

Prof. dr hab. inż. Radosław WOLNIAK  
Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania

Zabrze 1 września 2025

**Recenzja rozprawy doktorskiej Pana mgr inż. Krzysztofa Rudzińskiego  
pt: Znaczenie funkcjonowania sformalizowanych systemów zarządzania  
organizacją w kontekście wdrażania założeń koncepcji gospodarki o obiegu  
zamkniętym**

Recenzja została wykonana na podstawie pisma Dyrektora Szkoły Doktorskiej UEK prof. dr hab. Stanisława Popka z dnia 11 lipca 2025.

**Aktualność tematyki rozprawy**

Aktualność rozprawy doktorskiej dotyczącej znaczenia funkcjonowania sformalizowanych systemów zarządzania organizacją w kontekście wdrażania założeń gospodarki o obiegu zamkniętym (GOZ) wynika z dynamicznych zmian regulacyjnych oraz rosnącej presji środowiskowej i społecznej na przedsiębiorstwa. W ostatnich latach polityki Unii Europejskiej, takie jak Europejski Zielony Ład i Plan Działań na rzecz Gospodarki o Obiegu Zamkniętym, wyznaczyły nowe standardy w zakresie zrównoważonej produkcji i konsumpcji. Organizacje, szczególnie w sektorach przemysłowych, są zobligowane do stosowania narzędzi umożliwiających redukcję zużycia zasobów, emisji oraz generowanych odpadów.

W tym kontekście formalne systemy zarządzania, takie jak ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001 czy EMAS, nabierają strategicznego znaczenia, stając się nie tylko narzędziami spełniania wymagań prawnych, ale również elementem budowy przewagi konkurencyjnej. Badania nad ich rolą w implementacji założeń GOZ odpowiadają więc na realne potrzeby przedsiębiorstw i decydentów, którzy poszukują zintegrowanych metod zarządzania umożliwiających transformację w kierunku gospodarki cyrkularnej.

Znaczenie tematu podkreślają również obserwowane trendy gospodarcze i technologiczne, które intensyfikują konieczność wdrażania modeli GOZ w różnych branżach. Rozwój Przemysłu 4.0 i rosnące znaczenie analityki danych sprzyjają lepszemu monitorowaniu i optymalizacji procesów, co umożliwi powiązanie systemów zarządzania z innowacyjnymi strategiami cyrkularnymi. W dobie globalnych kryzysów surowcowych, zmian klimatycznych i nasilającej się konkurencji rynkowej przedsiębiorstwa muszą wdrażać standardy zrównoważonego rozwoju w sposób systematyczny i mierzalny. Analiza funkcjonowania sformalizowanych systemów zarządzania jako narzędzia wspierającego realizację celów GOZ jest więc nie tylko naukowo zasadna, ale także praktycznie użyteczna, ponieważ dostarcza wiedzy o skutecznych rozwiązaniach zarządczych dla przedsiębiorstw, instytucji publicznych i regulatorów. Temat wpisuje się w aktualne priorytety polityk unijnych i krajowych oraz potrzeby transformacji gospodarczej, co czyni rozprawę istotnym wkładem w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości.

Rozprawa mieści się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, ponieważ koncentruje się na analizie funkcjonowania sformalizowanych systemów zarządzania (m.in. jakości, środowiska, energii), które są kluczowymi narzędziami doskonalenia organizacji i zapewniania zgodności z wymaganiami regulacyjnymi oraz strategicznymi. Praca lokuje się szczególnie w subdyscyplinach zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania strategicznego, ponieważ bada, w jaki sposób certyfikowane systemy zarządzania wspierają implementację zasad gospodarki o obiegu zamkniętym, integrując aspekty jakościowe, środowiskowe, organizacyjne i procesowe. Obejmuje także zagadnienia zarządzania innowacjami i zrównoważonym rozwojem, wskazując na rolę systemowego podejścia w transformacji modeli biznesowych w kierunku cyrkularności. Interdyscyplinarność tematu mieści się w ramach nauk o zarządzaniu i jakości, gdyż rozprawa łączy teorię i praktykę zarządzania procesami oraz systemami, a także wykorzystuje metodykę doskonalenia organizacji do realizacji celów środowiskowych i strategicznych.

## Ocena formalna pracy - układ i język pracy

Recenzowana rozprawa doktorska liczy 221 stron. Bezpośrednio tekst rozprawy mieści się na 170 stronach, resztę pracy stanowią: bibliografia, spis tabel, spis rysunków, spis wykresów oraz załączniki (scenariusz indywidualnego wywiadu dla kadry zarządzającej i kwestionariusz ankietowy do badań właściwych, ).

