

dr hab. inż. Wiesław Danielak, prof. UZ
Uniwersytet Zielonogórski
Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Katedra Zarządzania Strategicznego i Marketingu
Ul. Podgórna 50, 65-246 Zielona Góra
e-mail: w.danielak@wez.uz.zgora.pl

Zielona Góra, 05.06.2023r

RECENZJA

**rozprawy doktorskiej mgr inż. Moniki Koniecznej
pt. *Metodyka doskonalenia jakości procesów produkcyjnych w kontekście budowania konkurencyjności przedsiębiorstw sektora papierniczego, przygotowana pod kierunkiem naukowym promotora dr hab. inż. Beaty Mrugalskiej, prof. PP w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.***

Podstawą opracowania recenzji jest pismo dr hab. Hanny Włodarkiewicz-Klimek, prof. PP, Dziekana Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej w Poznaniu z dnia 15.05.2023r. o zrecenzowanie pracy doktorskiej mgr inż. Moniki Koniecznej. Podstawę stanowi Uchwała nr 79/2020-2024 z dnia 08.05.2023r. Rady Dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Poznańskiej w Poznaniu powołująca mnie na recenzenta.

1. Ważność i znaczenie zaprezentowanej w dysertacji problematyki na gruncie nauki i praktyki

Zaprezentowana w dysertacji doktorskiej metodyka doskonalenia jakości procesów produkcyjnych w kontekście budowania konkurencyjności przedsiębiorstw sektora papierniczego wzbudza zainteresowanie zarówno na gruncie nauki, jak i praktyki, z uwagi na zmiany występujące w otoczeniu. Wpływ procesu globalizacji potęguje zakres i tempo przemian, które wymuszają ciągłą gotowość podążania za zmianami czy ich wyprzedzania. Z doświadczeń pandemicznych wiemy, że zmiany mogą być nagłe i trudno przewidywalne. Mogą zakłócić funkcjonowanie i mieć wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Sam istota konkurencyjności oznacza zdolność do konkurowania, a więc umiejętność działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu (Gorynia i Łązniewska 2010), gdzie zmieniają się zachowania przedsiębiorstw, klientów, dostawców czy innych interesariuszy. Dlatego aktualnie na znaczeniu zyskuje posiadanie aktualnej wiedzy o czynnikach i uwarunkowaniach mających wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Menedżerowie powinni dysponować umiejętnościami w zakresie analizy zmian w otoczeniu i tak kształtować procesy biznesowe, by zapewnić konkurencyjność przedsiębiorstwu. Przedsiębiorstwa powinny korzystać zarówno z tradycyjnych jak i współczesnych koncepcji konkurencyjności dostosowanych do zmieniających się uwarunkowań funkcjonowania na rynku. Dlatego za aktualną należy uznać problematykę opracowania metodyki doskonalenia jakości procesów produkcyjnych w kontekście budowania konkurencyjności przedsiębiorstw sektora papierniczego. Jest to niewątpliwie wyzwanie, które wymaga zaangażowania odpowiednich zasobów i kompetencji oraz doboru odpowiednich instrumentów konkurowania. Również doskonalenia już istniejącego potencjału w kontekście możliwości kreowania wartości i budowania przewagi konkurencyjnej pozwalającej na osiągnięcie odpowiedniej pozycji konkurencyjnej bazującej na własnych i zewnętrznych procesach i zasobach.

2. Cel rozprawy doktorskiej oraz problemy i zadania badawcze

Celem dysertacji jest opracowanie sposobu postępowania dla uzyskania metodyki doskonalenia jakości procesów produkcyjnych sprzyjających konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłu papierniczego.

Cel osiągnięto za pomocą następujących działań:

- „analizy literatury z zakresu doskonalenia jakości, procesów produkcyjnych, konkurencyjności przedsiębiorstw,
- analizy literatury branżowej sektora papierniczego,
- opracowania schematu produkcji przykładowego wyrobu z papieru,
- badań ilościowych przeprowadzonych za pomocą metody CAWI (*Computer-Assisted Web Interview*) w 90 przedsiębiorstwach sektora papierniczego o różnej wielkości, działających na terenie Polski,
- badań jakościowych przeprowadzonych za pomocą eksperckiej weryfikacji badań własnych wśród specjalistów posiadających, co najmniej 10-letnie doświadczenie na stanowisku zarządzającym w przedsiębiorstwie sektora papierniczego”.

