

Warszawa, 09.02.2024 r.

Dr hab. prof. SGH Halina Brdulak  
Katedra Zarządzania Międzynarodowego  
Kolegium Gospodarki Światowej  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgra Jędrzeja Charłampowicza „Dojrzałość procesowa i jakość usług jako komponenty zarządzania w morskich terminalach kontenerowych”, przygotowanej pod kierunkiem prof. dra hab. Andrzeja Grzelakowskiego (promotor) oraz dr Joanny Miklińskiej (promotorka pomocnicza)**

#### Ustalenia formalne

Podstawą opracowania recenzji jest pismo z dnia 24.11.2023 r. od Przewodniczącej Rady Naukowej Wydziału Zarządzania i Nauk o Jakości Uniwersytetu Morskiego w Gdyni dr hab. inż. Aleksandry Wilczyńskiej, prof. UMG, informujące o powołaniu mnie przez Radę Naukową Wydziału Zarządzania i Nauk o Jakości Uniwersytetu Morskiego w Gdyni na recenzentkę rozprawy doktorskiej pana mgra Jędrzeja Charłampowicza pt. „Dojrzałość procesowa i jakość usług jako komponenty zarządzania w morskich terminalach kontenerowych” w dziedzinie nauk społecznych, dyscyplinie naukowej: nauki o zarządzaniu i jakości. Pismo wraz z rozprawą doktorską odebrałam 20.12.2023 r. Funkcję promotora niniejszej rozprawy pełni prof. dr hab. Andrzej Grzelakowski, natomiast promotorki pomocniczej – dr Joanna Miklińska.

Podstawą formalno-prawną oceny są wymagania określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2023 r., poz. 742 z późn. zm.) w którym stwierdzono m.in., że

- rozprawa doktorska powinna reprezentować ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej,
- przedmiotem rozprawy doktorskiej powinno być oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej,

- rozprawę doktorską może stanowić praca pisemna, w tym monografia naukowa, zbiór opublikowanych i powiązanych tematycznie artykułów naukowych, praca projektowa, a także samodzielna i wyodrębniona część pracy zbiorowej.

**Mając na uwadze powyższe kwestie w oparciu o przeprowadzoną poniżej analizę, stwierdzam, że przedstawiona rozprawa doktorska mgra Jędrzeja Charłampowicza pt. „Dojrzałość procesowa i jakość usług jako komponenty zarządzania w morskich terminalach kontenerowych”, przygotowana pod kierunkiem prof. Andrzeja Grzelakowskiego stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego w oparciu o przeprowadzone badania. Jednocześnie stwierdzam, iż doktorant posiada nie tylko ogólną wiedzę teoretyczną wymaganą w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości ale również potrafi dokonywać samodzielnie analiz i syntezy powyższej wiedzy. Tym samym potwierdzam, że recenzowana rozprawa spełnia kryteria ustawowe, wymagane dla prac doktorskich.**

#### Uwagi ogólne

Praca składa się z 5 rozdziałów, 3 załączników i liczy 255 stron. W bibliografii wskazano 313 źródeł (w znacznej części obcojęzyczne), w tym również ustawy, sprawozdania, źródła internetowe. Dla ilustracji i zarazem syntetycznego ujęcia przekazywanych treści wykorzystano 80 tabel i 17 rysunków. W załącznikach znalazły się 3 kwestionariusze, które autor wykorzystał w przeprowadzonych badaniach.

Wybór tematu rozprawy oceniam jako trafny w kontekście zachodzących zmian geopolitycznych. Zarówno dojrzałość procesowa organizacji, określana jako zdolność organizacji do sprawnego zarządzania procesami w sposób ciągły i umożliwiający ich doskonalenie jak też jakość oferowanych usług stanowią kluczowe czynniki decydujące o konkurencyjności przedsiębiorstwa czy też szerzej – organizacji. Należy jednak przyjąć w pewnym uproszczeniu, że konkurencyjność przedsiębiorstwa definiowana jest we współczesnej gospodarce poprzez zdolność do generowania wyższych (w stosunku do konkurencji) zysków w dłuższym czasie. A zatem definiujemy ten aspekt przede wszystkim od strony finansowej. W kontekście zachodzących zmian i dynamicznego rozwoju innych szkół ekonomii, a także megatrendów, związanych między innymi z ociepleniem i wyczerpywaniem się zasobów naturalnych – powyższy sposób przedstawienia tej kwestii może być dyskusyjny.

