

Warszawa, 22.08.2021 r.

Dr hab. Aneta Wysokińska-Senkus, prof. ASzWoj
Akademia Sztuki Wojennej w Warszawie
Wydział Zarządzania i Dowodzenia
Al. gen. Antoniego Chruściela „Montera” 103
00 – 910 Warszawa

**Recenzja rozprawy doktorskiej
Pani magister inż. Violetty Jendryczka
pod tytułem
„Zarządzanie jednostkami pływającymi w warunkach zagrożeń w akwenie Morza
Bałtyckiego”**

Podstawę formalną opracowania recenzji rozprawy doktorskiej Pani magister inż. Violetty Jendryczka stanowi decyzja Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Zarządzania, Politechniki Częstochowskiej z dnia 22.06.2021 r.

1 Uzasadnienie podjęcia tematu

Dociekania badawcze Autorki dotyczą problematyki zarządzania jednostkami pływającymi w warunkach zagrożeń w akwenie Morza Bałtyckiego.

Problem badawczy podjęty przez Autorkę jest bardzo interesujący i ważny, zarówno z naukowego, jak i praktycznego punktu widzenia. Właściwe zarządzanie w wybranym przez Autorkę obszarze badawczym jest szczególnie istotne z uwagi na fakt, iż transport morski jest szczególnie ważny dla międzynarodowego handlu - obsługuje około 90% handlu światowego. Zapewnienie bezpieczeństwa jednostek pływających wymaga zaprojektowania i ciągłego doskonalenia systemu zarządzania, który umożliwi realizację celów organizacji zarządzającej jednostkami pływającymi zarówno z perspektywy armatora, jak i jednostki w sposób sprawny i skuteczny. W procesie tym kluczową rolę odgrywa jakość, która jest ważną kategorią w życiu człowieka już od czasów antycznych. Istnieje potrzeba prowadzenia badań i rozwijania wiedzy o zarządzaniu jednostkami pływającymi w warunkach zagrożeń w celu ułatwienia jej pełniejszego wykorzystania w praktyce organizacyjnej. Zainteresowanie problematyką zarządzania jednostkami pływającymi jest reakcją na potrzeby praktyki, a rozwój badań w tym zakresie jest przejawem dążenia organizacji do poprawy skuteczności i wzrostu efektywności.

W dzisiejszych czasach, w których mamy do czynienia z różnymi zagrożeniami, coraz większego znaczenia nabiera zapotrzebowanie na efektywne zarządzanie.

Współczesne realia gospodarcze powodują konieczność zmiany strategii zarządzania organizacją. Globalizacja i wzrost konkurencyjności pociąga za sobą konieczność poszukiwania nowych metod zarządzania, które zagwarantują im rozwój w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia.

Autorka rozprawy doktorskiej podkreśla, iż pomimo dostępności wielu artykułów naukowych z zakresu zarządzania, wątek zarządzania statkiem jest podejmowany bardzo rzadko zarówno w literaturze polskiej, jak i międzynarodowej. Autorka zauważyła lukę teoretyczną wynikającą z braku opracowań merytorycznych odnoszących się do sposobów zarządzania statkiem.

Według Autorki dzięki zarządzaniu jakością zaimplementowanemu do niniejszej pracy, mogła Ona stworzyć model mający na celu poprawę bezpieczeństwa jednostek pływających w sytuacjach zagrożeń.

Doktorantka mogła w sposób bardziej wyczerpujący dokonać wskazania głównych przesłanek, które spowodowały potrzebę przeprowadzenia badań.

Biorąc powyższe pod uwagę stwierdzam, że wybór problemu naukowego dokonany przez Doktorantkę spełnia oczekiwania i wymogi stawiane w tym względzie dysertacjom doktorskim. Wybraną problematykę należy uznać za interesującą oraz aktualną i ważną zarówno z poznawczego, jak i naukowego punktu widzenia.

2 Cel i hipotezy pracy doktorskiej

Głównym celem pracy było stworzenie kompleksowego modelu (algorytmu) służącego do opracowywania procedur zarządzania statkiem w sytuacjach kryzysowych.

Celami szczegółowymi rozprawy były:

- ocena efektywności i istotności istniejących procedur zarządzania statkiem w wybranych sytuacjach zagrożenia, wskazanie przyczyn poszukiwania nowych rozwiązań;
- weryfikacja modelu poprzez jego implementację do wybranych procedur postępowania w sytuacjach zagrożenia.

