

Kraków, 5 września 2019 r.

dr hab. Andrzej Jaki, prof. UEK
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr. Adriana Cierpioła pt.
Skuteczność zintegrowanych systemów zarządzania w przedsiębiorstwach przemysłowych,
napisanej pod kierunkiem dr hab. Urszuli Wąsikiewicz-Rusnak, prof. AWSB,
Akademia WSB – Wydział Nauk Stosowanych,
Dąbrowa Górnicza 2019, ss. 398.

1. Podstawy formalne, cel i zakres recenzji

Niniejsza recenzja została opracowana w odpowiedzi na prośbę Dziekana Wydziału Nauk Stosowanych Akademii WSB dr hab. Katarzyny Szczepańskiej-Woszczyny, prof. AWSB zawartą w piśmie z dnia 12 lipca 2019 roku (znak pisma: AWSB/0471/2-19), informującym o powierzeniu mi funkcji recenzenta rozprawy doktorskiej mgr. Adriana Cierpioła. Celem niniejszej recenzji jest zatem udzielenie odpowiedzi na pytanie czy przedmiotowa rozprawa spełnia wymogi zapisane w Ustawie z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (t.j. Dz.U. z 2017 roku, poz. 1789). Punktem odniesienia jest w szczególności art. 13 ust. 1 przywołanej Ustawy, który stanowi, iż: „...Rozprawa doktorska, przygotowana pod opieką promotora albo pod opieką promotora i promotora pomocniczego, o którym mowa w art. 20, ust. 7, powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne dokonanie artystyczne oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia prac naukowych lub artystycznych”.

W związku z powyższym, oceniając przedłożoną mi do recenzji rozprawę uczynię to poprzez odniesienie się do takich cząstkowych obszarów oceny, jak:

- wybór oraz sformułowanie tematu i problemu badawczego, cele i hipotezy badawcze rozprawy,
- ocena struktury rozprawy,
- ocena zawartości merytorycznej rozprawy,



- ocena strony formalnej,
- konkluzja, zawierająca końcową ocenę rozprawy z punktu widzenia spełniania przez nią wymogów ustawowych.

2. Wybór oraz sformułowanie tematu i problemu badawczego, cele i hipotezy badawcze rozprawy

Istotą zarządzania przedsiębiorstwem jest dążenie do skutecznej i efektywnej realizacji jego celów, co wymaga odpowiedniego doboru, skorelowania oraz umiejętnego wykorzystania różnych postaci zasobów gospodarczych. Taki sposób rozumienia zarządzania znajduje swoje odzwierciedlenie zarówno w jego funkcjach, jak i tworzonych oraz doskonalonych koncepcjach, metodach i technikach zarządzania. Złożoność i nieszablonowość wyzwań, przed którymi stają współczesne przedsiębiorstwa, jak również różnorodność czynników oddziałujących na różne obszary zarządzania przedsiębiorstwami, skłaniają do kompleksowego podejścia przez stworzenie złożonej systemowej struktury zarządzania. System zarządzania traktowany holistycznie z perspektywy ujęć statycznego (struktura zarządcza) i dynamicznego (proces zarządzania) staje się niezbędnym warunkiem realizacji celów przedsiębiorstwa, wytyczających sens zarządzania nim. Specyfika różnych obszarów zarządzania wymusiła z jednej strony konieczność tworzenia właściwych im systemów zarządzania, z drugiej zaś konieczność ich integracji w celu wielopłaszczyznowego, holistycznego spojrzenia na cały system zarządzania przedsiębiorstwem. Rodzi to m.in. potrzebę standaryzacji działań, uwzględniającej także międzynarodowe, znormalizowane systemy zarządzania. I to, jak wnioskuję, stało się dla Doktoranta główną przesłanką dla podjęcia badań odnoszących się do mechanizmów tworzenia, wdrażania i stosowania zintegrowanych systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Pomimo bogatej krajowej i zagranicznej literatury naukowej poświęconej podejmowanej w rozprawie problematyce (zawierającej także wyniki zrealizowanych przez różnych autorów badań empirycznych) dostrzega On **lukę badawczą** odnoszącą się zarówno do sfery opisu zintegrowanych systemów zarządzania, jak i analizy uwarunkowań towarzyszących ich wdrażaniu oraz wykorzystywaniu w przedsiębiorstwach. Skuteczność zintegrowanych systemów zarządzania, którą Autor wyeksponował w tytule pracy, podkreśla czytelnie Jego intencje w zakresie kryterium oceny analizowanych systemów zarządzania. Równocześnie jednak pragnę już w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że **tytuł rozprawy** obiecuje w zaprezentowanym kształcie w moim przekonaniu więcej niż jej zawartość merytoryczna,

