

dr.hab. Sławomir Wawak, prof. UEK  
Katedra Procesu Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## RECENZJA

dorobku naukowo-badawczego, dydaktycznego, popularyzatorskiego oraz współpracy międzynarodowej i krajowej dr inż. Grażyny Pauliny Wójcik w postępowaniu o nadanie stopnia naukowego doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

### **1. Podstawa opracowania recenzji**

Podstawę formalno-prawną niniejszej recenzji stanowi decyzja Rady Doskonałości Naukowej z dn. 18 marca 2021 r. w sprawie wyznaczenia składu komisji habilitacyjnej mówiąca o powołaniu mnie w skład komisji habilitacyjnej w celu przeprowadzenia postępowania habilitacyjnego Pani dr inż. Grażyny Pauliny Wójcik w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości i powierzeniu mi funkcji recenzenta. Recenzja została wykonana na podstawie dokumentacji w postępowaniu habilitacyjnym przesłanej 29 marca 2021 r.

Przedstawiony do oceny zestaw dokumentów jest kompletny i składa się z wniosku, życiorysu, kopii dyplomu doktorskiego, autoreferatu, wykazu publikacji, oświadczeń współautorów, certyfikatów i świadectw ukończenia szkoleń, monografii, wybranych artykułów oraz nośnika danych z elektroniczną kopią dokumentacji.

Przedmiotem opinii recenzenta w postępowaniu habilitacyjnym, są osiągnięcia naukowe oraz aktywność naukowa Pani dr inż. Grażyny Pauliny Wójcik rozpatrywane w kontekście kryteriów postępowania określonych w art. 219-221 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r. poz. 1668 z późn. zm.) oraz z uwzględnieniem szczegółowych kryteriów oceny dorobku habilitacyjnego określonych w uchwale Senatu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 54/2019 z dn. 23 września 2019 r. z późniejszymi zmianami

### **2. Ocena monografii pt. „Zarządzanie jakością w aspekcie kosztowym” oraz pozostałych publikacjach naukowych wskazanych jako główne osiągnięcie naukowe**

Jako główne osiągnięcie naukowe Habilitantka wskazała dwie części:

- monografię „Zarządzanie jakością w aspekcie kosztowym” wydaną przez CeDeWu w 2020 r. (dodruk w 2021 r.) zgodnie z art. 219.1.2.a prawa o szkolnictwie wyższym i nauce,
- zbiór artykułów zgodnie z art. 219.1.2.b prawa o szkolnictwie wyższym i nauce.

Części te zostaną w recenzji omówione kolejno w celu zachowania przejrzystości.

### **Opinia dotycząca monografii**

Przedstawiona do oceny monografia liczy 255 stron. Na jej zawartość składają się: wstęp, 5 rozdziałów, podsumowanie, bibliografia, spisy tabel i rysunków. Rozdziały zostały zatytułowane:

1. Jakość jako element kreowania wartości organizacji.
2. Zarządzanie kosztami jakości.
3. Ekonomiczno-zarządcze aspekty kosztów jakości.
4. Metody badania i analizy kosztów jakości.
5. Model zarządzania kosztami jakości.

Analiza treści monografii wskazuje, że przyjęta struktura nie jest w pełni prawidłowa. Występują powtórzenia, np. w rozdziałach 2 i 4 omawiane są te same metody. Wydaje się, że z korzyścią dla monografii można było tych powtórzeń uniknąć. Ponadto w podsumowaniu wprowadzono nowe treści i nowe definicje, które są istotne dla modelu przedstawionego w rozdziale 5. Podsumowanie jest miejscem na zebranie rozważań, uzasadnienie weryfikacji hipotez i realizacji celów, czy podsumowanie odpowiedzi na pytania. Nowe treści powinny pojawiać się we wcześniejszych rozdziałach. Wspomniane metody, którym poświęcono dużo miejsca w monografii praktycznie nie zostały wykorzystane w modelu w rozdziale 5.

Wstęp liczy niecałe dwie strony. W pierwszym zdaniu Autorka stwierdza, że monografia jest „kompedium wiedzy w zakresie teoretycznych i praktycznych podstaw zagadnień jakościowych w stopniu wystarczającym do poznania ich istoty i znaczenia w zarządzaniu organizacją”. Sugeruje to, że publikacja ma raczej charakter dydaktyczny, a nie naukowy. Ostatni akapit wstępu zdaje się to potwierdzać: „monografia stanowić ma literaturę uzupełniającą w procesie kształcenia studentów, słuchaczy studiów podyplomowych, doktorantów, praktyków, a także może być inspiracją do dalszych rozważań pozostałych zainteresowanych zajmujących się szeroko rozumianym zarządzaniem jakością”.

