia kierownicze (129 - 191). Szczegółowo Doktorant odniósł się do zagadnień poruszających problematykę wyzwań rynkowych z którymi muszą się zmierzyć przedsiębiorstwa transportowe w trzeciej dekadzie XXI wieku. Równie istotne, zdaniem Autora jest wskazanie na znaczenie ryzyka i możliwych do zidentyfikowania zagrożeń w przedsiębiorstwie transportowym. Poczesne miejsce w tym rozdziale przypada wskazaniom możliwych kierunków działań innowacyjnych w przedsiębiorstwie transportowym. Ciekawą propozycją komponującą się z treścią rozdziału trzeciego jest rysunek 17

obrazujący zarządzanie procesem wspomagania podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. Z uwagi na zawarte w nim treści **proszę Doktoranta o wyjaśnienie treści i różnic pomiędzy stwierdzeniami „zarządzanie przedsiębiorstwem” oraz „zarządzanie w przedsiębiorstwie”**. Doprecyzowanie tych określeń może ułatwić zrozumienie treści zawartych w dalszej części dysertacji.

Rozdział czwarty – najważniejsza z punktu widzenia osiągnięć naukowych Doktoranta część rozprawy doktorskiej „Innowacyjność w zarządzaniu przedsiębiorstwem transportowym (wyniki badań)” zawiera jak zapisano w tytule wyniki badań (s.193 – 303). Stanowi autentyczny dorobek, który wymaga szczególnego podkreślenia. W pierwszej kolejności zasadne jest wskazanie, że uzyskane w trakcie badań wyniki uprawniają do stwierdzenia, że innowacje w procesie zarządzania przedsiębiorstwem transportowym:

- mogą doprowadzić do zwiększenia bezpieczeństwa w połączeniu ze zmniejszeniem kosztów (optymalizacja);
- pozwalają na uzyskanie korzyści finansowych po wdrożeniu innowacyjnych rozwiązań (s. 238 – 240).

Ciekawą propozycją w tym rozdziale jest zagadnienie 4.4.2. dotyczące wskazania w jaki sposób należy reagować w przypadku wystąpienia niepożądanych zjawisk. Dynamicznie zmieniające się otoczenie wskazuje na taką właśnie możliwość, zatem słusznie Doktorant uważa, że należy poszukiwać takich rozwiązań, których zastosowanie umożliwi pozyskiwania informacji w czasie rzeczywistym. **Proszę zatem Doktoranta o wyrażenie swojej opinii dotyczącej potrzeby i możliwości wykorzystania Internetu rzeczy** dla pozyskania informacji związanych z realizacją procesu przewozowego. Wydaje się zasadne poruszenie tego tematu z uwagi na obserwowany postęp w rozwoju technologii informacyjnych, które mogą wspierać proces zarządzania w przedsiębiorstwie transportowym. Proszę również o syntetyczne **wskazanie na czym w rozumieniu Doktoranta polega innowacyjność w zarządzaniu przedsiębiorstwem transportowym**.

Dokonując oceny merytorycznej recenzowanej rozprawy należy zauważyć, że pomimo tego, iż wyjaśnia fakty i procesy dotychczas znane, to dysertacja ma charakter twórczy, ponieważ jest również rezultatem poszukiwania, wyjaśniania i uzasadniania nowych postulatów w zakresie wdrażania rozwiązań innowacyjnych zarządzania w przedsiębiorstwie transportowym. Treści zawarte na koniec rozdziału drugiego i trzeciego upoważniają mnie do stwierdzenia, że Doktorant nie w pełni posiadał takową umiejętność. Jest to w sumie niepełne podsumowanie treści zawartych w rozdziale, a część informacji nie ma pełnego odzwierciedlenia

w zawartości merytorycznej rozdziału. Niemniej jednak uważam, że na podstawie przedstawionych analiz oraz wpływających z nich wniosków należy ocenić stronę merytoryczną recenzowanej rozprawy, jako prezentującą poziom więcej niż dobry.

### **5. Wniosek końcowy**

Podsumowując zaprezentowane powyżej treści odnoszące się do całości recenzowanej rozprawy doktorskiej stwierdzam, że recenzowana rozprawa skonstruowana jest poprawnie zarówno pod względem metodologicznym, jak i merytorycznym. Problem badawczy podjęty do rozwiązania w czasie opracowania dysertacji jest w swojej naturze interdyscyplinarny. Wymagał kompleksowego ujęcia problematyki związanej nie tylko z procesem zarządzania ale również jakością funkcjonowania przedsiębiorstwa transportowego w aktualnych uwarunkowaniach. Doktorant w uzasadniony sposób i niezwykle przekonująco wykazał potrzebę naukowego zbadania treści dotyczących wykorzystania innowacyjnych rozwiązań w procesie zarządzania w przedsiębiorstwie transportowym. Zastosowana procedura prowadzenia badań jest skorelowana z zawartością merytoryczną problemu badawczego. Uzyskane w trakcie badań wyniki zostały należycie ujęte w postaci zwartego opracowania naukowego – rozprawy doktorskiej. Doktorant logicznie przedstawia wyniki uzyskane w czasie badań poszczególnych szczegółowych problemów badawczych zwłaszcza w rozdziale czwartym recenzowanej rozprawy doktorskiej. Zauważone i umieszczone w recenzji drobne uwagi krytyczne nie obniżają wartości pracy oraz ogólnej pozytywnej oceny. Jestem przekonany, że Doktorant w trakcie publicznej obrony odniesie się do uwag i spostrzeżeń podejmując tym samym obronę swojego stanowiska zawartego w dysertacji.

Rozprawa doktorska zawiera rezultaty rzetelnej działalności naukowej Doktoranta. Dostrzega się w niej również potencjał osoby zajmującej się realnym funkcjonowaniem na rynku usług transportowych w Polsce. Treść dysertacji zawiera oceną zasadności wprowadzenia zmian w procesie zarządzania przedsiębiorstwem transportowym co jest wynikiem oceny aktualnej rzeczywistości prowadzonej z wykorzystaniem metod, technik i narzędzi badawczych.

Na zakończenie stwierdzam, że rozprawa doktorska nt.: „INNOWACYJNE ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM TRANSPORTOWYM” opracowana przez mgr Grzegorza WIŚNIEWSKIEGO pod naukowym kierownictwem Pana Prof. dr. hab. inż. Mariana KOPCZEWSKIEGO przy współudziale promotora pomocniczej Doktor Małgorzaty WILCZYŃSKIEJ stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, a także odpowiada warunkom określonym w przepisach powszechnie obowiązującego prawa o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, a tym samym spełnia wszelkie wymagania rozprawy doktorskiej

i tym samym może być przedmiotem publicznej obrony (Ustawa o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14.03. 2003 roku). W związku z powyższym przedstawiam wniosek o przyjęcie pracy przez Radę Dyscypliny Naukowej „Nauki o Zarządzaniu i Jakości” Międzynarodowej Wyższej Szkoły Logistyki i Transportu we Wrocławiu jako rozprawy doktorskiej i dopuszczenie Autora do publicznej dyskusji nad jej treściami.