


Gorzów Wielkopolski, 09 lutego 2026 r.

RECENZJA
rozprawy doktorskiej
mgr. inż. Pawła Posadzego
pt. „*Organizacyjno-technologiczne uwarunkowania implementacji narzędzi szczupłego zarządzania w procesach produkcyjnych*”.

1. Uwagi ogólne

Przedstawiona rozprawa doktorska mgr inż. Pawła Posadzego zawiera spis treści w którym ujęte zostały w pięciu rozdziałach, bibliografii, spisie tabel, spisie rysunków oraz spisie załączników, niżej przedstawione zagadnienia:

- Streszczenie.
- Abstract.
- Wprowadzenie.
- Rozdział 1. Koncepcja i narzędzia szczupłego zarządzania produkcją. Zawiera on: genezę i definicję: od Lean Production do Lean Management; założenia metodologii Lean; systematyczny przegląd literatury dotyczący narzędzi Lean; kluczowe narzędzia i metody koncepcji Lean; korzyści i ograniczenia implementacji koncepcji Lean.
- Rozdział 2. Organizacyjno-technologiczne uwarunkowania doskonalenia procesów produkcyjnych w którym przedstawiono: makrootoczeniowe uwarunkowania organizacyjno-technologiczne doskonalenia procesów produkcyjnych, procesowe (wewnętrzne) uwarunkowania organizacyjno-technologiczne doskonalenia procesów produkcyjnych, czternaście zasad Toyoty autorstwa J. Likera – odniesienia do uwarunkowań organizacyjno-technologicznych.
- Rozdział 3. Przegląd i wybór metod badawczych. Obejmuje: założenia metodologiczne rozprawy, metodę delficką – założenia, zastosowanie i etapy, qualitative Data Analysis – analiza treści i kodowanie tematyczne, metoda Prisma – systematyczny przegląd literaturowy, indeks Jaccarda.
- Rozdział 4. Badania własne i analiza wyników w którym przedstawiono: opis przebiegu badań i charakterystyka respondentów, model selekcji pojęć szczupłego zarządzania, wyniki analizy jakościowej – kodowanie i macierze relacji (Nvivo), wnioski z metody delfickiej – ocena trafności powiązań.



- Rozdział 5. Podsumowanie w wnioski. I tu zawarto: odpowiedzi na pytania badawcze oraz podsumowanie prac, wnioski teoretyczne i praktyczne, ograniczenia badań, rekomendacje dla przedsiębiorstw produkcyjnych, propozycje dalszych kierunków badań.
- Bibliografia
- Spis tabel
- Spis rysunków.
- Spis załączników.

Praca doktorska powstała w Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, zaś jej promotorem jest prof. PP dr hab. inż. Joanna Kałkowska.

Przedstawiona rozprawa mieści się w dyscyplinie naukowej nauki o zarządzaniu i jakości – wg rozporządzenia MNiSW z dnia 20.09.2018 r. - i należy ją zaliczyć do nurtu rozwoju współczesnych metod zarządzania.

2. Zakres rozprawy

Rozprawa doktorska zawarta jest na 192 stronach, składa się z wprowadzenia, pięciu rozdziałów, podsumowania, spisu literatury (169), spisu rysunków (42), spisu tabel (26) i 3 załączników. Bibliografia zawiera 125 pozycji obcojęzycznych i 41 polskojęzycznych.

Abstract przedstawiony poprawnie i pozwala na zrozumienie przedstawionej pracy doktorskiej.

Wprowadzenie obejmuje: uzasadnienie wyboru tematu, identyfikację luki badawczej, sformułowanie problemu badawczego a w tym: założenia badawcze, cel i zakres pracy w którym uwzględniono: zakres przedmiotowy, zakres podmiotowy i zakres metodologiczny. Ponadto we wprowadzeniu znajdują się: pytania badawcze, założenia badawcze, opis procedury badawczej i struktura pracy. Ujęte w tej części zagadnienia nie budzą zastrzeżeń i są poprawnie sformułowane.

Rozdział pierwszy obejmuje: „Koncepcję i narzędzia szczegółowego zarządzania produkcją” w tym genezę i definicje, założenia od Lean Production do Lean Management, założenia metodologii Lean, systematyczny przegląd literatury dotyczący narzędzi Lean, kluczowe narzędzia i metody koncepcji Lean i korzyści i ograniczenia implementacji koncepcji Lean.