Autor oparł swoją rozprawę na bardzo obszernym zasobie literatury, obejmującym łącznie 496 pozycji, z czego znaczną część stanowią publikacje w języku angielskim. Dobór źródeł wykorzystanych do konstrukcji pracy wyróżnia się nie tylko dużą liczbą, lecz także wysoką trafnością i wartością merytoryczną. Autor wykazał się starannością w selekcji materiałów, uwzględniając zarówno fundamentalne opracowania teoretyczne, jak i najnowsze wyniki badań empirycznych. Autor konsekwentnie odnosi się nie tylko do literatury naukowej, ale także do obowiązujących dokumentów normatywnych, aktów prawnych oraz dokumentów na stronach internetowych. Taka perspektywa pozwala nie tylko lepiej zrozumieć kwestie dotyczące rozwoju gerontechnologii w szczególności w kontekście technologicznym.

Odnośniki literaturowe w recenzowanej rozprawie są prawidłowo wykonane, zgodnie z powszechnie przyjętymi zasadami cytowania.

Całość dysertacji została podzielona na wstęp, sześć rozdziałów merytorycznych oraz zakończenie. Kolejne rozdziały zostały poświęcone następującym zagadnieniom: koncepcja gospodarki o obiegu zamkniętym, sformalizowane systemy zarządzania w organizacji, determinanty wyboru produktu, metody badawcze, studium przypadku i wyniki badań właściwych.

Praca doktorska została przygotowana w klarownym układzie, typowym dla opracowań z dziedziny nauk o zarządzaniu i jakości. Jej struktura składa się z dwóch zasadniczych części: teoretycznej oraz badawczej.

W rozdziale pierwszym Autor skoncentrował się na analizie problemów środowiskowych oraz ich przyczyn. Przedstawił genezę koncepcji gospodarki o obiegu zamkniętym, istotę, cele i definicje koncepcji gospodarki o obiegu zamkniętym oraz zasady, modele i narzędzia koncepcji gospodarki o obiegu zamkniętym. Ponadto w rozdziale znajduje się opis realizacji założeń koncepcji gospodarki o obiegu zamkniętym w wybranych krajach oraz analiza motywów wdrażania działań z zakresu koncepcji gospodarki o obiegu zamkniętym w organizacjach.

Rozdział drugi rozprawy zawiera informacje na temat funkcjonowania sformalizowanych systemów zarządzania w organizacjach. Autor przedstawił w nim pojęcie i istotę systemu zarządzania organizacją. Rozdział zawiera przegląd wybranych, sformalizowanych systemów zarządzania jak również przedstawienie podobieństw i różnic pomiędzy systemami zarządzania a gospodarką o obiegu zamkniętym.

Kolejny rozdział rozprawy koncentruje się na analizie determinant wyboru produktów. Przedstawiono w nim analizę pojęcia klienta, konsumenta oraz produktu. Następnie Autor omawia podstawowe determinanty wyboru produktów przez klientów, środowiskowe determinanty wyboru produktów przez klientów oraz determinanty wyboru produktów związane z koncepcją gospodarki o obiegu zamkniętym.

W rozdziale 4 zawarty został opis metod badawczych zastosowanych w recenzowanej rozprawie doktorskiej. Przedstawiono w nim cele i metody badawcze, procedurę, metody i opis narzędzi badawczych jak również opis metod i narzędzi wykorzystanych do analizy zgromadzonych danych.

Kolejny rozdział zawiera opis studium przypadku. Autor przedstawił w nim analizę wyników wywiadu oraz analizę treści raportów pozafinansowych. Ostatni rozdział pracy dotyczy przedstawienia wyników badań właściwych. Doktorant opisał w nim charakterystykę próby badawczej, motywy wdrażania założeń koncepcji gospodarki o obiegu zamkniętym i różnice pomiędzy koncepcją gospodarki o obiegu zamkniętym a systemem zarządzania środowiskowego (ISO 14001:2015). W rozdziale zawarte są również wyniki analiz na temat determinant wyboru produktów przez klientów z punktu widzenia przedstawicieli organizacji oraz znaczenie funkcjonowania sformalizowanych systemów zarządzania dla wdrożenia założeń koncepcji GOZ.