która koncentruje się – zgodnie zresztą z tym, co Autor podkreśla we wstępie (s. 5-6) – na trzech wymienionych przez Niego systemach zarządzania: zarządzanie jakością, zarządzanie środowiskowe oraz zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy.

Zdefiniowany przez Doktoranta problem badawczy wytyczył **cel główny** rozprawy, którym jest „ocena skuteczności stosowania zintegrowanych systemów zarządzania w przedsiębiorstwach przemysłowych” (s. 6). Realizacji celu głównego podporządkował Autor osiem **celów cząstkowych** odnoszących się do warstwy teoretycznej (literaturowej) oraz warstwy empirycznej (s. 6).

Cele realizowane w obrębie warstwy teoretycznej rozprawy odnosiły się do:

- prezentacji kluczowych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw we współczesnej rzeczywistości społeczno-ekonomicznej,
- wykazania, że stosowanie zintegrowanych systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy stanowi narzędzie praktycznego zastosowania reguł zrównoważonego i trwałego rozwoju oraz społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie,
- przedstawienia ewolucji międzynarodowych systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy,
- prezentacji procedur wdrażania i audytowania zintegrowanych systemów zarządzania jakością, środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.

Z kolei cele realizowane w ramach warstwy empirycznej dotyczyły:

- określenia wpływu funkcjonujących zintegrowanych systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy na poprawę wyników badanych przedsiębiorstw oraz doskonalenie działań w obszarze zarządzania,
- określenia wpływu stosowania zintegrowanego systemu zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy na środowiskowe efekty działalności badanego przedsiębiorstwa,
- potwierdzenia znaczenia stosowania zintegrowanego systemu zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy dla osiąganego poziomu bezpieczeństwa zdrowia i życia w badanym przedsiębiorstwie,
- ustalenia wytycznych i rekomendacji dotyczących funkcjonowania zintegrowanych systemów zarządzania w przedsiębiorstwach przemysłowych.

Osiągnięciu celów rozprawy posłużyła weryfikacja sformułowanych przez Autora **hipotez badawczych** – hipotezy głównej i pięciu hipotez cząstkowych (s. 7). Jako **hipotezę główną** przyjęto stwierdzenie, że „*skuteczne stosowanie zintegrowanych systemów zarządzania w przedsiębiorstwach przemysłowych prowadzi do poprawy ich funkcjonowania*”. Doprecyzowanie i rozwinięcie hipotezy głównej odnajdujemy w ramach **hipotez szczegółowych**, stwierdzających, że:

- 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.

Dążeniu do osiągnięcia celów rozprawy oraz weryfikacji sformułowanych hipotez badawczych podporządkował Autor zakres przedmiotowo-podmiotowy i procedurę badań oraz wykorzystane różnorodne metody badań ilościowych i jakościowych, które umożliwiły przeprowadzenie analizy mechanizmów tworzenia, wdrażania i stosowania zintegrowanych systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.