Nieposkromiona eksploatacja zasobów naturalnych i ingerencja w naturalną homeostazę prowadzi do jej zachwiania i w konsekwencji kryzysu klimatycznego powiązanego z kryzysem energetycznym, a szerzej kryzysem pewnego modelu cywilizacji, opartego na nieustannym wzroście (rozumianym w kategoriach finansowych). Dyskurs, który zaczyna być również dominujący w kręgach ekonomicznych a znajdujący odzwierciedlenie w uznanych już publikacjach m.in. Jasona Hickla (Mniej znaczy lepiej, O tym jak odejście od wzrostu gospodarczego ocali świat) czy Kate Raworth (Ekonomia obwarzanka) a także w rozwijającej się dynamicznie ekonomii behawioralnej wskazuje na konieczność poszukiwania nowego modelu rozwoju. Jednocześnie strategia Zielonego Ładu, przyjęta przez Unię Europejską w 2019 r., a wcześniej Porozumienia Paryskie z 2015 r. dotyczące wspólnej diagnozy i zgody państw odnośnie do konieczności zatrzymania postępującego ocieplenia jako zagrożenia degradacji klimatycznej świadczą o tym, że podejście finansowe definiujące konkurencyjność może ulegać w przyszłości zmianom. W związku z powyższym chciałabym również prosić doktoranta o ustosunkowanie się do powyższych trendów w trakcie obrony.

Morskie terminale kontenerowe, które stały się przedmiotem niniejszej rozprawy, stanowią istotny element łańcuchów dostaw. Ich elastyczność w obecnych uwarunkowaniach gospodarczych, w których dochodzi do zachwiania przepływów w globalnych łańcuchach dostaw, powoduje, że ostatecznie dany produkt dociera do punktu docelowego. Dlatego też chciałam jeszcze raz podkreślić, że dobór tematu uważam za bardzo trafny.

Doktorant po starannym przeglądzie literatury zdiagnozował 3 luki badawcze:

1. brak powiązania dojrzałości procesowej z jakością usług,
2. brak istnienia modelu oceny dojrzałości procesowej terminalu,
3. brak określenia związków przyczynowo-skutkowych zachodzących między elementami kształtującymi jakość usług.

Przyjęto również założenie, że jeśli terminal kontenerowy jest zarządzany przez globalnego operatora to inne obiekty ( w ramach globalnego łańcucha dostaw) powinny funkcjonować według podobnego standardu. To założenie jednak może mieć charakter dyskusyjny.

Przykładowo jeśli porównamy jakość usług w przypadku kanałów dostaw produktów kupowanych zarówno w stacjonarnym sklepie jak też internetowo ( z wykorzystaniem różnych narzędzi) i koordynowanych przez jednego operatora to okazuje się, że osiągnięcie poziomu jakości definiowanego jako omnikanal jest bardzo trudne. Wymaga to bowiem od operatora zapewnienia jakości na tym samym poziomie (standard jakości) bez względu na to z jakiego kanału zakupu korzysta klienta i czy zmienia te kanały (np. z kanału telefonicznego

na mobilny, a następnie na stronę internetową sklepu) w trakcie realizacji zamówienia. Wynika to przede wszystkim z tego, że jakość komunikacji realizowanych poprzez aplikacje i ludzi, obsługujących daną transakcję jest zróżnicowana. Czynnikiem kluczowym jest tu świadomość ludzi, ponieważ to oni ostatecznie decydują o percepcji jakości, jaka dokonuje się u zamawiającego. Wprawdzie podany powyżej przykład dotyczy transakcji zakupu/sprzedaży produktu, ale w jego ramach zachodzi proces połączenia towaru z usługą, podobnie jak to ma miejsce w przypadku terminalu kontenerowego.

