



Poznań, dnia 14.09.2023 r.

dr hab. inż. Justyna Górna, prof. UEP  
Katedra Zarządzania Jakością  
Instytut Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

### Recenzja

**pracy doktorskiej Pana mgr inż. Sebastiana Kubasińskiego**  
**pt. "Metoda badania skuteczności działań proaktywnych w systemowym zarządzaniu**  
**bezpieczeństwem pracy"**

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska Pana mgr inż. Sebastiana Kubasińskiego, pt. *Metada badania skuteczności działań proaktywnych w systemowym zarządzaniu bezpieczeństwem pracy*, której promotorem jest dr hab. Joanna Sadłowska-Wrzesińska, prof. PP, a promotorem pomocniczym dr inż. Adam Górny.

Podstawą wykonania niniejszej recenzji jest pismo oznaczone sygnaturą WIZ-08/170/2023 podpisane przez dr hab. Hannę Włodarkiewicz-Klimek, prof. PP, Dziekana Wydziału Zarządzania Inżynierii Politechniki Poznańskiej z dnia 17.07.2023 roku, w którym zwrócono się do mnie z prośbą o ocenę tej rozprawy doktorskiej.

Ocena rozprawy doktorskiej została dokonana przez pryzmat spełnienia wymagań merytorycznych i formalnych stawianych pracom doktorskim w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. W zakończeniu zaprezentowałam moją opinię dotyczącą tego, czy rozprawa spełnia wymagania określone w odpowiednich aktach prawnych.

W recenzji ujęte zostały następujące części:



- I. Ocena merytoryczna.
- II. Ocena formalna.
- III. Konkluzje końcowe

## I. Merytoryczna ocena rozprawy doktorskiej

### ***Ocena trafności wyboru i oryginalności problemu badawczego***

Praca poświęcona została metodzie badania skuteczności działań proaktywnych w systemowym zarządzaniu bezpieczeństwem pracy.

Wybór problematyki uważam za właściwy, zarówno w wymiarze poznawczym, jak i aplikacyjnym. Nie ma wątpliwości, że mieści się ona w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości. Autor w przekonujący sposób wykazał, że tematyka ta może być uznana za aktualną oraz ważną oraz będzie stanowić z pewnością obszar dalszych eksploracji naukowych.

### ***Ocena poprawności tytułu, celów oraz pytań badawczych***

Tytuł pracy doktorskiej to *Metoda badania skuteczności działań proaktywnych w systemowym zarządzaniu bezpieczeństwem pracy*. Uważam, że jest on sformułowany poprawnie, ponieważ treść opiniowanej pracy mieści się w tak sformułowanych ramach tytułu.

W pracy został sformułowany cel (strona 19) za który uznano *opracowanie metody badania skuteczności działań proaktywnych doskonalących bezpieczeństwo pracy*. Autor sformułował pytanie badawcze: „*Które spośród czynników stymulujących postawę proaktywną pracownika przyczyniają się w największym stopniu do doskonalenia bezpieczeństwa pracy?*” (strona 17) oraz następujące cząstkowe pytania badawcze:

1. *Czy udokumentowane zachowania proaktywne pracownika wpływają na wzrost liczby działań doskonalących?*



2. Czy podjęte działania doskonalące, przyjęte w następstwie występowania postawy proaktywnej pracownika, są postrzegane jako motywujące do osobistego zaangażowania się w permanentne doskonalenie bezpieczeństwa pracy?
3. Czy, a jeśli tak, to jak w jaki sposób informacja zwrotna dotycząca podjętych działań doskonalących w przedsiębiorstwie, wpływa na postawę proaktywną pracownika?
4. Jakie są przesłanki dotyczące znaczenia oceny skuteczności działań proaktywnych?

W mojej opinii zostały one prawidłowo sformułowane, gdyż są logicznie powiązane z celem głównym pracy.

Chcąc osiągnąć założony cel i znaleźć odpowiedzi na pytania badawcze Doktorant dokonał kwerendy literatury krajowej oraz zagranicznej, a także zrealizował badania empiryczne zarówno ilościowe jak i jakościowe. Należy uznać, iż opisana we wprowadzeniu metodyka badawcza nie budzi zastrzeżeń i została ona podporządkowana celom badawczym przyjętym przez Autora dysertacji.

