

Wydział Zarządzania P.Cz.
Sekretariat

Wpł. dn. ...24.03.2020r.

Kraków, 18.03.2020

Boleyn

dr hab. Piotr Buła, prof. nadzw. UEK
Katedra Zarządzania Międzynarodowego
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Jacka Zacharskiego
pt. „Modelowanie procesu decyzyjnego wyboru systemu telematycznego w zarządzaniu
międzynarodowymi przedsiębiorstwami transportu drogowego”
napisanej pod kierunkiem prof. PCz dr hab. Inż. Anny Brzozowskiej
oraz dr hab. Ryszarda Milera, jako promotora pomocniczego
na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej w Częstochowie.

Podstawą wydania niniejszej opinii jest pismo prof. dr hab. Felicjana Byłoka, Kierownika Dyscypliny Naukowej Nauk o Zarządzaniu i Jakości na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej w Częstochowie, z dnia 22.01.2020.

1. Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy

Zainteresowania badawcze Autora rozprawy pt. „Modelowanie procesu decyzyjnego wyboru systemu telematycznego w zarządzaniu międzynarodowymi przedsiębiorstwami transportu drogowego”, mgr Jacka Zacharskiego, koncentrują się ogólnie rzecz ujmując na problematyce zarządzania operacyjnego przedsiębiorstwem, w tym w szczególności na optymalizowaniu procesów. W swojej pracy Autor skupił się przy tym na międzynarodowych przedsiębiorstwach transportu drogowego.

Zarządzanie operacyjne to funkcja zarządzania, która odpowiada za całość działań w bezpośredni sposób związanych z wytwarzaniem i dostarczeniem na rynek jakiegoś produktu czy usługi – rozciąga się więc na cały łańcuch dostaw. W zdecydowanej większości

[Signature]

współczesne koncepcje zarządzania najczęściej fokusują się - i to zarówno od strony teoretycznej w badaniach naukowych, jak i w praktyce zarządzania - na podejściu procesowym do funkcjonowania różnych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Kierunek taki bez wątplenia ma związek ze znacznym stopniem skomplikowania zarówno samych procesów, jak i struktur przedsiębiorstw jako organizacji (np. wzrost liczby przedsiębiorstw międzynarodowych czy globalnych, zwiększająca się liczba dużych i bardzo dużych organizacji o złożonej i często ponadnarodowej strukturze organizacyjnej, itp.), a także ze złożonością otoczenia, w którym one funkcjonują (np. dynamiczne zmiany trendów rynkowych, globalizacja, turbulentność otoczenia, rosnąca niepewność, itp.). Dlatego też szczególnie istotne we współczesnych przedsiębiorstwach stają się funkcje logistyczne, które jako takie także wymagają ciągłego monitorowania i optymalizowania, a które w bezpośredni i praktyczny sposób wiążą się z podejmowaniem bieżących decyzji zarządczych. W recenzowanej rozprawie Autor odniósł się do problematyki związanej z wykorzystaniem systemów telematycznych jako narzędzia wspomagającego w procesie podejmowania decyzji optymalizujących funkcjonowanie przedsiębiorstw transportu drogowego. W mojej ocenie jest to tematyka ważka, interesująca nie tylko z naukowego, ale przede wszystkim z pragmatycznego punktu widzenia.

Jako lukę badawczą Autor wskazał (s. 8) zbadanie wpływu wdrożonego systemu telematycznego na sprawność procesów zarządzania przedsiębiorstwem, uznając, że rozważania obejmujące tak zdefiniowaną problematykę nie były dotychczas podejmowane jako główny przedmiot dociekań, lecz rozpatrywane były jedynie jako drugoplanowy problem badawczy, niejako przy okazji czy też w ramach innych, nieco szerzej zakrojonych badań naukowych. I choć nie do końca zgadzam się z tym stwierdzeniem (i tu jako przykład podać mogę choćby badania realizowane przez badaczy Politechniki Częstochowskiej, macierzystej uczelni Autora, ale także zrealizowane przez badaczy Politechniki Poznańskiej i Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu), to jednak zauważam, że - ponieważ problematyka ta znajduje się coraz częściej w obszarze zainteresowań zarówno samych przedsiębiorców (dostępnych jest wiele opracowań, w tym także wiele o charakterze popularyzatorskim czy poradnikowym), ale także coraz częściej (w różnych obszarach) także podmiotów sektora publicznego (np. jednostek samorządowych, instytucji centralnych) - w polskim piśmiennictwie naukowym faktycznie brakuje dedykowanych tej problematyce opracowań monograficznych,



przeeglądowo i kompleksowo analizujących tę problematykę i popartych badaniami szerszymi niż tylko studium przypadku.

