

Recenzja pracy doktorskiej

mgr Beaty Grabowskiej-Bujny, pt. *Kompetencje kadry menedżerskiej a kreowanie kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych*, napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. inż. Waldemara Jędrzejczyka, prof. PCz, w Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej.

I. Podstawa opracowania recenzji i ogólna charakterystyka rozprawy

Podstawę formalną przygotowania niniejszej recenzji stanowi umowa o dzieło autorskie – recenzja w przewodzie doktorskim nr 3399/2022/23, zawarta przeze mnie z Akademią WSB w Dąbrowie Górniczej w dniu 16.06.2023 roku.

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska mieści się na 236 stronach i obejmuje wstęp, pięć rozdziałów, zakończenie, bibliografię, wykaz tabel, wykaz rysunków, wykaz wykresów, dwa załączniki oraz streszczenia (w j. polskim i w j. angielskim). Praca lokuje się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Postawę prawną recenzji pracy stanowi ustawa z dnia 14 marca 2003 r. *o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki* (Dz. U. z 2017 r. poz. 1789). Zgodnie z wymogami ustawowymi rozprawa doktorska powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz prezentować ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie naukowej, w tym przypadku w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, a także potwierdzać umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Mając na uwadze przedstawione warunki, przy ocenie rozprawy doktorskiej mgr Beaty Grabowskiej-Bujny, przyjęto następujące kryteria:

- znaczenie podjętej problematyki,
- cele pracy i metodyka badań,
- ocena rozwiązania problemu,
- ocena struktury oraz strony formalnej pracy.

Recenzja zakończona została konkluzją.

II. Znaczenie podjętej problematyki

Transport kolejowy stanowi istotny element nowoczesnej i konkurencyjnej gospodarki. Na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat miał miejsce znaczny rozwój oraz modernizacja taboru przedsiębiorstw kolejowych w Polsce. Zmiany te były w znacznym stopniu związane z koniecznością spełniania dyrektyw i rozporządzeń unijnych

w zakresie transportu kolejowego. Regulacje te określają podstawowe kierunki i ramy prawne dla zrównoważonego rozwoju transportu kolejowego w Polsce i Europie. Wspierają innowacyjne działania, kładące nacisk na bezpieczeństwo, ekologię i konkurencyjność. Rozwój polskich przedsiębiorstw kolejowych koncentruje się głównie na modernizacji istniejącej i budowie nowej infrastruktury, a także pozyskiwaniu bezpiecznych środków transportu. Bezpieczeństwo w różnych obszarach działań kolejowych stale się poprawia. Współczesne przedsiębiorstwa kolejowe zdają sobie sprawę, że kultura bezpieczeństwa ma kluczowe znaczenie dla całego systemu. To dotyczy zarówno pracowników kolejowych, podmiotów kolejowych w realizacji zaleceń dotyczących bezpieczeństwa, stanu infrastruktury, jak i użytkowników systemu kolejowego. Kluczową kwestią w tym względzie staje się rozpoznawanie problemów związanych z bezpieczeństwem na rynku kolejowym i wskazywanie sposobów ich rozwiązania. Prewencja obejmuje tworzenie bezpiecznych postaw w pracy, współpracę w minimalizowaniu nieprawidłowości, eliminację przyczyn wypadków, analizę potencjalnie niebezpiecznych zdarzeń oraz motywowanie pracowników. W tym kontekście, istotne jest zrozumienie, jak budowanie kultury bezpieczeństwa przez przedsiębiorstwa kolejowe wpływa na organizację i jej otoczenie, a także jaką rolę odgrywa kadra menedżerska w tym procesie. Wymaga to odpowiednich kompetencji od kadry zarządzającej, takich jak motywowanie pracowników do bezpiecznej pracy, zapewnianie efektywnej komunikacji w zakresie bezpieczeństwa, nadzór nad bezpieczną realizacją działań operacyjnych, wykorzystywanie informacji o potencjalnie niebezpiecznych zdarzeniach oraz umiejętność korzystania z systemów zarządzania bezpieczeństwem.

Problematyka zarządzania kompetencjami i kreowania kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych nie była dotychczas podejmowana szeroko w publikacjach naukowych. Należy jednocześnie podkreślić, że problem niniejszej dysertacji jest ważny nie tylko z perspektywy sprawności działania przedsiębiorstw kolejowych, ale również w wymiarze ogólnospołecznym. W kontekście przedstawionych uwag, podjęty w pracy problem zarządzania kompetencjami kadry menedżerskiej w kreowaniu kultury bezpieczeństwa należy uznać za w pełni aktualny i wpisujący się w istniejącą lukę poznawczą oraz utylitarną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