#### **Ocena wykorzystanych źródeł informacji**

W rozprawie wyróżnić można dwie części, tj. teoretyczną oraz empiryczną, które wzajemnie się uzupełniają, tworząc logiczną całość. Pierwsza z nich (składa się z czterech pierwszych rozdziałów) oparta została na wnikliwym przeglądzie literatury krajowej oraz zagranicznej. W spisie źródeł (strony 189-202) zawartych zostało 238 pozycji literaturowych ( w tym 59 to opracowania anglojęzyczne), 5 pozycji regulacji prawnych oraz 10 pozycji regulacji normatywnych. Dobór źródeł uważam za prawidłowy, zarówno ze względu na ich rangę, liczbę oraz aktualność.

Podsumowując, stwierdzam, że Doktorant dokonał prawidłowego doboru pozycji literaturowych, a liczbę uwzględnionych źródeł można uznać za wystarczającą.

#### **Ocena metod badawczych oraz sposobu prezentacji uzyskanych wyników**

W podrozdziale 5.2 *Proces badawczy* (strony 107- 108) Autor zaprezentował proces badawczy, który składał się z 3 etapów. W podrozdziale 5.3 *Charakterystyka podmiotu badań*



przedstawiona została charakterystyka przedsiębiorstw objętych badaniem. W kolejnych podrozdziałach (tj. od 5.4 do 5.6) zaprezentowano i omówiono wyniki badań empirycznych.

Za mocne strony dysertacji uważam:

1. Ciekawą, aktualną i wartościową tematykę podjętych badań.
2. Przeprowadzenie przez Doktoranta badań własnych, które wskazują na jego umiejętność w zakresie prowadzenia badań naukowych i analizy uzyskanych wyników.
3. Reasumpcję poszczególnych rozdziałów (w tym teoretycznych), w której Autor przedstawia główne wnioski.
4. Zaproponowanie metody badania skuteczności działań proaktywnych doskonalących bezpieczeństwo pracy.
5. Konkluzje zawarte w podrozdziale 5.6 *Wnioski z badań zasadniczych dotyczące skuteczności działań proaktywnych w systemowym zarządzaniu bezpieczeństwem pracy*. Wynikają one wprost z przeprowadzonych badań i są wartościowe nie tylko w ujęciu poznawczym, ale także praktycznym, gdyż mogą być użyteczne dla menedżerów przedsiębiorstw produkcyjnych.
6. Przedstawienie w tabeli 1.1 (strona 19) i na rysunku 1.2 (strona 21) etapów postępowania badawczego oraz metodyki pracy w tabeli 1.2 (strona 22). Pozwala to na lepsze zrozumienie sposobu w jaki Autor dochodził do zaprezentowanych w pracy konkluzji.

Lektura rozprawy doktorskiej nasuwa jednak także pewne wątpliwości oraz pytania:

1. Uchybieniem w mojej ocenie jest to, że Autor w części literaturowej nie odniósł się w szerszym kontekście do znaczenia pojęcia skuteczności. Autor na stronie 44 w jednym zdaniu przytacza, że „... według T. Kotarbińskiego skutecznym nazywamy takie działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel” – odnosi to do skuteczności zarządzania organizacją. Zbyt dużo miejsca w pracy Autor poświęcił wywodom na temat definicji pojęć „organizacja” i „zarządzanie”. Definicja pojęcia „skuteczność” wg normy ISO 45001 została przytoczona na początku pracy w *Słowniku podstawowych*



pojęć (strona 7), a w części literaturowej się nie pojawia, zatem nie wiadomo jak Autor pojmuje „skuteczność działań”. Dopiero na stronie 106 w piątym rozdziale *Badania własne* Autor ponownie przytacza definicję skuteczności wg T. Kotarbińskiego oraz po raz pierwszy definicję z normy ISO 45001. Obie definicje podsumowuje jednym zdaniem „Możemy zatem przyjąć, że w przypadku postrzegania skuteczności w odniesieniu do obszaru bezpieczeństwa, ocena działań doskonalących jest przeprowadzana po wykonaniu zamierzonych czynności”.

2. W podsumowaniu rozdziału drugiego (strona 57) Autor wysnuł wniosek, że jednym z najczęściej wdrażanych znormalizowanych systemów zarządzania jest system zarządzania jakością wg ISO 9001:2015, podczas gdy nie przytoczył w pracy żadnych danych liczbowych na ten temat. **Proszę o wyjaśnienie na jakiej podstawie został wyciągnięty taki wniosek?**

3. W ostatnim zdaniu rozdziału drugiego (strona 58) Autor napisał, że „Szersze ujęcie i rozważania przedmiotowych kwestii, istotnych dla znaczenia problematyki bezpieczeństwa pracy w organizacji, autor przedstawił w rozdziale trzecim pracy, w podrozdziale 3.3., zatytułowanym *Podejście systemowe w zarządzaniu bezpieczeństwem*”, podczas gdy ani w spisie treści, ani w pracy nie ma takiego podpunktu. Jest natomiast punkt 3.2 *Systemowe podejście w zarządzaniu bezpieczeństwem pracy*.