Celem monografii jest „przedstawienie, rozwinięcie i usystematyzowanie problematyki kosztów jakości w ujęciu ekonomiczno-zarządczym”. Tematyka kosztów jakości była w ostatnich latach poruszana rzadziej niż w poprzednich dekadach, dlatego próbę rozwinięcia i

usystematyzowania tej problematyki w świetle nowych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw należy uznać za interesującą. We wstępie nie sformułowano celów szczegółowych, hipotez, ani pytań badawczych. Pewna forma pytań badawczych, jednak z udzieloną od razu odpowiedzią, pojawia się na s. 56-57. Autorka pyta czym jest jakość w aspekcie kosztowym, dlaczego należy stawiać na jakość w aspekcie kosztowym, jak doskonalić jakość w aspekcie kosztowym oraz jakie są wymagania jakości w aspekcie kosztowym. Mogą one zostać potraktowane jako pytania badawcze, natomiast następujące po nich odpowiedzi nie mają charakteru naukowego. Przykładowo na pytanie dlaczego należy stawiać na jakość w aspekcie kosztowym odpowiedzi brzmią: „bez niej nie ma przyszłości”, „to jedyna pewna inwestycja”, „przy nadmiarze ilości tylko ona się liczy”. Odpowiedzi te nie zostały w żaden sposób uzasadnione, potwierdzone badaniami (także w kolejnych rozdziałach). Występują one na początku drugiego rozdziału, a nie pod koniec dzieła. Mają one zatem bardziej charakter dogmatyczny niż naukowy. Z kolei z pierwszego akapitu podrozdziału 5.1 (s. 199) wynika, że jednym z celów badań naukowych mogło być „opracowanie modelu zarządzania kosztami jakości w organizacji zapewniającego wysoką jakość usługi i osiągnięcie zadowolenia klienta”. Nie wiadomo jednak o jaką usługę chodzi, bowiem większość przykładów w monografii dotyczy przedsiębiorstw produkcyjnych.

Rozdział pierwszy, pt. „Jakość jako element kreowania wartości w organizacji”, łączy elementy jakości, podejścia procesowego, marketingu, kosztów i tworzenia wartości w przedsiębiorstwach. Autorka dowodzi, że istotą działalności organizacji jest tworzenie wartości dla klienta. Omawiając podejście procesowe stwierdza, że „weryfikacją efektywności realizacji procesu jest rynek”, co jest dyskusyjne z co najmniej dwu powodów. Po pierwsze, mowa tu bardziej o realizacji w sensie angielskiego pojęcia *performance*, a nie efektywności. Po drugie, nie każdy proces w organizacji ma kontakt z rynkiem. Dalej pojawia się z kolei informacja, że analiza kosztów jakości pozwala na uzyskanie informacji dotyczących efektywności, co stoi w pewnej sprzeczności z wcześniejszym stwierdzeniem. Dodatkowo analiza kosztów jakości może wskazać niektóre nakłady, ale nie mierzy efektów. Tymczasem oba te składniki są potrzebne do oceny efektywności. Pojęcie to pojawia się w monografii wielokrotnie. W większości przypadków, podobnie jak tutaj, rozumiane raczej jako *performance*.

Autorka definiuje jakość (s. 18) jako „stopień doskonałości i pewien sposób myślenia, który sprawia, że ciągle poszukuje się najlepszych rozwiązań nad ekonomiczno-zarządczymi aspektami jakości w perspektywie (...) TQM i zarządzania wartością”. Definicja sugeruje, że jakość można stopniować i mierzyć, natomiast za doskonałość należy uznać najwyższą war-

tość dla klienta. Jednak nie jest jasne jak w praktyce wyznaczyć maksymalny poziom tak formułowanej jakości. Ponadto trudno się zgodzić, że jakość jest sposobem myślenia. Jest ona cechą. Natomiast sposobem myślenia może być np. podejście projakościowe. Wydaje się, że w treści definicji wkradł się błąd, być może przestawienie słów, które w niejasnej roli stawia aspekty ekonomiczno-zarządcze. Do prób definiowania jakości Autorka wraca kilkakrotnie monografii, np. na s. 48 stwierdza, że jakość to „przewaga konkurencyjna, efekt właściwego zarządzania i organizacji przedsiębiorstwa oraz obiektywny sprawdzian efektywności działania”. Można się zgodzić, że jakość nie jest czymś co się zdarza. Musi zostać wypracowana. Stąd faktycznie może być efektem właściwego zarządzania. Natomiast przewaga konkurencyjna może mieć wiele przyczyn i nie może być traktowana uniwersalnie jako miernik jakości.

Autorka uważa, że zarządzanie jakością „jest to sposób na zastępowanie traconego czasu i wysiłków pracowników przez skuteczne wdrażanie ich w proces zarządzania jakością” (s. 19). Jest to sformułowanie zaskakujące w świetle wcześniejszej klasyfikacji procesów. Nie można bowiem mówić o jednym procesie zarządzania jakością w organizacji. W wielu organizacjach, które wdrożyły systemy zarządzania jakością nie ma tak nazwanego procesu.

Na s. 19 stwierdzono, że „na tworzenie jakości wyrobu największy wpływ ma szeroko rozumiany popyt”. Z kolei rys. 42 na s. 100 prezentuje, że zależność jest zupełnie odwrotna – jakość jest zmienną niezależną i wpływa na popyt na wyrób. Popyt może mieć wpływ na motywację do utrzymywania jakości. Przykładowo w okresie PRL niezrównoważony popyt zachęcał do brak dbałości o jakość. Z kolei produkt, który na który nie ma popytu wcale nie musi charakteryzować się niską jakością. Trudno zatem definiować jednoznacznie tę relację.