Biorąc zatem pod uwagę powyższe, dobór tematyki rozprawy należy uznać za właściwy i w pełni odpowiadający współczesnym trendom naukowo-badawczym.

2. Ocena celu pracy i przyjętych w pracy hipotez badawczych

Głównym celem rozprawy, który Autor pracy postawił przed sobą do zrealizowania, było opracowanie modelu procesu decyzyjnego wyboru systemu telematycznego w międzynarodowych przedsiębiorstwach transportowych, uwzględniającego optymalizację procesów zarządzania (s. 9).

Tak określone mu celowi głównemu przyporządkowano zestaw celów cząstkowych. Cele te objęły grupę celów teoriopoznawczych i metodologicznych stanowiących uszczegółowienie przyjętego przez Autora celu głównego:

1. Wzbogacenie wiedzy i usystematyzowanie dotychczasowego dorobku naukowego z zakresu problematyki zarządzania przedsiębiorstwami transportu drogowego, ze szczególnym uwzględnieniem narzędzi IT.
2. Identyfikacja danych dla systemów telematycznych w kontekście ich przydatności dla procesów decyzyjnych w zarządzaniu międzynarodowymi przedsiębiorstwami transportu drogowego.
3. Określenie wpływu modułów i danych systemów telematycznych na procesy zarządzania międzynarodowymi przedsiębiorstwami transportu drogowego.
4. Opracowanie modelu procesu decyzyjnego wyboru systemu telematycznego dla międzynarodowych przedsiębiorstw transportu drogowego.
5. Weryfikacja modelu procesu decyzyjnego wyboru systemu telematycznego w wybranych międzynarodowych przedsiębiorstwach transportu drogowego przy uwzględnieniu kryterium ich wielkości.

Odpowiedzi na tak postawione problemy badawcze służyć miały hipotezy badawcze (hipoteza główna oraz cztery hipotezy szczegółowe), zdefiniowane przez Autora w sposób następujący (s. 9 i 10):

Hipoteza główna: Istnieje zależność pomiędzy implementacją systemów telematyki a sprawnością procesów zarządzania w międzynarodowych przedsiębiorstwach transportu drogowego.

Hipotezy szczegółowe:

1. Wdrożenie systemu telematycznego ma wpływ na optymalizację procesów zarządzania w działalności międzynarodowych przedsiębiorstw transportu drogowego.
2. Wielkość międzynarodowych przedsiębiorstw transportu drogowego wpływa na przebieg i wyniki procesu implementacji systemu telematycznego w tych podmiotach.
3. Wpływ systemów telematycznych na procesy zarządzania międzynarodowymi przedsiębiorstwami transportu drogowego odpowiada poziomom ich implementacji oraz poziomom wykorzystania uzyskiwanych danych.
4. Jakość danych o środkach transportu determinuje sprawność zarządzania międzynarodowymi przedsiębiorstwami transportu drogowego.

Zarówno cele pracy, jak i hipotezy badawcze, sformułowane zostały w zasadzie w prawidłowy sposób, aczkolwiek na dużym poziomie ogólności (zwłaszcza ostatnia z przyjętych hipotez częściowych, której można przypisać także wymiar trywialności).

Autorowi udało się w dysertacji zweryfikować wszystkie przyjęte w rozprawie hipotezy szczegółowe (dowody przeprowadzono w oparciu o badania empiryczne) oraz zrealizować - w formie zaprezentowanego w pracy modelu procesu decyzyjnego związanego z wyborem systemu telematycznego - cel główny pracy (szczegółowe uwagi na ten temat zawarte zostały w punkcie 4 niniejszej oceny).

3. Ocena przyjętych w pracy metod badawczych

W przedłożonej do oceny rozprawie Autor wykorzystał różnorodne metody badawcze. Przede wszystkim są to studia literatury (głównie z zakresu zarządzania) oraz studia materiałów źródłowych odnoszących się do problematyki podjętej w rozprawie (w szczególności rozdziały 3 i 4).

Autor wykorzystał również:

- metodę taksonomiczną do przeprowadzenia typologii systemów telematycznych,

- metody badań społecznych w celu zebrania materiału empirycznego opisującego proces decyzyjny związany z wyborem i implementacją systemów telematycznych w badanych przedsiębiorstwach,
- metody statystyczne do analizy uzyskanego materiału empirycznego,
- analizę porównawczą w celu ustalenia i oceny zasadniczych powiązań przyczynowych w badanych przedsiębiorstwach,
- wnioskowanie indukcyjne w celu wypracowanie modelu decyzyjnego procesu decyzyjnego związanego z wyborem systemu telematycznego.

