

Opole, dn. 09.09.2019 r.

dr hab. inż. Katarzyna Hys, profesor uczelni

Wydział Inżynierii Produkcji i Logistyki  
Politechnika Opolska

**Recenzja**  
**rozprawy doktorskiej mgra Adriana Cierpiot**  
**pt. *Skuteczność zintegrowanych systemów zarządzania***  
***w przedsiębiorstwach przemysłowych***

napisanej pod kierunkiem naukowym  
**prof. nadzw. dr hab. Urszuli Wąskiewicz-Rusnak**

**1. Uwagi ogólne**

Podstawę formalną do przygotowania recenzji stanowi pismo sporządzone przez dr hab. Katarzynę Szczepańską-Woszczyzna, prof. AWSB, Dziekan Wydziału Nauk Stosowanych Akademii Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej (z dnia 12.07.2019 r.) powierzające mi pełnienie funkcji recenzenta rozprawy doktorskiej mgra Adriana Cierpiot pt. *Skuteczność zintegrowanych systemów zarządzania w przedsiębiorstwach przemysłowych* napisanej pod kierunkiem naukowym prof. nadzw. dr hab. Urszuli Wąskiewicz-Rusnak.

Recenzowana praca doktorska mieści się w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu w subdyscyplinie zarządzanie jakością. Celem sporządzonej opinii jest stwierdzenie czy rozprawa napisana przez mgra Adriana Cierpiot spełnia warunki i wymagania niezbędne do nadania stopnia doktora 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. 2016, poz. 882). Recenzja zawiera szczegółowo uzasadnioną ocenę dysertacji w zakresie oryginalnego rozwiązania problemu naukowego, wykazywanej ogólnej wiedzy teoretycznej Kandydata w dyscyplinie nauki o zarządzaniu oraz umiejętności do samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez Doktoranta.

W związku z powyższym, w recenzji dokonano oceny najważniejszych aspektów rozprawy doktorskiej w zakresie:

- oceny podjętej tematyki pracy oraz sformułowanego tytułu rozprawy,
- ogólnej charakterystyki pracy, jej celów, przyjętych hipotez badawczych oraz metodyki badań,
- struktury rozprawy i jej zawartości merytorycznej.

Na końcu recenzji sformułowano ogólne uwagi, zalecenia oraz pytania do Kandydata. Recenzja zakończona jest konkluzją kwalifikacyjną.

## **2. Ocena podjętej tematyki pracy oraz sformułowanego tytułu pracy**

W krajach rozwiniętych gospodarczo, stosowanie wielu systemów zarządzania firmą w sposób synchroniczny stanowi naturalną konsekwencję wykorzystywania dojrzałych systemów adaptujących się do danych warunków rynkowych. Podjęta przez Doktoranta problematyka skuteczności stosowanych w przedsiębiorstwach zintegrowanych systemów zarządzania stanowi ważne i aktualne zagadnienie. Jednocześnie odzwierciedla złożony obszar badawczy wynikający z rosnącej świadomości interesariuszy, a tym samym postulowanych przez nich oczekiwań. Jak napisał Doktorant „wdrażanie i stosowanie w przedsiębiorstwach zintegrowanych systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy stało się inspiracją autora do zbadania ich wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw” (s. 5-6). Mimo nieprecyzyjnego stwierdzenia odczytuję „inspirację autora” jako nakreślenie problemu badawczego, który uważam za celny i istotny.

Tytuł rozprawy zdefiniowany jest poprawnie, zawiera bowiem wskazanie na problem naukowy oraz jego kontekst. Koncentruje uwagę na kluczowym zagadnieniu, w ramach którego Autor zrealizował badania dla wskazanego zakresu tj. skuteczności zintegrowanych systemów zarządzania w przedsiębiorstwach przemysłowych. Muszę jednak zauważyć, że o ile w temacie pracy Doktorant skupia uwagę na zintegrowanych systemach zarządzania przedsiębiorstwem, o tyle pracę niemalże w całości poświęcił zintegrowanym systemom zarządzania jakością w organizacji. Co oznacza, że tytuł pracy w mojej ocenie powinien być bardziej precyzyjny i koncentrować się na problematyce jakości.

