

Łódź, 9.9.2025

Prof. dr hab. inż. Maciej Urbaniak
Katedra Logistyki
Wydział Zarządzania
Uniwersytetu Łódzkiego

**Recenzja rozprawy doktorskiej Mgr. Tomasza Jana Łączyńskiego
pt. „Rola i potencjał systemu Kluczowych Wskaźników Efektywności (KPI)
w doskonaleniu jakości zarządzania w branży shipmanagerskiej” napisanej
pod kierunkiem naukowym Prof. dra hab. inż. Piotra Przybyłowskiego**

Podstawą formalną sporządzenia recenzji jest pismo Pani Prof. dr hab. Marzenny Popek z dnia 26.06.2025 r. informujące o wyznaczeniu mnie przez Radę Dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości na recenzenta rozprawy doktorskiej autorstwa Mgra Tomasza Jana Łączyńskiego pt. „Rola i potencjał systemu Kluczowych Wskaźników Efektywności (KPI) w doskonaleniu jakości zarządzania w branży shipmanagerskiej” pod kierunkiem naukowym Pana Prof. dra hab. inż. Piotra Przybyłowskiego.

Rozprawa doktorska Pana Mgra Tomasza Jana Łączyńskiego pt. „**Rola i potencjał systemu Kluczowych Wskaźników Efektywności (KPI) w doskonaleniu jakości zarządzania w branży shipmanagerskiej**” jest wnikliwym studium opisowo–analitycznym, składającym się z siedmiu logicznie ze sobą powiązanych rozdziałów, wniosków oraz propozycji dalszych badań i rozwoju tematu (obejmuje 233 strony, 54 tabele, 38 rysunków, 5 załączników, 177 cytowanych pozycji [książkowych, artykułowych, raportów itp.]).

W strukturze pracy wyraźnie wyodrębnić można część teoretyczno-opisową (trzy pierwsze rozdziały) oraz część analityczno-badawczą (dalsze cztery rozdziały).

OCENA TRAFNOŚCI WYBORU TEMATU ROZPRAWY I OBSZARU BADAWCZEGO

Podjęta przez Pana Mgra Tomasza Jana Łączyńskiego problematyka pracy dotycząca systemu KPI w kontekście zarządzania firmami zajmującymi się shipmanagementem jest rzadko spotykana, zarówno w międzynarodowych, jak i krajowych opracowaniach (monografiach oraz czasopiśmiennictwie naukowym), a także w pracach awansowych na stopnie naukowe w dziedzinie nauk społecznych (w tym w również w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości).

Z pełnym przekonaniem mogę jednak stwierdzić, iż tematyka poruszona w rozprawie przez Doktoranta jest nadal ciągle ważna, zarówno z punktu widzenia badawczego, jak i z punktu widzenia praktyki gospodarczej i będzie stanowić z pewnością obszar dalszych eksploracji naukowych. Z tego też względu wybór problematyki opracowania uważam za trafny i ciągle bardzo aktualny.

Oceniając konstrukcję formalno-merytoryczną rozprawy należy uznać, iż budowa pracy jest przemyślana, logiczna, spójna i w wysokim stopniu podporządkowana przyjętym założeniom rozprawy.

OCENA ZAŁOŻEŃ BADAWCZYCH DYSERTACJI

Jako cel dysertacji Mgr Tomasz Jan Łączyński określił zbadanie roli i potencjału systemu Kluczowych Wskaźników Efektywności (KPI) w doskonaleniu jakości zarządzania w branży shipmanagerskiej.

Doktorant wskazał także, iż celem pracy było również określenie istotności różnic w odpowiedziach respondentów przed i po wdrożeniu systemu KPI w zakresie transparentności i jakości zarządzania, motywacji pracowników i poprawy wydajności pracy.

Autor rozprawy postawił pięć hipotez:

Hipoteza 1: Istnienie spójnego i zintegrowanego systemu KPI w branży shipmanagerskiej przyczynia się do zwiększenia transparentności i jakości zarządzania.

Hipoteza 2: Zastosowanie systemu KPI, uwzględniającego czynniki zaangażowania załóg pokładowych i maszynowych, prowadzi do zwiększenia motywacji pracowników i poprawy wydajności pracy w branży shipmanagerskiej.

Hipoteza 3: Pracownicy zaangażowani w proces ustalania i wdrażania systemu KPI przejawiają większą motywację do osiągnięcia celów firmy shipmanagerskiej i poprawy wydajności pracy.

Hipoteza 4: Większa przejrzystość procesu oceny i monitorowania systemu KPI skutkuje wyższym poziomem zaangażowania pracowników firmy shipmanagerskiej.

Hipoteza 5: Uwzględnienie w systemie KPI osiągnięć indywidualnych pracowników skutkuje większą motywacją do doskonalenia własnych umiejętności i wydajności pracy.