Struktura rozprawy, podzielona na rozdziały, została opracowana w sposób logiczny i zgodny z podejmowaną tematyką, co należy ocenić pozytywnie. Autor nie ogranicza się do prostego streszczenia literatury przedmiotu, lecz przedstawia własne analizy i interpretacje, co podnosi wartość naukową pracy oraz świadczy o jej oryginalności.

Praca została przygotowana w sposób przejrzysty i zrozumiały, przy zastosowaniu stylu naukowego odpowiedniego dla dyscypliny „Nauki o zarządzaniu i jakości”. Autor sprawnie korzysta z fachowego słownictwa charakterystycznego dla tej dziedziny, zachowując poprawność językową i logiczną spójność treści. Dzięki temu wywód jest dobrze uporządkowany i ułatwia odbiór nawet złożonych kwestii analitycznych i teoretycznych.

Na podkreślenie zasługuje staranne przygotowanie warstwy wizualnej pracy, obejmującej liczne tabele i wykresy o wysokiej wartości merytorycznej. Elementy graficzne zostały rzetelnie opisane, właściwie osadzone w tekście oraz zachowują wysoki poziom czytelności, pełniąc nie tylko funkcję ilustracyjną, lecz przede wszystkim wspierającą analizę prezentowanych zagadnień.

### **Cele pracy i hipotezy badawcze**

We wprowadzeniu Autor przedstawił główny cel rozprawy doktorskiej w brzmieniu: „Analiza postrzegania koncepcji gospodarki o obiegu zamkniętym przez organizacje działające na terenie Polski, w których wdrożone zostały sformalizowane systemy zarządzania”.

W ramach celu głównego pracy doktorskiej określono cztery cele szczegółowe:

- C1 – Określenie motywów wdrażania koncepcji GOZ w organizacjach”.
- C2 – Wskazanie różnic pomiędzy systemem zarządzania środowiskowego (ISO 14001:2015) a koncepcją GOZ oraz sposobu ich postrzegania przez przedstawicieli organizacji.
- C3 – Określenie czy z perspektywy organizacji zagadnienia związane z koncepcją GOZ stanowią istotną determinantę wyboru produktów przez ich klientów
- C4 – Określenie znaczenia funkcjonowania sformalizowanych systemów zarządzania w organizacji dla wdrażania założeń koncepcji GOZ.

Do pytań badawczych Autor postawił następujące hipotezy:

- H1. Głównym motywem wdrażania koncepcji GOZ w organizacjach jest próba ograniczenia negatywnego wpływu na środowisko naturalne.
- H2. Przedstawiciele organizacji nie dostrzegają różnic pomiędzy systemem zarządzania środowiskowego (ISO 14001:2015), a koncepcją GOZ na poziomie organizacji.
- H3. Według opinii przedstawicieli organizacji zagadnienia związane z koncepcją GOZ nie stanowią głównej determinanty wyboru produktów przez klientów.
- H4. Poziom zaangażowania organizacji w realizację koncepcji GOZ związany jest z funkcjonowaniem sformalizowanych systemów zarządzania.

Cele badawcze i hipotezy przedstawione w rozprawie cechują się wysoką precyzją oraz pełną zgodnością z aktualnymi standardami metodologicznymi stosowanymi w naukach społecznych, szczególnie w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości. Autor zadbał o jasność i spójność koncepcji pracy, formułując cele realistyczne, a jednocześnie ambitne, co pozwala na wniesienie wartości dodanej do analizowanego zagadnienia. Wyznaczone cele są dobrze osadzone w kontekście problematyki badawczej i zostały zaplanowane tak, aby możliwe było ich praktyczne zweryfikowanie z wykorzystaniem adekwatnych narzędzi analitycznych.

Na uwagę zasługuje także konsekwentne powiązanie celów z odpowiadającymi im hipotezami badawczymi. Każdy cel został rozwinięty i uszczegółowiony poprzez hipotezę, która stanowi punkt wyjścia do prowadzenia dalszych badań empirycznych. Taki układ rozprawy zapewnia spójność logiczną jej struktury oraz umożliwia klarowną ocenę uzyskanych wyników w odniesieniu do przyjętych założeń.

### **Ocena merytoryczna pracy**

Autor trafnie zidentyfikował luki badawczą (niemniej nie używa bezpośrednio terminu „luka badawcza”) zwracając uwagę na wyzwania związane z rozwojem gospodarki obiegu zamkniętego i wagą tego zagadnienia w świetle obecnych przepisów Unii Europejskiej i zmian w gospodarce. Słusznie zwraca on uwagę, że „obecnie istnieje mała liczba formalnych wytycznych, które umożliwiają organizacją wdrażanie założeń koncepcji GOZ ... z powodu tego niedoboru organizacje mają ograniczone możliwości implementacji założeń GOZ” (str. 6).

