

Szczecin, 20.08.2025 r.

dr hab. Marta Mańkowska, prof. US
Katedra Zarządzania Transportem
Instytut Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński

RECENZJA

rozprawy doktorskiej Pana mgra Tomasza Łączyńskiego,
pt. Rola i potencjał systemu Kluczowych Wskaźników Efektywności (KPI) w doskonaleniu jakości zarządzania w branży shipmanagerskiej,
przygotowanej pod kierunkiem naukowym promotora - prof. dr hab. inż. Piotra Przybyłowskiego
w Uniwersytecie Morskim w Gdyni

1. Podstawa formalna recenzji

Podstawę formalną sporządzenia recenzji stanowi pismo Przewodniczącej Rady Naukowej Wydziału Zarządzania i Nauk o Jakości Uniwersytetu Morskiego w Gdyni z dnia 26 czerwca 2025 roku o powołaniu mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej mgra Tomasza Łączyńskiego. Sporządzając recenzję brałam pod uwagę wymogi określone w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2024 r. poz. 1571 z późn. zm.).

2. Ocena wyboru tematyki badawczej i tematu rozprawy

Wybór tematu rozprawy doktorskiej dotyczącej roli i potencjału systemu Kluczowych Wskaźników Efektywności (KPI) w doskonaleniu jakości zarządzania w branży shipmanagerskiej należy uznać za w pełni uzasadniony zarówno z perspektywy naukowej, jak i praktycznej. Współczesny sektor żeglugowy charakteryzuje się wysokim stopniem złożoności organizacyjnej, intensywną konkurencją oraz rosnącymi wymaganiami w zakresie bezpieczeństwa, efektywności kosztowej i zgodności z regulacjami międzynarodowymi. W tym kontekście KPI stanowią istotne narzędzie monitorowania procesów, oceny realizacji celów strategicznych oraz identyfikacji obszarów wymagających poprawy. Dodatkowo, dynamiczne zmiany w otoczeniu branży – związane z cyfryzacją, wykorzystaniem analityki danych oraz dążeniem do zrównoważonego rozwoju – wzmacniają znaczenie badań nad skutecznością i potencjałem KPI w zarządzaniu organizacjami shipmanagerskimi. Tematyka ta ma silny wymiar aplikacyjny, ponieważ umożliwia formułowanie rekomendacji dotyczących optymalizacji praktyk zarządczych, co może przełożyć się na poprawę efektywności operacyjnej i konkurencyjności przedsiębiorstw shipmanagerskich.

Doktorant trafnie podkreśla znaczenie KPI w budowaniu transparentności procesów decyzyjnych, usprawnianiu komunikacji wewnętrznej oraz zwiększaniu odpowiedzialności pracowników za realizację wyznaczonych celów. Jednocześnie Autor słusznie zauważa, że wdrożenie i stosowanie KPI w branży shipmanagerskiej napotyka liczne bariery. Mogą one wynikać m.in. z braku odpowiednich systemów gromadzenia i analizy danych, oporu personelu

wobec zmian, niedostatecznego zaangażowania kierownictwa, nieprecyzyjnego definiowania wskaźników i celów ich stosowania, rozdzielania KPI od rzeczywistych działań operacyjnych, a także z ograniczonych zasobów i kompetencji. Doktorant właściwie akcentuje potrzebę jasnego komunikowania pracownikom celów wdrożenia KPI i przewidywanych korzyści, a także zaangażowania kadry kierowniczej, zapewnienia odpowiednich zasobów oraz włączenia interesariuszy w proces implementacji poprzez szkolenia i działania wspierające. Takie ujęcie głównego problemu badawczego należy ocenić jako w pełni trafne i uzasadnione.