Systematyczny przegląd literatury dotyczy narzędzi Lean i przedstawia narzędzia badawcze (tabela 4) w tym kryteria włączenia i wyłączenia materiałów do systematycznego przeglądu literaturowego, natomiast w tabeli 5 zawarto zestawienie wystąpień poszczególnych narzędzi szczupłego zarządzania z których na 124 narzędzia wybrano 92. Spośród „kluczowych narzędzi i metod koncepcji Lean” doktorant przedstawił podział narzędzi Lean względem tego jaki problem one rozwiązują (tabela 6). Jest to ujęcie właściwe i istotne przy tej analizie. Następnie umiejętnie doktorant przedstawił segmentację narzędzi w ramach koncepcji Lean (rys. 10), która jest dogłębna

i stwarzająca wiele możliwości. Korzyści i ograniczenia implementacji koncepcji Lean dokładnie przedstawiona na s. 46 i dalszych. Zgadzam się z doktorantem, że istotne jest lepsze zarządzanie, wiedza i zaangażowanie pracowników, nie należy analizować tych kategorii w oderwaniu od procesów innowacyjnych, zaś tabela 7. przedstawia porównania systemów produkcji masowej i szczupłej przy koniecznym zaangażowaniu personelu. Dlatego słusznie doktorant dostrzega wyzwania w implementacji szczupłego zarządzania (s. 48).

W rozdziale drugim doktorant przedstawił „Organizacyjno-technologiczne uwarunkowania doskonalenia procesów produkcyjnych” zwracając uwagę na uwarunkowania makrootoczeniowe doskonalenia procesów produkcyjnych, procesowe uwarunkowania organizacyjno-technologiczne doskonalenia procesów produkcyjnych oraz czternaście zasad Toyoty J. Likera z uwzględnieniem uwarunkowań organizacyjno-technologicznych. Słusznie doktorant podkreślił znaczącą rolę makro otoczenia i w sposób właściwy zaprezentował kryteria podziału otoczenia (tab. 8, 9; s.58-59, s. 65). Procesy wewnętrzne związane z uwarunkowaniami organizacyjno-technologicznymi oraz ich doskonaleniem zostało także szczegółowo przedstawione w pracy i dobrze zilustrowane (s. 66-76). Podzielam pogląd doktoranta, że uwarunkowania organizacyjne są różnie definiowane w literaturze i mają wpływ nie tylko na innowacyjność organizacyjną, produkcyjną i technologiczną. Na zamieszczonych rysunkach w prac doktorant przedstawił model kontinuum, bowiem konieczne jest wsparcie procesów decyzyjnych przez personel. Czternaście zasad Toyoty stanowi spójną filozofię organizacyjną łączącą długofalową strategię rozwoju i kultury co doktorant przedstawił w sposób przejrzysty.

Doktorant dokonał także poprawnego „Przeгляdu i wyboru metod badawczych”. Przedkładając założenia metodologiczne doktorant podkreślił, iż badania mają charakter eksploracyjno-analityczny i lokują się w zakresie badań stosowanych. Zastosowana w rozprawie logika abdukcyjna opiera się na autorskim modelu badawczym i badaniach eksperckich. Podmiot badań stanowiły podzbiory organizacyjne, technologiczne i makrootoczeniowe, zaś przedmiot badań stanowią eksperci i praktycy posiadający wiedzę i doświadczenie w obszarze koncepcji Lean (s. 85). Do oceny wyników badań zastosowano metodę delficką, która pozwala istotne elementy takie jak: cele badań, charakterystyka obieranej próby itd. (tab. 12, s. 87-88; rys. 23, s. 90). Analiza treści i kodowanie krytyczne należą do głównych metod badawczych a jakościowa analiza danych oznacza systematyczne badanie materiału dodanego badaniom co doktorant niniejszym uczynił (s. 94). Wykorzystane oprogramowanie Nvivo umożliwiło odkrywanie nowych kategorii tematycznych. Metoda PRISMA (systematyczny przegląd literatury) jest międzynarodowym standardem w raportowaniu przeglądów systematycznych i metaanaliz i zapewnia przyszłość procedur, powtarzalność wyników i minimalizację błędu systematycznego (s. 95) stąd wybór tej metody nie

budzi zastrzeżeń. Również indeks Jaccarda, czyli współczynnik podobieństwa, również nie budzi zastrzeżeń (s. 98).

3. Ocena merytoryczna

Doktorant w tym rozdziale (4) badania własne i analizę wyników i przedstawił to na s. 99-140.