Dokonując oceny wyboru podjętej tematyki oraz sformułowania tytułu pracy stwierdzam, że podjęty w dysertacji problem badawczy ma duże znaczenie zarówno z punktu widzenia badań naukowych, jak i zagadnień praktycznych. Natomiast zdefiniowany problem badawczy jest odpowiedni dla rozprawy doktorskiej.

## **3. Ogólna charakterystyka pracy, jej cele, przyjęte hipotezy badawcze oraz metodyka badań**

Autor określił lukę badawczą w „braku publikacji naukowych dotyczących wyników badań empirycznych w zakresie zintegrowanych systemów zarządzania” (s. 6). W tym miejscu muszę zasygnalizować pewną nieprawidłowość. Nie zgadzam się z tym stwierdzeniem. W międzynarodowych bazach naukowych m.in. Web of Science, Scopus istnieją setki publikacji naukowych w podanym zakresie. W związku z tym, dostrzegam problem w następujących obszarach. Doktorant przeprowadził literaturowe badania naukowe niemalże wyłącznie na podstawie analizy lokalnych publikacji (tj. krajowych), co ma swoje potwierdzenie w nielicznie wykorzystanych w niniejszej rozprawie źródłach obcojęzycznych (na 223 pozycje

literatury zaledwie 24 stanowią obcojęzyczne, ss. 374-388). Równie istotną kwestią są braki w zakresie definicji podstawowych pojęć (m.in. zintegrowane systemy zarządzania). Co wchodzi w zakres integracji tych systemów? Jaka jest różnica pomiędzy systemem zarządzania przedsiębiorstwem, zintegrowanym systemem zarządzania przedsiębiorstwem oraz zintegrowanym systemem zarządzania jakością w przedsiębiorstwie? Tym samym, nieprecyzyjna nomenklatura oraz mała wnikliwość analityczna mogła wpłynąć na wyniki wyszukiwania właściwych publikacji naukowych w podanym zakresie.

Na podstawie zidentyfikowanego problemu badawczego za cel główny dysertacji Doktorant przyjął „ocenę skuteczności stosowanych zintegrowanych systemów zarządzania w przedsiębiorstwach przemysłowych” (s. 6, s. 257). Cel ten zdekomponował na osiem celów szczegółowych, w tym:

- ustalenie istotnych czynników kontekstu przedsiębiorstwa warunkujących jego funkcjonowanie w warunkach postępującego umiędzynaradawiania działalności gospodarczej i globalizacji,
- wykazanie, że stosowanie zintegrowanych systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz bezpieczeństwem i higieną pracy stanowi narzędzie praktycznego zastosowania reguł zrównoważonego i trwałego rozwoju oraz społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie,
- przedstawienie ewolucji międzynarodowych systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz bhp w odniesieniu do nowelizacji norm ISO 9001, ISO 14001, PN-N-18001, OHSAS 18001 oraz ISO 45001,
- wskazanie procedur wdrażania i audytowania zintegrowanych systemów zarządzania jakością, środowiskowego i bhp,
- określenie wpływu funkcjonujących zintegrowanych systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz bhp na poprawę wyników przedsiębiorstw oraz doskonalenie działań w obszarze zarządzania,
- określenie wpływu stosowania zintegrowanego systemu zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz bhp na środowiskowe efekty działalności przedsiębiorstwa,
- potwierdzenie znaczenia stosowania zintegrowanego systemu zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz bhp dla osiąganego poziomu bezpieczeństwa zdrowia i życia w przedsiębiorstwie,
- ustalenie wytycznych i rekomendacji dotyczących funkcjonowania zintegrowanych systemów zarządzania w przedsiębiorstwach przemysłowych (s. 6, s. 368).

Uważam, że cel główny oraz cele szczegółowe są ambitne, jednakże wątpliwość budzą niektóre sformułowania. Na przykład cel drugi oraz siódmy jest zdefiniowany w postaci tezy. Odczuwam także niedosyt wynikający z braku klasyfikacji celów szczegółowych na teoretyczno-poznawcze oraz utylitarne. Przyjęcie takiej klasyfikacji porządkuje wiele kwestii związanych z realizacją zadań

empirycznych, w szczególności analizę i interpretację uzyskanych wyników badań. Niemniej jednak, należy podkreślić, że sformułowane cele są ważne i interesujące poznawczo.