Bazując na powyższym założeniu („Jeśli terminal kontenerowy, będący ogniwem łańcucha dostaw, jest zarządzany przez globalnego operatora, to można założyć, że inne podobne obiekty powinny funkcjonować w ramach analogicznego standardu”) autor poddał badaniu 3 trójmiejskie terminale kontenerowe: Baltic Hub Container Terminal (dawniej – Deepwater Container Terminal Gdańsk), Bałtycki Terminal Kontenerowy w Gdyni oraz Gdynia Container Terminal. Pomimo, że wielkość badanych terminali jest zróżnicowana – terminal BHCT jest największy i ma możliwość obsługi statków oceanicznych, gdy dwa pozostałe pełnią funkcję dowozowo-odwozowe to uznano, że standard jakości zarówno procesów, jak też usług powinien być podobny. W związku z powyższym doktorant wyodrębnił 7 pytań badawczych:

Jakie czynniki kształtują poziom dojrzałości procesowej morskich terminali kontenerowych? Jaki jest stopień dojrzałości procesowej trójmiejskich terminali kontenerowych? Który z obszarów zarządzania terminalem ma charakter przyczynowy i trzeba go traktować priorytetowo? Jaka jest ocena jakości usług morskich terminali kontenerowych przez przewoźników morskich? Które kategorie i wymiary jakości usług w ocenie przewoźników mają charakter przyczynowy i trzeba je traktować priorytetowo? Jak jest ocena jakości usług morskich terminali kontenerowych przez przewoźników lądowych i spedytorów? Które kategorie i wymiary jakości usług w ocenie przewoźników lądowych i spedytorów mają charakter przyczynowy i trzeba je traktować priorytetowo?

Tak sformułowane pytania badawcze stanowią trzon do sformułowania celu głównego oraz celów cząstkowych rozprawy. Celem głównym pracy było dokonanie pomiaru i oceny dojrzałości procesowej morskich terminali kontenerowych i jakości oferowanych przez nie usług. Cele cząstkowe (8) są wspierające realizację celu głównego i sprowadzają się przede wszystkim do usystematyzowania i klasyfikacji pojęć związanych z procesem i jakością usług oraz stworzenia modeli, pozwalających na analizę i ocenę dojrzałości procesowej oraz jakości usług, a także dokonania ocen porównawczych. Dodatkowo w celach cząstkowych znalazł się

również aspekt związany z analizą i oceną związków przyczynowo-skutkowych, zachodzących między poszczególnymi kategoriami.

Wobec tak postawionych pytań badawczych oraz celów doktorant formułuje hipotezę główną i 3 hipotezy cząstkowe. W hipotezie głównej przyjęto, iż poziom dojrzałości procesowej bezpośrednio określa jakość usług w morskich terminalach kontenerowych – zatem im wyższy poziom dojrzałości procesowej tym wyższy poziom jakości usług. W hipotezach cząstkowych założono, że zarządzanie procesowe w terminalu ma charakter przyczynowy i wywiera największy wpływ na zarządzanie tym obiektem infrastruktury(1), spośród kategorii kształtujących jakość usług, materialność jest kategorią o charakterze przyczynowo-skutkowym (2) i wywiera ona największy wpływ na pozostałe (3).

Tak postawione pytania, sformułowane cele oraz hipotezy należy uznać za prawidłowe. Wskazuję to również na wysoki poziom merytoryczny wiedzy i umiejętności doktoranta dokonywania syntezy oraz analizy .

Do weryfikacji hipotez wykorzystano zarówno ankiety (samoocena kadry zarządzającej), wywiady bezpośrednie ale również elementy logiki rozmytej(rozmyty DEMATEL), której celem było zmniejszenie poziomu subiektywizmu przy samoocenie . Do wizualizacji zastosowano mapę ciepła, stworzoną w języku Python. Szczególnie chciałam podkreślić staranność doktoranta w podejściu do badań. Każde badanie poprzedzone było pilotażem, co umożliwiło doskonalenie przyjętych wcześniej założeń. Taki sposób podejścia bliski jest również filozofii lean, opartej na metodzie ciągłego doskonalenia procesów.