Rozdziały teoretyczne rozprawy zostały przygotowane z dużą starannością i opierając się na obszernym i starannie dobranym zestawie źródeł literaturowych. Autor sięgnął po różnorodne publikacje naukowe, w tym w znacznym stopniu po literaturę międzynarodową, co podkreśla szeroką perspektywę analityczną pracy i jej osadzenie w globalnym dyskursie naukowym. Wykazał się przy tym bardzo dobrą znajomością badanego obszaru, co przejawia się w kompleksowym i wieloaspektowym ujęciu zagadnień stanowiących podstawę dalszych rozważań.

Przegląd literatury obejmuje zarówno klasyczne teorie i modele, jak i najnowsze wyniki badań oraz aktualne akty normatywne, co potwierdza nie tylko aktualność przyjętej perspektywy, ale również wysoki poziom kompetencji Autora w zakresie oceny jakości i przydatności źródeł. Dzięki takiej konstrukcji część teoretyczna stanowi solidny fundament dla warstwy empirycznej, umożliwiając osadzenie wyników badań w szerokim kontekście naukowym.

Warto podkreślić przejrzystość i logiczny układ tej części pracy, co sprawia, że jej lektura jest spójna, a prezentacja treści klarowna i systematyczna. Autor zaprezentował zagadnienia w sposób uporządkowany, umożliwiając płynne przechodzenie od podstawowych definicji i koncepcji teoretycznych do bardziej szczegółowych aspektów związanych z gospodarką o obiegu zamkniętym, sformalizowanymi systemami zarządzania oraz czynnikami determinującymi wybór produktów. Takie stopniowe wprowadzanie czytelnika w tematykę sprzyja pełniejszemu zrozumieniu istoty badanego problemu i pozwala lepiej uchwycić powiązania między poszczególnymi elementami analizy. Przyjęty układ narracji czyni część teoretyczną wartościowym przygotowaniem do części badawczej rozprawy, nadając całości strukturalną spójność i podkreślając wysoki poziom warsztatu naukowego Autora.

W części teoretycznej wyraźnie dostrzegalne jest, że Autor nie ogranicza się do prostego przytaczania treści poszczególnych źródeł, lecz dokonuje ich pogłębionej analizy, syntezy oraz krytycznego zestawienia. Wskazuje to na umiejętność tworzenia nowej jakości naukowej poprzez integrowanie wiedzy z wielu opracowań i nadawanie jej uporządkowanej formy, która podkreśla związki pomiędzy różnymi nurtami badawczymi i koncepcjami zarządczymi. Na uwagę zasługuje również sposób przygotowania tabel, które nie pełnią jedynie funkcji ilustracyjnej, ale stanowią narzędzie ułatwiające zrozumienie złożonych zagadnień oraz porównanie podejść teoretycznych i definicyjnych. Przykładem jest tabela 1.1, w której Autor zestawil i scharakteryzował koncepcje kluczowe dla rozwoju idei gospodarki o obiegu zamkniętym (GOZ), wykorzystując do jej opracowania bogaty zestaw publikacji krajowych i zagranicznych. Podobnie w przypadku tabel 1.3, 1.6, 2.6 itp.

Tego rodzaju podejście dowodzi umiejętności krytycznej analizy literatury, selekcji informacji oraz ich systematyzacji w formie przejrzystych narzędzi badawczych, co znacząco podnosi walory naukowe i dydaktyczne rozprawy.

Autor w sposób pieczołowity definiuje pojęcia przytaczając definicje z międzynarodowej i krajowej literatury przedmiotu. Przykładem jest szczegółowa analiza definicji pojęcia zarządzania (str. 52-53), czy też jakości (str. 55)

Zastrzeżenie recenzenta budzi w części teoretycznej fakt, iż Autor przy omawianiu niektórych zagadnień lub analiz danych kończy około roku 2020. Na przykład na wykresie 1.1, który zawiera ilość odpadów generowanych w wybranych sektorach w latach 2010-2020 w krajach UE przedstawia dane tylko do 2020 roku ( a obecnie mamy przecież rok 2025!). Podobnie np. omawiając istotę, cele i definicje koncepcji gospodarki o obiegu zamkniętym Autor cytuje literaturę do 2021 roku (str, 20-23). Również omawiając inicjatywy Unii Europejskiej w zakresie implementacji koncepcji GOZ (str. 40) Autor kończy na programach takich jak „Europa 2020” czy też „Horyzont 2020” nie wspominając o nowszych programach np.: „Horyzont Europa 2021–2038”, „Clean Industrial Deal”, itp.