Podsumowując, tematyka rozprawy jest zarówno ważna, jak i aktualna, a jednocześnie charakteryzuje się wysokim potencjałem poznawczym i aplikacyjnym, obejmując zagadnienie o strategicznym znaczeniu dla branży o globalnym zasięgu. Podjęta problematyka badań została jednoznacznie i właściwie osadzona w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

3. Ocena celów i hipotez badawczych

Autor dysertacji, we wstępie, za cel rozprawy przyjął *zbadanie roli i potencjału systemu Kluczowych Wskaźników Efektywności (KPI) w doskonaleniu jakości zarządzania w branży shipmanagerskiej* (s. 10). Jednak w rozdziale czwartym rozprawy (s. 76), Autor wskazuje także na drugi cel pracy, jakim jest *określenie istotności różnic w odpowiedziach respondentów przed i po wdrożeniu systemu KPI w zakresie transparentności i jakości zarządzania, motywacji pracowników i poprawy wydajności pracy*. Dalej, w tym samym rozdziale, Autor wskazuje, że określił także *zaangażowanie pracowników w proces ustalania i wdrażania systemu KPI, przejrzystość procesu monitorowania wskaźników KPI oraz motywację do doskonalenia własnych umiejętności i poprawy wydajności pracy*. Zasadne byłoby uporządkowanie tych celów w hierarchii, we wstępie a także rozdziale metodycznym rozprawy. Główny cel, czyli zbadanie roli i potencjału KPI, jest celem najwyższego poziomu. Pozostałe cele powinny być traktowane jako cele cząstkowe.

System celów został doprecyzowany przez zaproponowanie następujących pięciu równorzędnych hipotez badawczych:

H1: Istnienie spójnego i zintegrowanego systemu KPI w firmie shipmanagerskiej przyczynia się do zwiększania transparentności i jakości zarządzania.

H2: Zastosowanie systemu KPI, uwzględniającego czynniki zaangażowania załóg pokładowych i maszynowych, prowadzi do zwiększenia motywacji pracowników i poprawy wydajności pracy w firmie shipmanagerskiej.

H3: Pracownicy zaangażowani w proces ustalania i wdrażania systemu KPI przejawiają większą motywację do osiągania celów firmy shipmanagerskiej i poprawy wydajności pracy.

H4: Większa przejrzystość procesu oceny i monitorowania systemu KPI skutkuje wyższym poziomem zaangażowania pracowników.

H5: Uwzględnienie w systemie KPI osiągnięć indywidualnych pracowników skutkuje większą motywacją do doskonalenia własnych umiejętności i wydajności pracy.

System celów i hipotez w pracy jest w dużej mierze spójny z problemem badawczym, koncentrując się na roli systemu KPI w poprawie jakości zarządzania, transparentności procesów oraz motywacji i zaangażowania pracowników. Na uwagę zasługuje fakt, że hipotezy

zostały sformułowane w sposób umożliwiający ich empiryczną weryfikację za pomocą metod badań ilościowych.

Jednak system ten ma również słabsze strony. Autor nie wyodrębnił hipotezy głównej, syntetyzującej podstawowy problem badawczy, co utrudnia identyfikację nadrzędnego wątku badania (najbardziej pojemną i zbliżoną do hipotezy głównej jest H1). Hierarchizacja hipotez umożliwiłaby zachowanie bardziej przejrzystej struktury badań, ułatwiłaby interpretację wyników oraz ich powiązanie z poszczególnymi częściami badania. W konsekwencji, choć brak hierarchizacji nie jest błędem, jej zastosowanie podniosłoby klarowność i wartość analityczną opracowania. Ponadto, w hipotezach nie znalazło pełnego odzwierciedlenia jedno z założeń badania, jakim jest analiza różnic w odpowiedziach respondentów przed i po wdrożeniu systemu KPI, a także nie uwzględniono wprost strategicznego „potencjału” KPI, zaakcentowanego w tytule rozprawy.

Podsumowując tę część recenzji, stwierdzam, że cele pracy i sformułowane hipotezy badawcze jednoznacznie korespondują z tytułem rozprawy doktorskiej oraz są możliwe do weryfikacji. Poziom naukowy celów i hipotez jest właściwy.