III. Cele pracy i metodyka badań

Na podstawie zidentyfikowanej luki poznawczej sformułowano hipotezy badawcze. Hipotezą główną (Hg) pracy był stwierdzenie, że *„jeżeli w przedsiębiorstwach kolejowych kadra menedżerska odznaczać się będzie wysokim poziomem nasycenia kompetencji określonych w modelu kompetencyjnym, to poziom kultury bezpieczeństwa w tych przedsiębiorstwach będzie większy”*. Hipotezę główną rozwinęto w formie czterech hipotez cząstkowych:

- (H1) *„Jeżeli kadra menedżerska promować będzie podstawowe zasady kultury bezpieczeństwa determinujące jej poziom, to zapewnione będzie utrzymanie standardów bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych”.*
- (H2) *„Jeżeli kadra menedżerska w przedsiębiorstwie kolejowym będzie wykorzystywała w zarządzaniu wdrożony system zarządzania bezpieczeństwem, to zwiększy się poziom kultury bezpieczeństwa tych przedsiębiorstw”.*
- (H3) *„Jeżeli pracownicy i kadra menedżerska będą przestrzegać zapisów systemu zarządzania bezpieczeństwem oraz prezentować zaangażowanie w aspekty bezpieczeństwa, to poziom kultury bezpieczeństwa zwiększy się”.*
- (H4) *„Jeżeli kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie kolejowym osiągnie wysoki poziom, to umocni się wizerunek organizacji w branży”.*

Dla wypełnienia wskazanej luki badawczej oraz weryfikacji postawionych hipotez wyznaczono cele pracy. Celem głównym (Cg) było *„opracowanie modelu kompetencji menedżerskich kreujących kulturę bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych”*. Realizacji celu głównego pracy podporządkowano następujące cele szczegółowe:

Cele o charakterze teorio-poznawczym:

- (A) *„Zdefiniowanie kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych oraz identyfikacja czynników determinujących jej poziom”.*
- (B) *„Określenie kompetencji menedżerskich i diagnoza modeli kompetencyjnych”.*

Cele o charakterze metodologicznym:

- (C) *„Zdiagnozowanie kluczowych kompetencji kadry menedżerskiej w przedsiębiorstwach kolejowych, które stymulują rozwój kultury bezpieczeństwa”.*
- (D) *„Identyfikacja czynników doskonalenia kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie, aby odniosło ono sukces i realizowało cele strategiczne związane z bezpieczeństwem”.*

Cele o charakterze utylitarnym:

- (E) *„Identyfikacja czynników kreujących bezpieczeństwo w przedsiębiorstwach kolejowych”.*
- (F) *„Określenie poziomu kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych z wdrożonym systemem zarządzania bezpieczeństwem”.*
- (G) *„Określenie i ocena przyczyn podejmowania ryzykownych zachowań przez pracowników w przedsiębiorstwach kolejowych oraz czynników wpływających na poprawę bezpieczeństwa”.*
- (H) *„Określenie korzyści wynikających z kształtowania kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych”.*

Przedstawione hipotezy odnoszą się do zidentyfikowanej luki poznawczej. Zostały właściwie sformułowane i można je uznać za teoriiotwórcze. Cel główny oraz cele szczegółowe również zostały poprawnie sformułowane. Są one logiczne i spójne z hipotezami. W sposób czytelny wyznaczają zadania badawcze w ramach pracy.

Dla realizacji przyjętych celów pracy zastosowano zarówno ilościowe, jak i jakościowe metody badawcze. Proces badawczy podzielony został na 10 etapów:

- *„diagnoza problemu badawczego (analiza teorii i budowa konstruktów teoretycznego),*
- *konceptualizacja poprzez sformułowanie hipotez i celów badawczych,*
- *wybór metod badawczych,*
- *charakterystyka badanej populacji,*
- *operacjonalizacja celów poprzez dobór narzędzi badawczych,*
- *określenie modelu badawczego wraz ze wskazaniem zmiennych i korelacji pomiędzy nimi,*
- *przeprowadzenie badań pilotażowych z wykorzystaniem metody wywiadu,*
- *przeprowadzenie badań właściwych,*
- *zgromadzenie danych i ich analiza,*
- *realizacja celów badawczych i potwierdzenie hipotez”.*