Badania mają wypełnić lukę badawczą poprzez opracowanie nowej metodyki doskonalenia jakości procesów produkcyjnych w kontekście budowania konkurencyjności przedsiębiorstw sektora papierniczego.

W realizacji celu głównego pomocne były cele: poznawczy, metodologiczny i empiryczny.

Cel poznawczy obejmował poszerzenie wiedzy dotyczącej koncepcji, metod, technik i narzędzi doskonalenia jakości procesów produkcyjnych z perspektywy konkurencyjności przedsiębiorstw sektora papierniczego.

Cel metodologiczny został osiągnięty poprzez opracowanie własnej metodyki badań, dobór narzędzi badawczych, analizy statystyczne i opracowanie metodyki doskonalenia jakości procesów.

Cel empiryczny dotyczył przeprowadzonych badań empirycznych oraz szczegółowej analizy statystycznej na podstawie, których opracowano metodykę doskonalenia jakości procesu produkcyjnego. Autorskie opracowanie wskaźników możliwych do wdrożenia na gruncie praktyki na poszczególnych etapach procesu produkcyjnego stanowi wartość dodaną w procesie implementacji zaproponowanej metodyki. Co ma kluczowe znaczenie w budowaniu i wzroście konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstw sektora papierniczego.

Dla potrzeb badań sformułowano główny problem badawczy w postaci pytania:
W jaki sposób można budować konkurencyjność przedsiębiorstw sektora papierniczego doskonaląc jego procesy produkcyjne poprzez zastosowanie wybranych działań jakościowych, w tym koncepcji, metod, technik i narzędzi zarządzania jakością oraz ciągłego doskonalenia jakości w poszczególnych etapach produkcji wyrobów?

W poszukiwaniu odpowiedzi na powyższe pytanie pomocne były pytania szczegółowe:

- Jakie działania z zakresu doskonalenia jakości procesów przyczyniają się do budowania konkurencyjności przedsiębiorstw sektora papierniczego?
- Które koncepcje, metody, techniki lub narzędzia zarządzania jakością przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw sektora papierniczego?
- Kiedy (na których etapach procesu produkcyjnego) jest zasadne korzystanie z autorskiej metodyki doskonalenia jakości procesów produkcyjnych w przedsiębiorstwach sektora papierniczego?

Należy pozytywnie ocenić cel dysertacji oraz przyjęte problemy badawcze są logiczne i kompletne.

3. Konstrukcja dysertacji i zawartość poszczególnych rozdziałów

Rozprawa doktorska ma charakter teoretyczno-empiryczny. Liczy 283 strony i składa się ze streszczenia, wprowadzenia, pięciu rozdziałów, podsumowania, bibliografii, źródeł internetowych, spisu rysunków, tabel i załączników. Zawiera 212 pozycji bibliograficznych, 15 źródeł internetowych, 153 tabele, 30 rysunków oraz dwa kwestionariusze ankiety.

Tytuły poszczególnych rozdziałów:

Rozdział 1. Doskonalenie procesów produkcyjnych w aspekcie zarządzania jakością.

Rozdział 2. Konkurencyjność przedsiębiorstw.

Rozdział 3. Rynek papierniczy w Polsce i Unii Europejskiej.

Rozdział 4. Determinanty doskonalenia jakości procesów produkcyjnych w kontekście budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w świetle badań własnych.

Rozdział 5. Opracowanie metodyki doskonalenia jakości procesów produkcyjnych sektora papierniczego.

We wprowadzeniu zawarto cel pracy, problem badawczy, pytania badawcze, sposób realizacji badań oraz strukturę dysertacji. W ujęciu schematycznym i opisowym przedstawiono postępowanie badawcze ukazujące autorską metodykę doskonalenia jakości procesów produkcyjnych w kontekście budowania konkurencyjności przedsiębiorstw sektora papierniczego (rysunek 2). Na końcu każdego rozdziału zamieszczono podsumowanie.

W rozdziale pierwszym ukazano teoretyczne rozważania dotyczące doskonalenia procesów produkcyjnych w aspekcie zarządzania jakością. Zaprezentowano przegląd definicji jakości, doskonalenia i zarządzania jakością oraz pojęć dotyczących procesów produkcyjnych. Ukazano różne podejścia do definiowania jakości od pionierów do TQM. Ponadto, zawarto opis wybranych koncepcji, metod, technik i narzędzi zarządzania jakością z podziałem na: związane z planowaniem jakości, tradycyjne, nowe oraz pozostałe.

