

**dr hab. inż. Ewa Więcek-Janka, prof. PP**

Poznań, 30.07.2023r.

doktor habilitowana w dyscyplinie:

nauki o zarządzaniu i jakości

**Politechnika Poznańska**

Wydział Inżynierii Zarządzania

Zakład Marketingu i Rozwoju Organizacji

ul. J. Rychlewskiego 2

60-965 Poznań

## RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

**mgr Beaty Grabowskiej-Bujnej**

pt. „Kompetencje kadry menedżerskiej a kreowanie kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych”

napisanej w Akademii WSB

pod kierunkiem naukowym dra hab. inż. Waldemara Jędrzejczyka, prof. PCz

w dyscyplinie: nauki o zarządzaniu i jakości

### 1. OPINIA OGÓLNA

Podstawą sporządzenia recenzji jest w zakresie formalnym uchwała Rady Dyscypliny Naukowej nauki i zarządzaniu i jakości Akademii WSB z dnia 30 maja 2023 informujące mnie o tym, a w zakresie merytorycznym ustawa z dnia 14 marca 2003. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. nr 65, poz. 595 z późn. zm.) w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora (Dz.U. z 2018 r., poz.261).

Przedłożona mi do recenzji dysertacja doktorska przygotowana przez Panią mgr **Beate Grabowską-Bujną** (Autorkę) wpisuje się w nurt rozważań na temat kształtowania kultury bezpieczeństwa, tu: szczególnie dotyczącym wpływu kompetencji kadry na jej przebieg. Dotyczy problemu naukowego, jakim jest rozpoznanie, sklasyfikowanie a następnie ocena poziomu kompetencji kadry kierowniczej i określenie wpływu na kształtowanie kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych. Zgodnie z wymogami obowiązujących przepisów recenzja jest podzielona na trzy główne części podlegające ocenie:

- oryginalność rozwiązania problemu naukowego;
- ogólna wiedza teoretyczna;
- umiejętność prowadzenia pracy naukowej.

## 2. Ocena oryginalności rozwiązania problemu naukowego

Ocena oryginalności rozwiązania problemu naukowego przedłożonej dysertacji doktorskiej została sporządzona z uwzględnieniem:

- znaczenia problematyki podjętej w recenzowanej rozprawie,
- zgodności tematu dysertacji z zawartością opracowania,
- struktury pracy,
- zastosowanego „języka” i formalnej strony rozprawy.

### 2.1. Znaczenie problematyki podjętej w rozprawie

Przedmiotem rozprawy jest przedstawienie kompetencji menedżerskich w kształtowaniu kontekście kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych.

W pracy szczegółowo zostały omówione następujące zagadnienia:

1. Funkcjonowanie i rodzaj przedsiębiorstw kolejowych w Polsce.
2. Czynniki kształtujące kulturę bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych oraz sposoby badania ich poziomu.
3. Rola i znaczenie wdrożonych systemów zarządzania bezpieczeństwem w kształtowaniu kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych.
4. Rola i znaczenie kompetencji menedżerskich w kształtowaniu kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych.
5. Zastosowanie modeli kompetencyjnych w procesie kształtowania kultury bezpieczeństwa.

W opinii Autorki dysertacji, rozwój przedsiębiorstw kolejowych w Polsce w głównej mierze koncentruje się na aspekcie bezpieczeństwa związanym z modernizacją istniejącej infrastruktury kolejowej, budową nowej infrastruktury oraz pozyskiwaniem nowoczesnych, bezpiecznych środków transportu. Mniejszy nacisk położony jest na zasoby ludzkie. Osiągnięcie zmian w tym zakresie jest możliwe, gdy przedsiębiorstwa będą nieustannie doskonalić posiadane zasoby oraz zdolności do identyfikacji, dostrzegania i wykorzystywania szans.