Zastosowano następujące metody badawcze: analizę i krytykę piśmiennictwa, wywiad, ankietowanie, studium przypadku. Analizę i krytykę piśmiennictwa wykorzystano do przeglądu literatury (źródeł bibliograficznych) oraz aktów prawnych polskich i unijnych dedykowanych branży kolejowej. Metodę wywiadu wykorzystano do przeprowadzenia badań pilotażowych, których wyniki posłużyły do identyfikacji czynników kształtujących kulturę bezpieczeństwa oraz zbudowania autorskiego kwestionariusza oceny poziomu kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych. Wywiady przeprowadzono z przedstawicielami kadry kierowniczej oraz pełnomocnikami ds. systemu zarządzania bezpieczeństwem. Za pomocą ankietowania zbadano ogólną wiedzę pracowników przedsiębiorstw kolejowych na temat bezpieczeństwa, czynników wpływających na poprawę bezpieczeństwa oraz przyczyn podejmowania ryzykownych zachowań w pracy. Zidentyfikowano czynniki kształtujące kulturę bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych oraz zbadano jej poziom. Ankietowanie posłużyło również do identyfikacji i oceny kluczowych kompetencji kadry menedżerskiej w aspekcie kształtowania kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych. Badaniami ankietowymi objętych zostało łącznie 877 pracowników z 9 przedsiębiorstw kolejowych, wyłonionych poprzez dobór celowy. Wyniki badań ankietowych poddano analizie z wykorzystaniem metod statystycznych. Studium przypadku przeprowadzono dla wybranego przedsiębiorstwa kolejowego. Na bazie wyników badań określono działania doskonalące i wskaźniki dla najniżej ocenionych czynników w procesie oceny poziomu kultury bezpieczeństwa dla badanego przedsiębiorstwa.

Zastosowane podejścia badawcze i metody, jak również sposób prowadzenia badań uważam za poprawny i odpowiadający celom pracy. Doktorantka potwierdziła bardzo dobre przygotowanie zarówno w zakresie posługiwania się ilościowymi, jak i jakościowymi narzędziami badawczymi, właściwymi dla nauk o zarządzaniu i jakości.

IV. Ocena rozwiązania problemu

Układ rozprawy jest ściśle podporządkowany realizacji celów pracy i weryfikacji postawionych hipotez badawczych. W strukturze pracy można wyróżnić trzy zasadnicze części: teoretyczną, metodyczną oraz empiryczno-koncepcyjną.

Część teoretyczna pracy obejmuje dwa pierwsze rozdziały.

Rozdział pierwszy skupia się na analizie kluczowych definicji dotyczących kultury organizacji oraz kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych. Przedstawiono wyniki przeglądu literatury specjalistycznej, aktów prawnych oraz innych dokumentów definiujących elementy kształtowania kultury bezpieczeństwa w tej branży. Zidentyfikowano istotne czynniki wpływające na kulturę bezpieczeństwa. Opisano również kluczowe podmioty działające w branży kolejowej oraz ich rolę w kontekście zarządzania systemami bezpieczeństwa.

W rozdziale drugim podkreślono znaczenie oraz rolę menedżera w skutecznym kształtowaniu kultury bezpieczeństwa. Zidentyfikowano i opisano niezbędne kompetencje menedżerskie w tym obszarze. Ponadto, przedstawiono różne metody budowania modeli kompetencyjnych oraz wyjaśniono ich rolę w procesie kształtowania kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych.

Omawiana część pracy (teoretyczna) ma przede wszystkim charakter sprawozdawczy i stanowi rezultat przeprowadzonych studiów literaturowych. Oceniając wartość merytoryczną tej części, należy podkreślić, że cechuje ją logiczność oraz spójność treści. Poszczególne rozdziały oraz punkty w ramach rozdziałów są ze sobą powiązane i tworzą poprawny układ wywodu naukowego związany z celem rozprawy.

W rozdziale trzecim szczegółowo opisano proces badawczy. Rozdział ten stanowi część metodyczną pracy. Rozpoczęto od uzasadnienia wyboru problemu badawczego. Scharakteryzowano następnie wykorzystane w badaniach metody oraz narzędzia. Rozdział trzeci zawiera również charakterystykę badanej populacji oraz opis grupy badawczej. Dodatkowo, zaprezentowano wyniki ogólnej oceny bezpieczeństwa w badanych podmiotach oraz poziomu kultury bezpieczeństwa.

Część empiryczno-koncepcyjną pracy tworzy rozdział czwarty i piąty.

W rozdziale czwartym dokonano analizy wyników badań w kontekście zidentyfikowanych kluczowych kompetencji menedżerskich. Przedstawiono również zaprojektowany model kompetencji menedżerskich kreujący kulturę bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych.

Rozdział piąty koncentruje się na identyfikacji luki kompetencyjnej w świetle przeprowadzonych badań. Przedstawiono także model zarządzania kompetencjami menedżerskimi oraz omówiono warunki implementacji tego modelu w praktyce.

Wnioski wypływające z przeprowadzonych badań oraz wyniki weryfikacji przyjętych hipotez przedstawiono w zakończeniu.

Przedstawione wyniki badań dostarczają nowej wiedzy na temat roli kompetencji menedżerskich w kreowaniu kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych.