Zarówno do celu pracy, hipotez nie zgłaszam uwag, gdyż zostały określone prawidłowo i mogą stanowić przesłankę, by uznać recenzowaną pracę za rozprawę opartą na istotnych założeniach naukowych.

Chcąc osiągnąć założone cele i założenia badawcze Doktorant przeprowadził intensywną kwerendę literatury tak krajowej, jak i zagranicznej (angielskojęzycznej) z zakresu, zarządzania, a także zrealizował badania empiryczne.

Należy uznać, iż opisana we wprowadzeniu metodyka badawcza nie budzi zastrzeżeń. Należy również stwierdzić, iż została ona podporządkowana założeniom badawczym ujętym w celach i hipotezach sformułowanych przez Autora dysertacji.

OCENA MERYTORYCZNA POSZCZEGÓLNYCH ROZDZIAŁÓW DYSERTACJI

Rozpoczynając **rozdział pierwszy** Mgr Tomasz Jan Łączyński w interesującym ujęciu przedstawił teoretyczne aspekty jakości zarządzania, obejmujące różne podejścia, modele i teorie.

Rozważania te oparł On ma studiach literatury tak krajowej, jak i zagranicznej dotyczącej problematyki związanej z zarządzaniem jakością.

Treść tej części rozprawy Autor rozpoczął od prób zdefiniowania jakości. Następnie dokonał ogólnej charakterystyki kilku wybranych metod zarządzania jakością, takich jak: Six Sigma, Lean Management, czy Total Quality Management.

Następnie Doktorant przedstawił modele doskonalenia jakości zarządzania, takie jak cykl PDCA, system zarządzania jakością oparty na wymaganiach międzynarodowego standardu zarządzania ISO 9001, czy model doskonałości EFQM.

Należy stwierdzić, iż zaprezentowane metody i modele doskonalenia jakości o ile korespondują z tytułem rozprawy, to nie zostały one ujęte w jej części empirycznej.

W rozdziale kolejnym dysertacji Mgr Tomasz Jan Łączyński dokonał przedstawił charakterystykę i specyfikę Kluczowych Wskaźników Efektywności (KPI).

Tą część rozprawy rozpoczął On od określenia znaczenia pomiaru efektywności i zaprezentowania definicji Kluczowych Wskaźników Efektywności (KPI).

Na uwagę w tym miejscu pracy zasługuje dokonany przez Autora przegląd cech i charakterystyk wskaźników KPI

W drugiej części rozdziału skoncentrował się na zaprezentowaniu elementów składowych systemu Kluczowych Wskaźników Efektywności (KPI). Przedstawił On także w bardzo zwięzłej formie wybrane techniki, które pozwalają na dokonywanie pomiaru różnych rodzajów KPI, takie jak Zrównoważoną Kartę Wyników (Business Balance Scorecard), Interfejs KPI Dashboard, czy benchmarking.

Tę część dysertacji kończy zwięzłe zaprezentowanie przez Doktoranta przykładowych grup wskaźników wykorzystywanych w branży shipmanagerskiej. Wyróżnił On tutaj takie grupy wskaźników służące do oceny:

- zadowolenia klientów,
- efektywności operacyjnej,
- efektywności finansowej,
- jakości zarządzania zasobami ludzkimi,
- zgodności z normami i przepisami,
- innowacyjności i doskonalenia procesów.

W **rozdziale trzecim** Mgr Tomasz Jan Łączyński skoncentrował się na przedstawieniu systemu Kluczowych Wskaźników Efektywności (KPI) jako narzędzia doskonalenia jakości zarządzania w branży shipmanagerskiej.

W pierwszej części tego rozdziału Autor w interesującym ujęciu opisał korzyści i wyzwania związane z wdrożeniem systemu KPI w branży shipmanagerskiej.

Do korzyści tych zaliczył:

- wzrost poziomu kontroli,
- zidentyfikowanie płaszczyzn wymagających usprawnienia,
- wzrost efektywności przedsiębiorstwa,
- lepszy monitoring wyników,
- wzrost motywacji personelu

W drugiej część trzeciego rozdziału Doktorant wskazał na możliwości wykorzystania systemu KPI w doskonaleniu jakości zarządzania. Wyraźną uwagę poświęcił narzędziu stosowanym w branży shipmanagerskiej jakim jest Shippng KPI System. Wskazał On, iż rozwiązanie to służy do definiowania informacji o wydajności operacyjnej, mierzenia ich i raportowania. Proces ten odbywa się dzięki wykorzystaniu unikalnego standardu 67 różnorodnych wskaźników wydajności. Tak duża ich liczba pozwala na dokładną i szczegółową analizę

porównawczą statków. Shipping KPI System znajduje szerokie zastosowanie wśród firm żeglugowych. Pozwala ono bowiem na porównywanie osiągnięć poszczególnych statków ze standardami branżowymi, dzięki czemu możliwe jest zidentyfikowanie potencjalnych obszarów wymagających poprawy wydajności. Co więcej, system ten informuje o wydajności operacyjnej statku, raportując zarówno wewnętrznie, jak i zewnętrznie. Dzięki Shipping KPI System możliwe jest też uzyskanie dokładnego, konkretnego porównania statków własnych i statków pozostałych użytkowników drogi morskiej.