Istotne są umiejętności zarządzania bezpieczeństwem w transporcie kolejowym we wszystkich jego wymiarach, nie tylko technicznym, ale również społecznym. Wymaga to odpowiednich kompetencji od kadry zarządzającej ukierunkowanych na: motywowanie pracowników do bezpiecznej pracy, zapewnienie właściwej komunikacji w zakresie bezpieczeństwa, nadzór nad bezpieczną realizacją działań operacyjnych, wykorzystywanie informacji o zdarzeniach potencjalnie niebezpiecznych do działań pro-bezpiecznych, umiejętność wykorzystania wdrożonych systemów zarządzania bezpieczeństwem.

Autorka zauważa, że w analizowanym kontekście istotne jest określenie, jakie znaczenie ma budowanie kultury bezpieczeństwa przez przedsiębiorstwa kolejowe zarówno dla samej organizacji, jak i dla otoczenia, w którym funkcjonuje. Ponadto, ważną rolę w tym procesie pełni kadra menedżerska.

Autorka zidentyfikowała lukę poznawczą dotyczącą analizy w omawianym zakresie kultury bezpieczeństwa w organizacjach oraz zakresu kompetencji menedżerskich i oceniła jako niewystarczające i nie rozwiązujące problemu w odniesieniu do przedsiębiorstw kolejowych.

Zważywszy na specyfikę otoczenia, w którym działają obecnie przedsiębiorstwa oraz fakt, że podejście oparte na zasobach jest niewystarczające, wyjaśnienie sposobu, w jaki przedsiębiorstwa mogą osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną w sytuacjach nagłych i nieprzewidywalnych zmian, staje się istotnym i oryginalnym problemem ze względu na zmienność sytuacji, w jakiej przedsiębiorstwa planują i realizują swoje cele. Problematyka zdolności dynamicznych oraz dojrzałości kultury bezpieczeństwa nabiera więc szczególnego znaczenia.

## **2.2. Zgodność tematu z zawartością opracowania**

Tytuł recenzowanego opracowania brzmi: „Kompetencje kadry menedżerskiej a kreowanie kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych”. Zawartość części teoretycznej i badawczej (rozdziały 1 do 5) odpowiada przyjętemu tematowi opracowania, i w sposób konsekwentny od ogółu o szczegółu jest rozwijana.

Praca składa się z następujących części: wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia, bibliografii, wykazu tabel, wykazu rysunków, wykazu wykresów, załączników, streszczenia pracy w języku polskim i streszczenia w języku angielskim.

W rozdziale pierwszym omówiono podstawowe definicje dotyczące kultury organizacji i kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach. Dokonano przeglądu literatury przedmiotu, aktów prawnych i innych dokumentów definiujących elementy procesu kształtowania kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych. Zidentyfikowano czynniki kształtujące poziom kultury w organizacjach. Opisano także podmioty branży kolejowej i ich funkcjonowanie w aspekcie zarządzania systemami bezpieczeństwa.

Rozdział drugi prezentuje podstawowe informacje o znaczeniu i roli menedżera w skutecznym kreowaniu kultury bezpieczeństwa. Określono i opisano podstawowe kompetencje menedżerskie. Przedstawiono metody budowania modeli kompetencyjnych oraz wskazano, jakie mają znaczenie w procesie kształtowania kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych. Przedstawione treści eksplorują także zagadnienia związane z niwelowaniem luki kompetencyjnej.

W rozdziale trzecim szczegółowo opisano proces postępowania badawczego, uwzględniając wszystkie jego etapy oraz przedstawia uzasadnienie wyboru problemu badawczego. Scharakteryzowano wykorzystane w procesie badawczym metody i narzędzia. Rozdział ten zawiera również charakterystykę badanej populacji oraz opis próby badawczej. Przedstawione są także wyniki z ogólnej oceny bezpieczeństwa w badanych podmiotach oraz z oceny poziomu kultury bezpieczeństwa.