W dalszej części rozważań analizowane są powiązania między jakością a marketingiem. Przy tym marketing jest traktowany bardzo wąsko, właściwie został ograniczony do sprzedaży i działań posprzedażowych. Domyślając się zamysłu Autorki uważam, że w miejsce rozważań o marketingu bardziej celowym z punktu widzenia tematu monografii byłoby poruszenie aspektów ekonomicznych.

W podrozdziale 1.3 przedstawiono modele kosztów jakości, zaczynając od starszej wersji modelu Jurana (zmienionego w V wydaniu jego podręcznika), modelu Schneidermana oraz futurystycznego modelu kosztów jakości. Następnie przedstawione zostały modele oparte na działaniach, czynnikach konkurencyjności i piramida jakości. W podrozdziale nie przedstawiono jednak podstawowych modeli kosztów jakości, tj. PAF oraz PCM. Pierwszy z nie-

wiadomych przyczyn został przedstawiony dopiero w rozdziale trzecim, a drugi nie został wspomniany w monografii.

Rozdział drugi, pt. „Zarządzanie kosztami jakości”, prezentuje koncepcje i metody związane z zarządzaniem jakością. W istocie właściwy tytuł tego rozdziału powinien brzmieć „Zarządzanie jakością”. Autorka prezentuje różne koncepcje zarządzania związane z doskonaleniem. Przy tym do jednego worka wrzuca częściowo sprzeczne podejścia jakimi są TQM i reengineering. Proponuje (rys. 14 na s. 47), aby normy serii ISO 9000 stanowiły wizję i podstawę doskonalenia zarządzania organizacją w oparciu o kryterium jakości. Na tym zbudowane powinny być zintegrowane systemy zarządzania, globalne systemy zarządzania (tego pojęcia nie zdefiniowano), a następnie TQM. O ile faktycznie ISO 9001 może być podstawą, to wizją powinien być raczej TQM, jako podejście szersze. W dalszej części schematu Autorka proponuje wdrożenie reengineeringu. Nie jest jasne dlaczego po zastosowaniu podejścia ewolucyjnego proponowane jest stosowanie podejścia rewolucyjnego, wywodzącego się z koncepcji systemu idealnego, z przeciwnego do TQM końca trójkąta G. Nadlera. Być może zamiarem było tylko wskazanie generalnej konieczności doskonalenia procesów, bez uwzględniania charakterystycznego dla reengineeringu radykalizmu zmian.

W dalszej części rozdziału Autorka przedstawia koncepcje i metody zarządzania kosztami jakości. Przy tym słowo „kosztami” zostało w wielu miejscach doklejone na wyrost. W istocie przedstawione metody dotyczą zarządzania jakością, a część z ma rodowód starszy niż koncepcja kosztów jakości. Do prezentowanych koncepcji, metod i technik należą: PDCA, polityka jakości, doskonalenie jakości, planowanie jakości, sterowanie jakością, zapewnienie jakości, 5S, QFD, FMEA, 6 Sigma, Just-in-time, SPC. Ponadto jako metody zarządzania kosztami jakości zaprezentowano zestaw 7 tradycyjnych i 7 nowych metod znanych szeroko w literaturze jako metody zarządzania jakością. Należą do nich: histogram, schemat blokowy, arkusz kontrolny, diagram Pareto-Lorenza, diagram Ishikawy, karty kontrolne, diagram relacji, diagram strzałkowy, diagram pokrewieństwa, diagram macierzowy, macierzowa analiza danych, diagram systematyki, diagram programowania procesu decyzyjnego. Tymczasem prezentacja w monografii wskazuje jakoby te narzędzia zostały opracowane specjalnie do celów analizy kosztów jakości lub też analizy jakości w aspekcie kosztowym. Przykładem postępowania przyjętego w monografii może być tłumaczenie nazwy metody Quality Function Deployment jako „rozwińnięcie funkcji zarządzania kosztami jakości”.

Prezentacja metod została uzupełniona zasadami zarządzania kosztami jakości, do których zaliczono: zasady Deminga, kaizen, zero defektów, pracę zespołową, 7 zasad zarządza-

nia jakością. Autorka natomiast trafnie stwierdza, że najbardziej znane zasady zarządzania kosztami jakości zostały sformułowane przez J. Jurana i P. Crosby'ego. Niestety tych akurat zasad nie wymienia.

W tym kontekście pojawia się pytanie, na które odpowiedź powinna się pojawić już we Wstępie: czym różni się zarządzanie jakością od zarządzania jakością w aspekcie kosztowym? Wydaje się bowiem, że dla Autorki te pojęcia są tożsame. Definicja zarządzania jakością w aspekcie kosztowym nie pojawia się w monografii. Na s. 56 zaprezentowano proponowane odpowiedzi na pytanie czym jest jakość w aspekcie kosztowym. Jedyne wyjaśnienie znajduje się w Podsumowaniu (s. 217), gdzie zaprezentowano założenia zarządzania jakością w aspekcie kosztowym. Należą do nich: zaangażowanie każdego pracownika, optymalizowanie kosztów jakości procesów, podkreślenie roli jakości zarządzania, oddalenie pozytywnych efektów w czasie. Zasady te jednak nie wyróżniają proponowanego podejścia na tle dobrze znanego zarządzania jakością, a wręcz potwierdzają tożsamość obu pojęć. Nie jest zatem jasne dlaczego miałyby być uzasadnione proponowanie nowej nazwy dla funkcjonującej już koncepcji.