Po szczegółowej analizie literatury doktorant przyjął definicję jakości, która najczęściej jest stosowana w klientocentrycznym podejściu– „jakość usług postrzegana jest jako stopień realizacji usługi w sposób spełniający lub przewyższający oczekiwania klienta”. Ten sposób podejścia prowadził również doktoranta do zastosowania metody SERVQUAL do oceny jakości usług. W kontekście przytoczonych przeze mnie w pierwszej części recenzji rozważań odnośnie do nowych nurtów ekonomicznych interesujące wydaje się również nieco inne podejście do jakości usług, w części narzucone przez regulacje UE odnośnie ESG i stosowanej taksonomii. Wprawdzie odnosi się ono na razie do spółek giełdowych, ale w kontekście konieczności oceny całego łańcucha dostaw również dostawcy tych usług, a są nimi terminale kontenerowe, będą musiały je spełniać. Czy w związku z powyższym, ulegnie również zmianie definicja jakości usług czy też nie wpłynie to na redefiniowanie? To pytanie kieruję do doktoranta z prośbą o ustosunkowanie się do niego w trakcie obrony.

Odnosząc się do warstwy redakcyjnej rozprawy oceniam, że została ona przygotowana starannie. Zarówno sposób prezentacji zagadnienia, a więc styl jak też komentarze, rysunki i tabele nie budzą zastrzeżeń.

Warto również podkreślić, że w każdym z rozdziałów doktorant wyraźnie zaznacza jakie cele cząstkowe są realizowane w jego ramach.

### Uwagi szczegółowe

W rozdziale 1 autor dokonał przeglądu literatury odnośnie do problematyki zarządzania procesami oraz zarządzania jakością w organizacji. Punkty 1.2 do 1.5 zostały poświęcone kwestii procesów i ich roli w zarządzaniu a także wykorzystywanych mierników, natomiast kolejne punkty (1.6 i 1.7) – kategorii jakości. Szczególną uwagę chciałabym jednak zwrócić na pojęcie wartości dodanej. Jak słusznie zauważa doktorant klient w ostatecznej decyzji zakupowej dokonuje płatności za wartość dodaną. Dlatego też w podejściu procesowym istotne jest zdiagnozowanie – czym jest wartość dodana z punktu widzenia klienta i jakim zmianom podlega w czasie. Dobrze zdefiniowanie tej wartości oraz śledzenie zmian zachodzących na rynku pozwala na elastyczne dopasowanie procesów do warunków otoczenia i ekosystemu, w którym funkcjonuje organizacja. Stwierdzenie, głęboko osadzone również w literaturze, iż klient kupuje towar lub usługę (raczej częściej pakiet – towar i usługę) może mieć jednak charakter dyskusyjny. Przykładowo w przypadku Ikei – taką wartością jest projektowanie i możliwość samodzielnego stworzenia własnego projektu, czyli dość klasycznie rozumiane w logistyce podejście, polegające na ”indywidualizacji produktu masowego” (*mass-customization*). Określenie zatem co jest wartością dodaną w danej organizacji należy do najtrudniejszych działań zarządczych. Na dodatek w wyniku dyfuzji wiedzy wartość ta może ulegać zmianie w czasie, dlatego też tak ważne jest śledzenie na bieżąco zmian zachodzących w najbliższym, dalszym i globalnym otoczeniu. Taka optyka związana jest raczej z podejściem sieciowym niż sekwencyjnym, łańcuchowym, co również zauważa autor rozprawy w rozdziale 2. Powyższe podejście determinuje również systemowe podejście do kosztów, w ich wzajemnym powiązaniu i oddziaływaniu.