Rozdział czwarty poświęcony jest analizie wyników w kontekście zidentyfikowanych kluczowych kompetencji menedżerskich. Przedstawiono w nim zbudowany model kompetencji menedżerskich w aspekcie kształtowania kultury bezpieczeństwa.

Rozdział piąty zawiera treści związane z identyfikacją luki kompetencyjnej w świetle przeprowadzonych badań oraz przedstawia model zarządzania kompetencjami menedżerskimi. Omówiono w nim także warunki implementacji zbudowanego modelu do praktyki.

Zakończenie zawiera podsumowanie i wnioski w kontekście realizacji celów pracy oraz weryfikacji przyjętych hipotez.

### **2.3. Ocena struktury pracy**

Praca została napisana na 236 stronach, z czego 192 strony poświęcono na merytoryczne opracowanie tematu, a pozostałe 46 stron zawierają spisy wykorzystanej literatury, tabel, rysunków, załączniki, a także streszczenie pracy w języku polskim i języku angielskim. Praca została podzielona na pięć głównych rozdziałów, w których Autorka skupiła się na realizacji celów przedstawionych we wstępie.

Pierwsze trzy rozdziały mają charakter rozważań teoretycznych w oparciu, o które dokonano objaśnienia i rozpoznania zagadnień stanowiących przedmiot rozprawy doktorskiej. Rozdział czwarty i piąty skupiają się na opisie badań empirycznych przeprowadzonych przez Autorkę oraz prezentacji uzyskanych wyników i sformułowanych wniosków wraz z determinantami wdrażania opracowanego modelu kompetencji menedżerskich, które kształtują kulturę bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych.

Podział treści w rozdziałach został odpowiednio zaplanowany, zachowując równowagę zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym. Warto zaznaczyć, że treść w rozdziałach została rozmieszczona w podrozdziałach, co umożliwi czytelnikowi przemieszczanie się od ogólnych do bardziej szczegółowych tematów, co ułatwia zrozumienie prezentowanych treści z wyjątkiem opisu metodyki badań.

### **2.4. Ocena formalnej strony opracowania**

Dysertacja została napisana z należytą starannością i zgodnie z zasadami pisowni języka polskiego, jednocześnie zachowując charakterystyczny dla dziedziny nauki o zarządzaniu i jakości język „naukowy”, uwzględniający terminologię związaną z problematyką kształtowania kultury bezpieczeństwa i kompetencji. Prezentowane treści zostały wzbogacone o 29 ilustracji (rysunki) oraz 36 tabel. Warto zauważyć, że sposób wplatania tabel i ilustracji w opis tematyczny jest trafny, co znacząco poprawia przekaz treści.

Mam jednak pewne wątpliwości co do niektórych rysunków, zwłaszcza dotyczących zachowania praw autorskich do ich kopiowania. Na przykład rysunki 1.12, 1.15 i 1.16 wymagają weryfikacji w kwestii uzyskania zgody na przedstawienie ich w pracy. Pozostałe rysunki i tabele powinny być dokładnie opisane, a także zawierać informację o zgodzie na wykorzystanie oryginałów lub powinny być oznaczone jako „opracowanie własne na przykładzie”.

Zalecam dokładne weryfikowanie zgodności z prawami autorskimi w odniesieniu do wybranych rysunków oraz jasne oznaczenie źródeł i autorskiego wkładu w pozostałych przypadkach. Ponadto zwracam uwagę na chaos jaki panuje w jeden z części dysertacji a mianowicie w opisie metodyki badań. Treść ta jest najbardziej rozporoszona i trudno się zorientować gdzie omawiane są jakie jej części.

Konkluzja częściowa dotycząca **oryginalności rozwiązania problemu naukowego**:

Ocena czterech aspektów związanych z oryginalnością rozwiązania problemu naukowego pozwala na wniosek częściowy mówiący o tym, że dysertacja spełnia wymóg oryginalności rozwiązania problemu naukowego i wypełnia lukę poznawczą mimo zidentyfikowanych niedociągnięć.