Wysoko oceniam zastosowany schemat badawczy. Badania rozpoczęto od diagnozy kultury oraz poziomu bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych. Następnie zidentyfikowano oczekiwane kompetencje kadry kierowniczej, korespondujące z kreowaniem kultury bezpieczeństwa. Na tej podstawie zbudowano model kompetencyjny, stanowiący główny cel pracy. Dokonano także oceny aktualnego poziomu kompetencji posiadanych przez kadre kierowniczą badanych przedsiębiorstw. W ostatniej części badań przeprowadzono wersyfikację zaproponowanego modelu, identyfikując warunki jego implementacji w przedsiębiorstwach kolejowych.

Aspektem, który rodzi pewne wątpliwości w kontekście przedstawionych wyników badań jest użycie określenia „skuteczność menedżerska” dla jednej z zagregowanych kompetencji w zaproponowanym modelu. Skuteczność stanowi kategorię oceny wynikowej, odnoszącej się do różnych aspektów oceny menedżerów. Obejmuje ona również skuteczność w zarządzaniu zespołami, czy motywowaniu innych. Uważam, że w tym przypadku trafniejszym określeniem dla tej kategorii zagregowanej kompetencji byłaby „orientacja na wyniki”.

Niezależnie od powyżej uwagi, która w znacznym stopniu ma charakter dyskusyjny, chcę podkreślić, że zarówno charakterystyka omawianej problematyki w części teoretycznej, jak i wyniki badań, zostały zaprezentowane w sposób poprawny. Zastosowane metody analizy są adekwatne do charakteru materiału empirycznego oraz zakresu badania. Przedstawione wyniki badań dostarczają cennej wiedzy, dotyczącej kompetencji menedżerskich w kreowaniu kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych.. Stwierdzam, że Autorka rozwiązała postawiony w pracy problem badawczy oraz potwierdziła umiejętność prowadzenia badań naukowych.

V. Ocena struktury oraz strony formalnej pracy

Rozprawa doktorska mgr Beaty Grabowskiej-Bujny spełnia wymogi formalne stawiane tego typu pracom i jest bardzo dobrze przygotowana pod względem edytorskim. Pracę charakteryzuje poprawna i spójna struktura. Objętość rozdziałów jest porównywalna. Treść rozdziałów jest adekwatna do ich tytułów. Używana w pracy terminologia jest zgodna z obowiązującą w literaturze przedmiotu. Pewne wątpliwości budzi używane w pracy określenie „przyswajania kompetencji”. Bardziej poprawną formą w tym względzie wydaje się określenie „nabywania” kompetencji przez pracowników.

Bibliografia pracy została przygotowana zgodnie z obowiązującymi standardami i obejmuje 189 pozycji. W pracy wykorzystano także 13 aktów prawnych oraz 1 dokument normalizacyjny. Źródła bibliograficzne są aktualne i powiązane z problematyką pracy. Wszystkie źródła były powoływane w tekście. Powołania właściwie zamieszczano w pracy.

Rozprawa zawiera także 29 rysunków i 36 tabel. Schematy te są powiązane z tekstem i zwiększają przejrzystość prezentowanych treści. Warto także podkreślić

dużą liczbę autorskich rysunków, tabel i wykresów, występujących zarówno w części empirycznej, jak i teoretycznej pracy.

VI. Konkluzja

Podsumowując recenzję rozprawy doktorskiej mgr Beaty Grabowskiej-Bujny stwierdzam, że jest ona opracowaniem naukowym o znacznych walorach zarówno poznawczych, jak i utylitarnych, przedstawiającym wyniki badań w zakresie zarządzania kompetencjami menedżerskimi z perspektywy kreowania kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych. Praca i przeprowadzone w jej ramach badania wskazują na:

- oryginalność rozwiązania problemu naukowego, opartego na zaprojektowanych samodzielnie badaniach;
- umiejętność prowadzenia pracy naukowej,
- posiadanie przez Autora rozprawy ogólnej wiedzy teoretycznej w zakresie dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

Biorąc powyższe pod uwagę stwierdzam, że recenzowana przeze mnie praca doktorska mgr Beaty Grabowskiej-Bujny, pt. ***Kompetencje kadry menedżerskiej a kreowanie kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych***, spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim określone w ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2017 r. poz. 1789) i wnoszę o jej dopuszczenie do publicznej obrony. Biorąc pod uwagę znaczenie podjętego w pracy problemu oraz zakres i wysoki poziom badań empirycznych wnioskuję o **wyróżnienie pracy**.

Nawiązując jednocześnie do ograniczeń podjętych badań oraz uwag przedstawionych w niniejszej recenzji formułuję następujące pytania do dyskusji w trakcie publicznej obrony:

- 1) Na ile zaproponowany model kompetencji menedżerskich kreujących kulturę bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych jest uniwersalny i może mieć zastosowanie również w przedsiębiorstwach z innych branż?
- 2) Jaka ocenia Pani relację pomiędzy kompetencjami miękkimi i twardymi pracowników w kształtowaniu bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych?



/Bernard Ziębicki/