Rozdział 2 rozprawy został przez doktoranta podzielony na trzy części: w pierwszej dokonuje on charakterystyki morskich terminali kontenerowych w łańcuchach dostaw, w drugiej – analizuje przede wszystkim infra- i suprastrukturę terminalu kontenerowego jako elementu kształtującego jakość usług i dojrzałość procesową, natomiast w trzeciej koncentruje się na

procesach i usługach, realizowanych w terminalu. W tej części rozprawy autor nawiązuje do rozszerzenia roli terminala poza tradycyjne usługi przeładunkowe, odwołując się do angielskiego określenia „terminalizacji łańcuchów dostaw”. Mimo, że pojęcie to przeniknęło do języka polskiego to wydaje się niezbyt trafnym określeniem wzrostu znaczenia terminali (zarówno jako „wąskiego gardła” jak też pozytywnie „bufora dla ładunków”, przesuniętych z centrów dystrybucyjnych) w całym łańcuchu. W takim podejściu nadaje się terminalom kluczową rolę w przepływach, co jednak, moim zdaniem, może być dyskusyjne. Chciałabym zatem poznać zdanie doktoranta w tej kwestii w czasie obrony. W związku z powyższym prosiłabym o odpowiedź na pytanie: jakie czynniki mogą decydować o kluczowej roli terminali morskich w łańcuchach dostaw w kontekście zmian geopolitycznych oraz ocieplenia klimatu? Jednocześnie dość sceptycznie podchodziłabym do stwierdzenia, że inne podmioty transportowe i transportowo-logistyczne, sprzężone z terminalem działają jako jeden system technologiczny (s.53). Zgodzę się, że dążą do takiego działania, jednak złożoność operacji, różne systemy IT, wykorzystywane w każdym z tych podmiotów, jak również niechęć do dzielenia się informacjami, znajdująca uzasadnienie w niskim kapitale społecznym, powoduje, że proces ten nie przebiega płynnie. Wprawdzie autor wskazuje na istniejące rozwiązania, jak system pojedynczego okna (*maritime single window*) a także bardziej zaawansowany wspólny system portowy (*port community system*), który pozwala na składanie dokumentów i synchronizację informacji, pochodzących od różnych uczestników transakcji w „jednym miejscu” jednak nie do końca funkcjonuje on sprawnie.

W rozdziale zdefiniowano również pojęcie terminalu kontenerowego, uznając, że składają się nań 3 grup przedsiębiorstw: przeładunkowych, linii żeglugowych oraz przedsiębiorstw finansowych (za: Notteboom i Rodrigue). Analiza roli poszczególnych graczy a także wskazanie jak istotne znaczenie ma szeroko rozumiana infrastruktura terminalu i procesy informatyzacji stanowią również część rozdziału i diagnozy, co należy rozumieć pod pojęciem morskiego terminalu kontenerowego.

Istotne dla dalszych analiz jest wyodrębnienie procesów terminalowych. Doktorant podjął się takiej próby, proponując 3 megaprocesy i procesy zarządzania (zarządzanie, sprzedaż, techniczno-technologiczny) i w ich ramach 12 procesów głównych i pomocniczych. Jako kryterium takiego podziału przyjęto istotność kreowania wartości dodanej. Odnosząc się z kolei do jakości usług, oferowanych przez port, uznano, że są to: szybkość, bezpieczeństwo, niezawodność, dostępność, masowość i proekologiczność, przypisując każdemu atrybutowi miernik. Jednak, jak słusznie zauważył autor, nie każdy z powyższych atrybutów, może być

przypisany terminalowi, który działa w sposób niedyskryminujący (wyklucza to „masowość”, ponieważ jest ona spełniona co do zasady) z pełną dostępnością (wyklucza „dostępność”). Kwintesencją rozdziału jest rys. 6, w którym doktorant ostatecznie przedstawia schemat powiązań dojrzałości procesowej z czynnikami ją kształtującymi i wpływem na rolę terminala w łańcuchu dostaw.