### **3. Ocena ogólnej wiedzy teoretycznej**

Ocena ogólnej wiedzy teoretycznej Autorki przedłożonej dysertacji została sporządzona z uwzględnieniem:

- aktualności literatury uwzględnionej w opracowaniu,
- i jej kompletności.

#### **3.1. Ocena aktualności literatury wykorzystanej w dysertacji**

Badania literaturowe przeprowadzone przez Autorkę, obejmujące klasyczny przegląd literatury krajowej i zagranicznej z zakresu kształtowania kultury bezpieczeństwa i rozwoju kompetencji menedżerskich, wykorzystywały 189 źródeł naukowych i popularno-naukowych 13 aktów prawnych, jeden dokument normalizacyjny. Jedynie 22 źródła literaturowe - publikacje naukowe były napisane w ostatnich pięciu latach. Należy zauważyć, że taki niewielki odsetek źródeł, zwłaszcza w kontekście dużego zainteresowania środowiska naukowego kulturą bezpieczeństwa i rozwojem kompetencji menedżerskich, budzi pewne zastrzeżenia.

Pomimo, że Autorka dokonała klasycznego przeglądu literatury, dobór źródeł wydaje się być mało reprezentatywny dla pełnego spektrum wiedzy w tym obszarze. Zbiór źródeł może być zbyt ograniczony, co powoduje, że pewne istotne publikacje i perspektywy mogły zostać pominięte. Zapewne istnieje znacznie większa liczba publikacji naukowych, które dotyczą tematyki kształtowania kultury bezpieczeństwa i rozwoju kompetencji menedżerskich, zarówno w Polsce, jak i za granicą. Szersze uwzględnienie różnorodnych źródeł literaturowych mogłoby wzbogacić dyskusję, wnioski i perspektywy przedstawione w pracy.

W związku z tym, proszę Autorkę do rozważenia poszerzenia zakresu badań literaturowych, uwzględniając bardziej reprezentatywne źródła z ostatnich lat oraz różnych perspektyw naukowych w kolejnych badaniach. To pozwoli na bardziej kompleksowe podejście do tematu oraz zapewni szeroki kontekst dla przedstawionych wniosków i rekomendacji.

Konkluzja częściowa dotycząca **ogólnej wiedzy teoretycznej**:

Ocena aktualności i kompletności wykorzystania źródeł literaturowych pozwala na konkluzję częściową o minimalnym wykazaniu się Autorki dysertacji ogólną wiedzą teoretyczną z omawianej tematyki. Tym samym proszę Autorkę o odpowiedź na pytanie: W jaki sposób dobierała Pani literaturę przedmiotu? W jaki sposób ja Pani klasyfikowała? i W jaki sposób badała Pani jej kompletność? w kontekście przedstawionego rysunku 3.2.

### **4. Umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez doktorantkę**

Samodzielną pracę naukową doktorantki obejmuje ocenę:

- kompletności badań kontekstowych,

- metodyki badań pierwotnych,
- wykorzystanie aparatu narzędziowego w badaniach,
- wykorzystanie aparatu analitycznego,
- zasadność przedstawionych wniosków.

#### **4.1. Ocena kompletności badań kontekstowych**

Zgodnie z oceną wykorzystania źródeł literaturowych (por. pkt. 3.1) i prezentacją wyników badań wtórnych w rozdziałach od 1 do 3 należy uznać, że Autorka dysertacji w sposób niewyczerpujący przedstawiła tło kontekstowe podejmowanego tematu.

Po pierwsze, zaniedbanie najnowszych publikacji w danym zakresie może wpłynąć na brak aktualności przedstawionych informacji. Kultura bezpieczeństwa i rozwój kompetencji menedżerskich są dziedzinami, które ewoluują i rozwijają się dynamicznie, a najnowsze badania i trendy mogą wpłynąć na bardziej wszechstronne i aktualne spojrzenie na temat.