Problem ten nie występuje w przypadku gdy Autor omawia normy, w tych partiach rozprawy odwołuje się do najnowszych wersji w tym norm wydanych w roku 2024 czy też będących w opracowywaniu.

Autor w sposób szczególnie rzetelny i wyczerpujący omówił wymagania norm dotyczących systemów zarządzania w kontekście gospodarki o obiegu zamkniętym, wskazując na ich znaczenie dla wdrażania zrównoważonych modeli funkcjonowania organizacji. W pracy szczegółowo przeanalizowano zapisy norm ISO 9001:2015 oraz ISO 14001:2015, wskazując, które elementy ich struktury i wymagań bezpośrednio wspierają założenia gospodarki o obiegu zamkniętym. Autor podkreślił także obszary, w których normy te stanowią solidną podstawę do wdrażania praktyk GOZ.

Istotnym wkładem pracy jest również identyfikacja rozbieżności pomiędzy koncepcją GOZ a zapisami norm, zwłaszcza środowiskowych, co pozwala na zrozumienie ograniczeń obecnych standardów i wskazanie kierunków ich potencjalnego rozwoju. Taka analiza nie tylko pogłębia wiedzę teoretyczną, ale ma także znaczenie praktyczne, umożliwiając organizacjom świadome wykorzystanie istniejących systemów zarządzania jako narzędzi transformacji w stronę gospodarki o obiegu zamkniętym.

Autor wnikliwie i trafnie przeanalizował determinanty wpływające na wybory produktowe w kontekście koncepcji gospodarki o obiegu zamkniętym, ukazując zarówno ich złożoność, jak i powiązania z zachowaniami rynkowymi. Wskazał, że jednym z kluczowych wyzwań we wdrażaniu idei GOZ jest niski poziom świadomości i zaangażowania zarówno konsumentów, jak i menedżerów, którzy wciąż w dużej mierze funkcjonują w paradygmacie liniowego modelu produkcji oraz tradycyjnych wzorców konsumpcyjnych (s. 105).

W ramach tej analizy Autor podjął próbę klasyfikacji oraz omówienia strategii stosowanych w gospodarce cyrkularnej, takich jak strategia odrzucania, strategia przemyslenia, redukcja, ponowne użycie czy też możliwość naprawy produktów. Wartościowym uzupełnieniem tej części rozprawy byłoby przedstawienie omawianych koncepcji w formie tabelarycznego zestawienia, obejmującego ich zalety, ograniczenia oraz potencjalne obszary zastosowań. Takie opracowanie ułatwiłoby porównanie strategii, pozwoliło lepiej uchwycić ich praktyczne implikacje oraz zwiększyłoby przejrzystość przekazu, czyniąc tę część pracy bardziej funkcjonalnym narzędziem analitycznym.

Proces badawczy został opisany w sposób szczegółowy, przejrzysty i zgodny z wymogami metodologicznymi nauk o zarządzaniu i jakości (s. 113–116), a dodatkowo zilustrowano go za pomocą schematu procedury badawczej (s. 112), który w czytelny sposób przedstawia kolejne etapy działań badawczych. Autor wyraźnie określił założenia metodologiczne, etapy przygotowania badań, sposób doboru próby (tu zastrzeżenie opisane w uwagach szczegółowych). Na podkreślenie zasługuje zastosowanie triangulacji metodologicznej, łączącej studium przypadku z badaniami ankietowymi, co pozwoliło na uzyskanie zarówno dogłębnego obrazu wybranej organizacji, jak i zebranie danych o charakterze ilościowym, umożliwiających ich uogólnienie. Takie podejście zwiększa wiarygodność uzyskanych wyników, pozwala na konfrontację wniosków płynących z analizy jednostkowych przypadków z danymi pochodzącymi od większej grupy respondentów, a także wzmacnia rzetelność interpretacji.

Autor w sposób prawidłowy przedstawił metody analizy danych wykorzystane w rozprawie, wykazując się przy tym znajomością narzędzi statystycznych oraz umiejętnością ich adekwatnego doboru do charakteru badań. Zastosowanie testu Shapiro-Wilka umożliwiło ocenę normalności rozkładu zmiennych, co stanowi kluczowy etap weryfikacji założeń dalszych analiz statystycznych. W przypadku danych niespełniających kryteriów rozkładu normalnego, Autor trafnie sięgnął po testy nieparametryczne, takie jak U Manna-Whitneya

czy ANOVA Kruskala-Wallisa, które pozwoliły na porównywanie grup bez konieczności spełnienia restrykcyjnych założeń parametrycznych.