Na potrzeby niniejszej rozprawy została sformułowała hipoteza badawcza w brzmieniu: zastosowanie algorytmu opracowywania procedur zarządzania statkiem przyczyni się do zmniejszenia negatywnych następstw zdarzeń związanych z eksploatacją jednostek pływających w obrębie akwenu Morza Bałtyckiego.

Dodatkowo sformułowano dwie hipotezy pomocnicze (służące weryfikacji hipotezy głównej) o następującej treści:

- Zaproponowany algorytm doprowadzi do usprawnień w procesie zarządzania statkami.
- Efektywność zarządzania jednostką pływającą determinuje poprawę bezpieczeństwa tej jednostki.

Za podmiot badań Autorka przyjęła przedsiębiorstwa żeglugowe uprawiające żeglugę na Morzu Bałtyckim - rejon pływania został wybrany ze względu na cechy charakterystyczne dla Bałtyku oraz ilość występowania zagrożeń na tym akwenie. Według Autorki armatorzy na Bałtyku reprezentują pewną zbiorowość, która doskonale odzwierciedla potrzeby armatorów w ujęciu globalnym. W tej grupie został osadzony przedmiot badań, czyli bezpieczeństwo jednostki pływającej.

W pracy Autorka zamieściła cel pracy, zabrakło jednak sformułowania w rozprawie szczegółowych problemów badawczych, których umieszczenie uczyniłoby pracę bardziej czytelną i wprowadziłoby czytelnika w problematykę zamieszczonych w rozdziałach treści.

Cele pracy oraz hipotezy badawcze zostały sformułowane w sposób prawidłowy.

3 Metody badawcze

Praca jest poprawna metodologicznie. Autorka wykazała się znajomością planowania, przeprowadzania badań oraz analizowania wyników badań.

Pani mgr inż. Violetta Jendryczka wykorzystwała wiele źródeł danych i informacji, zarówno o charakterze wtórnym, jak i pierwotnym.

Wśród wykorzystanych metod badawczych można wskazać następujące:

- metoda sondażu diagnostycznego:
 - W ramach tej metody jako pierwszą technikę badawczą wykorzystano w pracy ankietę. Takiemu rodzajowi badania zostało poddanych 43 interesariuszy;
 - Jako drugie narzędzie badań, został wykorzystany wywiad zogniskowany. Autorka również sięgnęła po wywiad pogłębiony jako narzędzie, które pozwoliło na spojrzenie na problem z perspektywy menedżera statku.
- metoda monograficzna - została wykorzystana do analizy charakteru, wykonywanej przez armatorów, pracy przewozowej w ramach Żeglugi Bliskiego Zasięgu (Short Sea Shipping – SSS). Następnie Autorka określiła zbiorowość, do której zostały

skierowane badania wiodące. Metoda pozwoliła na wyodrębnienie sposobów zarządzania jednostkami pływającymi przez armatorów;

- metoda badania dokumentów - Autorka poddała wnikliwej ocenie dwadzieścia trzy procedury. W ramach tej metody -uwzględniając charakter Morza Bałtyckiego - zostały wybrane cztery istniejące procedury dotyczące zarządzania statkiem w warunkach zagrożenia oraz piąta procedura związana z pojawieniem się nowego zagrożenia pandemii covid 19. Analizie zostały poddane takie dokumenty jak: Instrukcja Postępowania Poawaryjnego, Podręcznik Zarządzania Bezpieczeństwem, Księga Bezpieczeństwa;
- metoda indywidualnych przypadków - została przez Autorkę wykorzystana do przeanalizowania ilości zdarzeń niepożądanych występujących na Bałtyku;
- metoda analizy krytycznej piśmiennictwa - pozwoliła Autorce na pozyskanie wiedzy z całego spectrum zarządzania, zarządzania kryzysowego, zarządzania w logistyce, organizacji i zarządzania, zarządzania kadrami, zarządzania bezpieczeństwem statku;
- metoda Karou Ishikawy - pozwoliła na wyodrębnienie i wskazanie głównych przyczyn ograniczonej efektywności procedur;
- metoda statystyczna - wykorzystana została przez Autorkę głównie w celu analizy zebranych danych w ramach badań wiodących.

Zakres przedmiotowy pracy dotyczył sprawności wdrażania procedur zarządzania jednostką pływającą i czynników ją warunkujących.