Po drugie, skupienie się na jedynie podstawowym tle kontekstowym może ograniczyć zrozumienie szerokiego kontekstu problematyki. Nieuwzględnienie różnorodnych i bardziej zróżnicowanych źródeł literaturowych może spowodować pominięcie kluczowych aspektów lub alternatywnych podejść do tematu.

#### **4.2. Ocena zrealizowanej metodyki badań pierwotnych**

Za cel główny pracy przyjęto budowę modelu kompetencji menedżerskich kreujących kulturę bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych.

Autorka określiła również cele szczegółowe:

##### **4.2.1 W obszarze teoretyczno-poznawczym:**

(A) Zdefiniowanie kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych oraz identyfikacja czynników determinujących jej poziom.

(B) Określenie kompetencji menedżerskich i diagnoza modeli kompetencyjnych.

Niestety we wskazanym przez Autorkę miejscu trudno odnaleźć obiecaną listę czynników determinujących poziom bezpieczeństwa. Od strony 35 do 41 Autorka przedstawia różne modele i procesy związane z kulturą bezpieczeństwa, natomiast brakuje wylistowanych i opisanych czynników jej kształtowania.

##### **4.2.2 W obszarze metodycznym:**

(C) Zdiagnozowanie kluczowych kompetencji kadry menedżerskiej w przedsiębiorstwach kolejowych, które stymulują rozwój kultury bezpieczeństwa.

(D) Identyfikację czynników doskonalenia kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie, aby odniosło ono sukces i realizowało cele strategiczne związane z bezpieczeństwem.

Niestety brakuje także jasno określonych czynników doskonalenia kultury bezpieczeństwa w recenzowanym tekście

#### **4.2.3 W obszarze utylitarnym:**

(E) Identyfikację 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.

#### **4.2.4 W obszarze operacjonalizacji badań**

W dysertacji zgodnie z „prawidłami sztuki” Autorka postawiła hipotezy badawcze (i przedstawiła je w następującej kolejności:

„Hipoteza główna zakłada, 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”.

Hipoteza główna jest przypuszczeniem, wobec tego sformułowanie „zakłada” jest nieuprawnione i zarezerwowane dla założeń. Ponadto brakuje określenia o jaki model kompetencyjny chodzi Autorce, zwłaszcza, że autorski model ma być formułowany na podstawie wyników badań. Prezentowane podejście sugeruje, że do tej pory nie istniał żaden model kształtowania kompetencji menedżerskich nastawiony na rozwój kultury bezpieczeństwa, a to nie prawda.

W pracy oprócz hipotezy głównej postawiono również cztery hipotezy cząstkowe:

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.

Całą zaplanowaną metodykę badań Autorka przedstawiła w transparentny sposób posługując się tabelami (por. 3.1; 3.2).

Zastrzeżeniem jest liczba respondentów, która wzięła udział w badaniach oraz ich charakterystyka. Wątpliwość ta dotyczy replikowalności badań i wniosków dla próby. Przy złożonej próbie 9 jednostek organizacyjnych na 165 należących do populacji należy wnioskować wyłącznie dla tych 9 jednostek złożonych. Za właściwą należy uznać liczebność badanych zwłaszcza na stanowiskach menedżerskich z zabezpieczaniem struktury wewnętrznej. Jednak

pozostaje wątpliwość jaki wkład w realizację celu badań ma warstwa próby „pracownicy umysłowi/fizyczni” w liczbie 518 osób (59,1%).

Proszę o wyjaśnienie konieczności uwzględnienia tej warstwy.

Proszę o wyjaśnienie konieczności rozbicia celów na tak wiele drobnych. Dodam, że brakowało w treści pracy przywoływania celów szczegółowych w części metodycznej dysertacji.