Oceniając założenia badawcze rozprawy oraz sposób ich sformułowania i podporządkowania tematowi, pragnę w pierwszej kolejności stwierdzić, że generalnie oceniam je **pozytywnie**. Równocześnie zwracam uwagę Doktorantowi na potrzebę wysoce precyzyjnego formułowania myśli (zwłaszcza, gdy dotyczy to celów i hipotez badawczych, tytułów rozdziałów i podrozdziałów), w szczególności odnosi się to do kilkakrotnie powtarzanego sformułowania: „*..... zarządzania środowiskowego i bhp ...*”, podczas gdy

chodzi tutaj o dwa obszary zarządzania: *zarządzanie środowiskowe* oraz *zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy*, a nie o jeden jak można by było mylnie sądzić. Także używanie skrótu *bhp* – dopuszczalne i zasadne w dalszym tekście pracy, w ramach podrozdziałów – nie powinno mieć tutaj miejsca.

Również wybór tematu rozprawy oceniam **pozytywnie**. Podjęta problematyka wzbogaca bowiem badania w zakresie mechanizmów tworzenia, wdrażania i stosowania zintegrowanych systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – przede wszystkim w wymiarze aplikacyjnym.

3. Ocena struktury rozprawy

Recenzowana rozprawa, zgodnie ze swoim tytułem oraz sformułowanymi założeniami badawczymi, koncentruje się na analizie skuteczności zintegrowanych systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, przy uwzględnieniu problematyki ich tworzenia, wdrażania i stosowania. Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. Tworzywem dla jej powstania były w pierwszej kolejności wyniki studiów literaturowych, które stworzyły Doktorantowi fundament dla właściwego sformułowania problemu badawczego oraz założeń rozprawy, a przede wszystkim umożliwiły właściwe określenie zakresu oraz metod Jego własnych badań empirycznych.

W strukturze pracy Autor wyróżnił sześć rozdziałów dopełnionych wstępem, zakończeniem, bibliografią (obejmująca krajową i zagraniczną literaturę zwartą i artykułową, akty prawne oraz źródła internetowe – łącznie 223 pozycje, w tym 26 pozycji literatury obcojęzycznej), spisami zamieszczonych w pracy tabel (ogółem 87 tabel), rysunków (ogółem 34 rysunki), wykresów (ogółem 52 wykresy) oraz wykaz norm z zakresu systemowego zarządzania organizacją (10 norm). Zamieszczone w rozprawie tabele, rysunki i wykresy stanowią w większości opracowania własne Autora, które zostały przygotowane w oparciu o studia literaturowe, a przede wszystkim w oparciu o wyniki Jego własnych badań empirycznych. Całość dysertacji obejmuje łącznie 398 stron zwartego tekstu.

W strukturze recenzowanej rozprawy wyraźnie dostrzegalne jest wyodrębnienie warstwy typowo literaturowej (rozdziały 1-5) oraz warstwy empirycznej (rozdział 6). Specyfika podejmowanej problematyki badawczej sprawiła równocześnie, że w ramach warstwy literaturowej Doktorant wykorzystał także publikowane wyniki badań empirycznych odnoszących się do prezentowanych zagadnień cząstkowych, które zrealizowali inni autorzy.

Poszczególne rozdziały pracy ukazują w zróżnicowanym zakresie istotne z punktu widzenia podejmowanej problematyki badawczej zagadnienia cząstkowe. W rozdziale