Poprawnie opisany przebieg badań i charakterystyka respondentów została zrealizowana z gruntowną znajomością i poprawnością procesu Lean. Przeprowadzone wyniki badań (rys. 27, rys. 28, tabela 13 i rys. 29) doskonale wskazują trafność przyjętej metody i jej skuteczność.

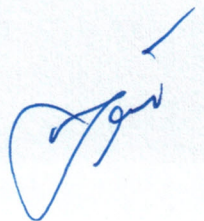
Model selekcji pojęć szczupłego zarządzanie uwzględniający metodę PRISM został należycie dostosowany do zidentyfikowania unikalnych pojęć szczupłego zarządzania (rys. 30). Metoda ta została dokładnie w tabeli 14, zaś semantyka powiązań, rozkład według grupy semantycznej oraz powiązań trafnie ilustrują działania doktoranta (rys. 31, 32 i 33).

Wyniki analizy jakościowej dopełniają pełnego obrazu tematów opisowych uzupełnionych tabelami na s. 118 a utworzona mapa słów dopełnia w sposób wystarczający kody tematyczne (tab. 16, s. 119). Liczba kodów tematycznych przedstawiona na rys. 35 (s. 122) przybliży zrozumienie tego złożonego zagadnienia i pozwala na obliczeniu indeksu Jaccarda. Zamieszczone w rozprawie tabele i rysunki znacznie tę pracę wzbogacają. Przypomnieć należy, iż praca badawcza obejmowała trzy rundy a oceny dokonywali eksperci wykorzystujący w tym celu pięciostopniową skalę likerta. Otrzymane dane poddane zostały analizie statystycznej, co umożliwiło uzyskanie stosownego poziomu konsensusu (s. 135-140).

Ostatni rozdział to „Podsumowanie i wnioski”, w którym doktorant podkreślił istotę „odpowiedzi na pytania badawcze oraz podsumowanie prac” na ważne elementy uwzględniające: triangulację wyników z przeglądów literaturowych, pomiar sił powiązania relacji narzędzi szczupłego zarządzania i uwarunkowań organizacyjno-technologicznych a także weryfikację też delfickich przez ekspertów w panelu delfickim. Ponadto doktorant przedstawił pytania badawcze, które zostały szczegółowo udokumentowane wraz z odpowiedziami. Przedstawione wnioski teoretyczne i użyteczne oraz wskazał na ograniczenia badań spowodowane subiektywizmem, operacjonalizacją siły powiązań mierzonej indeksem Jaccarda, braku standaryzowanych pojęć szczupłego zarządzania oraz brak możliwości sformalizowanego opisu kontekstu makro otoczenia. Doktorant przedstawił bardzo trafne rekomendacje dla przedsiębiorstw produkcyjnych oraz sugestie dalszych kierunków badań.

4. Uwagi dyskusyjne

- Co doktorant rozumie pod pojęciem proces, gdyż w tym przypadku mamy do czynienia z procesem zarządzania, procesem produkcyjnym i procesem technologicznym?



- Jaką rolę odgrywa „tzw. wąskie gardło” w procesach produkcyjnych a szczupłym zarządzaniu w szczególności?
- Czy szczupłe zarządzania stanowi panaceum na problemy organizacyjno-techniczne w procesach produkcyjnych?

5. Podsumowanie i wniosek końcowy

Należy stwierdzić, iż przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska zawiera istotne aspekty poznawcze i utylitarne.

Do istotnych osiągnięć doktoranta zaliczyć należy:

- koncepcja i narzędzia szczupłego zarządzania produkcją,
- przegląd i wybór metod badawczych,
- badania własne i analiza wyników badań,
- webankieta do realizacji badań,
- wnioski z badań.

Stwierdzam, że doktorant rozwiązał postawiony problem w pracy doktorskiej. Po zapoznaniu się z treścią recenzowanej rozprawy potwierdzam, że stanowi ona przyczynek do dalszych badań naukowych tego procesu.

Przedstawiona do oceny praca mgr inż. Pawła Posadzy pt. ***Organizacyjno-technologiczne uwarunkowania implementacji narzędzi szczupłego zarządzania w procesach produkcyjnych*** spełnia warunki stawiane rozprawom doktorskim w dziedzinie nauk społecznych, dyscyplinie: nauki o zarządzaniu i jakości i wnoszę o dopuszczenie jej do publicznej obrony.

Ponadto stawiam wniosek o wyróżnienie tej pracy.