#### **4.3. Ocena wykorzystania aparatu narzędziowego w badaniach**

Doktorantka w ramach badań wtórnych zgromadziła materiały pisane. Do jej zbioru zasobów należały raporty, opracowania o charakterze naukowym oraz publikacje popularnonaukowe. Ten proces gromadzenia danych pozwolił jej na zbudowanie bazy wiedzy do dalszej analizy.

Po skompletowaniu niezbędnych dokumentów, poddała je procesowi tabulacji i klasyfikacji. Kolejnym krokiem była analiza jakościowa materiałów. Doktorantka przestudiowała zgromadzone źródła, dokonując ich interpretacji i wyciągając wnioski, które później posłużyły do postawienia pytań badawczych. W przeprowadzonych badaniach pierwotnych wykorzystano trzy metody: wywiadu swobodnego, ankiety i analizy przypadku.

Autorka dysertacji w swoim procesie badawczym, sformułowała pięć dyspozycji do przeprowadzenia wywiadów. Skonstruowano je w taki sposób, aby luźno opisywać problemy związane z bezpieczeństwem i kulturą bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych - temat, który stanowił kluczowy punkt jej badania.

W kolejnej fazie przeprowadzono wywiady. Wykorzystując współczesne technologie komunikacyjne, Autorka zorganizowała rozmowy zarówno telefoniczne, jak i online. Wzięło w nich udział 19 osób - zarówno osoby na stanowiskach kierowniczych (9), jak i pełnomocnicy (10). Wywiady przeprowadzono w godzinach pracy respondentów, z uwzględnieniem ich zobowiązań zawodowych. W tabeli 3.5 przedstawiono syntezę zebranych wyników z wywiadów. Uważam, że realizacja badań jakościowych jakimi są wywiady swobodne lepiej wykonywać „face to face” ze względu na możliwość obserwowania „mowy ciała” respondenta. Dopuszcza wykorzystanie komunikatorów wizualnych takich jak: Teams, Zoom, itp.

Kolejnym zarzutem jest niewykorzystanie w pełni potencjału jaki daje wywiad swobodny. Autorka powinna przedstawić wypowiedzi każdego z respondentów, wcześniej symbolicznie zakodowanych, tak aby można było zidentyfikować podobieństwa i różnice pojawiające się w ich wypowiedziach.

Kolejnym zarzutem jest kolejność zastosowania metod. Może warto było odwrócić kolejność i wywiady zastosować na końcu procesu, dzięki czemu doktorantka otrzymałaby wyjaśnienia i ewentualne propozycje poprawy zbadanego stanu.

Zabrakło mi także wykorzystania narzędzi analiz badania jakościowego, np. analizy semantycznej, grupowania wypowiedzi, itd.

Kwestionariusz ankiety I, przeprowadzony został w całej populacji badawczej. Pozwolił on przeprowadzić podstawowe badania w celu: identyfikacji poziomu bezpieczeństwa w badanych podmiotach, oceny poziomu nasycenia kompetencji menedżerskich, oceny czynników determinujących poziom kultury bezpieczeństwa, oceny czynników wpływających na poprawę bezpieczeństwa oraz oceny przyczyn wypadków w badanych podmiotach.



W kwestionariuszu ankiety I wykorzystano w pierwszej części 35 pytań zamkniętych o charakterze dychotomicznym. Autorka mogła przygotować pytania z wykorzystaniem jakiegokolwiek skali, która dawałaby większy wgląd w tematykę. Uważam, że 35 pytań „rozbiegowych” – a za takie należy je uznać to zdecydowany nadmiar.

Pozostałe dwie części uwzględniają pięciostopniową skalę ocen, co zdecydowanie podnosi walory tego narzędzia.