pierwszym prezentuje Autor złożone uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw. Nie najszcześliwiej sformułowano tytuł rozdziału, kończąc go zupełnie niepotrzebnym określeniem „... w zarządzaniu”. Jeżeli Autor uznał za istotne podkreślenie w tytule rozdziału perspektywy zarządzania dla prezentowanych treści (choć w moim przekonaniu nie jest to konieczne), należało to sformułować inaczej. Zupełnie niepotrzebny jest tutaj podrozdział 1.4 dotyczący kosztów jakości. Biorąc pod uwagę potrzeby pracy zagadnienia te należałoby ująć w rozdziale czwartym. Kolejne dwa rozdziały pracy prezentują kluczowe z punktu widzenia jej tematyki zagadnienia zrównoważonego rozwoju, społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zintegrowanych systemów zarządzania. Biorąc pod uwagę podejmowaną problematykę badawczą, szkoda, że Autor nie zaprezentował w rozdziale drugim także istoty problematyki jakości oraz bezpieczeństwa i higieny pracy. Są one wprawdzie ukazane w rozdziale czwartym, ale tylko z perspektywy procesu normalizacji systemu zarządzania. Również tytuł rozdziału trzeciego nie brzmi dobrze (sformułowanie: „*Istota stosowania ...*”; raczej: *Istota i uwarunkowania funkcjonowania ...*). Rozdział czwarty koncentruje się na prezentacji i analizie procesu ewoluowania międzynarodowych rozwiązań normalizacyjnych dotyczących systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Rozwinięcie tych rozważań odnajdujemy w rozdziale piątym prezentującym uwarunkowania oraz procedury wdrażania i audytowania zintegrowanych międzynarodowych systemów zarządzania. Ostatni, szósty rozdział pracy zawiera założenia oraz wyniki przeprowadzonych przez Autora badań empirycznych, dotyczących oddziaływania zintegrowanych systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy na funkcjonowanie wybranych dla potrzeb prowadzonej analizy przedsiębiorstw przemysłowych.

Niezależnie od sformułowanych powyżej uwag uważam, że struktura rozprawy jest spójna i logiczna. Oparta została na właściwym doborze i sekwencji prezentowanych w niej treści, jest także dobrze podporządkowana tytułowi dysertacji oraz przyjętym założeniom badawczym. W tym kontekście oceniam ją **pozytywnie**. Podniesione w recenzji uwagi, odnoszące się do struktury pracy, a także sposobu sformułowania jej tytułu, mają na celu pomoc Autorowi w doskonaleniu Jego warsztatu naukowego oraz umożliwienie dokonania korekt w przypadku zamiaru publikacji pracy lub jej fragmentów.



4. Ocena zawartości merytorycznej rozprawy

Rozdział pierwszy rozprawy pt. *Istota i funkcjonowanie przedsiębiorstw w zarządzaniu* stanowi właściwy punkt wyjścia dla dalszych rozważań koncentrujących się na problematyce systemów zarządzania i ich integracji w przedsiębiorstwach przemysłowych. W treści rozdziału Autor eksponuje bowiem kluczowe mechanizmy funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, wychodząc od istoty, cech i zasad ich funkcjonowania, a kończąc na oddziaływaniu procesów internacjonalizacji i globalizacji na procesy zarządzania przedsiębiorstwami. Tak, jak stwierdziłem przy okazji oceny struktury rozprawy, nie widzę żadnego uzasadnienia dla zamieszczenia w ramach tego rozdziału rozważań odnoszących się do kosztów jakości. Oczywiście są one ważne z punktu widzenia funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa, ale jeżeli już uznał Autor, że należy w tym rozdziale o nich wspomnieć, to należało to uczynić w powiązaniu z innymi, równie ważnymi determinantami. Bardzo pozytywnie oceniam równocześnie właściwe wyeksponowanie znaczenia globalizacji (s.19 i nast.), która wytycza nową perspektywę postrzegania i analizy procesów ekonomicznych społecznych, prawnych oraz politycznych oddziałujących na mechanizmy funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw i gospodarek. Podobna ocena odnosi się do roli i znaczenia interesariuszy (s. 27 i nast.), jako perspektywy procesu zarządzania zorientowanego także na harmonizację realizacji ich oczekiwań. Szkoda, że Autor nie nawiązał tutaj szerzej do teorii interesariuszy R.E. Freemana, co stanowiłoby szerszy kontekst dla prowadzonych rozważań.