W omówieniu poszczególnych metod pojawiają się drobne błędy. Omawiając FMEA wskazano najpierw kroki tej metody, a dwie strony dalej tożsame z nimi etapy. *Statistical Process Control* (SPC) jest tłumaczone jako statystyczna kontrola procesu zamiast statystyczne sterowanie procesem – to dwie różne koncepcje. Natomiast karty kontrolne są omawiane w całkowitym oderwaniu od SPC. Przykład schematu blokowego zawiera błędy, które w rzeczywistości doprowadziłyby do zawieszenia procesu. Sprawozdanie bilansowe zostało potraktowane jako przykład arkusza kontrolnego, tymczasem różny sposób jego opracowania wyraźnie wskazuje na brak związku. W prezentacji diagramu Ishikawy dwa razy wymieniono zasady klasyfikacji przyczyn. Omawiając diagram pokrewieństwa stwierdzono, że „w związku z tym, że korzysta [on] z intuicji i kreatywności pracowników, można odliczyć koszty, które byłyby potrzebne do ich przeszkolenia” (s. 89). Nie wiadomo od czego te koszty można odliczyć i dlaczego wykorzystanie intuicji eliminuje koszty szkoleń. Diagram macierzowy prezentuje zależności między danymi jakościowymi. Jednak legenda na rysunku wskazuje wyraźnie, że mamy do czynienia z danymi ilościowymi.

Rozdział kończą prognozy Autorki dotyczące kierunków rozwoju zarządzania kosztami jakości. Przewiduje, że zbyt „mocno odrywające się od swoich fundamentalnych założeń nowe systemy” mogą być źródłem nowych problemów i trudne będzie znalezienie specjalistów, gdy technika znacząco się zmieni. Wydaje się jednak, że trend jest przeciwny, w syste-

mach informatycznych widoczna jest postępująca integracja, stosowanie rozwiązań modułowych i rozpowszechnianie standardów obsługi. Część spośród przewidywań Autorki już się spełniło w wielu organizacjach, np. wdrożenie kaizen, zarządzanie wiedzą, rozwój kompetencji.

Rozdział trzeci, pt. „Ekonomiczno-zarządcze aspekty kosztów jakości”, prezentuje podstawowe założenia rachunku kosztów jakości. Zdefiniowano w nim koszty jakości jako „związane z dostosowaniem wyrobu do wymagań norm jakościowych i oczekiwań klienta” (s. 102). Jednak już na s. 114 proponowana jest inna definicja mówiąca, że „koszty jakości można zdefiniować jako nakłady ponoszone na osiągnięcie oczekiwanego poziomu jakości”. Ocena systemu zarządzania jakością wymaga zdaniem Autorki znajomości kształtowania się struktury kosztów jakości. Jest to nowatorskie stwierdzenie, bowiem obecnie ocena SZJ, którą jest np. audyt certyfikujący, całkowicie pomija ten aspekt. Norma ISO 9001, mimo postulatów wielu ekonomistów, wciąż nie obejmuje rachunku kosztów jakości.

Omawiając rachunek kosztów jakości, Autorka przypisuje mu rolę oceny efektywności zarządzania oraz tworzenia podstaw dla wdrażania programów poprawy jakości. Niewątpliwie narzędzie to jest istotne dla przedsiębiorstwa, jednak w praktyce jego wpływ jest w dużej mierze pośredni. Autorka stwierdza także, że kosztów jakości nie można uzyskać w gotowej postaci z działu księgowości, co tylko częściowo jest prawdą. Współczesne systemy księgowe mają duże możliwości dostosowania i to co z nich zostanie wyciągnięte zależy od konfiguracji. Wspomniany wcześniej cel jest inaczej formułowany kilka stron dalej, gdzie „nadrzędnym celem jest określenie zadań, które powinny doprowadzać do obniżenia kosztów produkcji przy utrzymaniu poziomu jakości” (s. 111). Jednak już na s. 114 okazuje się, że „celem rachunku kosztów jakości jest stworzenie bazy informacyjnej do obliczania i planowania kosztów jakości”. Ta ostatnia definicja jest najbliższa prawdy i pozwala odróżnić rachunek od analizy kosztów jakości.

Autorka twierdzi, że analiza kosztów jakości „jest jednym z najważniejszych elementów wchodzących w skład systemu zarządzania jakością” (s. 116). Nie znajduje to jednak potwierdzenia w praktyce, choćby w najbardziej rozpowszechnionych systemach bazujących na ISO 9001. W rozdziale wspomniano model PAF (Prevention, Assessment, Failures), jednak nie omówiono go szerzej. Podział kosztów jakości pojawia się dopiero na rys. 63 na s. 205 w rozdziale 5. Model PCM (Process Cost Model) nie został wspomniany. Omówienie analizy kosztów jakości jest bardzo pobieżne i sprowadza się do generalnych sformułowań. Wprawdzie we Wstępie zastrzeżono, że pomija się ujęcie księgowo-finansowe, jednak w tym

przypadku pominięcie idzie znacznie dalej. Rozważania dotyczące analizy kosztów jakości kończy prezentacja przykładowych wskaźników, jednak bez ich interpretacji.