4. Ocena zakresu rozprawy, źródeł informacji i metod badawczych

Zakres przedmiotowy rozprawy obejmuje problematykę funkcjonowania systemu KPI jako narzędzia wspierającego doskonalenie jakości zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem aspektów takich jak transparentność procesów, motywacja i zaangażowanie pracowników oraz poprawa efektywności. Zakres podmiotowy stanowią pracownicy przedsiębiorstwa shipmanagerskiego, którzy zostali objęci badaniami ankietowymi, co umożliwiło empiryczną weryfikację hipotez. Zakres przestrzenny badań został powiązany z działalnością wybranej firmy Leford Shipmanagement Ltd., wchodzącej w skład międzynarodowej grupy shipmanagerskiej działającej w sektorze szeroko rozumianej gospodarki morskiej. Natomiast zakres czasowy odnosi się do okresu wdrażania systemu KPI, co pozwala na uchwycenie różnic w percepcji i efektach przed oraz po implementacji. Uwzględniając cel główny badań, tak zdefiniowany zakres rozprawy oceniam jako prawidłowy.

Zawarta w rozprawie bibliografia (s. 189-203) liczy łącznie 161 pozycji w postaci artykułów naukowych w czasopiśmie oraz publikacji zwartych, zarówno polskich, jak i zagranicznych, oraz 15 źródeł internetowych. Dobór literatury jest aktualny i odpowiedni dla przyjętego celu rozprawy. Dokonany przez Doktoranta w części teoretycznej przegląd literatury z zakresu zarządzania jakością, systemów KPI oraz motywacji pracowników potwierdza, że Doktorant posiada ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

W części empirycznej Autor zastosował badanie ankietowe, co jest adekwatne do zbierania danych na temat percepcji, motywacji i zaangażowania. Przeprowadzone badania posiadają kilka istotnych atutów. Przede wszystkim obejmują wystarczająco długi zakres czasowy (lata 2018–2023), aby uchwycić zmiany badanych procesów w czasie i kształtować na ich podstawie rekomendacje zarządcze. Kolejną zaletą jest duża liczba badanych respondentów – 114 osób (87,69% wszystkich pracowników badanej firmy Leford Shipmanagement Ltd.), co pozytywnie wpływa na wiarygodność wyników. Pozytywnie należy docenić wysiłek badawczy Autora w zakresie merytorycznego opracowania czterech rodzajów kwestionariuszy ankiet.

Pewien niedosyt budzi jednak opis i dobór próby badawczej, przedstawiony w pkt. 4.1 i 4.3, gdyż nie w pełni oddaje on specyfikę grupy respondentów i wymaga szerszego doprecyzowania. Pierwszą kwestią jest zbyt ogólna charakterystyka profilu grupy badawczej. Autor przedstawił włącznie krótką informację o wieku i płci badanych pracowników (brak przedziałów wieku), bez podania pełnej charakterystyki profilu badanych respondentów, w szczególności według poziomu zarządzania/funkcji w organizacji. Ponadto opis grupy badawczej jest niespójny. Autor, na s. 76 wskazuje, że badani respondenci to załogi pływające, pracownicy działu pokładowego i maszynowego, podczas gdy na s. 80, wskazuje, że do badań wybrano „odpowiednią próbę pracowników z różnych szczebli zarządzania w firmie shipmanagerskiej”. Następnie na tej samej stronie 80 Autor wskazuje, że badani pracownicy to marynarze z wieloletnim stażem. W tym kontekście nasuwa się pytanie: W jaki sposób marynarze, którzy nie uczestniczą w procesach zarządzania w organizacji (stanowią poziom operacyjny pracowników, a nie menedżerski), mogą ocenić "zwiększenie transparentności i jakości zarządzania" na poziomie całej firmy? Chciałabym, aby Doktorant odniósł się do tej kwestii w trakcie publicznej obrony.

Mocną stroną rozprawy jest opracowany warsztat badawczy w analizie statystycznej. Autor słusznie wykorzystał podstawowe miary statystyczne do opisu danych oraz bardziej zaawansowane testy, takie jak test t-Studenta i jednoczynnikowa analiza wariancji ANOVA, do weryfikacji hipotez. Zastosowanie tych testów jest zasadne, zwłaszcza w przypadku badania różnic "przed i po" wdrożeniu KPI (test t-Studenta dla grup zależnych) oraz porównywania wyników w różnych grupach (ANOVA).