Kwestionariusz ankiety II posłużył do badania poziomu kultury bezpieczeństwa w grupie pełnomocników. Zawierał opis celu przeprowadzenia badań oraz założenia związane z wyborem przedsiębiorstw do badań. Kwestionariusz zawierał osiem zdefiniowanych przez Autorkę czynników kształtujących kulturę bezpieczeństwa. Do każdego z ośmiu czynników przyporządkowano określone cechy. Oceny dokonywano w kontekście "stanu obecnego – jak jest" oraz "stanu pożądanego – jak chcę, żeby było".

W opisie metodycznym zawarto informację, że próbą badawczą byli pełnomocnicy. Czyżby to było dziesięć osób, o których Autorka pisze na stronie 120? Jeśli tak, to dlaczego zastosowano ankietę i jakie przesłanki za nią przemawiają. W takim przypadku należałoby uznać to badania za badanie eksperckie. Tym samym zauważam tu niewykorzystany potencjał badania różnic w postrzeganiu kultury bezpieczeństwa pomiędzy pełnomocnikami, kadrą zarządzającą i pozostałymi pracownikami, zwłaszcza w kontekście utylitarnym.

Podsumowując: należy zauważyć determinację Autorki w realizacji celów postawionych w opracowaniu – i to jest wartość, w tym zastosowanie w procesie badań triangulacji i połączenie badan jakościowych z ilościowymi.

Natomiast niestety w prezentację procesu badawczego wdarł się nieporządek, co znacznie utrudniło jej ocenę. Autorka prezentuje proces fragmentarycznie i fragmentarycznie omawia jego rezultaty, co na poziomie pracy doktorskiej powinno być dużo bardziej usystematyzowane. Nie mniej Autorka opracowała i przedstawiła modele badawcze (por. rys. 3.4 i 3.5), które ułatwiają zrozumienie ścieżki metodycznej podjętej przez Nią w badaniach.

#### **4.4. Ocena wykorzystania aparatu analitycznego w badaniach**

W opracowaniu wykorzystano obok analizy opisowej, analizę ilościową. Oprócz tego Autorka przedstawiła statystyki opisowe w badanej próbie. Dobór przez Autorkę instrumentów statystycznych oraz zastosowanie oprogramowania komputerowego, wykorzystującego język skryptowy Python (z wykorzystaniem bibliotek pandas i plotly), umożliwiło skompilowanie i zarchiwizowanie danych pochodzących z kwestionariuszy ankiety. Pozwoliło to na wykonanie analiz statystycznych dla zebranych danych w kontekście postawionych hipotez. Wszystkie przeprowadzone analizy zostały zilustrowane lub ujęte w tabelach co znacząco podnosi walor poznawczy opracowania.

Dużym niedostatkiem w opracowaniu jest brak opisu tabel, np. brak informacji o tym „jaka miara” opisuje przedstawione wartości, tj. czy są to średnie arytmetyczne, średnie ważone, mediany itd. Pozostaje do dyskusji uzasadnienie stosowania takich miar przy wykorzystaniu skal porządkowych.

Innym zastrzeżeniem względem wyników jest np. tab. 3.7 i rys. 3.11. Odczytując te dane można zobaczyć, że stan obecny ogólnej oceny poziomu kultury bezpieczeństwa w badanej próbie jest niemalże oczekiwany. Zatem proszę o odpowiedź na pytanie o przesłanki podjęcia tematu, skoro jest „tak dobrze”. Brakuje tu podejścia krytycznego Autorki wobec wyników własnych prac.

#### 4.5. Ocena zasadności przedstawionych wniosków

Głównym celem dysertacji była, jak napisała Autorka opracowanie „**modelu kompetencji kadry menedżerskiej w kontekście kształtowania kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie kolejowym**”. Cel został osiągnięty.

Przedstawione analizy przeprowadzone zarówno w częściach teoretycznych, jak i części empirycznej umożliwiły realizację postawionych celów szczegółowych na poziomie poznawczym, empirycznym i aplikacyjnym oraz weryfikację przyjętych hipotez.