Rozdział czwarty, pt. „Metody badania i analizy kosztów jakości”, ponownie prezentuje 7 tradycyjnych i 7 nowych metod zarządzania jakością. Tym razem zostały one wzbogacone o schematyczne przykłady zastosowań. W opisie wskazano, że zastosowania dotyczą aspektów związanych z kosztami jakości, jednak, podobnie jak w rozdziale drugim, w istocie utożsamiono zarządzanie jakością z zarządzaniem kosztami jakości.

W przypadku histogramu przeanalizowano straty żywności w firmie cateringowej, na schemacie blokowym pokazano proces zamówienia towaru, w arkuszu kontrolnym pokazano przyczyny awarii maszyn, na diagramie Pareto-Lorenza pokazano wyniki analizy sprzedaży, diagram Ishikawy został zaprezentowany aż na czterech przykładach, kartę kontrolną zastosowano do procesu produkcyjnego, a zastosowanie diagramu korelacji przedstawiono na przykładzie wypalania kawy. W odniesieniu do nowych metod: diagram relacji pokazano na przykładzie odbioru dostaw, diagram strzałkowy – rezerwacji domków wypoczynkowych, diagram pokrewieństwa – procesu sprzedaży, diagram macierzowy – parametrów procesu produkcji, macierzową analizę danych – wyboru oferty, diagram systematyki – rekrutacji, diagram programowania procesu decyzyjnego został utożsamiony z diagramem Ishikawy (rys. 61). W dalszej części rozdziału omówiono 6 Sigma jako metodę „nowatorską” (s. 185). Warto nadmienić, że metoda jest stosowana od ponad 30 lat.

Rozdział kończy interesujący przegląd różnych metod i technik związanych z zarządzaniem jakością, ryzykiem, inwentyką, zarządzaniem strategicznym, bezpieczeństwem żywności, statystyką. Dla każdej z metod oceniono przydatność na poszczególnych etapach procesu analizy kosztów jakości.

Wydaje się, że interesującym sposobem rozwinięcia podejścia do kosztów jakości, co zostało zadeklarowane w celu monografii, byłaby próba wprowadzenia modyfikacji do analizowanych metod. Modyfikacje te mogłyby uczynić narzędzia bardziej przystosowanymi do specyfiki analizy kosztów jakości. Jednak, aby to uzyskać nie wystarczy zadeklarowanie zmiany nazwy.

Rozdział piąty, pt. „Model zarządzania kosztami jakości”, prezentuje propozycję modelu, który zapewniłby wysoką jakość usług i osiągnięcie zadowolenia klienta. Rozważania tego rozdziału zawierają kilka powtórzeń, np. niektóre zdania ze s. 199 pojawiły się w zmienionej formie na s. 202 i 203. Jak wspomniano wcześniej, przeważająca część rozważań we wcześniejszych rozdziałach była poświęcona przedsiębiorstwom produkcyjnym. Ponadto



nie jest jasne jak sam model zarządzania kosztami jakości mógłby zapewniać (a nie tylko wpływać na) wysoką jakość usług i satysfakcję klienta. Autorka twierdzi, że „zadaniem stojącym przed współczesnym przedsiębiorstwem jest określenie i zrealizowanie procesów niezbędnych do zapewnienia, że usługa spełniła wymagania klienta w aspekcie optymalizacji kosztów jakości” (s. 199). Uważam, że większość klientów nie ma świadomości w zakresie kosztów jakości przedsiębiorstwa, zatem raczej nie wiążą swoich wymagań z optymalizacją kosztów jakości.

Zdaniem Autorki proponowany model zarządzania kosztami jakości uwzględnia następujące elementy: współdziałanie zasobów ludzkich i materialnych, pobudzenie i utrzymanie w pracownikach projakościowej świadomości oraz sposób zarządzania dla poprawy sprawności organizacji. Jednak już na dole tej samej strony (s. 200) znajduje się ponowna lista elementów uwzględnionych w modelu zawierająca 11 pozycji. Znajdują się tu m.in. propozycje, aby wprowadzić filozofię TQM, uczynić optymalizację kosztów jakości jednym z podstawowych kryteriów projektowania usług, podejmowanie działań korygujących, zapewnienie optymalizacji kosztów jakości dzięki pracy zespołowej. Propozycje te mogą być interesujące w praktyce, jednak nie zostały zoperacjonalizowane. Aby rozwinąć praktykę zarządzania kosztami jakości „należy przeanalizować przyczyny generowania kosztów jakości przez pryzmat nauki i w nowy sposób zinterpretować otaczającą rzeczywistość” (s. 200). Nie wyjaśniono jednak jakie jest miejsce nauki w proponowanym podejściu, ani nie wskazano sposobów interpretacji.

Na s. 203 po raz kolejny wyróżniane są inne elementy modelu i stwierdzono, że są one poddawane analizie wielokryterialnej z uwzględnieniem elementów TQM. Niestety w monografii nie zaprezentowano analizy wielokryterialnej tych elementów. Elementami tymi są: odpowiedzialność kierownictwa, zarządzanie zasobami, zarządzanie procesem oraz pomiary analiza i doskonalenie. Wyraźne jest tu nawiązanie do podejścia proponowanego w normie ISO 9001. Model został zaprezentowany na rys. 64 na s. 206. Jest to w istocie model bazujący na cyklu prezentowanym w nieaktualnej już normie ISO 9001:2008. Został on uzupełniony o kontekst wewnętrzny organizacji, elementy 6 Sigma oraz koszty jakości. Niektóre elementy w modelu powtarzają się, np. działania korygujące i zapobiegawcze (dlaczego nie zarządzanie ryzykiem?), orientacja na wyniki, procesy, klienci/strony zainteresowane. Model wzbogacono wzorami funkcji, które jednak pełnią jedynie rolę ilustracyjną. Nie zaproponowano formuł obliczeniowych.