W dalszym postępowaniu mgr A. Cierpiot sformułował hipotezę badawczą zawartą w stwierdzeniu: „skuteczne stosowanie zintegrowanych systemów zarządzania w przedsiębiorstwach przemysłowych prowadzi do poprawy ich funkcjonowania” (s. 7, s. 257). Następnie hipoteza ta została uszczegółowiona w postaci pięciu hipotez cząstkowych, za pomocą których wyznaczone zostały kierunki prowadzonych badań. Hipotezy cząstkowe zostały sformułowane w następujący sposób:

- miarą skuteczności funkcjonowania zintegrowanych systemów zarządzania jest wykorzystywanie w przedsiębiorstwach koncepcji oceny integrującej analizę funkcjonowania przedsiębiorstwa w aspekcie ekonomicznym, jakościowym, środowiskowym oraz warunków pracy,
- stopień ograniczenia negatywnych oddziaływań na środowisko naturalne oraz poprawy stanu bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwach przemysłowych stosujących zintegrowane systemy zarządzania, w tym zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz bhp zależy jest od poziomu skuteczności tych systemów,
- wpływ zintegrowanych systemów zarządzania na funkcjonowanie przedsiębiorstw jest tym większy, im dłuższy jest czas ich stosowania,
- podstawowy wpływ na wzrost skuteczności funkcjonowania zintegrowanych systemów zarządzania ma system zarządzania jakością,
- skuteczność funkcjonowania zintegrowanych systemów zarządzania jest niezależna od sektora przedsiębiorstw, w których ten system jest stosowany.

Zwracam uwagę, że hipotezy cząstkowe zawierają nieścisłości w stosunku do prowadzonych i przedstawionych wyników badań. Na przykład w pierwszej hipotezie szczegółowej Autor napisał „miarą skuteczności funkcjonowania zintegrowanych systemów zarządzania jest... w aspekcie ekonomicznym, jakościowym, środowiskowym oraz warunków pracy” (s. 7, s. 258). Tymczasem, w części empirycznej analiza ekonomiczna nie została przeprowadzona. W jaki sposób zatem można hipotezę tę falsyfikować? Uważam to za istotny błąd. Niefortunnie została także sformułowana hipoteza czwarta. Wdrożenie ISO 9001 nie jest obowiązkowe. Dlaczego Autor przyjął, że podstawowym elementem zintegrowanego systemu zarządzania jest właśnie system zarządzania jakością? W pracy brak jest przeprowadzonych stosownych analiz potwierdzających takie ujęcie.

Mimo wskazanych usterek, sposób sformułowania celów, hipotez jest poprawny, co potwierdza elementarne kwalifikacje Doktoranta w zakresie umiejętności do samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

W dalszej części pracy Doktorant zaprezentował koncepcję pracy badawczej, którą przedstawił w postaci dziesięciu etapów (s. 8). Układ taki oceniam za poprawny, chociaż brak jest tutaj zachowanej proporcji pomiędzy teorią a empirią. Autor skupił się przede wszystkim na etapach empirycznych, chociaż napisał, że „wartość dodaną pracy stanowi wkład autora do teorii i metodologii nauk o zarządzaniu (...)” (s. 7).

Zastrzeżenia budzą także wskazane przez Doktoranta zastosowane metody badawcze. W szczególności wątpliwość ta dotyczy zastosowania „metody dedukcji i indukcji” (s. 8). Zważywszy, że dedukcja i indukcja odzwierciedlają procesy poznania myślowego, czy Autor stosował je jednocześnie? Na jakich etapach prac badawczych? W jakim celu? Pewien niepokój budzi także niepoprawne łączenie metod i technik badawczych. Autor wśród metod badawczych wymienił „wywiady bezpośrednie”, które stanowią technikę badawczą (s. 8).