Kolejny rozdział zatytułowany *Rozwój zrównoważony i trwały oraz społeczna odpowiedzialność biznesu w zarządzaniu współczesnymi przedsiębiorstwami* przybliży istotę dwóch ważnych z punktu widzenia założeń rozprawy koncepcji zarządzania: koncepcji zrównoważonego rozwoju oraz koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Koncepcje te stanowią odzwierciedlenie zmian jakie na przestrzeni lat zachodziły przede wszystkim w odniesieniu do zasad gospodarowania zasobami naturalnymi oraz sposobu i zakresu uwzględniania funkcji społecznych jako wyznaczników działania przedsiębiorstwa. Jest to związane bezpośrednio z podniesioną w rozdziale poprzednim perspektywą interesariuszy oraz potrzebą koicydencji celów ekonomicznych z celami społecznymi. Działalność przedsiębiorstw, a przedsiębiorstw przemysłowych w szczególności, ma bowiem bezpośrednie przełożenie na środowisko przyrodnicze, system społeczny i gospodarczy, w którym realizują one swe cele. W wymiarze makroekonomicznym odnosi się on do potrójnie – ekonomicznie, społecznie i ekologicznie – zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego, stanowiącego fundament dla nurtu ekonomii określanego mianem *Nowego Pragmatyzmu*. Dobrze, że Autor podkreślił tutaj także globalny wymiar zrównoważonego

rozwoju oraz społecznej odpowiedzialności biznesu, choć niepotrzebnie wyjaśnia ponownie istotę globalizacji (s. 81), co już uczynił w podrozdziale 1.2 – wystarczyło tylko do tego nawiązać. W przypadku zamiaru publikacji sugeruję rozszerzenie literatury dotyczącej podejmowanej w rozdziale problematyki (np. publikacje książkowe będące także podstawą awansów naukowych: J. Adamczyk, G. Bartkowiak, P. Bartkowiaka, A. Paliwody-Matiolańskiej czy też A. Wysokińskiej-Senkus, a także aktualne publikacje artykułowe zawarte w czasopiśmie *Sustainability*).

W rozdziale trzecim opatrzonym tytułem *Istota stosowania zintegrowanego systemu zarządzania w przedsiębiorstwie* wyjaśnia i rozwija Autor dwie kluczowe dla pracy kwestie: integracji systemów zarządzania w przedsiębiorstwie oraz zakresu, metod i narzędzi analizy ich skuteczności. Potrzeba integracji systemów zarządzania wynika z dążenia do uzyskiwania większych korzyści z oddziaływania efektu synergii zasobów przedsiębiorstwa, który stanowi atrybut zastosowania podejścia systemowego w zarządzaniu. Rodzi to zarazem potrzebę wykorzystania podejścia procesowego, wytyczającego dynamiczne ujęcie systemu zarządzania przedsiębiorstwem utożsamianego z procesem zarządzania. I ostatni, bardzo ważny – z punktu widzenia tytułu, celów i hipotez badawczych rozprawy – problem analizy skuteczności zintegrowanych systemów zarządzania. W tym kontekście Autor wychodzi z perspektywy prakseologicznej i trafnie uznaje, że skuteczność funkcjonowania przedsiębiorstwa oznacza jego zdolność do osiągnięcia wyznaczonych celów w oparciu o posiadane zasoby. W ślad za tym stwierdza, że „skuteczność zintegrowanego systemu zarządzania stosowanego w przedsiębiorstwie odnosić należy w zaprezentowanym podejściu do zasadniczych celów stosowania poszczególnych systemów zarządzania poddanych przez przedsiębiorstwo integracji” (s. 136). W odniesieniu do systemu zarządzania jakością dotyczy to zdolności przedsiębiorstwa do realizacji oczekiwań klientów w zgodzie z przyjętymi standardami jakościowymi dla dóbr i usług. W przypadku systemu zarządzania środowiskowego celem jest ograniczenie negatywnego oddziaływania przedsiębiorstwa na środowisko naturalne. Zaś w przypadku systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy chodzi o minimalizację ryzyka wystąpienia zdarzeń niepożądanych w obszarze warunków pracy. W ten sposób Autor uzasadnia potrzebę integratywnego podejścia do wymienionych trzech systemów zarządzania.