W rozdziale drugim przedstawiono istotę i rolę konkurencji (zagadnienia różnorodnego oraz wielowymiarowego, dla którego nie istnieje jedna definicja) i konkurencyjności przedsiębiorstwa. Scharakteryzowano proces budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa z uwzględnieniem zarówno barier i czynników sprzyjających (stymulatorów) konkurencyjności. Ponadto opisano podsystemy konkurencyjności obejmujące: potencjał konkurencyjności, instrumenty konkurencyjności, źródła przewag konkurencyjnych, pozycję i strategię konkurencyjną.

W rozdziale trzecim scharakteryzowano rynek papierniczy w Polsce i Unii Europejskiej. Opisano produkcję papieru i sytuację polskiego sektora papierniczego. Wskazano na korzystne perspektywy rozwoju tego sektora na tle innych sektorów gospodarki. Jak sama Autorka wskazuje „sektor papierniczy należy do branż odpornych na wahania, ze względu na charakter produktów dostarczanych w czasie pandemii COVID-19” oraz cechuje się międzynarodową konkurencyjnością ze względu na wysoką jakość produktów przy jednoczesnym zachowaniu niskich kosztów produkcji. Oprócz atutów analizowanego sektora wskazano na szanse i zagrożenia jego rozwoju. Przedstawiono sektor papierniczy w Unii Europejskiej na przestrzeni lat 2012-2020. W końcowej części rozdziału opisano proces produkcyjny zeszytu szkolnego w kratkę, formatu A5. Na podstawie dokumentów wewnętrznych wybranego przedsiębiorstwa produkcyjnego przedstawiono opis procesu produkcyjnego, zaprezentowano go w formie schematu blokowego. Schemat posłużył, jako podstawa do opracowania metodyki

doskonalenia jakości procesów produkcyjnych w kontekście budowania konkurencyjności przedsiębiorstw sektora papierniczego.

W rozdziale czwartym zaprezentowano determinanty doskonalenia jakości procesów produkcyjnych w kontekście budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w świetle badań własnych. Przedstawiono metodykę badań i wskazano na sposób doboru próby badawczej. Opisano narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza ankiety wykorzystanego w badaniu przeprowadzonym za pomocą metody CAWI. Badania przeprowadzono na grupie 90 przedsiębiorstw sektora papierniczego działających na terenie Polski. Przedstawiono wyniki badań ankietowych oraz ukazano za pomocą analizy statystycznej zależności między doskonaleniem jakości procesów produkcyjnych w kontekście budowania konkurencyjności. Na zakończenie tego rozdziału przedstawiono ekspercką weryfikację badań własnych przeprowadzoną z dziewięcioma ekspertami, posiadającymi doświadczenie menedżerskie w pracy w sektorze papierniczym. Badanie miało charakter indywidualnych wywiadów pogłębionych.

W rozdziale piątym przedstawiono autorską metodykę doskonalenia jakości procesów produkcyjnych w kontekście budowania konkurencyjności przedsiębiorstw sektora papierniczego. Opracowana metodyka zawiera sześć etapów postępowania opracowanych w formie schematu, którego wdrożenie może pozwolić na usprawnienie procesów produkcyjnych w przedsiębiorstwach sektora papierniczego. Pierwszy etap autorskiej metodyki zakłada podjęcie działań wstępnych obejmujących powołanie zespołu do oceny stanu bieżącego przedsiębiorstwa oraz opisanie procesu produkcyjnego uwzględniającego obszary wymagające usprawnienia. Druga część polega na przeprowadzeniu szczegółowej analizy czynników i obszarów wymagających usprawnienia. Trzeci etap prezentuje rekomendacje dotyczące doskonalenia jakości procesu produkcyjnego. Na podstawie wyników badań statystycznych oraz eksperckiej weryfikacji wyników, zaproponowano konkretne działania, takie jak: wybranie strategii zróżnicowania, redukcję emisji gazów cieplarnianych, wdrożenie certyfikatów FSC®, ISO 9001, ISO 14001, zarządzanie gospodarką odpadową, inwestycje w nowe technologie zwiększające recykling. Czwarty etap prezentuje działania projakościowe, w tym koncepcje, metody, techniki i narzędzia zarządzania jakością, które mogą być wdrożone na poszczególnych etapach procesu produkcyjnego. Dodatkowy przegląd możliwości wdrożenia koncepcji, metod, technik i narzędzi, określenie ostatecznych zasobów, identyfikacja potencjalnych problemów z wdrożeniem wybranych elementów zarządzania jakością czy zwiększenie świadomości pracowników na temat działań doskonalących zawarto w części piątej. W ostatnim szóstym etapie metodyki zawarto działania podsumowujące, tj. zaplanowanie i wprowadzenie trwałych zmian w organizacji oraz dalsze nadzorowanie procesów, a także ponowne sprawdzenie obecnej pozycji konkurencyjnej przy użyciu wybranych metod i środków. Rozprawa doktorska kończy się podsumowaniem oraz wskazaniem kierunków dalszych badań. W załącznikach zamieszczono kwestionariusze wykorzystane do przeprowadzania badań własnych.