Podsumowując, zakres, źródła i metody badań zostały dobrane prawidłowo i adekwatnie do założonych celów rozprawy. Na szczególne podkreślenie zasługuje wybór i poprawne zastosowanie narzędzi statystycznych w analizie wyników badań umożliwiających rzetelną weryfikację postawionych hipotez.

5. Ocena merytoryczna pracy

Dysertacja liczy 233 strony, na które składają się zarówno elementy teoretyczne, jak i empiryczne podjętej tematyki. Układ pracy jest podporządkowany celom i hipotezom badawczym. Strukturę dysertacji tworzy siedem rozdziałów poprzedzonych wstępem i zwieńczonych dyskusją, wnioskami oraz kierunkami dalszych badań. W końcowej części pracy zamieszczono streszczenia w języku polskim i angielskim, bibliografię, spisy tabel i rysunków oraz pięć załączników. Na początku rozprawy ujęto również wykaz stosowanych skrótów i symboli. Objętość poszczególnych rozdziałów jest zróżnicowana. Największą objętość ma rozdział 6 (ponad 80 s.), z uwagi na fakt zawarcia w nim rozbudowanych badań empirycznych zrealizowanych przez Autora. Pozytywnego podkreślenia wymaga jednoznaczne powiązanie zawartej w dysertacji teorii z rozważaniami badawczymi.

Wstęp jest dobrze opracowany pod względem jasnego zdefiniowania problemu badawczego, celu rozprawy oraz hipotez badawczych. Autor zauważa szereg barier we wdrażaniu systemów KPI, co stanowi dobre uzasadnienie dla podjęcia badań i wskazuje na lukę badawczą. Precyzyjnie formułuje cel badań i hipotezy badawcze, uwzględniając takie aspekty jak transparentność, motywacja, zaangażowanie, które są kluczowe w ocenie skuteczności systemu

KPI. Wstęp zawiera także przejrzysty opis struktury całej rozprawy. Ta część rozprawy ma jednak kilka słabości. Słabą stroną jest już wcześniej wspomniany brak hierarchizacji celów i ujęcia we wstępie celów szczegółowych jak zbadanie różnic przed i po wdrożeniu KPI. Ponadto, nawiązując do pytania podstawionego w pkt. 4 recenzji, Autor nie uzasadnia wystarczająco, w jaki sposób opinie marynarzy mogą służyć do oceny jakości zarządzania na poziomie całej firmy. Wstęp nie wyjaśnia, dlaczego wybrano tę konkretną grupę badawczą i dlaczego jest ona reprezentatywna. Konieczne byłoby szersze uzasadnienie, dlaczego skupienie się na marynarzach jest kluczowe dla zrealizowania tak szeroko postawionego celu badań.

Drobne zastrzeżenia dotyczą też zawartości i struktury rozdziałów teoretycznych (1–3). Pierwsze trzy rozdziały mają charakter wprowadzający i porządkujący wiedzę o zarządzaniu jakością oraz systemach pomiaru efektywności, w tym KPI. Widać w nich logiczny układ i stopniowe przechodzenie od ujęć ogólnych do bardziej szczegółowych. Niemniej jednak układ części teoretycznej można było uprościć, np. łącząc rozdziały 1–3 w dwa: pierwszy dotyczący teoretycznych podstaw zarządzania jakością i KPI, a drugi – roli KPI w doskonaleniu jakości zarządzania w branży shipmanagerskiej, wraz z jej charakterystyką. W tym kontekście główną słabością części teoretycznej rozprawy jest brak ujęcia w niej charakterystyki branży shipmanagerskiej, mimo że jej znaczenie wielokrotnie podkreślono zarówno w tytułach, jak i treści rozprawy. Osłabia to nieco spójność między zakresem deklarowanym a faktycznym ujęciem teoretycznym. Przedstawienie charakterystyki branży shipmanagerskiej w ujęciu rynkowym, stanowiłoby cenne tło dla rozważań dotyczących specyfiki zarządzania w tym sektorze. Autor co prawda podkreśla w wielu miejscach szczególne cechy tej branży, jednak nie wskazuje jednoznacznie, z czego owe uwarunkowania wynikają ani jakie są kluczowe determinanty funkcjonowania tego rynku. W pracy naukowej, szczególnie gdy badanie dotyczy specyficznej dziedziny i branży, istotne jest scharakteryzowanie kontekstu badawczego. Czytelnik powinien wiedzieć, czym jest ship management, jakie są jego zadania, specyficzne wyzwania i otoczenie, zanim przejdzie do analizy zastosowania KPI w tej branży.

Część badawcza rozprawy (rozdziały 4-7) stanowi istotną wartość dodaną pracy, ze względu na rozbudowany i rzetelny charakter przeprowadzonych badań i analiz oraz sformułowanych na tej podstawie wniosków. Rozdział czwarty jest poświęcony metodyce badań zastosowanej w pracy. Autor przedstawia w nim również cele częściowej pracy, wskazuje na ankietę jako główne narzędzie badawcze oraz szczegółowo opisuje sposób weryfikacji postawionych hipotez badawczych. Rozdział kończy krótka charakterystyka grupy badawczej, sposobu doboru próby oraz zakresu czasowego badań. Autor objął badaniami niemal całą populację pracowników firmy, uzyskując imponującą liczbę respondentów. Zakres czasowy obejmujący kilka lat pozwolił uchwycić zmiany zachodzące w organizacji przed i po wdrożeniu KPI, a następnie zestawić je w ujęciu dynamicznym, co nadaje badaniu dodatkową wartość poznawczą. Słabszą stroną rozdziału, poza kwestiami już akcentowanymi w punkcie 4 recenzji, jest jednak sam opis metodyki badawczej, który jest dość ogólny i niespójnie rozproszony w oddzielnych podrozdziałach (4.1 Cel i narzędzia badawcze, 4.2 Hipotezy badawcze, 4.3 Organizacja i zakres badań). W tym kontekście, w rozprawie brakuje syntetycznej koncepcji badań np. w formie schematu lub tabeli, akcentującego powiązania celów i hipotez z metodami ich weryfikacji. Zaprezentowany opis metodyki badań utrudnia całościowe zrozumienie

procesu badawczego. Zwłaszcza umieszczenie hipotez między celami a organizacją badań, zaburza logiczny ciąg narracji a czytelnik musi łączyć informacje z kilku miejsc, co utrudnia ich odbiór.

Rozdział piąty poświęcono charakterystyce profilu działalności podmiotów wchodzących w skład badanej grupy shipmanagerskiej, w tym firmy Leford Shipmanagement Ltd., wśród której pracowników zrealizowano badanie ankietowe. Uwzględniając treść i objętość rozdziału (6 stron), bardziej zasadne byłoby ujęcie przedstawionych opisów profilu działalności czterech przedsiębiorstw badanej grupy shipmanagerskiej w postaci podrozdziału w rozdziale czwartym.

Rozdział szósty, to kluczowy rozdział empiryczny pracy, w którym Autor przedstawia szczegółowe wyniki badania ankietowego a następnie prezentuje analizę statystyczną zebranych danych. Autor dokonał weryfikacji hipotez badawczych za pomocą testów statystycznych (test t-Studenta, ANOVA). Takie podejście umożliwia obiektywne i ilościowe potwierdzenie lub odrzucenie postawionych założeń. Autor, wykorzystując przyjęty warsztat metodyczny, konstruuje klarowne wnioski, które wskazują na pozytywny wpływ systemu KPI na transparentność zarządzania, motywację i zaangażowanie pracowników oraz wzrost efektywności procesów, a więc potwierdzają zasadność podjętego problemu badawczego. Wyniki badań wskazują również, że system KPI nie przyniósł oczekiwanej poprawy we wszystkich obszarach oraz ujawniają niski poziom monitorowania wskaźników przez respondentów, co jest wartościowym odkryciem. Pewne wątpliwości budzi natomiast zasadność szerszej analizy wyników badań w podrozdziale 6.3, poświęconym weryfikacji hipotezy 3, która zakładała że pracownicy zaangażowani w proces ustalania systemu KPI będą bardziej zmotywowani do osiągania celów i poprawy wydajności pracy. Spośród 114 respondentów, tylko 2 osoby brały udział w procesie ustalania KPI dla swojego obszaru pracy. Autor sam wyraźnie podkreśla (s.136), że tak mała liczność tej grupy respondentów wpływa na niemiarodajność wyników i nie mogą być one uznane za reprezentatywne ani użyteczne przy weryfikacji hipotezy.

W rozdziale siódmym Autor syntetyzuje wyniki badań empirycznych, co ułatwia czytelnikowi ogólne zrozumienie wyników. Mocną stroną tej części rozprawy jest odniesienie do literatury przedmiotu i opinii menedżerów, co jest wartościowym zabiegiem, gdyż osadza wyniki w szerszym kontekście praktycznym i teoretycznym. Natomiast główna słabość tego rozdziału polega tym, że stanowi w większym stopniu podsumowanie ustaleń. Autor choć bardziej syntetycznie, to dość powierzchownie prezentuje wyniki analiz statystycznych, bez pogłębiania ich interpretacji i wyjaśniania, np. dlaczego system KPI nie przyniósł w pełni oczekiwanej poprawy. Ta powierzchowność przejawia się również w braku jasno wyartykułowanych, konkretnych rekomendacji menedżerskich, które powinny być końcowym, zorientowanym na działanie przesłaniem badania, którego celem jest doskonalenie zarządzania. Rekomendacje menedżerskie powinny być praktyczne i adresowane do tych, którzy mogliby chcieć wykorzystać wyniki do ulepszenia swoich działań. Np. w postaci: "aktywniej angażować pracowników w proces projektowania KPI" lub "zapewniać regularne, łatwo dostępne raporty zwrotne". Sumując, wykonana rzetelnie analiza statystyczna dostarcza cennych informacji dotyczących praktycznego zastosowania uzyskanych wyników badań, jednak słabością jest

brak ich wyraźnego wyartykułowania w pracy w formie konkretnych rekomendacji menedżerskich.

Część "Wnioski" jest zwięzłym podsumowaniem ustaleń empirycznych. Wnioski są jasno i bezpośrednio sformułowane. Autor wyraźnie wskazuje, które hipotezy zostały zweryfikowane pozytywnie. Uzyskane wyniki badań są niezwykle użyteczne i dostarczają nowej wiedzy w zakresie wdrażania i funkcjonowania systemów KPI w branży shipmanagerskiej, co stanowi cenną bazę dla przyszłych analiz i wpisuje się w nurt badań nad efektywnością zarządzania w branży morskiej. Badania potwierdziły, że wdrożenie zintegrowanego systemu KPI przyczyniło się do zwiększenia transparentności i jakości zarządzania, a większa świadomość pracowników w zakresie funkcjonowania KPI, regularne przekazywanie informacji zwrotnych oraz odpowiednie wsparcie i zasoby mają istotny wpływ na wzrost motywacji i wydajności. Autor dowodzi jednocześnie, że wdrożenie KPI nie przyniosło statystycznie istotnej poprawy we wszystkich obszarach funkcjonalnych oraz zaobserwowano niski poziom monitorowania KPI. Ważnym punktem wniosków jest wyraźne przyznanie, że wyniki dla Hipotezy 3 nie są reprezentatywne z powodu bardzo małej próby w jednej z badanych grup respondentów. Świadczy to o rzetelności Autora i świadomości ograniczeń badania. Wnioski, choć zwięzłe i klarowne w prezentowaniu wyników, można by pogłębić, dodając szerszą analizę przyczyn leżących u podstaw ustaleń. Zamiast ograniczać się do stwierdzenia, jakie były wyniki, praca zyskałaby na wartości, gdyby Autor w większym stopniu starał się wyjaśnić, dlaczego tak się stało. Chciałabym, aby Autor odniósł się do tych kwestii podczas publicznej obrony.

W części „Przyszłe kierunki badań” Autor zwięźle przedstawia pożądane kierunki przyszłych wysiłków badawczych. Sugestie dotyczące przyszłych badań są konkretne i trafne. Pomysł długoterminowego badania i poszerzenia próby o dane finansowe oraz inne firmy bezpośrednio odnosi się do ograniczeń obecnej pracy. Sugestie są spójne z wnioskami z części "Dyskusja", zwłaszcza w kwestii potrzeby bardziej reprezentatywnych danych i szerszego zakresu, aby rzetelnie ocenić system KPI. Ta część rozprawy jest dobrze napisana i wnosi wartość do dyskursu akademickiego.

Podsumowując tę część recenzji, mimo drobnych uchybień w strukturze i prezentacji treści, rozprawa wyróżnia się rzetelnym podejściem badawczym i wartością merytoryczną. Autor w sposób jednoznaczny powiązał postawione cele i hipotezy z rozbudowaną częścią empiryczną, dostarczając cennych, nowych danych na temat funkcjonowania systemów KPI w branży shipmanagerskiej. Wykonana analiza stanowi solidną podstawę dla dalszych badań i wzbogaca wiedzę w obszarze zarządzania jakością w sektorze gospodarki morskiej.

6. Ocena formalna pracy

Ocena formalna pracy jest pozytywna. Rozprawa została napisana klarownym językiem, a jej ogólna spójność i logiczny ciąg wywodów świadczą o umiejętności Autora w zakresie prezentacji zagadnień i poprawności wnioskowania. Również umieszczenie tabel i rysunków jest na ogół staranne. W pracy poprawie i konsekwentnie stosowana jest również przyjęta terminologia. Dostrzegalne są drobne uchybienia o charakterze redakcyjnym. Do mankamentów należy zaliczyć obecność nielicznych błędów językowych oraz edycyjnych, a także stosowanie skanów niektórych rysunków z obcojęzycznych źródeł, które nie zostały

przetłumaczone na język polski (rys. 1, rys.2). W pracy pojawiają się również przypadkowe fragmenty tekstu, które zaburzają narrację (np. na s. 35-36, 65, 69), oraz nieuzasadnione powtórzenia (np. na s. 84). Autor niepotrzebnie wielokrotnie rozwija skrót KPI, a w odniesieniach do tabel i rysunków posługuje się ogólnikowymi zwrotami (np. „powyższa/poniższa tabela”), tabela 5 nie posiada przypisanego źródła. Choć część teoretyczna jest poprawna merytorycznie, jej nieco nadmiernie opisowy charakter mógłby zostać zsyntetyzowany za pomocą dodatkowych schematów i rysunków, a poszczególne rozdziały zyskałyby na wartości dzięki zwięzłym podsumowaniom.

7. Konkluzje

Rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Poprzez przeprowadzenie rzetelnych badań własnych na dużej populacji pracowników firmy, Autor dostarcza cennej, nowej wiedzy na temat praktycznego funkcjonowania systemu KPI. Uzyskane wyniki badań mają istotny wymiar aplikacyjny, gdyż pokazują w sposób empiryczny, jak wdrożenie zintegrowanego systemu KPI wpływa na transparentność procesów, motywację i zaangażowanie pracowników oraz jakość zarządzania w firmie shipmanagerskiej, a jednocześnie mogą stanowić solidną podstawę dla dalszych badań nad efektywnością systemów KPI w innych organizacjach i sektorach gospodarki.

Autor wykazał się ogólną wiedzą teoretyczną w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości oraz umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, łącząc dorobek literatury z wynikami własnych badań empirycznych.

W świetle poczynionych ustaleń w recenzji rozprawy doktorskiej pt. „Rola i potencjał systemu Kluczowych Wskaźników Efektywności (KPI) w doskonaleniu jakości zarządzania w branży shipmanagerskiej” jednoznacznie stwierdzam, że kandydat do stopnia doktora, Pan mgr Tomasz Łączyński, w pełni spełnia kryteria stawiane pracom doktorskim określone w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2024 r. poz. 1571 z późn. zm.). W związku z powyższym, wnoszę o dopuszczenie rozprawy do publicznej obrony.

