

Zabrze 28 lipca 2025

Recenzja rozprawy doktorskiej Pana mgr Tomasza Łączyńskiego
pt: Rola i potencjał systemu Kluczowych Wskaźników Efektywności (KPI)
w doskonaleniu jakości zarządzania w branży shipmanagerskiej

Recenzja została wykonana na podstawie pisma Przewodniczącej Rady Naukowej Wydziału zarządzania i Nauk o Jakości Uniwersytetu Morskiego w Gdyni dr hab. Marzenny Popek, prof. UMG z dnia z dnia 26 czerwca 2025.

Aktualność tematyki rozprawy

Rozprawa doktorska podejmuje temat istotny zarówno z punktu widzenia teorii zarządzania, jak i praktyki gospodarczej w globalnej branży morskiej. W dobie postępującej internacjonalizacji usług oraz rosnących wymagań w zakresie bezpieczeństwa, efektywności operacyjnej i zgodności z regulacjami (m.in. IMO, ISO, ESG), skuteczne monitorowanie i doskonalenie procesów zarządczych staje się kluczowe dla utrzymania konkurencyjności operatorów zarządzających flotą. System KPI stanowi narzędzie umożliwiające obiektywizację i standaryzację oceny wydajności w warunkach wysokiej złożoności operacyjnej, co nabiera szczególnego znaczenia w środowisku wymagającym koordynacji międzynarodowych załóg, wielu interesariuszy i silnej presji kosztowej.

Jednocześnie temat ten wypełnia istotną lukę badawczą w obszarze zarządzania jakością w kontekście zarządzania w branży shipmanagerskiej, które – mimo swojego strategicznego znaczenia dla globalnych łańcuchów dostaw – jest słabo reprezentowane w literaturze naukowej w odniesieniu do zaawansowanych narzędzi zarządczych. Badanie to może zatem przyczynić się do sformułowania modelu referencyjnego dla branży oraz do rozwoju praktyk zarządzania jakością opartych na danych, co wpisuje się w nurt Industry 4.0 oraz ciągłego doskonalenia procesów (Kaizen, TQM, Lean).

Tematyka rozprawy doktorskiej została właściwie dobrana i dotyczy zagadnienia istotnego zarówno z perspektywy naukowej, jak i praktycznej. Poruszane w pracy kwestie mają znaczenie dla dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości w subdyscyplinie: „zarządzanie jakością”.

Ocena formalna pracy - układ i język pracy

Recenzowana rozprawa doktorska liczy 233 strony. Bezpośrednio tekst rozprawy mieści się na 188 stronach, resztę pracy stanowią: bibliografia, spis tabel, spis rysunków, oraz załączniki (kwestionariusz ankietowy Nr 1 (Hipoteza 1); kwestionariusz ankietowy Nr 2 (Hipoteza 2); kwestionariusz ankietowy Nr 3 (Hipoteza 3 i 4); kwestionariusz ankietowy Nr 4 (Hipoteza 5); rysunki).

Literatura, na podstawie której Autor przygotował swoją rozprawę jest bardzo obszerna, liczy łącznie 162 artykuły w czasopismach i publikacje zwarte, oraz pozycji 15 stron internetowych. Wśród cytowanych publikacji znaczna część to pozycje anglojęzyczne. Zakres literatury, na którym oparto część literatury rozprawy doktorskiej, cechuje się nie tylko obszernością, ale przede wszystkim adekwatnością doboru źródeł oraz wysokim poziomem ich wartości merytorycznej. Autor wykazał się starannością i świadomym podejściem w selekcji materiałów, uwzględniając zarówno uznane klasyczne koncepcje teoretyczne, jak i aktualne ustalenia empiryczne, co świadczy o jego dogłębnej orientacji w badanym obszarze problemowym. Zauważalna jest również systematyczna integracja literatury naukowej z dokumentami normatywnymi i stronami internetowymi.

Odnośniki literaturowe w recenzowanej rozprawie są prawidłowo wykonane, zgodnie z powszechnie przyjętymi zasadami cytowania.

Całość dysertacji została podzielona na wstęp, siedem rozdziałów merytorycznych oraz wnioski i przyszłe kierunki badań. Kolejne rozdziały zostały poświęcone następującym zagadnieniom: teoretyczne aspekty jakości zarządzania; charakterystyka i specyfika systemu Kluczowych Wskaźników Efektywności (KPI), system KPI jako narzędzie doskonalenia jakości zarządzania w branży shipmanagerskiej; metodologia badań; charakterystyka grupy shipmanagerskiej i środowiska badań; omówienie i analiza wyników badań i dyskusja wyników. Rozprawa doktorska została zredagowana w logiczny i czytelny sposób, zgodny z typowymi standardami obowiązującymi w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości. Jej konstrukcja opiera się zasadniczo na podziale na dwie kluczowe części: segment analityczno-teoretyczny oraz część badawczo-empiryczną.

W rozdziale pierwszym Autor skoncentrował się na przedstawieniu problematyki będącej przeglądem najważniejszych koncepcji zarządzania jakością. Przedstawia kluczowe definicje oraz modele zarządzania jakością takie jak Six Sigma, Lean Management, Total Quality Management, cykl PDCA oraz model EFQM.

Rozdział drugi rozprawy zawiera problematykę dotyczącą systemu Kluczowych Wskaźników Efektywności (KPI). Autor przedstawia w nim podstawowe definicje dotyczące problematyki KPI oraz cechy i charakterystyki tych wskaźników. W rozdziale przedstawiono również metodologię SMART pozwalającą na skuteczny dobór wskaźników KPI. Autor zwraca również uwagę na elementy składowe systemu KPI w tym etapy monitoringu i oceny wskaźników.

Kolejny rozdział rozprawy prezentuje analizę systemu wskaźników KPI jako narzędzia doskonalenia jakości zarządzania w branży shipmanagerskiej. Zawarto w nim kwestie dotyczące korzyści i wyzwania związane z wdrożeniem systemu KPI, możliwości wykorzystania systemu KPI w doskonaleniu jakości zarządzania oraz możliwości zastosowania metody QFD w zakresie zdefiniowania priorytetów związanych ze wskaźnikami KPI.

W rozdziale 4 zawarta została metodologia prowadzonych badań. W rozdziale przedstawiono cele badań oraz wykorzystane narzędzia badawcze. Zaprezentowano w nim hipotezy badawcze oraz omówiono organizację i zakres badań. W kolejnym rozdziale Autor prezentuje charakterystykę grupy shipmanagerskiej jaka była poddana badaniom w recenzowanej rozprawie. Autor przedstawił charakterystykę czterech badanych organizacji: Miliana Shipmanagement Ltd., Leford Shipmanagement Ltd., technical Shipmanagement Sp. z o.o. i Academy Maritime Services Ltd. Sp. z o.o.

Rozdział 6 przedstawia omówienie i analizę wyników przeprowadzonych badań. Autor zawarł w nim analizę wyników badań ankietowych – kolejne ankiety i hipotezy badawcze. W ostatnim rozdziale Autor przedstawił dyskusję wyników badań.

Rozprawa doktorska została napisana w sposób klarowny i zgodny z konwencją stylistyczną właściwą dla dyscypliny „Nauki o zarządzaniu i jakości”. Autor umiejętnie operuje fachowym językiem oraz terminologią specjalistyczną, dbając jednocześnie o poprawność językową i spójność argumentacji. Taki sposób prowadzenia narracji przekłada się na wysoki poziom przejrzystości struktury tekstu, co istotnie ułatwia zrozumienie nawet bardziej skomplikowanych zagadnień teoretycznych i analitycznych.

Cele pracy i hipotezy badawcze

We wstępie Autor przedstawił cel pracy w brzmieniu:

- Celem niniejszej dysertacji było zbadanie roli i potencjału systemu Kluczowych Wskaźników Efektywności (KPI) w doskonaleniu jakości zarządzania w branży shipmanagerskiej. W analizie uwzględniono w szczególności motywację i zaangażowanie względem funkcjonowania tego systemu wśród załóg wpływających na wybranych statkach.

W metodologii badań (str. 76) Autor pisze dodatkowo:

- 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. Określono także zaangażowanie pracowników w proces ustalania i wdrażania systemu KPI, przejrzystość procesu i monitorowania wskaźników KPI oraz motywację do doskonalenia własnych umiejętności i poprawy wydajności pracy.

Do pytań badawczych Autor postawił następujące hipotezy:

- H1. Istnienie spójnego i zintegrowanego systemu KPI w branży shipmanagerskiej przyczynia się do zwiększenia transparentności i jakości zarządzania.
- H2. Zastosowanie systemu KPI, uwzględniającego czynniki zaangażowania i poprawy wydajności pracy w branży shipmanagerkiej.

- H3. Pracownicy zaangażowani w proces ustalania i wdrażania systemu KPI przejawiają większą motywację do osiągnięcia celów firmy shipmanagerskiej i poprawy wydajności pracy.
- H4. Większa przejrzystość procesu oceny i monitorowania systemu KPI skutkuje wyższym poziomem zaangażowania pracowników firmy shipmanagerskiej.
- H5. Uwzględnienie w systemie KPI osiągnięć indywidualnych pracowników skutkuje większą motywacją do doskonalenia własnych umiejętności i wydajności pracy.

W przypadku celu głównego „*Celem niniejszej dysertacji było zbadanie roli i potencjału systemu Kluczowych Wskaźników Efektywności (KPI) w doskonaleniu jakości zarządzania w branży shipmanagerskiej*” nie mam do niego zastrzeżeń. Natomiast problematyczne jest włączanie w niego kolejnego zdania dotyczącego to co uwzględniono w analizie oraz przedstawienie kolejnej/kolejnych celów w metodologii których nie było we wstępie. Wydaje się że lepiej było pierwszy cel nazwać celem głównym a pozostałe zagadnienia opisane w cytowanych akapitach dodać jako 2-3 cele szczegółowe. Było by to bardziej przejrzyste.

Hipotezy generalnie uważam za poprawnie sformułowane choć pewne wątpliwości bydzi łącznie w pojedynczych hipotezach kilku zagadnień. Np. hipoteza 3 – „Pracownicy zaangażowani w proces ustalania i wdrażania systemu KPI przejawiają większą motywację do osiągnięcia celów firmy shipmanagerskiej i poprawy wydajności pracy”. Mamy tutaj kwestię osiągnięcia celów firmy shipmanagerskiej i poprawy wydajności pracy. Zawsze w takiej sytuacji pojawia się pytanie czy hipoteza jako całość będzie zweryfikowana pozytywnie gdy np. będzie pozytywna relacja z osiągnięciem celów firmy shipmanagerskiej a nie będzie z poprawą wydajności pracy i odwrotnie.

Na szczególne uznanie zasługuje sposób, w jaki Autor opracował rozdział metodologiczny, w zakresie prezentacji poszczególnych hipotez badawczych (str. 77–80). Należy podkreślić, że Autor nie ogranicza się jedynie do lakonicznego wyszczególnienia hipotez, jak to często bywa w wielu pracach naukowych, lecz podejmuje wysiłek ich szczegółowego ich omówienia. Każda z hipotez została opatrzona wnikliwym komentarzem, który nie tylko uzasadnia jej postawienie, ale również precyzyjnie określa zakres i charakter zależności, jakie mają zostać poddane empirycznej weryfikacji.

Tego rodzaju rozbudowana prezentacja poszczególnych hipotez stanowi rzadko spotykaną praktykę, która znacząco podnosi przejrzystość metodologiczną pracy i ułatwia czytelnikowi zrozumienie przyjętych założeń badawczych. Taki sposób ujęcia nie tylko zwiększa spójność całej konstrukcji badawczej, ale również świadczy o wysokim poziomie świadomości metodologicznej Autora i jego kompetencjach w zakresie planowania procesu badawczego.

Ocena merytoryczna pracy

Autor prawidłowo określa, na podstawie przeglądu literatury, lukę badawczą dotyczącą powiązania oczekiwań właścicieli statków z technicznymi i liczbowymi miarami (str. 36). Część teoretyczna recenzowanej rozprawy została opracowana w sposób rzetelny i przemyślany, z uwzględnieniem bogatego i celowo dobranego zestawu literatury przedmiotu. Autor w znacznym stopniu oparł się na źródłach anglojęzycznych, co świadczy o jego dobrej orientacji w międzynarodowym dorobku naukowym dotyczącym podejmowanej tematyki. W pracy widoczna jest szeroka perspektywa analityczna, obejmująca wieloaspektowe ujęcie omawianych zagadnień, stanowiących fundament dalszych rozważań. Przegląd literatury obejmuje zarówno klasyczne koncepcje teoretyczne, jak i najnowsze wyniki badań, co dowodzi aktualności przyjętej perspektywy oraz wysokiego poziomu umiejętności Autora w zakresie doboru i krytycznej oceny materiału źródłowego.

Autor dokładnie definiuje przedstawiane w pracy pojęcia np. analiza wieloaspektowości pojęcia jakości (str. 15-17) czy też wybrane definicje KPI (str. 41-42).

Autor trafnie identyfikuje historyczne uwarunkowania rozwoju zarządzania jakością, wskazując (str. 17), że pierwotnie koncepcje te powstały w kontekście przemysłu wytwórczego, gdzie istniała możliwość ścisłej kontroli parametrów procesów i wyników produkcyjnych. Dopiero z czasem idee te zostały zaadaptowane do specyfiki sektora usługowego, co wymagało istotnych modyfikacji podejścia – przede wszystkim z uwagi na niematerialny charakter usług, zmienność oczekiwań klientów oraz trudności w standaryzacji rezultatów. Taka geneza pozwala lepiej zrozumieć, dlaczego wiele klasycznych modeli jakościowych opiera się na mierzalności, powtarzalności i kontroli, które w przypadku usług muszą być uzupełniane o aspekty relacyjne, procesowe i kulturowe.

Na szczególne uznanie zasługuje fakt, że Autor nie ogranicza się do przedstawienia syntetycznego, podręcznikowego przeglądu literatury, lecz podejmuje wysiłek analitycznego opracowania zagadnień w odniesieniu do realiów konkretnego sektora działalności gospodarczej – firm shipmanagerskich. W oparciu o zaprezentowaną wiedzę teoretyczną dokonuje autorskiej interpretacji zastosowania głównych koncepcji jakości – takich jak Total Quality Management (TQM), Six Sigma czy zarządzanie przez cele – w specyficznym zarządzaniu flotą morską. Zestawienie to (str. 26–27) nie tylko porządkuje wiedzę, lecz także ukazuje praktyczne implikacje teoretycznych modeli, co świadczy o zdolności Autora do transponowania ram teoretycznych na uwarunkowania praktyczne, z uwzględnieniem specyfiki branży i jej operacyjnych wymagań.

Wysoko ocenić należy fragment rozprawy poświęcony analizie cech i charakterystyk wskaźników KPI, w którym Autor podejmuje próbę ukazania wielowymiarowości i niejednoznaczności tego zagadnienia. Wskazuje on, że różni praktycy i badacze mogą odmiennie kwalifikować określone wskaźniki jako KPI, w zależności od przyjętych definicji, kontekstu organizacyjnego, a także celów analitycznych. To zróżnicowanie podejść podkreśla złożoność problematyki oraz brak jednoznacznych i uniwersalnych kryteriów oceny skuteczności KPI, co Autor trafnie podsumowuje stwierdzeniem (str. 46), iż nie istnieje jeden obiektywnie skuteczny wskaźnik, a środowisko naukowe pozostaje w tej kwestii wyraźnie spolaryzowane.

Na szczególne uznanie zasługuje również opracowane przez Autora autorskie zestawienie korzyści płynących z implementacji systemu KPI w przedsiębiorstwach typu shipmanagement (str. 66–67). Przegląd ten nie tylko porządkuje rozproszone w literaturze informacje, ale także nadaje im wymiar praktyczny, ukazując ich znaczenie w specyficznym kontekście zarządzania technicznego flotą. Równie wartościowe jest uzupełnienie tej analizy o identyfikację barier i ograniczeń towarzyszących wdrażaniu KPI w tym sektorze (str. 68), co dowodzi krytycznego podejścia Autora i jego świadomości realnych uwarunkowań implementacyjnych. Takie podejście umożliwia całościowe spojrzenie na zagadnienie, z uwzględnieniem zarówno potencjalnych zysków, jak i czynników ryzyka.

W przypadku części literaturowej najsłabsze są podrozdziały poświęcony ISO 9001 i modelowy EFQM. O ile większość pozostałej części teoretycznej jest napisana na podstawie dobrze dobranej literatury, w znacznym stopniu międzynarodowej, to przypadku ISO 9000 Autor posługuje się tylko i wyłącznie pozycjami polskimi i to jeszcze „starymi”. Wszystkie! zostały wydane przed 2015 rokiem a więcej rokiem wydania nowej, mocno zmienionej wersji norm. Podrozdział dotyczący modelu doskonałości EFQM jest lepiej napisany ale tu również Autor zatrzymuje się na starszych wersjach nie poruszając nie tylko najnowszej wersji modelu z roku 2025 ale nawet poprzedniej z roku 2020.

Kolejny rozdział dotyczący charakterystyki i specyfiki systemu Kluczowych Wskaźników Efektywności (KPI) jest znacznie lepiej opracowany. Daje się w nim odczuć wiedzę Autora i ma on wysoką wartość merytoryczną. Autor słusznie zauważa w nim, że (str. 39) „popularne sprawozdania finansowe dostarczają samych rezultatów finansowych, nie sugerując, jakie czynniki odpowiadają za ich osiągnięcie i jakie zmiany należy wdrożyć, by były one jeszcze wyższe”.

Zastosowane metody badawcze oraz sposób organizacji procesu badawczego zostały przedstawione w sposób przejrzysty i zgodny z wymaganiami metodologicznymi. Autor wskazał etapy postępowania badawczego, uzasadnił wybór metod i przedstawił sposób zbierania oraz analizy danych. Kwestie doboru próby Autor potraktował enigmatycznym stwierdzeniem, że była ona „odpowiednia”. O ile recenzent biorą pod uwagę podane w dalszej części rozprawy firmy Leford Shipmanagement sugerują, że faktycznie była ona odpowiednia to dobrze było przedstawić konkretne wyliczenia minimalnej próby posługując się np. kalkulatorem próby badawczej.

W kolejnym rozdziale – 5 – Autor przedstawia, że grupa shipmanagerska, w której badania prowadził Autor składa się z czterech firm. Natomiast na str. 80 Autor podaje, że badania były robione w Leford Shipmanagement (jeden z nich) nie podając nigdzie dlaczego wybrano akurat tą konkretną firmę.

Wyniki badań empirycznych zostały zaprezentowane w sposób uporządkowany i logiczny, z wykorzystaniem właściwych narzędzi statystycznych dostosowanych do charakteru analizowanych danych (statystyka opisowa i testy statystyczne). Autor przyjął przejrzystą strukturę prezentacji, zgodną z kolejnością wcześniej sformułowanych hipotez badawczych, co ułatwia śledzenie toku rozumowania i powiązanie wyników z przyjętymi założeniami.

Dla każdej hipotezy zaprezentowano odpowiednie zestawienia danych, wyniki testów istotności statystycznej oraz stosowne komentarze interpretacyjne, pozwalające ocenić, w jakim zakresie uzyskane wyniki potwierdzają lub falsyfikują postawione założenia. Taki sposób prezentacji wyników świadczy o poprawnym zastosowaniu metod analizy i umożliwia jednoznaczną ocenę trafności wniosków.

W podrozdziale 6.4 Autor odnosi się do fragmentu badań, w którym analizowana była zależność pomiędzy udziałem w procesie ustalania systemu KPI a innymi zmiennymi. Wskazuje przy tym, że liczebność próby w tej części była bardzo ograniczona – zaledwie dwie osoby deklarowały uczestnictwo w procesie ustalania wskaźników KPI – co znacząco ogranicza możliwość zastosowania standardowych testów statystycznych, takich jak test chi-kwadrat. Autor trafnie zauważa (str. 139), że przeprowadzenie tego typu analizy przy tak małej liczbie obserwacji byłoby metodologicznie nieuzasadnione, gdyż wyniki nie spełniałyby warunku odpowiedniej liczebności oczekiwanej w poszczególnych komórkach tabeli kontyngencji, co skutkowałoby niemiarodajnością uzyskanych rezultatów. Zastosowane podejście świadczy o świadomości ograniczeń metodologicznych i poprawnym rozumieniu zasad stosowania narzędzi statystycznych. Taka decyzja zwiększa wiarygodność analizy oraz pokazuje, że Autor nie dąży do sztucznego podtrzymywania hipotez kosztem rzetelności metodologicznej.

Rozdział poświęcony dyskusji wyników został opracowany w sposób zgodny z wymaganiami stawianymi tego typu analizom w pracach naukowych. Autor koncentruje się na omówieniu kluczowych ustaleń wynikających z przeprowadzonych badań empirycznych, formułując syntetyczne wnioski odnoszące się do postawionych hipotez. Wskazuje, które z uzyskanych wyników potwierdzają dotychczasowe ustalenia obecne w literaturze przedmiotu, a które mogą stanowić element nowości poznawczej, wskazując na odmienności interpretacyjne lub kontekstowe.

W miejscach, gdzie było to możliwe, Autor dokonuje odniesień do wcześniejszych badań naukowych, zestawiając uzyskane rezultaty z wynikami innych autorów. Pozwala to na osadzenie własnych ustaleń w szerszym kontekście dyskursu naukowego oraz ułatwia identyfikację zgodności bądź rozbieżności z dotychczasową wiedzą. Takie podejście sprzyja lepszemu zrozumieniu znaczenia uzyskanych wyników i wskazuje na ich potencjalne implikacje teoretyczne i praktyczne.

Warto było w dyskusji zawrzeć również rekomendacje dla przedsiębiorstw z branży shipmanagerskiej wynikające z przeprowadzonych badań.

Wyniki przeprowadzonych przez Pana mgr Tomasza Łączyńskiego badań posiadają istotny potencjał praktycznego zastosowania, szczególnie w sektorze zarządzania technicznego flotą morską, reprezentowanym przez firmy typu shipmanagement.

Uwagi, szczegółowe:

- Str. 17. Autor cytuje definicję jakości za normą ISO 9000:2000 – obecnie obowiązującą jest wersja ISO 9000:2015.
- Str. 32. Autor pisząc o normie ISO 9001 powołuje się na wersję z roku 2009 zamiast na nową wersję z roku 2015.
- Str. 35. Autor pisze „Celem wieku artykułów jest zbadanie roli kluczowych wskaźników...” po czym na końcu akapitu cytuje tylko jeden artykuł.
- Str. 65 (i inne) Autor stosuje nietypową manierę pisania „Celem badań ...” omawiając inne badania w cytowanych artykułach dopiero na samym końcu akapitu lub kilku akapitów dając odwołanie literaturowe. Może być to mylące czytelnika, lepiej napisać np. „Celem badań prowadzonych/opisanych przez Darousosa i innych było ...”.
- Str. 76. Tam gdzie Autor pisze o kwestionariuszach warto było krótko je omówić a co najmniej wymienić i napisać w którym załączniku znajduje się konkretny kwestionariusz.
- Podając wyniki większości obliczeń – np. średnie, odchylenia standardowe itp. wystarczyło ograniczyć się do 2 maksymalnie 3 miejsc po przecinku. Przy przyjętym poziomie istotności 0,05 liczby na 4 i dalszych miejscach po przecinku nie mają i tak żadnego znaczenia a jedynie utrudniają lekturę.

Rekapitulując rozważania przedstawione w recenzji stwierdzam, że rozprawa doktorska Pana mgr Tomasza Łączyńskiego stanowi oryginalne rozwiązanie zidentyfikowanego problemu naukowego, ponieważ podejmuje temat dotąd słabo obecny w literaturze przedmiotu – zastosowania systemów Kluczowych Wskaźników Efektywności (KPI) w doskonaleniu jakości zarządzania w specyficznej branży shipmanagerskiej. Autor nie ogranicza się do adaptacji istniejących modeli teoretycznych, lecz dokonuje ich twórczego przekształcenia i aplikacji do warunków wysoce złożonych organizacyjnie i kulturowo, jakimi cechuje się zarządzanie flotą morską. W wyniku własnych badań empirycznych Autor formułuje wnioski, które mogą stanowić podstawę modelu referencyjnego implementacji KPI w tym sektorze. Opracowane przez niego zestawienia, takie jak katalog korzyści i barier implementacyjnych, mają charakter nowatorski i wyraźnie wykraczają poza standardowy przegląd literatury.

Autor wykazał się znajomością kluczowych koncepcji zarządzania jakością, takich jak Total Quality Management, Lean Management, Six Sigma, model EFQM czy cykl PDCA, oraz umiejętnie osadził je w kontekście specyfiki branży shipmanagerskiej. Jednocześnie dysertacja dowodzi zdolności kandydata do samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Autor opracował kompletny, przejrzysty i uzasadniony metodologicznie plan badań, obejmujący autorskie hipotezy, dobór narzędzi badawczych, organizację procesu badawczego oraz analizę danych przy użyciu odpowiednich metod statystycznych. Kandydat wykazał się przy tym świadomością ograniczeń metodologicznych i umiejętnością ich krytycznego uwzględnienia w interpretacji wyników. Całość pracy cechuje się spójnością logiczną, precyzją językową i wysokim poziomem refleksji badawczej, co potwierdza kompetencje autora do prowadzenia samodzielnych dociekań naukowych w ramach dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

Podsumowując stwierdzam, że dysertacja doktorska Pana mgr Tomasza Łączyńskiego spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim zgodnie z ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r. (t.j. Dz. U. 2023 r., poz. 742, z późn. zm.) w związku z ustawą z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2018 r., poz. 1669, z późn. zm.).

Mając to na uwadze, wnoszę do Wysokiej Rady o dopuszczenie Doktoranta do dalszych etapów przewodu doktorskiego.