Zakres podmiotowy stanowiły kadry morskie w tym: kapitanowie, oficerowie, chief mechanicy oraz kadry lądowe przedsiębiorstwa odpowiedzialne za bezpieczeństwo statku.

Zakres przestrzenny prac obejmował przedsiębiorstwa żeglugowe zlokalizowane w akwenie Morza Bałtyckiego, natomiast zakres czasowy obejmował lata 2015-2019.

Autorka przeprowadziła badania ankietowe, któremu poddano interesariuszy, zostało przeprowadzone w lipcu 2019 r. Reprezentowali oni armatorów, kapitanów statków, głównych mechaników oraz załogę. Autorka opracowała jeden kwestionariusz ankietowy skierowany do wszystkich uczestników badania, w celu dokładnego poznania punktów widzenia na istniejące procedury oraz sposób ich opracowywania.

W celu weryfikacji hipotez badawczych Autorka przeprowadziła badania ankietowe. Ankieta została udostępniona zainteresowanym w formie elektronicznej przy wykorzystaniu platformy survio.com.

Drugim etapem badań wstępnych był wywiad zogniskowany, przeprowadzony z kapitanami z długoletnim stażem pracy. Wywiad został przeprowadzony bezpośrednio z ekspertami w zakresie tworzenia procedur.

4 Ocena pracy pod względem merytorycznym

Treść rozprawy zajmuje 328 stron (wraz z załącznikami). Sposób przygotowania rozprawy potwierdza dociekliwość naukową Doktorantki i dobrą znajomość przez Nią omawianej problematyki zarówno z naukowego, jak i praktycznego punktu widzenia.

Tytuł pracy jest adekwatny do jej treści. Układ pracy jest prawidłowy. Praca składa się z pięciu rozdziałów, wstępu, spisu rysunków i tabel, streszczenia, bibliografii i załączników.

We wprowadzeniu przedstawiono uzasadnienie podjęcia tematu oraz zakres pracy, jednak Doktorantka mogła w sposób bardziej wyczerpujący dokonać wskazania głównych przesłanek, które spowodowały potrzebę przeprowadzenia badań.

We wstępie Autorka zamieściła cel główny pracy oraz cele szczegółowe, hipotezy badawcze, wykorzystane metody badawcze.

Rozdział pierwszy pt.: „Problematyka zarządzania jednostkami pływającymi” obejmuje 51 stron tekstu. Rozdział pierwszy to analiza krytyczna literatury, która koncentruje się na źródłach z zakresu zarządzania, zarządzania kryzysowego. Autorka zinterpretowała i określiła rolę kapitana statku jako menedżera. W końcowej części rozdziału zaprezentowała sposób podejmowania decyzji, aby zaznaczyć uwarunkowania wpływające na efektywność zarządzania statkiem.

Autorka rozprawy nie uwzględniła procesu decyzyjnego według W. Samuelsona, powołanie się na proces podejmowania decyzji według tego autora mogłoby okazać się istotne ze względu na fakt, iż uwzględnia on w procesie zmienność otoczenia i jej wpływ na proces decyzyjny.

Ogólnie treść tego rozdziału została opracowana w sposób merytorycznie poprawny i nie budzi zastrzeżeń, jednak można było w sposób bardziej wyczerpujący przybliżyć problematykę procesu analizy zagrożeń.

W rozdziale drugim pt.: „Standaryzacja w systemach zarządzania jednostką pływającą” obejmującym 54 strony, poświęcono: pojęciu jakości oraz systemom zarządzania jakością – dokonano analizy pojęć. Został scharakteryzowany system zarządzania jakością ISO 9000. Autorka opisała certyfikaty wymagane w żegludze, a także podkreśliła znaczenie jednostek administracji morskiej w procesie zatwierdzania wytycznych odnoszących się do procedur. Rozdział zawiera także przegląd procedur i praktyk administracyjnych

w organizacjach zarządzających statkami specjalizujących się w świadczeniu usług zarządzania załogą. Na koniec rozdziału Autorka opisała jak wygląda bezpośrednio przełożenie procedur na efektywność zarządzania jednostką pływającą. Rozdział jest skonstruowany poprawnie i oceniam go pozytywnie. Moja uwaga dotyczy jednak podrozdziału 2.2.1 pt. „najważniejsze uregulowania prawne wdrożone przez organizacje międzynarodowe”, w którym omówiono typy statków, definicję certyfikatu i jego zakres, proces certyfikacji, jednak podrozdział 2.2.1 nie zawiera uregulowań prawnych, jak sugeruje tytuł.