Metodyka przeprowadzonych badań została opisana w sposób podstawowy w rozdziale 6 (ss. 257-264). Zauważam jednak, że pewne części metodyczne zostały tutaj przez Autora niepotrzebnie powielone. Odnosi się to w szczególności do celu głównego, celów szczegółowych, hipotezy głównej oraz hipotez częściowych, czy też etapów badań (ss. 257-259 vs ss. 6-8). Jak wynika z opisu metodyki badań zrealizowanych przez Kandydata, przeprowadzone badania miały charakter ilościowy i jakościowy. Niemniej jednak, dostrzegam wiele nieścisłości w zawartym w dysertacji opisie. Najistotniejsze zastrzeżenia budzą następujące elementy. Opisując etapy badań empirycznych Autor powołuje się na dane, które „uporządkował w ujęciu tabelarycznym” - niestety nie zostały one zamieszczone w pracy (s. 261). Dalej Kandydat napisał „(...) przeprowadzono szereg wywiadów celem uzupełnienia brakujących danych lub interpretacji danych posiadanych” (s. 261). W pracy brak jest charakterystyki badanej populacji za pomocą wywiadu (co to znaczy „szereg wywiadów”, czyli ile?), brak jest zamieszczonego kwestionariusza wywiadu. Jeśli wyniki uzyskane za pomocą wywiadu stanowią podstawę wnioskowania, to kwestionariusze te powinny stanowić integralną część rozprawy. W opisie metodyki badań niefortunne są także stwierdzenia takie, jak „W kolejnym etapie badań, bazując na uporządkowanych, zaprezentowanych graficznie oraz przedyskutowanych z badanymi danymi, dokonano ich analizy i interpretacji (...)” (s. 261). Takie stwierdzenia są niewłaściwe i nieprecyzyjne, bowiem mogą prowadzić do podważania prawdziwości prezentowanych wyników badań. Ponadto zwracam uwagę na przyjęte przez Doktoranta kryteria oceny skuteczności (ss. 260-261, s. 263). O ile praca zawiera odniesienia zarówno w tytule pracy, jak i w treści poszczególnych rozdziałów do zintegrowanych systemów zarządzania, a w szczególności w treści ujęte zostały takie zagadnienia, jak: postępujące umiędzynaradawianie działalności gospodarczej i globalizacja oraz koszty jakości (19-53), zrównoważony i trwały rozwój, społeczna odpowiedzialność biznesu (ss. 54-81), to kryteria tej oceny zostały ograniczone wyłącznie

do wybranych systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach. Autor w badaniach uwzględnił wyłącznie system zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Natomiast pojęcie zintegrowanych systemów zarządzania jest o wiele szersze i jego interpretacja wykracza poza systemy jakości. W związku z powyższym, swoboda w stosowaniu nomenklatury, nieuprawnione uproszczenia i stosowanie skrótów myślowych w pracy naukowej powinny zostać wyeliminowane.

Reasumując, należy zauważyć, że Doktorant podjął się analizy zjawiska o złożonej naturze. Mimo wskazanych niedoskonałości, identyfikacja niedostatecznie rozpoznanego na gruncie naukowym problemu badawczego, sposób ujęcia w zdefiniowanych celach szczegółowych i przyjętej hipotezie oraz wykorzystanie metod i technik badawczych tworzą poprawne podstawy metodyczne dla realizacji recenzowanego zamierzenia naukowego.

#### **4. Struktura rozprawy i jej zawartość merytoryczna – spostrzeżenia i uwagi polemiczne**

##### **Struktura rozprawy**

Generalnie struktura rozprawy jest prawidłowa i odzwierciedla jej układ teoretyczno-empiryczny. Formalna strona pracy nie budzi zastrzeżeń. Dysertacja sformatowana jest starannie, rysunki i tabele sporządzone zostały poprawnie (odstępstwa zostaną wskazane w dalszej części opinii). Wywód prowadzony jest w sposób zrozumiały.

Recenzowana rozprawa zawiera 398 stron tekstu, które zostały podzielone pomiędzy wstęp, sześć rozdziałów i zakończenie. Ponadto w pracy zamieszczone zostały: bibliografia, spis tabel, rysunków i wykresów oraz wykaz aktualnych norm z zakresu systemowego zarządzania organizacją. Układ pracy jest poprawny. W bibliografii zestawiono 223 pozycje literaturowe obejmujące publikacje w języku polskim, angielskim (23 pozycje) i niemieckim (1 pozycja), spośród których znalazło się 198 monografii oraz artykułów naukowych, 23 ustaw i norm, a także 2 pozycje źródeł internetowych. Generalnie dla prowadzonych rozważań wskazana bibliografia jest poprawna, jednakże w mojej opinii powinna zostać rozszerzona o przegląd literatury światowej. Ponadto pewną wątpliwość budzi sens cytowania przez Autora niektórych pozycji literaturowych (np. 23, 53, 54, 79, 116, 140, 164).