Przedmiotem rozważań, podejmowanych przez doktoranta w rozdziale 3 jest jakość usług rozumiana jako czynnik wpływający na efektywność funkcjonowania morskich terminali kontenerowych. Powyższemu zagadnieniu autor poświęcił relatywnie mniej objętości w stosunku do pozostałych części. Istotnym czynnikiem, kluczowym dla konkurencyjności danego terminalu jest wybór lokalizacji. Tak jak w przypadku fabryki istnieje możliwość jej przeniesienia w stosunkowo krótkim czasie w inne miejsce, tak w przypadku terminalu taka opcja nie istnieje. Można oczywiście dokonywać rozbudowy terminalu, ale nie można zmienić jego lokalizacji (co najwyżej ostatecznie zamknąć).

Jak wynika z przeglądu literatury, ustalenie mierników efektywności terminalu nastęcza spore trudności. Częściowo były podjęte próby wykorzystania mierników do mierzenia efektywności portów, jednak takie podejście nie do końca sprawdziło się. Metody stosowane przez Bank Światowy (Port Performance Indicators) czy też UNCTAD (Liner Shipping Connectivity Index – LSCI oraz Port Performance Index - PPI) zostały jednak z uwzględnieniem ich niedostatków wykorzystane w pracy przez doktoranta. W efekcie przyjęto, że efektywność portowa sprowadza się do trzech wymiarów: operacyjnego (statek i urządzenia przeładunkowe), finansowego (na bazie sprawozdania finansowego) i aktywów (m.in. zajętość wybrzeża). Rozważania dotyczące wskaźników są podsumowane w tabeli nr 8, w której autor dokonuje porównania parametrów technicznych i wydajnościowych w wybranych terminalach w Azji i Europie. Generalnie wskaźniki te sprowadzają się do mierzenia czasu (w różnych aspektach, m.in: postoju statku, przeładunku, przebywania kontenera na terenie terminalu), co powiązane jest z jakością infra- i suprastruktury oraz roli, jaką odbywa terminal w globalnych łańcuchach dostaw (m.in.liczba zawinięć, usytuowanie, głębokość, liczba nabrzeży). Powyższe czynniki przekładają się również na wskaźniki finansowe (liczone kwartalnie). W tak dokonanej analizie Port Gdańsk uzyskał w czwartym kwartale 2022 r. najwyższy skumulowany wynik w rejonie Morza Bałtyckiego (46,2), natomiast port w Gdyni (z 2 terminalami) -znacznie niższy (27,7), podobny jak port w Kłajpedzie. Zdecydowanie wyższe wskaźniki uzyskały Gotheborg (43,6) i Aarhus (43,5), a w przypadku portów europejskich – Rotterdam (94,9), Antwerpia (90,7) i Hamburg (78,3).



Powyższe wskaźniki wskazują również na zasadność podjęcia tematu przez doktoranta. Dodatkowo w ramach tej części pracy autor przeanalizował kwestie oceny jakości usług, dochodząc do wniosku, że uzależniony on jest od roli interesariusza w łańcuchu dostaw (linia żeglugaowa, załadowca itp.). Dodatkowo stwierdzono, że brakuje badań dotyczących polskich portów a także, że czynniki środowiskowe nie są w wystarczającym stopniu uwzględniane w analizach, które skupiają się na portach azjatyckich oraz Ameryki Południowej.