Rozdział trzeci pt.: „Transport morski w akwenie Morza Bałtyckiego” obejmuje 47 stron. W rozdziale tym Autorka przedstawiła rynek usług przewozowych oraz dokonała jego charakterystyki pod względem wolumenu przewożonych ładunków w latach 2015-2019. Analizie została poddana flota operująca w akwenie Morza Bałtyckiego. Treści te zostały wzbogacone o wybrane zagrożenia dla statków, najczęściej spotykane i występujące w tym akwenie. Treść tego rozdziału została opracowana w sposób poprawny.

Rozdział czwarty pt.: „Kompleksowa ocena i weryfikacja istniejących procedur zarządzania jednostką pływającą w warunkach kryzysowych” liczy 61 stron, przedstawiono w nim analizę uwarunkowań wpływających na sposób podejmowania decyzji na statku. Tu zostały przedstawione wyniki badań ankietowych. Poprzez analizę danych z ankiety, ten rozdział identyfikuje i opisuje główne obszary (administracji i załogi), w których przejawiały się objawy niskiej wydajności procedur. Dokładnie badany jest również stopień wydajności i efektywności, z jaką wykorzystywana jest dana procedura.

W rozdziale piątym pt.: „Syntetyczny model opracowania procedur systemu efektywnego zarządzania statkiem”, który liczy 51 stron Autorka rozprawy doktorskiej przedstawiła algorytm według którego powinno się budować procedurę. W rozdziale tym została podjęta próba wykorzystania programu Visual Paradigm do budowy modelu procedury. Zastosowano model, na podstawie którego zostały opisane procedury wybranych zagrożeń na Morzu Bałtyckim, a następnie Autorka zbudowała ogólny algorytm.

Rozprawę doktorską zamyka podsumowanie, wykaz literatury, wykaz tabel i rysunków, oraz 4 załączniki, w których zawarte zostały: lista certyfikatów statkowych, armatorzy uprawiający żeglugę na Bałtyku, kwestionariusz ankiety, który Autorka wykorzystwała w procesie badawczym oraz wyniki badań prezentujące analizę Ishikawy.

Praca została napisana prawidłowym, naukowym językiem. Doktorantka w sposób właściwy posługuje się terminologią z badanej dziedziny. Zaprezentowane w rozprawie rysunki i wykresy zostały prawidłowo przygotowane i w sposób właściwy zinterpretowane.



Autorka pracy dokonując analizy podstaw teoretycznych omawianych zagadnień nie uniknęła również kilku błędów i niespójności wśród, których można wyróżnić następujące:

- Autorka zamiennie stosuje w pracy pojęcie „proces” i „procedura”, co jest błędem.
- W podrozdziale 1.4.1 „Zarządzanie sytuacją kryzysową na statku” brakuje wskazania etapów procesu zarządzania sytuacją kryzysową. Wymieniono jedynie zadania.
- W podrozdziale 2.2.1 pt. „najważniejsze uregulowania prawne wdrożone przez organizacje międzynarodowe”, omówiono typy statków, definicję certyfikatu i jego zakres, proces certyfikacji, jednak podrozdział 2.2.1 nie zawiera uregulowań prawnych, jak sugeruje tytuł.
- Autorka pisząc o procesie certyfikowania systemu zarządzania jakością powołuje się na normę ISO 9001:2000, która jest nieaktualna i została znowelizowana w 2015 roku, została zastąpiona normą PN-EN ISO 9001:2015 Systemy zarządzania jakością. Wymagania. Błąd ten powtarza się w kilku miejscach w pracy.
- Pojawiają się dwa tytuły podrozdziałów o tej samej treści: „2.3 Znaczenie administracji morskiej w opracowaniu procedur zarządzania statkami”, oraz „2.3.1 Znaczenie administracji morskiej w opracowaniu procedur zarządzania statkami”.
- Wskazane w podrozdziale 2.1.3 Metody i techniki zarządzania jakością zostały zaprezentowane w sposób bardzo pobieżny i poparte nielicznymi pozycjami literatury co pozostawia niedosyt.
- Rys. 5.1 zatytułowany : „Schemat źle działającego systemu” prezentuje raczej przyczyny złego działania systemu zarządzania jakością, a nie schemat systemu.
- Rys. 5.3 zatytułowany „Model procedury w przypadku wejścia na mieliznę” przedstawia algorytm przebiegu procesu.
- W rozprawie ponad 250 razy pojawia się słowo „armator” jednak w tytule pracy Autorka ograniczyła się jedynie do jednostki pływającej – statku. Powinno to być uwzględnione w pracy, z uwagi na fakt iż w procedurach zdefiniowanych przez Autorkę armatorowi przyporządkowano odpowiednie funkcje. W przypadku przygotowania publikacji w formie monografii bardziej zasadne będzie uwzględnienie tego w tytule.
- Autorka do przygotowania algorytmów postępowania dla wybranych procesów wykorzystwała modele w notacji UML, jednak można było w pracy wskazać na inne narzędzia które są bardziej kompleksowe, częściej stosowane oraz pozwalają w większym stopniu przedstawić między innymi odpowiedzialności, ryzyka czy punkty kontrolne. W szczególności chodzi tu o takie notacje, jak na przykład: BPMN czy EPC.