Na s. 205 stwierdzono, że „zgodność proponowanego modelu zarządzania kosztami jakości z wymaganiami normy PN-EN ISO 9001:2015 sprawdza się za pomocą audytów wewnętrznych”. Trzeba jednak podkreślić, że takie sprawdzenie jest niemożliwe, bowiem norma ISO 9001:2015 nie odnosi się do kosztów jakości, a więc nie może być mowy o zgodności z nią tego modelu. Zgodne mogą być tylko elementy zapożyczone z tej normy.

Powiązanie proponowanego modelu z normami ISO jest bardzo silne. Jednocześnie w omówieniu modelu całkowicie znikają odniesienia do TQM, które były tak podkreślane w jego założeniach.

Nie jest także jasne dlaczego „niezwykle istotne” jest opracowanie strategii zarządzania kosztami jakości, uwzględnienie kosztów jakości w strategii ogólnej. Wcześniej nie wskazano jak strategia zarządzania kosztami jakości miałaby wyglądać i czemu służyć.

Końcowe strony rozdziału (s. 214-216) zawierają odniesienia do tematów nieporuszanych w monografii i niezwiązanych z prezentowanym modelem, w tym do: procesów biznesowych, ochrony środowiska, zrównoważonego rozwoju, konkurencyjności, czynników sukcesu, związków pracy i wolności człowieka, zarządzania wiedzą, rozwoju relacji.

W Podsumowaniu, zaprezentowano wspomniane już w recenzji założenia zarządzania jakością w aspekcie kosztowym. Odniesiono się także ponownie do strategii z tym, że tym razem za najważniejsze uznano opracowanie strategii jakości. Następnie wskazano 12 czynników determinujących jakość i tworzących model zarządzania kosztami jakości. Tylko częściowo pokrywają się one z wcześniej przedstawionymi elementami. Następnie Autorka powróciła do omawiania 6 Sigma, a także opisała wcześniej niewspomnianą metodę Total Productive Maintenance (TPM).

### **Opinia dotycząca zbioru artykułów**

Prawo o szkolnictwie wyższym w art. 219.1.2.b stwierdza, że głównym osiągnięciem naukowym może być „cykl powiązanych tematycznie artykułów naukowych opublikowanych w czasopiśmie naukowych lub w recenzowanych materiałach z konferencji międzynarodowych, które w roku opublikowania artykułu w ostatecznej formie były ujęte w wykazie”. W dokumentacji przedstawiono wykaz wybranych publikacji złożony z 15 artykułów oraz rozdziałów w monografiach. Publikacje ukazały się w latach 2009-17, a zatem przed powstaniem obecnego wykazu czasopism naukowych, a także obecnej wersji prawa o szkolnictwie wyższym. Dlatego sprawdzenie drugiej części warunku przedstawionego w ustawie nie jest możliwe. W odniesieniu do pierwszej części warunku – cyklu powiązanych tematycznie artyku-

łów naukowych – konieczne jest wskazanie powiązania tematycznego. Niestety w autoreferacie nie przedstawiono żadnych wyjaśnień w tym względzie. Jediną wskazówką jest wspomniana lista 15 publikacji dołączonych do wniosku. Analiza publikacji z listy wskazuje, że:

- nie wskazano kryterium pozwalającego na charakter powiązania tematycznego,
- lista nie została uszeregowana chronologicznie,
- najczęściej powtarzającymi się tematami są:
  - zarządzanie w branży energetycznej – 9,
  - zarządzanie jakością – 3,
  - zarządzanie ryzykiem – 2,
- pozostałymi tematami, występującymi pojedynczo są: kooperacja, zarządzanie informacją, zarządzanie relacjami z klientem, zarządzanie zmianą, zrównoważony rozwój, systemy motywacyjne, podejście procesowe, zarządzanie strategiczne<sup>1</sup>,
- w zbiorze artykułów nie podano wspólnego celu, hipotez lub pytań badawczych; różne są tematy i obszary badań,
- artykuły nie są powiązane pomiędzy sobą, nie składają się na większą całość, np. program badawczy.

W związku z tym stwierdzam, że w przypadku przedstawionego zbioru artykułów nie można mówić o cyklu powiązanych tematycznie artykułów naukowych. Dlatego w dalszej części recenzji odniosę się jedynie do poszczególnych tekstów, pomijając aspekt związku pomiędzy nimi.

1. Artykuł „Quality management in Polish health care institutions” prezentuje wyniki badania satysfakcji pacjentów w trzech szpitalach województwa Śląskiego. Na podstawie badań kwestionariuszowych, w których uczestniczyło 1156 pacjentów przeanalizowano wybrane aspekty zadowolenia pacjentów. W artykule podkreślono korzyści z akredytacji w Centrum Monitorowania Jakości, która przekładała się na lepsze funkcjonowanie szpitali.