##### **Zawartość merytoryczna poszczególnych rozdziałów – spostrzeżenia i uwagi polemiczne**

Przyjęty przez Doktoranta porządek poruszanych zagadnień w treści pracy generalnie jest właściwy i wynika z kolejności prowadzonych badań. Należy zauważyć także, że każdy rozdział zakończony jest podsumowaniem, co ułatwia ocenę jego treści. Układ taki oceniam pozytywnie.

Ze względu na zawartość merytoryczną treści, zastosowany porządek i logikę wypowiedzi oceniam *Wstęp* pracy za poprawny. Przedstawione zostały tutaj takie kwestie, jak: geneza pracy, problem badawczy, cel główny oraz cele szczegółowe, hipotezę pracy oraz hipotezy cząstkowe, koncepcję badań oraz strukturę pracy.

Dysertacja została podzielona przez Autora na dwie części. W pierwszej z nich przedstawione zostały zrealizowane przez Doktoranta badania literatury przedmiotu (obejmujące rozdziały 1-5). Natomiast w drugiej części zaprezentowane zostały badania o charakterze praktycznym (rozdział 6). Tym samym, struktura pracy uwidacznia zasygnalizowaną już wcześniej istniejącą dysproporcję pomiędzy teorią a empirią w dysertacji.

Wprawdzie treść rozdziałów analizy teoretycznej ukazuje ogólną wiedzę teoretyczną Kandydata w badanych zakresie, jednakże w dwóch przypadkach wątpliwość budzi zakres zaprezentowanej treści. A mianowicie, w rozdziale pierwszym Autor skoncentrował swoją uwagę na kwestiach dotyczących istoty i funkcjonowania przedsiębiorstw w zarządzaniu. Jest to wątek istotny i kluczowy dla realizowanego tematu pracy. Poza tym, Doktorant skupił się na czynnikach określających działalność i rozwój przedsiębiorstw, warunkach umiędzynaradawiania działalności gospodarczej i globalizacji. O ile poruszana problematyka jest ważna, to zadziwia nieco treść wypowiedzi, gdyż wymagana analiza literaturowa przedmiotu ma charakter podstawowy, wręcz podręcznikowy. Prowadzona dyskusja naukowa jest znikoma. Zadziwia także treść podrozdziału dotyczącego kosztów jakości dlatego, że w prowadzonych badaniach empirycznych brak jest do nich jakiegokolwiek odniesienia merytorycznego (por. ss. 46-53 vs ss. 257-365). Brak jest tutaj korelacji pomiędzy treścią a zakresem prowadzonych badań. Autor o kosztach wypowiada się w części empirycznej wyłącznie w sposób ogólnikowy (np. „Ciekawych wniosków mogłaby dostarczyć analiza kosztu postępowania z uznanymi reklamacjami w kolejnych latach i w stosunku do przychodu ze sprzedaży, dane te nie były jednak dostępne w wystarczającym stopniu” (s. 280); „rachunek kosztów jakości może stanowić narzędzie do oceny wpływu zintegrowanego systemu zarządzania na funkcjonowanie przedsiębiorstwa przez pryzmat jego wyników finansowych” (s. 369) i nast.). Tym samym uważam, że wystarczyło zaznaczyć istotność kosztów dla badanej problematyki, ale nie wprowadzać opisu szczegółowego w analizie teoretycznej, gdyż nie ma ona uzasadnienia w niniejszej pracy.

Rozdział kolejny pracy, dotyczący rozwoju zrównoważonego i trwałego oraz społecznej odpowiedzialności biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwami mimo, iż zawiera poprawną charakterystykę problematyki w zakresie istoty, ewolucji oraz roli tych koncepcji we współczesnej firmie, uważam za zbędny w odniesieniu do celu głównego pracy oraz sformułowanych hipotez badawczych. Także w empirycznej części pracy nie ma do tej problematyki odniesienia. Treści te z pewnością mogłyby

zostać wykorzystane do innych publikacji bez szkody dla treści dysertacji. Uważam wręcz, że pozwoliłyby na koncentrację na wątku głównym pracy.