Ocena układu rozprawy doktorskiej – struktura spójna, ukazująca kompleksowe ujęcie badanej problematyki. Zagadnienia zaprezentowane w poszczególnych rozdziałach charakteryzują się właściwym ujęciem tematu, zarówno w kontekście opisu problemowego, jak i przyjętych definicji i pojęć. Zamieszczono metodykę postępowania badawczego. Wskazano na cel i zakres badań empirycznych oraz zastosowane metody i narzędzia badawcze. Opisano organizację i przebieg badań. Wskazano na czas przeprowadzenia badań, obszar oraz scharakteryzowano respondentów uczestniczących w badaniu. Dysertacja zawiera fachowe słownictwo adekwatne do przedstawionych kategorii pojęciowych.

4. Ocena wyników badań

Do uczestnictwa w badaniach ankietowych zaproszono 686 pracowników wyższego szczebla zarządzania z 391 przedsiębiorstw, przy czym uzyskano 90 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy. Zgodnie z przyjętymi w rozprawie założeniami, badania koncentrowały się na procesach produkcyjnych i nie uwzględniały powiązań i oddziaływań w łańcuchu dostaw. Przyjęto, że przedsiębiorstwo jest konkurencyjne, jeśli uda mu się przetrwać na burzliwym rynku, zwłaszcza w okresie kryzysu. Badania ankietowe zrealizowano podczas pandemii COVID-19, kiedy przedsiębiorstwa musiały mierzyć się z nowymi wyzwaniami. Dane zebrane podczas procesu badawczego w przedsiębiorstwach sektora papierniczego zostały poddane analizie statystycznej. W następnym etapie realizacji pracy, na podstawie zweryfikowanych wyników badania ankietowego opracowano rekomendacje dotyczące doskonalenia jakości procesu produkcyjnego dla przedsiębiorstw sektora papierniczego w kontekście budowania konkurencyjności.

Przeprowadzone badania oraz analiza uzyskanych wyników pozwoliły na udzielnie odpowiedzi na przyjęte w rozprawie pytania badawcze:

Jakie działania z zakresu doskonalenia jakości procesów przyczyniają się do budowania konkurencyjności przedsiębiorstw sektora papierniczego?

Przegląd literatury pozwolił na zdefiniowanie działań z zakresu doskonalenia jakości procesów produkcyjnych, a badania własne pomogły ocenić częstotliwość ich stosowania. Natomiast wyniki analizy statystycznej pozwoliły określić działania stosowane wśród różnych grup, np. liderów sektora papierniczego. Im częściej przedsiębiorstwa podejmowały działania jakościowe, takie jak: stosowanie metod i narzędzi zarządzania jakością, wdrożenie i utrzymanie systemów jakościowych, audyty wewnętrzne, kontrola bieżąca, kontrola końcowa, kształtowanie kultury organizacyjnej tym wyżej oceniały zajmowaną pozycję strategiczną względem konkurencji.

Które koncepcje, metody, techniki lub narzędzia zarządzania jakością procesu produkcyjnego przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw sektora papierniczego?

Najczęściej stosowane były: burza mózgów, arkusz kontrolny, 5S, 5WHY, statystyczna kontrola odbiorcza, diagram Ishikawy oraz diagram Pareto-Lorenza. Analiza statystyczna pokazała, że wyższa ocena zajmowanej pozycji strategicznej przedsiębiorstwa względem konkurencji była w przedsiębiorstwach, które stosowały macierz analizy danych, 5S, statystyczną kontrola odbiorczą.

Kiedy (na których etapach procesu produkcyjnego) jest zasadne korzystanie z autorskiej metodyki doskonalenia jakości procesów produkcyjnych w przedsiębiorstwach sektora papierniczego?

Odpowiedzi na pytanie badawcze ustalono na podstawie wyników badania opinii ekspertów uwzględniających własną ocenę skuteczności działań projakościowych oraz wybranych koncepcji, metod, technik i narzędzi zarządzania jakością.