2. Artykuł „Quality Management in SI in Tax Offices” omawia problematykę zarządzania jakością systemów informacyjnych na przykładzie urzędów podatkowych. W szczególności skupiono się na planowaniu zarządzania jakością z uwzględnieniem kontekstu zarządzania projektem.

3. Rozdział w monografii „A power enterprise facing contemporary challenges in the management process”<sup>2</sup> porusza temat wdrażania strategii w przedsiębiorstwach branży ener-

---

<sup>1</sup> Niektórym artykułom recenzent przypisał więcej niż jedną klasę tematyczną.

getycznej. Zaczynając od zarządzania wiedzą, przez podejście procesowe i systemy zarządzania jakością Autorka dochodzi do strategicznej karty wyników, która ma wspierać wdrażanie strategii. Publikacja pokazuje wyzwania wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.

4. Rozdział w monografii „The role of co-opetition in the modern world of business in Poland and in the world” porusza temat kooperacji. W publikacji omówiono znaczenie konkurencji oraz kooperacji. Wskazano na współczesne wyzwania zmuszające przedsiębiorstwa do podejmowania równoczesnych działań konkurencyjnych i kooperacyjnych.

5. Artykuł „System for supporting opinions on connections for a wind farm” poświęcony został omówieniu systemu informacyjnego służącego monitorowaniu wpływu turbin wiatrowych na sieć energetyczną i zarządzaniu ich pracą. W artykule przedstawiono i omówiono studium przypadku.

6. Rozdział w monografii „Risk management in time of energy uncertainty”<sup>3</sup> omawia problematykę zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach branży energetycznej. Omówiono proces zarządzania ryzykiem począwszy od określenia kontekstu, przez identyfikację, ocenę, aż po podejmowanie działań.

7. Artykuł „Systemy zarządzania oparte na kryterium jakości w energetyce” prezentuje wdrażanie podejścia projakościowego w przedsiębiorstwach. W publikacji zaprezentowano zestawienie koncepcji związanych z jakością, znaczenie podejścia procesowego, a także założenia zintegrowanego systemu zarządzania w energetyce.

8. Artykuł „Zarządzanie relacjami z klientami jako czynnik przewagi konkurencyjnej w energetyce” został poświęcony omówieniu znaczenia umiejętności nawiązywania i utrzymywania pozytywnych i długotrwałych relacji firma-klient. Szczególną uwagę poświęcono systemom CRM. Przedstawiono studium przypadku przedsiębiorstwa branży energetycznej.

9. Rozdział w monografii „Zarządzanie zmianą głównym czynnikiem wpływającym na utrzymanie pozycji firmy energetycznej na rynku” prezentuje znaczenie zarządzania zmianą we współczesnych przedsiębiorstwach. W publikacji przedstawiono proces wprowadzania zmian, a także studium przypadku przedsiębiorstwa branży energetycznej.

10. Rozdział w monografii „Wpływ kryzysu na funkcjonowanie zakładów energetycznych” prezentuje specyfikę funkcjonowania przedsiębiorstw energetycznych. Omówiono

---

<sup>2</sup> Tytuł załączonego artykułu jest nieco inny niż w przedstawionej liście i brzmi: „The energy enterprise of contemporary challenges in the management process”.

<sup>3</sup> Tytuł załączonego artykułu jest nieco inny niż w przedstawionej liście i brzmi: „The risk management under uncertainty in contemporary energetic”.

opłacalność funkcjonowania przedsiębiorstw w latach kryzysu na przykładzie danych statystycznych dotyczących polskich przedsiębiorstw.

11. Rozdział w monografii „Innowacje oparte na zasadach zrównoważonego rozwoju w energetyce” prezentuje znaczenie innowacji dla rozwoju przedsiębiorstw na rynku konkurencyjnym. Wskazano na szczególną rolę zarządzania wiedzą w budowie zdolności do wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach.

12. Rozdział w monografii „Przedsiębiorczość, kreatywność, zdolność do uczenia się źródłem wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw” podejmuje temat związków pomiędzy zdolnością do podnoszenia kompetencji a kreatywnością i przedsiębiorczością. Autorka proponuje sposoby podnoszenia kreatywności i przedsiębiorczości pracowników. Zwraca także uwagę na znaczenie kwestii pro jakościowych.

13. Rozdział w monografii „The principles of assurance on risk management in energetic sector” został poświęcony podstawom zarządzania ryzykiem. Przedstawiono w nim zasady i koncepcje postępowania z czynnikami ryzyka w organizacjach.

14. Artykuł „Wybrane aspekty podejścia procesowego w zarządzaniu organizacją” omawia procesowe podejście do zarządzania w kontekście systemów jakości. Kanwą do rozważań są wymagania normy ISO 9001, która wprowadziła wymaganie stosowania podejścia procesowego w odniesieniu do systemów zarządzania jakością.

15. Rozdział w monografii „The analysis of key elements for incentive systems to determine firm success” omawia relacje pomiędzy systemami motywacyjnymi a sukcesem przedsiębiorstwa. W artykule zastosowano metodykę studium przypadku. Przeanalizowano systemy motywacyjne 13 przedsiębiorstw. Zauważono, że atrakcyjny system motywacyjny nie tylko zachęca pracowników do bardziej wyťažonej pracy, ale również przyciąga lepszych kandydatów do pracy.