Rozdziały trzeci, czwarty i piąty uważam za istotne poznawczo dla dysertacji. Autor zabrał głos w dyskusji dotyczącej istoty zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem, analizy skuteczności, ewolucji międzynarodowych systemów zarządzania jakością, środowiskiem i bhp oraz uwarunkowań ich wdrażania do struktur przedsiębiorstwa. Niemniej jednak, nie mogę nie zauważyć pewnych niezręczności, których Autor się dopuścił. Autor używa wielokrotnie takich pojęć, jak: zintegrowane systemy zarządzania w przedsiębiorstwie (strona tytułowa), systemowe zarządzanie w przedsiębiorstwach (s. 97), znormalizowane systemy zarządzania metodą ciągłego doskonalenia (s. 98), międzynarodowe systemy zarządzania (s. 100), systemowe zarządzanie jakością (s. 105), standaryzowane systemy zarządzania (s. 106), systemy zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego i bhp (s. 108), czy też zarządzanie procesowe (s. 109), zintegrowane międzynarodowe systemy zarządzania (s. 219). Mam pewne wątpliwości wynikające z kontekstu stosowania wymienionych pojęć przez Doktoranta, które wyrażam w następującym pytaniu: czy Autor świadomie używa poszczególnych pojęć, czy traktuje je jako synonimy? Niedosyt odczytuję także w treści punktu 3.4, kluczowej dla treści rozprawy. Dyskusja przeprowadza przez Kandydata ma charakter dość ogólnikowy, brakuje tutaj wskazania na konkretne cele, kryteria oceny, czy też parametry oceny skuteczności zwłaszcza w kontekście przedsiębiorstwa przemysłowego (ss. 136-142). W rozdziale czwartym natomiast Autor podnosi kwestie TQM oraz międzynarodowych norm serii ISO, pomija jednak kontekst filozofii Kaizen. Uważam, że nie jest to najlepsze rozwiązanie, ponieważ w praktyce zwłaszcza przemysłowej elementy Kaizen stanowią kluczowe składowe zintegrowanego systemu zarządzania jakością. Rozdział piąty natomiast, choć zawiera ważne informacje dotyczące uwarunkowań oraz procedur wdrażania i audytowania zintegrowanych systemów zarządzania odczytywany jest przeze mnie raczej jako pewna forma poradnika, czy też przewodnika niż naukowa analiza literatury przedmiotu.

Rozdział szósty zawiera opisy elementów metodycznych oraz empirycznych dysertacji. W mojej ocenie jest to jedna z najważniejszych części pracy. Istotna jest tutaj prezentacja podmiotów, na przykładzie których przeprowadzono badania jakościowo-ilościowe. W szczególności charakterystykę przeprowadzonych studiów przypadków. Dla każdego przypadku Kandydat przedstawił także wyniki badań ilościowych (zarówno pierwotnych, jak i wtórnych), co oceniam jako konieczne i poprawne. Wyniki badań zostały odniesione do hipotez pracy, co w pełni odpowiada wymaganiom stawianym dysertacjom i potwierdza ogólną umiejętność Doktoranta do prowadzenia badań naukowych. Nie mogę jednak nie zauważyć, że weryfikacja hipotez została przeprowadzona dość intuicyjnie. Na przykład hipoteza cząstkowa wyrażona w stwierdzeniu „miarą skuteczności funkcjonowania



zintegrowanych systemów zarządzania jest wykorzystywanie w przedsiębiorstwach koncepcji oceny integrującej analizę funkcjonowania przedsiębiorstwa w aspekcie ekonomicznym, jakościowym, środowiskowym oraz warunków pracy” przy czym weryfikacja nie obejmuje aspektów ekonomicznych. Uważam to, jak już wcześniej wskazałam, za istotny błąd (s. 358). Weryfikacja pozostałych hipotez cząstkowych w większości odniesiona jest do prezentowanych wyników badań, niemniej jednak w niektórych miejscach zawiera odniesienia do zjawisk potencjalnych (ss. 358-363).

Na końcu pracy znajduje się *Zakończenie*, które zawiera powtórzenie celów szczegółowych (które uważam za zbędne), wnioski z prowadzonych rozważań oraz kierunek dalszych badań. Narracja prowadzona w tej części jest poprawna. Doktorant określił wnioski końcowe i rekomendacje, które sklasyfikował jako teoretyczno-poznawcze oraz praktyczne (s. 369-371). Wnioski tylko częściowo adekwatne są do prowadzonych badań. Niektóre z nich są bardzo ogólne i stanowią interpretację rzeczywistości przedsiębiorstwa, która nie ma potwierdzenia naukowego w dysertacji. Dodatkowo, Autor zaprezentował interesujące korzyści wewnętrzne dla stosowanego zintegrowanego systemu zarządzania. Harmonię burzy jednak brak wskazania na ograniczenia i pewne niekorzyści wynikające ze stosowania tego systemu w organizacji.