4. Autor bezkrytycznie posługuje się jednoznacznymi określeniami przestrzegając autorytarnie czytelników, że nie należy mylić pojęć *standard* i *norma* (strona 52), podczas gdy te pojęcia są zamiennie używane w literaturze przedmiotu. Sam Autor w tekście pracy używa zamiennie tych określeń, np.:

- „Zasadnicze zmiany, które zauważymy w odniesieniu do wcześniejszych standardów dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy...” (strona 76);

- „Zainteresowanie poszczególnymi standardami i systemami pojawiło się, gdy zaobserwowano...” (strona 78).

- „Pomimo, że wymagania normy (Autor odnosi się do ISO 45001) w zakresie współdziałania pracowników zasadniczo nie odbiegają od wymagań polskich norm



- serii PN-N 18000, to jednak w nowym standardzie wyraźniej podkreślono potrzebę zaangażowania i konsultacji szeregowych pracowników” (strona 90).
5. W podsumowaniu rozdziału czwartego w drugim wniosku Autor pomylił efektywność ze skutecznością. W treści rozdziału Autor nie analizuje efektywności systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy, zatem użycie tego pojęcia jest nieuprawnione.
  6. Na jakiej podstawie Autor wytypował 260 przedsiębiorstw do badań? Przecież przedsiębiorstw spełniających kryteria przyjęte przez Autora jest znacznie więcej – czyli przedsiębiorstw produkcyjnych funkcjonujących na terenie Polski a posiadających którykolwiek z systemów zarządzania wskazanych przez Autora. **Zatem chciałabym wiedzieć jaka jest wielkość populacji badawczej.** Autor nie podał również zakresu czasowego w jakim przeprowadził badanie ankietowe wśród 260 przedsiębiorstw.
  7. Autor w tabeli 1.1 podał w pozycji 7 etap „Weryfikacja opracowanej metody badania skuteczności działań proaktywnych w praktyce w wybranym przedsiębiorstwie produkcyjnym” (strona 20), z kolei w podrozdziale 5.2 napisał „W ramach podsumowania została przeprowadzona walidacja opracowanej metody w praktyce w wybranym przedsiębiorstwie produkcyjnym” (strona 108). **Proszę o wyjaśnienie co zostało przeprowadzone weryfikacja czy walidacja?**
  8. W podrozdziale 5.6 oraz w podsumowaniu Autor dokonał podsumowania przeprowadzonych rozważań i badań. Autor nie omówił jednak ograniczeń dotyczących interpretacji uzyskanych wyników. **Proszę Pana mgr inż. Sebastiana Kubasińskiego o wyrażenie swojej opinii na temat najważniejszych ograniczeń dotyczących przeprowadzonych badań.**

Oceniając poziom merytoryczny rozprawy, należy zgodzić się ze zdaniem Autora (przedstawionym na stronie 185), że przyjęty w rozprawie cel został osiągnięty. Pan mgr inż. Sebastian Kubasiński wykazał, że dysponuje odpowiednim warsztatem naukowo-badawczym i cechuje go należyta skrupulatność oraz dociekliwość w prowadzeniu badań. Przeprowadzone badania są spójne i oparte na odpowiednio dobranych źródłach informacji. Przeprowadzone w rozprawie rozważania wnoszą wartościowy wkład do rozwoju nauki, a



wskazane pewne słabe strony rozprawy nie umniejszają istotnie jej całościowej pozytywnej oceny.

## II. Ocena formalna rozprawy doktorskiej

Realizacji celu pracy podporządkowana została struktura rozprawy, której treść obejmuje łącznie 223 strony. Tekst główny liczy 188 stron, składa się z pięciu rozdziałów, przy czym rozdział pierwszy, stanowi wprowadzenie. Wprowadzenie do rozprawy spełnia wszystkie podstawowe wymagania, zawarto w nim uzasadnienie wyboru tematu, problem badawczy i cel pracy, metodykę pracy oraz omówienie struktury pracy.

Rozdziały drugi, trzeci i czwarty mają charakter teoretyczny i oparte są głównie na przeglądzie literatury. Poświęcone zostały omówieniu problematyki bezpieczeństwa w naukach o zarządzaniu i jakości, systemowemu podejściu do zarządzania bezpieczeństwem pracy oraz doskonaleniu bezpieczeństwa pracy w oparciu o reaktywne i proaktywne zarządzanie.

Rozdział piąty rozprawy poświęcony został omówieniu przeprowadzonych badań empirycznych, w tym prezentacji uzyskanych wyników.

W podsumowaniu Autor przedstawił reasumpcję uzyskanych wyników oraz zaprezentował korelację pomiędzy postawionymi pytaniami badawczymi a uzyskanymi odpowiedziami. Nakreślił również kierunki przyszłych badań, co niewątpliwie stanowi wartość dodaną w niniejszej rozprawie.

W mojej ocenie taka struktura pracy jest prawidłowa i odpowiednia dla tego rodzaju prac naukowych.

W rozprawie znalazły się pewne drobne błędy, takie jak np.:

1. Brak w bibliografii pozycji literaturowych przytaczanych w tekście pracy np.
  - Fatih, Melih i Muhanmet (2022) – strona 13
  - Pawłowska (2012) – strona 15



- Hoffmann i Gajda (2015) – strona 15
  - Walczak (2012) – strona 15
  - Raczkowski, Żurkowska i Żuber (2013) – strona 27
  - Rother (2011) – strona 49
  - Furman (2017) – strona 51.
2. Drobne potknięcia językowe, m.in.
- strona 53, „...na taka filozofię...”
  - strona 57, „...uniknąć różnic w oddziaływaniu...”
  - strona 77, „ISO 45001 skazuje natomiast działania...”
  - strona 107, dwa razy powtórzono frazę „znaczenie oceny działań proaktywnych – wskaźniki proaktywne”.
3. Autor nie podał w Bibliografii informacji o tym, kto jest wydawcą norm (więc opis jest niepełny).

Warto jednak podkreślić fakt, że błędów tego rodzaju jest niewiele, ich znaczenie jest małe i dlatego nie obniżają one znacząco ogólnej wysokiej oceny formalnej opiniowanej rozprawy doktorskiej. Praca została napisana w sposób poprawny językowo i poddana starannej edycji.

### III. Konkluzja końcowa

W mojej ocenie praca mgr inż. Sebastiana Kubasińskiego zatytułowana *Metada badania skuteczności działań proaktywnych w systemowym zarządzaniu bezpieczeństwem pracy*, przygotowana pod kierunkiem Pani dr hab. Joanny Sadłowskiej-Wrzesińskiej, prof. PP i Pana dr inż. Adama Górnego (pełniącego funkcję promotora pomocniczego) w pełni spełnia wymogi określone w ustawie z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, ponieważ:

- po pierwsze – stanowi oryginalne osiągnięcie w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Doktorant trafnie sformułował oraz

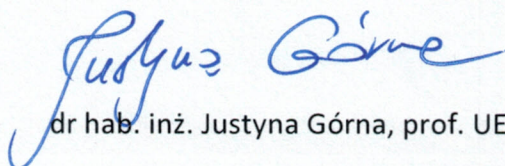




rozwiązał ważny i aktualny problem, właściwie dokonując wyboru metodyki badań empirycznych na podstawie rzetelnie przygotowanej części teoretyczno-poznawczej rozprawy, a przedstawione w recenzji kwestie dyskusyjne nie umniejszają w istotny sposób wartości rozprawy doktorskiej. Mogą one stanowić punkt wyjścia do dalszych badań i doskonalenia własnego warsztatu naukowego.

- po drugie – Pan mgr inż. Sebastian Kubasiński wykazał, że dysponuje odpowiednią wiedzą teoretyczną oraz potrafi właściwie sformułować problem naukowy. Autor udowodnił także, że potrafi samodzielnie formułować wnioski i dokonywać syntezy zgromadzonego materiału badawczego.
- po trzecie – rozprawa doktorska spełnia także wymogi formalne stawiane tego typu pracom. Została ona napisana z należytą starannością i poprawnie opracowana graficznie.
- po czwarte – podjęta w pracy problematyka jest bardzo ważna i wciąż aktualna.

**W świetle powyższych uwag wyrażam opinię, że praca mgr inż. Sebastiana Kubasińskiego pt. *Metoda badania skuteczności działań proaktywnych w systemowym zarządzaniu bezpieczeństwem pracy* odpowiada wymogom rozprawy doktorskiej. Wnoszę zatem o dopuszczenie do publicznej obrony i do nadania Panu mgr inż. Sebastianowi Kubasińskiemu stopnia doktora w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.**

  
dr hab. inż. Justyna Górna, prof. UEP

14.09.2023