Cele pracy zostały osiągnięte dzięki przeprowadzeniu analizy krajowej i zagranicznej literatury w zakresie objętym tytułem rozprawy, jak również badań empirycznych przeprowadzonych wśród polskich przedsiębiorstw z wykorzystaniem ilościowych i jakościowych metod gromadzenia danych.

Realizowane badania zweryfikowały także hipotezę główną, przyjmującą, że kiedy kadra zarządzająca w przedsiębiorstwach kolejowych charakteryzuje się intensywnym opanowaniem kompetencji zdefiniowanych w modelu kompetencyjnym, poziom kultury bezpieczeństwa w tych organizacjach wzrasta. Potwierdzenie tej głównej hipotezy jest widoczne w przedstawionych w czwartym rozdziale wynikach analizy korelacji pomiędzy kluczowymi umiejętnościami kadry kierowniczej a poziomem kultury bezpieczeństwa. Dodatkowo, potwierdzenie wiarygodności wykonanych badań dodatkowo umacnia te wyniki.

Do wartości dysertacji należy zaliczyć:

- 1) wartość poznawczą, która wniosła do przestrzeni naukowej rozpoznanie dojrzałości kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych w Polsce;
- 2) wartość metodyczną, której wynikiem jest opracowany model kompetencji menedżerskich w aspekcie kształtowania kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych;
- 3) wartość pragmatyczną, która zawiera się w rekomendacjach dotyczących wykorzystania modelu do zdiagnozowania istniejących problemów w zakresie kształtowania kultury bezpieczeństwa oraz opracowania działań, jakie należy podjąć do jej doskonalenia.

Konkluzja częściowa dotycząca **samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez doktorantkę**. Wyżej przedstawiona ocena szczegółowych aspektów samodzielności działań badawczych, wskazuje na drobne uchybienia w tych zakresie. Niemniej ocena również tego aspektu jest pozytywna i należy uznać, że Autorka opracowania jest przygotowana do samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

## 5. WNIOSKI I KONKLUZJA KOŃCOWA

Rozprawę doktorską **mgr Beaty Grabowskiej-Bujnej** należy uznać za spełniającą wymogi stawiane tego typu pracom. Doktorantka podjęła się właściwego zamysłu badawczego, głównie ze względu na kluczowe znaczenie dążenia do kształtowania kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych. W ramach autorskiej koncepcji w większej części zastosowała odpowiednie dla postawionych celów instrumentarium badawcze i analityczne.

Po literaturze opracowania jestem przekonana, że recenzowana dysertacja doktorska spełnia ustawowe kryteria stawiane pracom doktorskim tj.:

1. Recenzowana rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, jakim jest:
  - a) opracowanie i przeprowadzenie badań wskazujących na poziomy kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych;
  - b) opracowanie autorskiego modelu zarządzania kompetencjami kadry menedżerskiej w aspekcie kształtowania kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych;
  - c) opracowanie rekomendacji dotyczących procesów i działań związanych z wdrażania opracowanego modelu w przedsiębiorstwach kolejowych.
  
2. Recenzowana rozprawa wykazuje na ogólną wiedzę teoretyczną Autorki w dyscyplinie: nauki o zarządzaniu i jakości, w szczególności w zakresie terminologii stosowanej dla zarządzania kompetencjami i kulturą organizacyjną w tym kulturą bezpieczeństwa.
  
3. Recenzowana rozprawa potwierdza umiejętności Autorki w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, w której wykazała się poprawnym warsztatem metodycznym i może w przyszłości prowadzić własne badania naukowe.

Reasumując, stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska **mgr Beaty Grabowskiej-Bujnej** pt. „**Kompetencje kadry menedżerskiej a kreowanie kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach kolejowych**” spełnia przesłanki, o których mowa w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce.

Sporządzono w Poznaniu 30 lipca 2023r.



Ewa Więcek-Janka