Mimo wykazanych usterek i niedoskonałych zapisów sporządzonych przez Doktoranta, zakres przeprowadzonych badań, sposób oceny skuteczności wdrażania i stosowania w przedsiębiorstwach zintegrowanych systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy spełnia w sposób podstawowy wymagania dysertacji i stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego przez Kandydata, a tym samym stanowi wkład do nauki o zarządzaniu przedsiębiorstwem.

## **5. Ogólne uwagi, zalecenia oraz pytania do Kandydata**

Po zapoznaniu się z treścią dysertacji zdefiniowałam następujące ogólne uwagi i zalecenia:

- Należy wyeliminować niedoskonałości i brak precyzji w zapisach.
- Niektóre schematy powinny zostać poprawione pod względem merytorycznym. Usterki dostrzegam zwłaszcza na rysunku „Sieć procesów zintegrowanego systemu zarządzania” (rysunek 17, s. 117) oraz na rysunku „Schemat komunikacji w procesie” (rysunek 16, s. 114).
- Praca powinna zostać poprawiona pod względem językowym, stylistycznym, ortograficznym, logicznym (np. s. 26, s. 36, s. 41, s. 140, s. 163 i nast.).
- Obszerne tabele zawarte na co najmniej dwóch stronach pracy powinny mieć powtórzone nazwy na każdej kolejnej stronie, a tego w pracy brakuje (np. ss. 66-69, ss. 84-85).

- W niektórych rozdziałach (np. s. 17, s. 29, s. 143) Doktorant stosuje formę osobową wypowiedzi, w pozostałych rozdziałach już nie. Należy to usystematyzować.

Zaznaczam jednakże, że wymienione uwagi oraz spostrzeżenia mają charakter pomocniczy i nie mają wpływu na pozytywną ocenę całej pracy.

W związku z powyższym, zwracam się z prośbą do Doktoranta o ustosunkowanie się do następujących kwestii:

1. Proszę wyjaśnić znaczenie, podobieństwa i różnice dla pojęć takich, jak: zintegrowane systemy zarządzania w przedsiębiorstwie, systemowe zarządzanie w przedsiębiorstwach, znormalizowane systemy zarządzania metodą ciągłego doskonalenia, międzynarodowe systemy zarządzania, systemowe zarządzanie jakością, standaryzowane systemy zarządzania, systemy zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego i bhp, zarządzanie procesowe oraz zintegrowane międzynarodowe systemy zarządzania.
2. Czy i w jaki sposób weryfikowana była poprawność kwestionariusza wywiadu? W opisie metodyki nie ma bowiem zapisu/opisu dotyczącego badań pilotażowych, czy też wykorzystania metody delfickiej (i innych) w celu weryfikacji autorskiego narzędzia.
3. Proszę omówić strukturę kwestionariusza wywiadu, za pomocą którego prowadził Pan badania w przedsiębiorstwach oraz zastosowaną w tym zakresie metodykę.
4. Proszę omówić potencjalne niekorzyści wynikające ze stosowania zintegrowanych systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwie z uwzględnieniem specyfiki firm przemysłowych.

### **Konkluzja kwalifikacyjna**

Przedłożona do oceny rozprawa doktorska mgra Adriana Cierpioł pt. *Skuteczność zintegrowanych systemów zarządzania w przedsiębiorstwach przemysłowych* napisanej pod kierunkiem naukowym prof. nadzw. dr hab. Urszuli Wąskiewicz-Rusnak jest pracą naukową i spełnia na poziomie podstawowym wymagania stawiane dysertacjom zapisane w Ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2016, poz. 882) oraz Rozporządzeniu MNiSW z dnia 19.01.2018 r. w sprawie szczegółowego trybu warunków przeprowadzania czynności w przewodach doktorskich, postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora (Dz. U. 30.01.2018, poz. 261). Tym samym, wnioskuję o dopuszczenie mgra A. Cierpioł do dalszych etapów przewodu doktorskiego.