W **rozdziale następnym** Autor rozprawy skoncentrował się na przedstawieniu metodyki badawczej. Doktorant wskazał w niej, iż dla zrealizowania celu badań i weryfikacji postawionych hipotez opracowano 4 rodzaje kwestionariuszy ankietowych, w których zadano respondentom 41 pytań. Kwestionariusze zostały wypełnione przez członków działów pokładowego i maszynowego. Na zadane pytania w kwestionariuszu ankietowym badani respondenci udzielali odpowiedzi, przypisując im wartości w skali od 1 do 5.

Uzyskane wyniki badań poddano analizie statystycznej z wykorzystaniem programu PQStat ver. 1.4.8 firmy PQStat Software oraz programu Microsoft Excel z pakietu Microsoft Office 365.

Analiza statystyczna obejmowała:

- 1) obliczenie wartości podstawowych miar statystycznych:
 - położenia: średniej arytmetycznej,
 - rozproszenia (dyspersji): odchylenia standardowego (SD) oraz wartości ekstremalnych (xmin, xmax);
- 2) weryfikację hipotez za pomocą testu t-Studenta dla grup zależnych oraz jednoczynnikową analizę wariancji ANOVA dla grup niezależnych, wyliczając współczynnik F. Wszystkie hipotezy weryfikowano na poziomie istotności $\alpha=0,05$.

Zastosowanie badań ankietowych pozwoliło na uzyskanie odpowiedzi od 114 respondentów. Kwestionariusz ankietowy obejmował pytania dotyczące satysfakcji z pracy, motywacji do doskonalenia zawodowych umiejętności, zaangażowania oraz efektywności komunikacji w zespołach.

W **rozdziale piątym** Mgr Tomasz Jan Łączyński dokonał charakterystyki grupy shipmanagerskiej i środowiska badań. W ramach grupy shipmanagerskiej zaprezentował takie firmy jak:

-Miliana Shipmanagement Ltd.,

- Leford Shipmanagement Ltd.,
- Technical Shipmanagement Sp. z o.o.,
- Academy Maritime Services Ltd., sp. z o.o.

W **rozdziale szóstym** Autor dysertacji przedstawił analizę wyników odpowiedzi respondentów na pytania postawione w kwestionariuszach ankietowych. Skwantyfikowane odpowiedzi poddał analizie statystycznej z wykorzystaniem testu t-Studenta dla grup zależnych oraz jednoczynnikowej analizy wariancji ANOVA dla grup niezależnych, wyliczając współczynnik F. Doktorant wykazał różnice postrzegania systemu KPI przez respondentów przed i po wprowadzeniu systemu. Wskazał On aspekty, na które należy zwrócić szczególną uwagę, aby usprawnić dalsze funkcjonowanie systemu.

Przeprowadzone badania ankietowe dotyczyły również stopnia zaangażowania interesariuszy w proces wdrażania systemu KPI. Doktorant podkreślił, że kluczowe jest włączenie pracowników w proces ustalania wskaźników oraz organizowanie szkoleń, które pomogą w zrozumieniu korzyści płynących z funkcjonującego systemu KPI.

Przeprowadzone badania ankietowe wśród pracowników jednej z firm z grupy shipmanagerskiej pozwoliły ocenić postrzeganie roli i znaczenia wskaźników KPI oraz ich wpływ na wydajność pracy.

W **rozdziale ostatnim** Mgr Tomasz Jan Łączyński przeprowadził dyskusję wyników w odniesieniu do literatury i informacji uzyskanych od managerów firm, spoza grupy shipmanagerskiej. Postawione hipotezy zweryfikowano na podstawie wyników zastosowanych testów statystycznych.

Z przeprowadzonych badań własnych wynika, że większa świadomość u pracowników funkcjonowania systemu KPI w przedsiębiorstwie, regularne przekazywanie informacji zwrotnej oraz odpowiednie wsparcie i zasoby mają istotny wpływ na zwiększenie motywacji pracowników do doskonalenia swoich umiejętności oraz poprawy wydajności pracy.