Część teoretyczna rozprawy oparta została na dość gruntownej (aczkolwiek mało wnikliwej) podbudowie teoretycznej. Autor zarówno w samym tekście rozprawy, jak i w przypisach, nie wyjaśnia ani nie precyzuje rozumienia opisywanych przez siebie zjawisk, co w mojej opinii obniża nieco wartość całej pracy.

Uwagi odnoszące się do metod badawczych wykorzystanych na potrzeby opracowania części empirycznej recenzowanej pracy zawarto w części 4 niniejszego opracowania. Pozytywnie oceniam jednak sposób prezentacji uzyskanych wyników badań – pod tym względem nie można sformułować względem Autora żadnych istotnych uwag krytycznych.

Reasumując, zaprezentowany przez Autora warsztat badawczy w przedłożonej do oceny rozprawie można uznać za wystarczający i spełniający przyjmowane w tym względzie kryteria.

4. Ocena układu i treści pracy

Dysertacja ma charakter teoretyczno-empiryczny. Składa się ona z pięciu rozdziałów, wstępu, podsumowania, spisu wykorzystanych w pracy źródeł literaturowych oraz spisów: rysunków, tabel i wykresów. Do pracy dołączono 3 załączniki (załącznik nr 1 – zawierający wzór kwestionariusza badania ankietowego oraz (wg spisu treści) załączniki 2 i 3 – mające zawierać oświadczenia kandydata, niestety bez treści).

Układ formalny pracy można uznać za właściwy: dwa pierwsze rozdziały stanowią podbudowę teoretyczną dysertacji, rozdział trzeci stanowi praktyczne wprowadzenie do poruszonych w rozprawie zagadnień związanych z systemami telematycznymi wykorzystywanymi przez przedsiębiorstwa transportu drogowego, a dwa ostatnie rozdziały składają się na część badawczą rozprawy.

Autor zachował zatem równowagę pomiędzy częścią teoretyczną a empiryczną dysertacji. Całość pracy to łącznie 281 stron (w spisie treści Autor podaje wprawdzie większą liczbę stron, ale – jak już wspomniałem – w pracy brakuje treści (od strony 282)), w tym 243 strony tekstu, co pod względem objętości plasuje przedłożoną pracę na poziomie zwyczajowo przyjętym dla rozpraw doktorskich z zakresu nauk społecznych i ekonomicznych.

Rozdział pierwszy, zatytułowany „*Istota modelowania procesu decyzyjnego*”, stanowi wprowadzenie do tematyki rozprawy. Autor przybliżył w nim (podrozdział 1.1) charakterystykę podejścia procesowego do zarządzania przedsiębiorstwami oraz omówił najpopularniejsze koncepcje zarządzania z tym podejściem związane, choć przyznać trzeba, że opracowanie to – jak na monografię - zostało zaprezentowane dość pobieżnie i mało wnikliwie. W kolejnym podrozdziale (podrozdział 1.2) Autor scharakteryzował istotę modelowania w zarządzaniu procesami, a także podstawowe narzędzia i metodyki modelowania. Kolejny podrozdział w tej części pracy (1.3) dotyczy struktury procesu podejmowania decyzji zarządczych.

Rozdział 2 wprowadza czytelnika w problematykę sektora, którego dysertacja dotyczy. Nie do końca wprawdzie rozumiem, dlaczego podrozdział 2.1 został zatytułowany *Pozycja transportu drogowego w systemach logistycznych w dobie globalizacji*, skoro ta część rozprawy traktuje o bodaj wszystkich bardziej upowszechnionych współcześnie rodzajach transportu, w tym także oczywiście o transporcie drogowym, co nie zmienia faktu, że brzmienie tytułu sugerowałoby raczej, że Autor znacznie bardziej wyeksponuje ten rodzaj transportu (transport drogowy) na tle innych. Rekomendowałbym także dokładną weryfikację poprawności tłumaczenia jednego z fragmentów tego rozdziału, opatrzonego przypisem nr 121 (s. 50), które wydaje się sprzeczne logicznie. W dalszej części w rozdziale 2 scharakteryzowano strategię funkcjonowania przedsiębiorstw. Chciałbym jednakże zwrócić uwagę Autora na fakt, że pojęcie orientacji strategicznej przedsiębiorstwa jest pojęciem pojemniejszym niż strategia, dlatego też sformułowanie, że cyt. „podział strategii na orientację strategiczną, strategię umiędzynarodawiania przedsiębiorstwa, strategię (...)” (s. 59) zostało sformułowane błędnie, choć w dalszej części tego podrozdziału rozważania zostały przeprowadzone poprawnie. Ponadto treści od s. 65 do s. 69 odnoszące się do procesu transportu włączyłbym raczej do kolejnego podrozdziału 2.3 (*Procesy przepływu informacji w zarządzaniu międzynarodowymi przedsiębiorstwami transportu drogowego*). