

Szczecin 5.02.2024

dr hab. Michał Pluciński, prof. US  
Katedra Zarządzania Transportem  
Instytut Zarządzania  
Uniwersytet Szczeciński

Recenzja rozprawy doktorskiej mgra **Jędrzeja Charłampowicza**, pt. *Dojrzałość procesowa i jakość usług jako komponenty zarządzania w morskich terminalach kontenerowych*, napisanej pod kierunkiem naukowym promotora – prof. dr hab. Andrzeja S. Grzelakowskiego oraz promotora pomocniczego – dr Joanny Miklińskiej

### 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 24 listopada 2023 roku o powołaniu mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej mgra Jędrzeja Charłampowicza. Sporządzając recenzję brałem pod uwagę wymogi określone w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2023 r. poz. 742).

### 2. Ocena wyboru tematyki badawczej

Dążenie przedsiębiorstw do jak najlepszego zaspokojenia potrzeb zgłaszanych przez stronę popytową współczesnych rynków powoduje, że jakość usług stanowi kategorię silnie ugruntowaną jako przedmiot zainteresowania zarówno naukowców, jak i praktyków gospodarczych. Coraz więcej współczesnych podmiotów gospodarczych koncentruje się też na procesach i świadomym budowaniu struktury organizacyjnej zorientowanej procesowo. Wzrasta wśród nich świadomość o konieczności zarządzania horyzontalnie przebiegającymi procesami oraz o związkach istniejących między poziomem dojrzałości procesowej a poziomem jakości świadczonych usług.

Problematyka podjęta w dysertacji doktorskiej autorstwa mgra Jędrzeja Charłampowicza wychodzi więc naprzeciw tym ważnym i aktualnym problemom. Jako trafny oceniam wybór do badań przedsiębiorstw portowych zajmujących się obsługą ładunków skonteneryzowanych. Ładunki transportowane w kontenerach cechuje najwyższa dynamika wzrostowa we współczesnym handlu morskim, a ich roczne przewozy drogą morską kształtują się na poziomie ok. 2 mld ton. Porty morskie i zlokalizowane na ich obszarach terminale kontenerowe stanowią istotne ogniwa globalnych łańcuchów dostaw ładunków skonteneryzowanych. Jako podmioty do badań Doktorant wytypował trzy terminale kontenerowe zlokalizowane w portach morskich Gdańsk (1) i Gdynia (2), odgrywające dominującą rolę w obsłudze ładunków skonteneryzowanych przechodzących przez wszystkie polskie porty morskie.



Autor rozprawy w oparciu o przeprowadzone studia literaturowe zidentyfikował kilka luk w dotychczasowym dorobku naukowym, związanych przede wszystkim z brakiem powiązania dojrzałości procesowej z jakością usług, brakiem modelu dojrzałości procesowej dedykowanego terminalom kontenerowym oraz brakiem określenia związków przyczynowo-skutkowych zachodzących pomiędzy elementami kształtującymi ich jakość usług. Takie podejście do identyfikacji głównego problemu badawczego dysertacji uważam za jak najbardziej właściwe. Podsumowując tę część recenzji chciałbym podkreślić, że dokonany przez Doktoranta wybór tematu rozprawy uznaję za trafny, posiadający walory zarówno poznawcze, jak i aplikacyjne. Podjęta problematyka jest również jednoznacznie umocowana w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości.

### 3. Ocena celów i hipotez badawczych

Autor dysertacji zaproponował rozbudowany system celów, będących odpowiedzią na poprzedzające je 7 pytań badawczych. Za cel główny rozprawy przyjął ***dokonanie pomiaru oraz oceny dojrzałości procesowej morskich terminali kontenerowych i jakości oferowanych przez nie usług***. Oprócz celu głównego Autor sformułował również 8 celów cząstkowych:

- *usystematyzowanie i klasyfikacja pojęć związanych z procesem oraz jakością usług,*
- *analiza modeli implementacji elementów podejścia procesowego w zarządzaniu,*
- *analiza modeli oceny jakości usług morskich terminali kontenerowych,*
- *opracowanie projektu wielowymiarowego modelu oceny dojrzałości procesowej morskich terminali kontenerowych,*
- *opracowanie projektu wielowymiarowego modelu oceny jakości usług i relacji zachodzących pomiędzy kategoriami kształtującymi jakość usług w morskich terminalach kontenerowych,*
- *analiza i ocena stopnia wdrożenia podejścia procesowego w trójmiejskich terminalach kontenerowych z wykorzystaniem wielowymiarowego modelu oceny dojrzałości procesowej dla morskich terminali kontenerowych MMPMMCT,*
- *analiza i ocena związków przyczynowo-skutkowych zachodzących pomiędzy kategoriami oraz wymiarami kształtującymi jakość usług morskich terminali kontenerowych,*
- *porównanie oceny stopnia dojrzałości procesowej trójmiejskich morskich terminali kontenerowych z oceną jakości usług oferowanych przewoźnikom morskim, lądowym i spedytorom.*

Część celów szczegółowych wykracza poza sformułowany cel główny, dwa z nich ograniczają się jedynie do „analizy” będącej raczej drogą dojścia do celu. Liczba celów pomocniczych jest dość duża. Przypuszczam, iż intencją Autora było aby tak rozbudowany system celów odnosił się do wszystkich rozważań zamieszczonych w dysertacji (nie tylko tych zawartych w jej częściach empirycznych). Na podstawie lektury dysertacji stwierdzam, iż Autor zrealizował postawione cele.



Oprócz celów sformułowano hipotezę główną w brzmieniu: ***poziom dojrzałości procesowej bezpośrednio określa jakość usług w morskich terminalach kontenerowych, zatem im wyższy poziom dojrzałości procesowej, tym wyższy poziom jakości usług***. Hipotezę główną uzupełniają trzy hipotezy pomocnicze:

- *zarządzanie procesami w terminalu ma charakter przyczynowy i wywiera największy wpływ na zarządzanie tym obiektem infrastruktury,*
- *spośród kategorii kształtujących jakość usług, materialność jest kategorią o charakterze przyczynowym,*
- *spośród kategorii kształtujących jakość usług, materialność wywiera największy wpływ na pozostałe.*

Na podstawie uzyskanych wyników badań Autor doszedł do wniosku, iż postawiona we wstępie hipoteza badawcza powinna zostać zmodyfikowana na ***poziom dojrzałości procesowej pośrednio określa jakość usług morskich terminali kontenerowych***. Można więc przyjąć, iż postawiona pierwotnie hipoteza główna została zweryfikowana negatywnie. Mając na uwadze powszechną praktykę spotykaną w przypadku prac doktorskich bronionych na polskich uczelniach, tj. pozytywnych weryfikacji hipotez badawczych, propozycję modyfikacji treści pierwotnej hipotezy głównej uznają za przejaw dużej dojrzałości Autora jako naukowca. Fakt ten również dobrze rokuje na dalsze etapy Jego rozwoju naukowego.

Pomimo, że Autor wprost się do tych kwestii nie odnosi to hipotezy pomocnicze 1 i 2 można uznać za zweryfikowane pozytywnie, a w przypadku ostatniej z nich pozytywna weryfikacja miała miejsce w oparciu o uzyskane wyniki badań spedytorów i przewoźników lądowych.

Konkludując tę część recenzji stwierdzam, że cele pracy i sformułowane hipotezy badawcze jednoznacznie korespondują z tytułem rozprawy doktorskiej. Poziom naukowy celów i hipotez jest właściwy.

#### **4. Ocena zakresu rozprawy, źródeł informacji i metod badawczych**

Zakres pracy objął:

- w aspekcie przedmiotowym – poziom dojrzałości procesowej terminali kontenerowych i jakości oferowanych przez nie usług,
- w aspekcie podmiotowym – trzy trójmiejskie terminale kontenerowe: Baltic Hub Container Terminal (BHCT), Bałtycki Terminal Kontenerowy w Gdyni (BCT) oraz Gdynia Container Terminal w Gdyni (GCT),
- w aspekcie przestrzennym – porty morskie w Gdańsku i Gdyni, czy szerzej system portów morskich Polski,
- w aspekcie czasowym – w odniesieniu do przeprowadzonych badań empirycznych okres 2021-2022.

Zakres ten oceniam jako prawidłowy.

Autor skorzystał w dysertacji z licznych źródeł informacji (w sumie 313 pozycji), na które składa się przede wszystkim 295 artykułów i monografii naukowych, 17 materiałów zamieszczonych na stronach internetowych oraz 1 raport. W tym miejscu warto podkreślić, iż Doktorant oprócz



dorobku polskich naukowców przywołał liczne pozycje autorów z innych krajów. Dobry warsztat pisarski Doktoranta potwierdza bardzo duża liczba przypisów źródłowych. Zgromadzony materiał źródłowy zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym oceniam jednoznacznie pozytywnie.

Przygotowanie dysertacji doktorskiej wymagało wykorzystania odpowiednio dobranych metod badawczych. Podczas procesu badawczego Autor zastosował trzy grupy metod badawczych, które dotyczyły zbierania danych, analizy danych oraz wnioskowania. W zakresie zbierania danych korzystano zarówno z informacji pochodzących ze źródeł wtórnych, jak i z badań własnych (materiał zgromadzony w oparciu o przeprowadzone wywiady bezpośrednie i badania ankietowe). W odniesieniu do analizy danych, zastosowano metodę krytycznej analizy literatury przedmiotu z obszarów zarządzania procesami oraz jakości, funkcjonowania morskich terminali kontenerowych jako ogniw w łańcuchach dostaw oraz metod pomiaru jakości usług oferowanych przez te terminale. W przeprowadzonych badaniach własnych wykorzystano następujące metody i narzędzia:

- autorski model oceny dojrzałości procesowej morskich terminali kontenerowych,
- metodę oceny jakości usług morskich terminali kontenerowych bazującą na metodzie SERVQUAL,
- metodę rozmyty DEMATEL.

Wnioskowanie oparto na metodach indukcyjnych i dedukcyjnych, co pozwoliło na syntetyczne uporządkowanie zagadnienia będącego przedmiotem rozprawy, posłużyło do interpretacji otrzymanych wyników badań własnych, czy weryfikacji hipotez.

Za szczególne osiągnięcie Autora w warstwie metodycznej uznaję wielokryterialny model dojrzałości procesowej dla morskich terminali kontenerowych MMPMMCT (ang. *Multidimensional Model of Process Maturity Assessment for Maritime Container Terminals*). Podsumowując warstwa metodyczna dysertacji stanowi mocną stroną całego dzieła.

## **5. Ocena układu pracy i ocena merytoryczna pracy**

Dysertacja stanowi 255 stronicowe dzieło, na które składają się zarówno elementy teoretyczne, jak i empiryczne podjętej tematyki. Doktorant wskazał w nim również kierunki dalszych badań. Podkreślenia wymaga jednoznaczne powiązanie zawartej w dysertacji teorii z rozważaniami badawczymi. Układ pracy jest typowy dla prac doktorskich, podporządkowany celom, założeniom badawczym i hipotezom. Na strukturę dysertacji składa się pięć rozdziałów poprzedzonych wstępem i zwieńczonych zakończeniem. W końcowej części pracy zamieszczono bibliografię, spisy tabel i rysunków oraz trzy załączniki. Objętość poszczególnych rozdziałów waha się między 22 stronami (r. 3), a 72 stronami (r. 5). Za wyraznie największą objętością ostatniego rozdziału stoi fakt zawarcia w nim rozbudowanych badań empirycznych zrealizowanych przez Autora.

W bardzo poprawnie przygotowanym wstępie w jasny dla czytelnika sposób przedstawiono przesłanki podjęcia tematyki badawczej, przedmiot i podmioty badań. Zaprezentowano pytania



badawcze, cele i hipotezy. Przedstawiono również ważniejsze metody badawcze wykorzystane przy tworzeniu pracy oraz przybliżono zawartość merytoryczną poszczególnych rozdziałów.

W rozdziale 1 przedstawiono teoretyczne rozważania związane z zarządzaniem procesami oraz zarządzaniem jakością w organizacji. Wychodząc od istoty i obszarów zarządzania Autor stopniowo wprowadza czytelnika w rozważania dotyczące podejścia procesowego w zarządzaniu organizacjami, identyfikacji i klasyfikacji procesów, mierników oceny procesów, istoty i modeli dojrzałości procesowej w organizacji, jakości i jakości usług oraz metody SERVQUAL. Nieliczne uwagi jakie mam do tego fragmentu pracy mają jedynie charakter polemiczny (np. kwestia zasadności zamieszczenia tabeli 3 na s. 40).

Rozdział 2 dysertacji, również o charakterze teoretycznym, odnosi się do terminali kontenerowych jako ogniw łańcuchów dostaw. Ważniejsze zagadnienia szczegółowe przedstawione w tej części dysertacji ogniskują się na tematyce miejsca i roli terminali kontenerowych w łańcuchach dostaw, wyposażenia technicznego tych terminali jako elementów kształtujących jakość usług i dojrzałość procesową oraz procesach i usługach realizowanych w terminalach. Nie podzielam stanowiska Autora, który do suprastruktury portowej zaliczył ...wszelkie środki transportu... (s. 62). Moje nieliczne wątpliwości dotyczące treści tej części pracy mają w większości charakter polemiczny i nie wpływają na ogólną pozytywną ocenę zawartości merytorycznej rozdziału 2. Za bardzo istotne osiągnięcie Autora uważam stworzenie schematu powiązań dojrzałości procesowej z czynnikami ją kształtującymi w kontekście wpływu na rolę terminalu kontenerowego w łańcuchu dostaw (s. 83).

Tematyce jakości usług jako czynnikowi wpływającemu na efektywność morskich terminali kontenerowych Autor poświęcił treść rozdziału 3 dysertacji. Rozważania w tej części pracy zostały skoncentrowane na metodach pomiaru efektywności funkcjonowania morskich terminali kontenerowych oraz jakości usług oferowanych przez te terminale. Autor w ciekawy dla czytelnika sposób przywołał w nim zarówno dorobek specjalistów z tego obszaru, jak i wskaźniki wypracowane przez takie instytucje jak Bank Światowy, czy UNCTAD. Co wartościowsze nie przywołał tego dorobku jedynie w sposób schematyczny, ale w przypadku wielu elementów podjął polemikę prezentując własne oceny.

Rozdział 4 dysertacji poświęcony został metodom badań dojrzałości procesowej oraz jakości usług morskich terminali kontenerowych. Tak sformułowany tytuł rozdziału znalazł swoje odzwierciedlenie w jego strukturze (dwa punkty z podpunktami). Ważne osiągnięcie Autora w tej części pracy (pkt 4.1.) stanowi autorski wielokryterialny model dojrzałości procesowej morskich terminali kontenerowych - MMPMMCT, zaproponowany jako odpowiedź na wcześniej zidentyfikowaną lukę w dorobku naukowym z tego obszaru. W punkcie 4.2. omówiono metodę rozmyty DEMATEL oraz metodę bazującą na metodzie SERVQUAL w kontekście ich wykorzystania do oceny jakości usług terminali kontenerowych. Całość rozważań przedstawiono w poprawny sposób. Pomimo braku takiego wymogu w stosunku do dysertacji doktorskich Autor odcisnął swój wkład w dotychczasowy dorobek metodyczny.

W najbardziej obszernym rozdziale 5 dysertacji Doktorant przedstawił wyniki przeprowadzonych badań empirycznych, wraz z ich analizą i interpretacją. W pierwszej części



tego rozdziału przedstawione zostały wyniki badań odnoszące się do dojrzałości procesowej badanych terminali kontenerowych przy wykorzystaniu autorskiego modelu MMPMMCT. Badaniami bezpośrednimi objęto przedstawicieli trzech trójmiejskich portowych terminali kontenerowych. Ważny element rozważań tego punktu stanowi analiza związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy różnymi obszarami zarządzania terminalami kontenerowymi, przygotowana przy wykorzystaniu metody rozmyty DEMATEL. Druga część rozdziału 5 została poświęcona wynikom badań dotyczących oceny jakości usług świadczonych przez trójmiejskie morskie terminale kontenerowe, dokonanej zarówno z perspektywy armatorów morskich, jak i spedytorów i przewoźników lądowych. W jej końcowej części zawarto rozważania dotyczące związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy różnymi kategoriami i wymiarami jakości usług oferowanych przez badane terminale w grupach klientów. W ostatniej części rozdziału 5 zaprezentowano podsumowanie wyników badań dotyczących dojrzałości procesowej i jakości usług trójmiejskich terminali kontenerowych. Doceniam zakres oraz pionierski (przynajmniej w odniesieniu do dotychczasowego dorobku badawczego polskich autorów) charakter przeprowadzonych w r. 5 badań, które zasługują na bardzo wysoką ocenę. W trakcie lektury tej części pracy zastanawiałem się nad przesłankami jakie skłoniły Doktoranta do zastosowania takiego a nie innego klucza podziału badanych podmiotów (grupa 1 – armatorzy, grupa 2 - spedytorzy i przewoźnicy lądowi). Mam nadzieję, na odniesienie się Autora do tej kwestii w trakcie publicznej obrony. Zbyteczne w mojej ocenie było powtarzanie pewnych założeń na początku ppkt. 5.2.4. (wystarczyło czytelnika odesłać do wprowadzenia zamieszczonego na początku ppkt. 5.2.2). Na kanwie jednego z wniosków zawartych w końcowej części ppkt. 5.2.4. chciałbym poznać opinię Autora dotyczącą tego w jakim stopniu przy obowiązującym w polskich portach modelu Landlorda wpływ na kształtowanie czynnika materialność ma sam terminal (operator), a w jakim działania podmiotu zarządzającego portem morskim.

Domknięcie całości rozważań stanowi zakończenie dysertacji, zawierające również ważniejsze wnioski, omówienie napotkanych ograniczeń oraz rekomendacje dotyczące dalszych kierunków badań. W tej części pracy wskazano, że terminal można postrzegać jako ... „wąskie gardło” łańcucha ... (s. 216). Podobny zapis pojawił się na s. 6 wstępu (... terminal jest „wąskim gardłem” łańcucha dostaw ...). Chciałbym aby w trakcie obrony Doktorant jeszcze raz odniósł się do tej kwestii. Czy morski terminal kontenerowy rzeczywiście zawsze jest „wąskim gardłem” łańcucha dostaw?

Podsumowując tę część mojej recenzji chciałbym podkreślić iż, jednoznacznie pozytywnie oceniam zarówno przeprowadzoną przez Doktoranta dyskusję nad dorobkiem teoretycznym, jak i Jego osiągnięcia na płaszczyźnie metodycznej oraz w obszarze realizacji badań własnych.

## 6. Ocena formalna pracy

Strona formalna pracy została dobrze dopracowana. Zamieszczone w pracy tabele i rysunki są przygotowane na dobrym poziomie i właściwie komponują się z tekstem pisanym. Wywody przedstawione przez Doktoranta są bardzo logiczne, konkluzje i sformułowane wnioski oceniam jako zdecydowanie trafne. Drobnych błędów językowych jest stosunkowo mało na tle średniej



spotykanej w pracach na tym poziomie. Najwięcej zidentyfikowałem ich we wstępie, co tłumacząc tzw. „zmęczeniem materiału”. Czasami Autorowi brakuje pewnej konsekwencji w stosowaniu nazewnictwa (terminal/terminal kontenerowy/morski terminal kontenerowy) lub liczby pojedynczej/mnogiej używanych pojęć. Mam również wątpliwości co do poprawności terminu „transport kontenerowy” (s. 50). Te drobne uwagi nie rzutują na moją pozytywną ocenę strony formalnej dysertacji.

## 7. Konkluzje

Przedłożona do recenzji rozprawa doktorska stanowi bardzo ciekawe i jednoznacznie osadzone w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości dzieło teoretyczno-badawcze poświęcone tematyce dojrzałości procesowej i jakości usług jako komponentów zarządzania w morskich terminalach kontenerowych. Treść dysertacji autorstwa mgra Jędrzeja Chałampowicza stanowi dowód na posiadanie przez Doktoranta wiedzy teoretycznej z zakresu ww. dyscypliny naukowej, a także umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Przedmiotem przedłożonej do recenzji rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie istotnego problemu naukowego o dużych walorach teoretycznych, metodycznych i badawczych. Wyniki przeprowadzonych badań powinny zainteresować zarówno innych badaczy, jak i praktyków portowych.

Walory ocenianego dzieła pozwalają mi jednoznacznie stwierdzić, że przedłożona praca doktorska spełnia wymogi sformułowane w Ustawie z 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. W związku ze sformułowaną konkluzją wnioskuję o dopuszczenie ocenianej pracy do publicznej obrony.

Mając na uwadze zarówno nowatorski charakter podjętej tematyki badawczej, jak i bardzo wysoki poziom merytoryczny i metodyczny rozprawy, wnioskuję do Rady Naukowej Wydziału Zarządzania i Nauk o Jakości Uniwersytetu Morskiego w Gdyni o jej wyróżnienie.