Pogłębienie rozważań literaturowych odnoszących się do kluczowych dla recenzowanej pracy systemów zarządzania przedsiębiorstwem odnajdujemy w rozdziale czwartym pt. *Ewolucja międzynarodowych systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz bhp*. Geneza, rozwój, doskonalenie oraz potrzeba standaryzacji i

normalizacji prezentowanych systemów zarządzania wskazują bowiem zarówno na istotę oraz cele ich tworzenia, jak i stanowią właściwy punkt wyjścia dla identyfikacji i egzemplifikacji mechanizmów wdrażania i wykorzystania tych systemów. To w tym rozdziale, w podrozdziale 4.1 ująć winien Autor zagadnienie kosztów jakości, do czego sam dał przyczynek kończąc ten podrozdział odniesieniem do analizy kosztów jakości (s. 150).

Aplikacyjności analizowanych w pracy zintegrowanych systemów zarządzania poświęcony został rozdział piąty zatytułowany *Uwarunkowania oraz procedury wdrażania i audytowania zintegrowanych międzynarodowych systemów zarządzania*. Biorąc pod uwagę fakt, że sam Autor w obrębie implementacji zintegrowanych systemów zarządzania wyróżnił trzy kluczowe etapy: wdrożenie, stosowanie i certyfikowanie, tytuł rozdziału należałoby uzupełnić o *stosowanie* (..... *wdrażania, stosowania i audytowania* ...), co w pełni odpowiadałoby przyjętemu rozumowaniu. Istotne znaczenie z punktu widzenia realizacji empirycznych celów szczegółowych rozprawy ma analiza odnosząca się do implementacji poszczególnych systemów zarządzania (wyeksponowana w postaci trzech pierwszych podrozdziałów) oraz uwarunkowań integracji tych systemów z perspektywy wdrażania, stosowania i certyfikowania (podrozdział 5.4).

W ostatnim, szóstym rozdziale rozprawy pt. *Analiza wpływu zintegrowanych systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz bezpieczeństwem i higieną pracy na funkcjonowanie przedsiębiorstw przemysłowych* zawarł Autor szczegółowe założenia oraz wyniki własnych badań empirycznych. Z uznaniem odnieść się należy do faktu, że przywołał On zawarte we wstępie cele i hipotezy badawcze rozprawy, które wytyczyły przyjętą koncepcję badawczą, dobór obiektów badań empirycznych, procedurę analizy oraz formę prezentacji i sposób interpretacji jej wyników. Podstawą analizy prowadzonej w odniesieniu do każdego z badanych przedsiębiorstw były:

- identyfikacja parametrów charakteryzujących skuteczność poszczególnych systemów zarządzania oraz parametrów stanowiących benchmark, uwzględniający specyfikę danego systemu,
- analiza kształtowania się wartości wymienionych parametrów w latach 2005-2017;
- analiza statystyczna związków korelacyjnych zachodzących pomiędzy zidentyfikowanymi i skwantyfikowanymi parametrami, oparta na wykorzystaniu współczynnika korelacji Spearmana.

Przeprowadzona analiza umożliwiła Autorowi pozytywną weryfikację hipotez badawczych, co stało się podstawą dla sformułowania wytycznych i rekomendacji



9

odnoszących się do do funkcjonowania zintegrowanych systemów zarządzania w przedsiębiorstwach przemysłowych. Umożliwiła ona także identyfikację i egzemplifikację mechanizmów tworzenia, wdrażania i stosowania zintegrowanych systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwach przemysłowych, co uznaję za kluczowe osiągnięcie Doktoranta.

Zaprezentowane w niniejszej recenzji wnioski oraz uwagi dotyczące zawartości merytorycznej rozprawy skłaniają mnie w tym miejscu do konkluzji, że jej cele zostały przez Autora zrealizowane w stopniu w uzasadniającym moją **pozytywną ocenę merytoryczną** recenzowanej dysertacji. Podniesione uwagi, choć w moim przekonaniu ważne z punktu widzenia merytorycznego odbioru prezentowanych w rozprawie treści, nie mają istotnego wpływu na moją pozytywną ocenę rozprawy w omawianym zakresie.