Brakuje porównania choćby tych notacji oraz umotywowania dlaczego został wybrany UML.

- Istotnym z punktu widzenia rozprawy doktorskiej jest zakończenie, które powinno zawierać podsumowanie osiągnięcia celów i przyjętych hipotez badawczych. Brakuje zatem bezpośredniego enumeratywnego powiązania przez Autora celów z wynikami.

Dokonując oceny recenzowanej pracy z perspektywy waloru nowości i aktualności poruszanej tematyki stwierdzam, że moja ocena jest pozytywna. Praca pozwala na poszerzenie wiedzy z zakresu zagadnień mieszczących się w nurcie dyskusji nauk o zarządzaniu i jakości.

5 Problemy wymagające ustosunkowania się Autorki pracy

- Autorka na stronie 8 używa sformułowania: „Budowanie systemu zarządzania statkiem”, odwołuje się przy tym do zapewnienia „odpowiedniego poziomu jakości oczekiwanego przez zaangażowane podmioty”. Proszę omówić istotę systemu zarządzania statkiem i wskazać jego elementy oraz propozycję rozwiązań zmierzających do wzmocnienia postawy pro jakościowej.
- W pracy doktorskiej Autorka odnosi się do „kultury organizacyjnej panującej w transporcie morskim”: Proszę określić istotę i znaczenie kultury organizacyjnej w odniesieniu do transportu morskiego.
- Autorka w drugiej hipotezie pomocniczej, która brzmi: „Efektywność zarządzania jednostką pływającą determinuje poprawę bezpieczeństwa tej jednostki” pisze o efektywności zarządzania. Ponadto cel szczegółowy pierwszy dotyczy oceny efektywności. Jakie wskaźniki efektywności zarządzania Autorka wykorzystwała do pomiaru efektywności?
- W związku z tym, iż Autorka zamiennie stosuje w pracy pojęcie „proces” i „procedura”, proszę wyjaśnić obydwa terminy i wyjaśnić różnice między nimi.
- W pracy brakuje bezpośredniego powiązania przez Autorkę celów z wynikami, jakie są wobec tego powiązania celów z wynikami.
- Proszę wskazać sposoby weryfikacji hipotez badawczych.

6 Podstawy teoretyczne pracy

Rozprawa doktorska oparta została na prawidłowych podstawach teoretycznych. Autorka odwołuje się do: 187 pozycji zwartych oraz artykułów naukowych, 14 aktów prawnych i normatywnych, oraz 21 stron internetowych. Literatura obcojęzyczna obejmuje



18 pozycji literatury (pozycje zwarte i artykuły naukowe), co stanowi zaledwie 10 procent całej bibliografii rozprawy. Literatura jest dosyć aktualna, choć można by skorzystać z większej ilości źródeł z ostatnich 5 lat. Cytowana literatura została prawidłowo wykorzystana. Dobór literatury umożliwił realizację celów pracy. Wykorzystaną w rozprawie doktorskiej literaturę uznaję za wystarczającą.

7 Wniosek końcowy

Biorąc powyższe pod uwagę stwierdzam, że przedstawiona mi do recenzji praca doktorska Pani magister inż. Violetty Jendryczka pod tytułem „Zarządzanie jednostkami pływającymi w warunkach zagrożeń w akwenie Morza Bałtyckiego” spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim, zawarte w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Wnoszę o jej dopuszczenie do publicznej obrony przed Radą Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Zarządzania, Politechniki Częstochowskiej. Przedstawiona do recenzji praca daje podstawę do ubiegania się o stopień doktora w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

Aneta Wysokińska-Senkun