Autorskim wkładem jest opracowanie sposobu postępowania dla uzyskania metodyki doskonalenia jakości procesów produkcyjnych sprzyjających konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłu papierniczego. Opracowana metodyka obejmuje sześć etapów postępowania opracowanych w formie schematu, którego wdrożenie może pozwolić na usprawnienie procesów produkcyjnych w przedsiębiorstwach sektora papierniczego.

Pierwszy etap autorskiej metodyki zakłada podjęcie działań wstępnych. W ramach tych działań należy powołać zespół odpowiedzialny za ocenę stanu bieżącego przedsiębiorstwa. Następnie należy opisać proces produkcyjny uwzględniając obszary wymagające usprawnienia, a także sprawdzić obecną pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa z wykorzystaniem wybranych środków, np. za pomocą rankingów branżowych lub badań rynku.

W drugiej części metodyki należy przeprowadzić szczegółową analizę czynników i pogłębioną analizę obszarów wymagających usprawnienia oraz określić potrzebne zasoby. Oprócz zasobów istotne są także kompetencje pracowników, zatem nasuwa się pytanie jakie kompetencje pracowników należy brać pod uwagę?

Trzeci etap prezentuje rekomendacje dotyczące doskonalenia jakości procesu produkcyjnego. Na podstawie wyników badań statystycznych oraz eksperckiej weryfikacji tychże wyników, zaproponowano konkretne działania, takie jak: wybranie strategii zróżnicowania, redukcję emisji gazów cieplarnianych, wdrożenie certyfikatów FSC®, ISO 9001, ISO 14001, zarządzanie gospodarką odpadową, inwestycje w nowe technologie zwiększające recykling. Zgodnie z uzyskanymi wynikami badań własnych wprowadzenie tych działań w przedsiębiorstwie może przyczynić się do zwiększenia konkurencyjności rynkowej.

Czwarty etap prezentuje działania projakościowe, w tym koncepcje, metody, techniki i narzędzia zarządzania jakością, które mogą być wdrożone na poszczególnych etapach procesu produkcyjnego wybranego wyrobu z papieru, jakim jest notes.

W piątej części metodyki zaproponowano kroki, takie jak: dodatkowy przegląd możliwości wdrożenia koncepcji, metod, technik i narzędzi, określenie ostatecznych zasobów, identyfikacja potencjalnych problemów z wdrożeniem wybranych elementów zarządzania jakością (np. przy pomocy burzy mózgów), czy zwiększenie świadomości pracowników na temat działań doskonalących.

W ostatnim etapie metodyki zawarto działania podsumowujące: zaplanowanie i wprowadzenie trwałych zmian w organizacji oraz dalsze nadzorowanie procesów, a także ponowne sprawdzenie obecnej pozycji konkurencyjnej przy użyciu wybranych środków.

Jak sama Autorka trafnie wskazuje przedstawiona metodyka ma sens zastosowania w przemyśle papierniczym, jednak innym zagadnieniem do dalszych prac badawczych może być jej modyfikacja i traktowanie jako bazy do usprawniania przedsiębiorstw z innych sektorów. Autorka zauważa potencjał do dalszego rozwoju, głównie w kierunku doskonalenia pozostałych procesów w przedsiębiorstwie, dalszego usprawnienia procesu produkcyjnego w kontekście innych aspektów niż budowanie konkurencyjności rynkowej oraz modyfikację opracowanej metodyki i stosowanie jej, jako bazę do usprawnień w przedsiębiorstwach z innych sektorów.

Sformułowane problemy badawcze i własne opracowane narzędzi badawczych nie budzą zastrzeżeń. Celowy dobór próby badawczej pozwolił na uzyskanie satysfakcjonujących wyników. W pracy nie opracowano hipotez badawczych. Zastosowane techniki badawcze i opracowanie metodyki należy uznać za właściwe.

5. Zagadnienia do dyskusji

W pracy opisano elementy konkurencyjności, takie jak: potencjał konkurencyjny, instrumenty konkurowania rozumiane, jako różnice w ofercie, posiadające wartość dla klientów; przewagę konkurencyjną; pozycję konkurencyjną, jako rezultat procesu konkurowania oraz strategię konkurowania, takie jak przywództwo kosztowe, zróżnicowanie i koncentracja.