Analiza uzyskanych wyników badań stanowi wartość dodaną i powinna być brana pod uwagę przy ustalaniu i wdrażaniu nowych lub kolejnych wskaźników KPI w grupie shipmanagerskiej.

We wnioskach Autor rozprawy odniósł się do stopnia weryfikacji postawionych hipotez, zwracając uwagę na fakt, że implementacja systemu KPI nie przyniosła w pełni oczekiwanej poprawy w ważnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zauważył On w ocenie respondentów niski poziom monitorowania wskaźników oraz ograniczone ich

wykorzystanie przy podejmowaniu decyzji, co może ograniczać potencjalne korzyści płynące z systemu KPI. Natomiast największe zmiany zaobserwował w obszarach dotyczących satysfakcji, motywacji oraz komunikacji w zespole, gdzie efekty były najbardziej wyraźne.

Z przeprowadzonych badań własnych Doktoranta wynika, że większa świadomość u pracowników dotyczących funkcjonowania wskaźników KPI w przedsiębiorstwie, regularne przekazywanie informacji zwrotnej oraz odpowiednie wsparcie i zasoby mają istotny wpływ na zwiększenie motywacji pracowników do doskonalenia swoich umiejętności oraz poprawy wydajności pracy.

W propozycjach dalszych badań, Mgr Tomasz Jan Łączyński proponuje głównie rozszerzenie badań w zakresie wpływu wskaźników KPI na działalność operacyjną i wyniki finansowe firmy shipmanagerskiej. Skłania się On również do przeprowadzenia badań w dłuższym horyzoncie czasowym i wprowadzenie krytycznych wskaźników KPI w obszarze ochrony środowiska, działalności i zarządzania ochroną zdrowia oraz przestrzegania bezpieczeństwa.

UWAGI DYSKUSYJNE

We wstępie zamiast sformułowania metodyka (strona 11 strona 48) odnoszącego się do postępowania badawczego Autor rozprawy używa pojęcia metodologia, która odnosi się do nauki o metodach badawczych, ich skuteczności i wartości poznawczej.

W rozdziale pierwszym Doktorant przytacza definicje jakości z nieaktualnych już norm terminologicznych, takich jak ISO 8402 (PN-ISO 28402), czy ISO 9000:2000. Zgodnie z najnowszą i aktualną normą terminologiczną z 2015 roku jakość jest definiowana jako „stopień, w jakim zbiór inherentnych cech obiektu spełnia wymagania” [ISO 9000:2015, 3.6.2].

Mgr Tomasz Jan Łączyński raczej błędnie utożsamia Six Sigma z systemem, gdyż jest to metoda, metodyka doskonalenia.

Na stronie 49 Doktorant zastosował niepoprawnie pleonazm „okres czasu”.

SZCZEGÓLNE WALORY RECENZOWANEJ ROZPRAWY

Jak już zaznaczyłem na początku recenzji, praca ma w dużej mierze układ logiczny oraz spójną budowę. Poszczególne jej części są ściśle powiązane, zaś tok rozważań jest konsekwentnie podporządkowany założeniom (ujętych w hipotezach) i w celach rozprawy.

Należy także podkreślić, iż praca ma niewątpliwie wartości metodyczne, poznawcze oraz pragmatyczne. Prezentowane w dysertacji wyniki badań zostały oparte na gruntownie przeprowadzonych analizach statystycznych.

Osiągnięte rezultaty badań tak literaturowych, jak i empirycznych są wartościowe z punktu spełnienia założeń rozprawy.

Wnioski, do jakich dochodzi Doktorant są niewątpliwie interesujące. Mogą one posłużyć przedsiębiorstwom do doskonalenia funkcjonowania systemu KPI w branży shipmanagerskiej

Jak już zaznaczono poczynione przez recenzenta uwagi w niczym nie naruszają podstawowych wartości pracy.

Rekapitulując należy wyraźnie podkreślić, iż rozprawa ma znaczenie poznawcze wzbogacające wiedzę z zakresu problematyki dotyczącej wpływu systemu KPI na działalność operacyjną i wyniki finansowe firmy shipmanagerskiej.

Istotnym wkładem Doktoranta w rozwój dziedziny nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości są wyniki badań empirycznych dotyczących funkcjonowania systemu KPI w branży shipmanagerskiej.

KONKLUZJE

Rekapitulując z pełnym przekonaniem wyrażam pogląd, iż praca odpowiada ustawowym wymaganiom dotyczącym rozpraw doktorskich i wnoszę o dopuszczenie Autora niniejszej dysertacji do dalszych etapów postępowania doktorskiego, a po dopuszczeniu rozprawy do publicznej obrony i jej przyjęciu, przychylam się do wniosku o nadanie Panu Mgr. Tomaszowi Janowi Łączyńskiemu stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk społecznych w zakresie dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