Ponadto wykorzystanie porównań rangowych oraz testu chi-kwadrat umożliwiło ocenę istotności zależności między zmiennymi jakościowymi i porządkowymi, co znacząco poszerzyło zakres analizy danych. W rozprawie zastosowano również analizę korelacji rang Spearmana, która pozwoliła uchwycić kierunek i siłę związków między badanymi zmiennymi w sytuacjach, gdy klasyczne współczynniki korelacji nie były adekwatne. Tak dobrany zestaw metod statystycznych świadczy o rzetelności warsztatu badawczego i umiejętności dopasowania narzędzi analitycznych do specyfiki zebranego materiału empirycznego, co znacząco zwiększa wiarygodność i wartość poznawczą uzyskanych wyników.

Cennym elementem rozprawy jest przeprowadzona przez Autora analiza porównawcza motywów wdrażania koncepcji gospodarki o obiegu zamkniętym, zestawiająca dane zaczerpnięte z literatury przedmiotu z wynikami badań pilotażowych (tabela 5.1, s. 119–120). Takie podejście umożliwia skonfrontowanie teoretycznych ujęć prezentowanych w pracach naukowych oraz raportach branżowych, z rzeczywistymi przesłankami i praktykami stosowanymi przez organizacje, co zwiększa walor empiryczny rozprawy.

Część badawcza rozprawy, obejmująca rozdział szósty poświęcony wynikom badań właściwych, została opracowana w sposób rzetelny, spójny i zgodny z wymogami metodologicznymi. Autor, bazując na szczegółowo opisanych wcześniej narzędziach badawczych, przeprowadził systematyczną analizę zgromadzonych danych, krok po kroku weryfikując każdą z postawionych hipotez.

Prezentacja wyników jest przejrzysta, logicznie uporządkowana i uzupełniona licznymi wykresami oraz rysunkami, które znacząco zwiększają czytelność analiz i ułatwiają odbiorcy zrozumienie kluczowych zależności. Na uwagę zasługuje fakt, że nie wszystkie hipotezy zostały potwierdzone – część z nich została zweryfikowana negatywnie, co świadczy o rzetelności badawczej Autora, jego krytycznym podejściu do materiału empirycznego oraz dowodzi, że hipotezy nie były formułowane post factum w celu dopasowania do wyników. Takie podejście wskazuje na dojrzałość naukową i transparentność procesu badawczego, a także podkreśla wartość naukową rozprawy, która nie tylko prezentuje potwierdzone zależności, ale również ujawnia obszary wymagające dalszych analiz i pogłębionej refleksji.

Wartościowym elementem części empirycznej rozprawy jest również umiejętna weryfikacja uzyskanych wyników badań z opiniami oraz ustaleniami przedstawionymi w literaturze przedmiotu. Autor nie ogranicza się jedynie do prezentacji własnych analiz, lecz konsekwentnie odnosi je do istniejących teorii, koncepcji i wyników badań prowadzonych przez innych autorów, co pozwala osadzić uzyskane rezultaty w szerszym kontekście naukowym. Takie podejście zwiększa wiarygodność pracy i podkreśla jej wartość poznawczą, umożliwiając identyfikację zarówno potwierdzeń, jak i rozbieżności między praktyką a dotychczasowymi ustaleniami teoretycznymi.

**Uwagi, szczegółowe:**

- Nie do końca zrozumiałe są dla recenzenta kwestie doboru próby badawczej w kontekście organizacji posiadających sformalizowany system zarządzania. Na str. 113 Autor pisze że „próba badawcza ograniczona została jedynie do organizacji z wdrożonymi sformalizowanymi systemami zarządzania” podczas gdy z tabeli 6.1 (str. 130) wynika, że część ankietowanych organizacji nie posiadało takowych systemów.

Podsumowując stwierdzam, że dysertacja doktorska Pana mgr inż. Krzysztofa Rudzińskiego spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim zgodnie z ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r. (t.j. Dz. U. 2023 r., poz. 742, z późn. zm.) w związku z ustawą z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2018 r., poz. 1669, z późn. zm.).

Mając to na uwadze, wnoszę do Wysokiej Rady o dopuszczenie Doktoranta do dalszych etapów przewodu doktorskiego.