5. Ocena strony formalnej rozprawy

Recenzowana rozprawa doktorska została przygotowana w zgodzie ze stawianymi wymogami formalnymi. Dostrzegalna jest dbałość Autora o praktycznie wszystkie szczegółowe kwestie w wymienionym zakresie. W szczególności przy prezentacji wyników badań i studiów literaturowych Autor w większości w sposób właściwy udokumentował wykorzystywanie źródeł bibliograficznych wraz z ich wykazem zawartym na końcu pracy. W całej pracy w większości poprawnie opisane zostały zamieszczone w jej treści tabele, rysunki i wykresy, a ich wykazy dołączono w postaci spisów końcowych. Język pracy jest zrozumiały, oparty na generalnie poprawnym posługiwaniu się terminologią ekonomiczną i prawną.

Niezależnie od **pozytywnej oceny strony formalnej** recenzowanej pracy, z obowiązku recenzenckiego pragnę wskazać na następujące najistotniejsze w tym zakresie uchybienia:

- brak numerów stron wykorzystanych publikacji w źródłach tabeli 2 oraz rysunków: 9 oraz 21,
- brak numerów stron wykorzystywanych publikacji w przypisach: 161 oraz 256,
- brak Wydawnictwa publikacji w przypisie 133,
- brak numeru Zeszytu Naukowego w przypisie 146,
- brak konsekwencji w odniesieniu do podawania (bądź nie podawania) w przypisach numerów stron publikacji artykułowych (w większości Autor nie podaje, w nielicznych podaje numery stron),

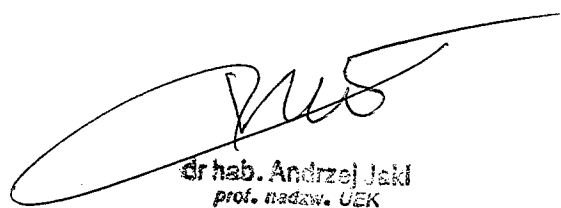


- nie zastosowaniu formuły przypisu skróconego (odwoływanie się po raz kolejny do uprzednio cytowanej pracy) w przypisie 22.

6. Konkluzja

Zaprezentowane w treści recenzowanej rozprawy wyniki studiów literaturowych oraz rezultaty przeprowadzonych własnych badań empirycznych, dotyczących oceny skuteczności stosowania zintegrowanych systemów zarządzania w przedsiębiorstwach przemysłowych potwierdzają duży wysiłek badawczy Autora, który zaowocował Jego wkładem w rozwój badań odnoszących się do mechanizmów tworzenia, wdrażania i stosowania zintegrowanych systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwach przemysłowych. Recenzowana praca wpisuje się zatem w nurt badań dotyczących funkcjonowania zintegrowanych systemów zarządzania, wzbogacając je przede wszystkim w wymiarze aplikacyjnym.

Uprawnia mnie to w związku z tym do sformułowania wniosku, że Doktorant wykazał się wiedzą i umiejętnościami w zakresie sformułowania problemu naukowego oraz samodzielnego prowadzenia pracy naukowej związanej z rozwiązaniem tego problemu. Tym samym uznać należy, że rozprawa doktorska mgr. Adriana Cierpiotła pt. *Skuteczność zintegrowanych systemów zarządzania w przedsiębiorstwach przemysłowych* przygotowana pod kierunkiem dr hab. Urszuli Wąsikiewicz-Rusnak, prof. AWSB **spełnia wymogi ustawowe**. W związku z powyższym wnioskuję do Rady Wydziału Nauk Stosowanych Akademii WSB o przyjęcie pracy oraz dopuszczenie Doktoranta do jej publicznej obrony.



Dr hab. Andrzej Jaki
prof. nadzw. UEK