Podstawą pracy są dwa ostatnie rozdziały – metody badań dojrzałości procesowej i jakości usług morskich terminali kontenerowych (rozdział 4) oraz – najbardziej rozbudowany i stanowiący o oryginalności całej rozprawy – rozdział 5, w którym autor przedstawia wyniki swoich badań empirycznych, dokonuje ich analizy i wskazuje na możliwe interpretacje. W powyższych rozdziałach autor stara się (z sukcesem) wypełnić lukę badawczą, którą zidentyfikował i opisał w poprzednich rozdziałach. Efektem powyższych działań jest propozycja modelu dojrzałości procesowej dla morskich terminali kontenerowych, rozwinięta w rozdziale 4 (*Multidimensional Model of Process Maturity Assessment for Maritime Container Terminal – MMPMMCT*), zaprezentowana w tabelach 9 i 10. Kluczowe w tworzeniu modelu było przypisanie zdecydowanie większej roli ludziom (m.in. satysfakcja klienta wewnętrznego, zdolność do pełnienia zmiennych ról) i zarządzaniu wiedzą oraz aspektom środowiskowym w stosunku do dotychczasowych modeli. W przypadku roli człowieka w organizacji można było wykorzystać matrycę kompetencji, która jest dobrym narzędziem stosowanym w zarządzaniu, opartym na filozofii lean. Trudno jednak zgodzić się ze stwierdzeniem doktoranta, że „im większa liczba monitorowanych czynników tym większa szansa na doskonalenie metod operacyjnych, służących optymalizacji i zmniejszenia negatywnego wpływu na środowisko naturalne” (s. 120 i tab. 24). Recenzentka, jako audytorka kaizen, miała okazję zobaczyć w jaki sposób przedsiębiorstwa, dążąc do doskonałości w tym obszarze, „zapętlili się” we wskaźniki. Niestety nie były w stanie bieżąco mierzyć odchylenia, ponieważ wymagałoby to powołania i/lub stworzenia całej infrastruktury administracyjnej i informatycznej do tego przeznaczonej. Jednocześnie pracownicy i zarząd również nie byli w stanie zarządzać takimi informacjami. Tak więc istotne jest aby wybrać kilka wskaźników, które będą monitorowane i tym samym będzie możliwość wykorzystania tych informacji do doskonalenia procesów zarządczych.

Natomiast sposób podejścia do dojrzałości procesowej organizacji, z uwzględnieniem i szczegółowych opisaniem 3 poziomów przez doktoranta, należy ocenić jako prawidłowy, podobnie jak wykorzystanie metody rozmyty DEMATEL (5-stopniowej) do oceny jakości

usług. Badanie charakteru czynników (przyczyna-skutek) oraz siły ich wpływu zostały przedstawione w tab. 29 (s. 134). A zatem wszystkie wykorzystane do badań narzędzia, które będą stanowiły o wynikach analiz, a tym samym weryfikacji hipotez i odpowiedzi na pytania badawcze, zostały szczegółowo opisane przez doktoranta wraz ze wskazaniem ich wartości i ewentualnych braków w kontekście rozprawy. Analizy uzyskanych odpowiedzi zostały przeprowadzone z tak dużą szczegółowością oraz dodatkowo wykresami, tabelami, mapami ciepła, że śledzenie wywodu następcza pewnych trudności. Warto było dla przejrzystości całej rozprawy skupić się na kluczowych wnioskach, natomiast tabele, w których zawarte są dane statystyczne umieścić w załączniku.

W oparciu o przeprowadzone badania w części końcowej rozprawy doktorant zmodyfikował hipotezy, uznając, że poziom dojrzałości procesowej pośrednio określa jakość usług morskich terminali morskich. W przypadku badanych 3 terminali stwierdzono, że kluczowe obszary – zarządzanie procesami, zarządzanie ryzykiem oraz zarządzanie strategiczne i operacyjne mają również charakter przyczynowy dla możliwości innych analizowanych obszarów. Zarządzanie procesami wywiera największy wpływ na zarządzanie bezpieczeństwem, które jest skorelowane z zarządzaniem ryzykiem. Najwyższy poziom dojrzałości procesowej, liczonej zgodnie z metodologią przyjętą przez doktoranta, osiągnął BCT – co interpretowane jest jako wysoką zdolność terminalu do doskonalenia procesów poprzez wykorzystanie nowoczesnych metod zarządzania oraz zarządzanie wpływem swojej działalności na środowisko naturalne. Mimo włączania pracowników do procesów doskonalenia, obszarem, który wymaga modyfikacji jest nadal dość sztywna struktura organizacyjna. Odnośnie do jakości usług – zarówno przewoźnicy morscy, jak też przewoźnicy lądowi i spedytorzy ocenili ją na poziomie średnim („3” lub nieco powyżej „3”, przy niewielkim zróżnicowaniu ze strony wymienionych podmiotów), nieco wyżej oceniając kategorię „materialność”. Oceny te różnią się od samoocen, dokonanych przez „terminal” (średnio na poziomie „4”), co sugeruje, że konieczne jest w większym stopniu wsłuchanie się w „głos klienta” ale także lepsze zrozumienie – jakie są potrzeby i oczekiwania, które w niestabilnych warunkach geopolitycznych ulegają zmianom. Dodatkowo warto również uwzględnić kontekst oceny. Różnice, występujące w przypadku ocen przewoźników morskich oraz przewoźników lądowych i spedytorów wynikają z innego punktu odniesienia, o czym wspomina autor w zakończeniu (s.218, wniosek nr 5).