Przedstawiony krótki przegląd pokazuje zróżnicowanie tematyczne artykułów. Nawet w obszarze zarządzania w energetyce rozrzut tematyczny jest duży. Zaskakujące jest także, że żadna z publikacji nie jest związana z tematem monografii. W sześciu tekstach zaprezentowano badania przeprowadzone w przedsiębiorstwach (studia przypadków oraz badanie ankietowe) lub na podstawie analizy danych statystycznych. Pozostałe są publikacjami o charakterze przeglądowym.

### **Ocena całościowa głównego osiągnięcia naukowego**

Aktualnie obowiązujące przepisy dają Habilitantom możliwość wyjaśnienia i uzupełnienia swojego stanowiska w trakcie kolokwium. Biorąc zatem pod uwagę tę możliwość, jak i

wszystkie przedstawione argumenty, uważam, że przedstawione główne osiągnięcie naukowe Habilitantki **spełnia w stopniu minimalnym** wymogi przedstawione w art. 219, ust. 1, pkt 2 Prawa o szkolnictwie wyższym i nauce. Jednocześnie ostateczną decyzję w głosowaniu uzależniam od uzyskania satysfakcjonujących wyjaśnień podczas kolokwium habilitacyjnego.

### **3. Ocena aktywności naukowej Habilitantki po uzyskaniu stopnia naukowego doktora**

W wykazie publikacji naukowych przedstawiono:

- 9 artykułów w czasopismach JCR (w tym 2 wydane przed uzyskaniem stopnia doktora),
- 26 artykułów naukowych,
- 26 rozdziałów w monografiach w języku angielskim (w tym 1 wydany przed uzyskaniem stopnia doktora),
- 4 monografie lub podręczniki akademickie,
- 27 rozdziałów w monografiach w języku polskim i 1 w języku niemieckim.

Łącznie liczba publikacji po uzyskaniu stopnia doktora wynosi 93 pozycje, w tym 31 współautorskich. Świadczy to o dużej aktywności publikacyjnej oraz umiejętności współpracy z innymi badaczami. Zaskakuje brak publikacji po roku 2017.

Tematyka publikacji jest bardzo zróżnicowana. Analizując jedynie na podstawie tytułów, można zauważyć, że ok. 60 publikacji jest związanych z naukami o zarządzaniu i jakości.

W autoreferacie nie wskazano informacji na temat liczby cytowań, współczynników wpływu oraz punktacji za publikacje. Analiza przeprowadzona z wykorzystaniem aplikacji Publish or Perish wykazała: 3 artykuły i 2 cytowania według Crossref, 3 artykuły i 1 cytowanie według Google Scholar, 1 artykuł i 5 cytowań według Scopus. Baza Web of Science wykazała brak artykułów.

Habilitantka odbyła staże w Agencji Ochrony Środowiska EKOPARK, Instytucie Analiz im. Karola Gaussa, Narodowej Agencji Poszanowania Energii.

W autoreferacie wskazano udział w 5 konferencjach międzynarodowych (lista konferencji została w autoreferacie podana dwukrotnie).

Biorąc pod uwagę przedstawione argumenty stwierdzam, że dorobek Habilitantki w zakresie aktywności i współpracy naukowej jest wystarczający. Dlatego aktywność tę oceniam **pozytywnie**.

#### **4. Ocena aktywności dydaktycznej, organizacyjnej oraz popularyzatorskiej Habilitantki po uzyskaniu stopnia naukowego doktora**

Habilitantka współpracuje z praktyką. Uczestniczyła jako ekspert w projektach ECIIA Task Force, Audyt innowacyjności, Naukowcy dla gospodarki Mazowsza, była członkiem IAA Polska oraz kierownikiem ds. jakości w projekcie EMCS. Dodatkowo świadczyła usługi doradcze dla małych i średnich przedsiębiorstw.

W ramach działalności organizacyjnej była członkiem komitetu organizacyjnego jednej konferencji.

W autoreferacie nie wspomniano o działalności dydaktycznej. Ta informacja znajduje się w pliku przekazanym na nośniku elektronicznym. Habilitantka była promotorką 35 prac inżynierskich i 31 prac magisterskich.

Stwierdzam, że dorobek Habilitantki w zakresie aktywności dydaktycznej, organizacyjnej oraz popularyzatorskiej jest wystarczający. Dlatego ten obszar oceniam **pozytywnie**.

#### **5. Konkluzja opinii**

W świetle przedstawionej oceny całości dorobku naukowego oraz aktywności i współpracy naukowej stwierdzam, że osiągnięcia Pani dr inż. Grażyny Pauliny Wójcik **spełniają w stopniu minimalnym** wymagania określone w art. 219 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r. poz. 1668 z późn. zm.). Dlatego **popieram** wniosek Pani dr inż. Grażyny Pauliny Wójcik o nadanie Jej stopnia naukowego doktora habilitowanego nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Ostateczną decyzję w głosowaniu uzależniam jednak od satysfakcjonujących wyjaśnień dotyczących słabych stron głównego osiągnięcia naukowego uzyskanych w trakcie kolokwium habilitacyjnego.

Kraków, dn. 26 kwietnia 2021 r.

dr hab. Sławomir Wawak, prof. UEK