Z uwagi na to, iż potencjał konkurencyjny kształtowany jest na bazie zasobów i kompetencji, zatem jakie kompetencje pracowników czy przedsiębiorstwa, jako całości należy uwzględniać. Kapitał ludzki wpływa na pozostałe rodzaje kapitałów: kapitał technologiczny, intelektualny, kulturowy i finansowy. Od zdolności pracowników do szybkiego uczenia się, lokalizowania zasobów (wewnątrz i na zewnątrz) oraz ich pozyskania i wykorzystania stosownie do nowych wymagań rynku zależy konkurencyjność przedsiębiorstwa.

W warunkach dynamicznego otoczenia postrzeganie potencjału organizacji w kategorii trwałego konstruktu nie zawsze jest możliwe z uwagi na zmienność, niepewność, szybkość działania, tworzenie i dostarczanie wartości dodanej. Słuszny, zatem jest postulat, by w

warunkach zmian otoczenia przedsiębiorstwo dysponowało takim potencjałem, który zapewnia mu sprawne funkcjonowanie i rozwój. Można zauważyć przesunięcia akcentów znaczeniowych z zasobów materialnych na uznanie zasobów niematerialnych (w tym wiedzy, technologii) za kluczowy czynnik kształtowania kompetencji unikatowych. Zazwyczaj zasoby materialne stanowią fundament, na którym kształtowane są niematerialne przewagi konkurencyjne.

Kolejne pytanie: Czy przewaga konkurencyjna na stały charakter, czy ulega zmianom w czasie, jeżeli tak to, jakie czynniki należałoby uwzględnić w budowaniu trwałej przewagi.

Ostatnie pytanie: Z jakich koncepcji zarządzania na poziomie strategicznym działalności przedsiębiorstwa wynikają zastosowane do badań metody i narzędzia. Nasuwa się pytanie, jakie koncepcje warto zastosować, czy np. koncepcje zarządzania wiedzą, zarządzania zmianą, jakością czy zarządzania strategicznego?

6. Wnioski końcowe

Podsumowując ocenę pracy doktorskiej mgr inż. Moniki Koniecznej należy wskazać, że prezentuje aktualną teoretyczno-empiryczną specjalistyczną wiedzę w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Zaprezentowane rozważania i wyniki charakteryzują się samodzielnością naukową, sprzyjającą rozwiązywaniu kluczowych problemów, bazują na analizie literatury fachowej. Zawierają walory praktyczne wynikające z przeprowadzonych badań empirycznych i zamieszczonych rekomendacji. Potwierdzają umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, w tym opracowania metodyki w przygotowaniu procedury postępowania badawczego, posługiwania się analizami statystycznymi oraz umiejętnego wnioskowania.

Praca wnosi znaczny wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości w trzech wymiarach:

- 1) w wymiarze teoretycznym - usystematyzowanie pojęć, krytyczna analiza piśmiennictwa, identyfikacja luki badawczej oraz autorskie opracowanie metodyki badań,
- 2) w wymiarze empirycznym - przeprowadzenie badań w praktyce oraz dokonanie analizy i oceny wyników badań, opracowanie syntetycznych wniosków i rekomendacji,
- 3) w wymiarze metodologicznym - opracowanie własnej metodyki badań, dobór narzędzi badawczych, analizy statystyczne i opracowanie metodyki doskonalenia jakości procesów.

Walorem pracy doktorskiej jest wiedza i kompetencje Autorki wynikające z doświadczenia zawodowego, widoczne zarówno na etapie opracowania metodyki badań, oryginalnego sposobu rozwiązania problemu oraz prezentacji uzyskanych rezultatów.

Cel pracy został osiągnięty. Autorka odpowiedziała na postawione pytania badawcze. We właściwy sposób dobrano i zastosowano odpowiednie narzędzia do pozyskania danych i informacji oraz zaprezentowano i zinterpretowano wyniki analiz. Podkreślić należy aktualność tematyki badawczej i możliwość wykorzystania metodyki w praktyce gospodarczej.

Mając powyższe na uwadze pozytywnie oceniam recenzowaną rozprawę doktorską z uwagi na jej właściwy poziom merytoryczny i metodyczny. W mojej ocenie praca doktorska mgr inż. Moniki Koniecznej pt. *Metodyka doskonalenia jakości procesów produkcyjnych w kontekście budowania konkurencyjności przedsiębiorstw sektora papierniczego*, jest samodzielnym i oryginalnym rozwiązaniem problemu badawczego zgodnie z wymogami Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. W oparciu o powyższe konkluzje wnioskuję o dopuszczenie Doktorantki do publicznej obrony.

Wiesław Daniłoch