W ocenie klientów najwyżej natomiast uplasował się terminal BHCT, co również znajduje potwierdzenie w rankingach publikowanych przez Bank Światowy. Z kolei GCT uzyskał

najniższą ocenę (samoocena i ocena przez klientów), co w dużej części związane było z brakiem oceny w zakresie zarządzania wiedzą i i zasobami ludzkimi a także brakiem systemu zarządzania środowiskiem.

Interesujące może być natomiast wyodrębnienie w ramach kategorii jakościowych – istotnych zarówno z punktu widzenia przewoźników morskich, jak też lądowych i spedytorów podkategorii, w których 4 uzyskały status kluczowych. Są to: profesjonalne podejście oraz zachowania pracowników, wysoka dostępność infrastruktury logistycznej, w tym głównie: nabrzeże, place składowe, magazyny, centra dystrybucyjne, sieć połączeń transportowych z zapleczem lądowym, poziom społecznej odpowiedzialności (wysoki) w relacjach z otoczeniem (pracownikami i innymi interesariuszami) oraz wykwalifikowane zasoby ludzkie.

Konkluzje autora sformułowane w ramach wniosków pozwalają na lepsze zrozumienie powiązań między zarządzaniem procesowym i jakością usług w terminalach morskich. Są również oryginalnym wkładem autora do nauk o zarządzaniu i jakości. Jednocześnie wnioski z badań mają również charakter użyteczny i mogą stanowić cenną wskazówkę dla zarządców portowych i również zarządu terminalu dla kierunków doskonalenia usług i poprawy procesów. Ze względu jednak na niską liczebność próby badawczej powyższe wnioski mogą być jedynie pewnym impulsem do dalszych kierunków badań. Podobnie również jak zaproponowany model dojrzałości procesowej, który wymaga dalszego sprawdzenia wśród kolejnych podmiotów – polskich i zagranicznych morskich terminali kontenerowych.

### Konkluzja

W mojej opinii praca mgr Jędrzeja Chałampowicza „Dojrzałość procesowa i jakość usług jako komponenty zarządzania w morskich terminalach kontenerowych” spełnia wymagania określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2023 r., poz. 742 z późn. zm.) i wnoszę do Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Morskiego w Gdyni o jej dopuszczenie do publicznej dyskusji. Doktorant ma ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, w szczególności potrafi gromadzić i analizować materiały źródłowe, syntetycznie ujmować analizowane problemy oraz formułować własne spostrzeżenia na tej podstawie. Bardzo dobrze radzi sobie z prowadzeniem badań empirycznych.

Wyniki przedstawione w rozprawie można uznać za oryginalne rozwiązanie problemu naukowego z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości. Wyraża się to w postaci prawidłowo

zidentyfikowanego przedmiotu badań, wskazania i uargumentowania problemu badawczego, wyznaczenia i osiągnięcia celu głównego i częściowych oraz testowania stawianych hipotez. Ponadto najważniejszymi walorami ocenianej pracy są: trafny wybór tematu, właściwe jego uzasadnienie, spójna struktura pracy, ostrożność wnioskowania i zaproponowany model postępowania badawczego. Rozprawa jest źródłem cennych treści, które wypełniają lukę w zakresie mierzenia dojrzałości procesowej morskich terminali kontenerowych oraz jakości ich usług.

Jednocześnie, chcę podkreślić, że niektóre przedstawione w mojej recenzji wątpliwości oraz uwagi mogą mieć charakter dyskusyjny i nie wpływają na ocenę przedstawionej rozprawy.

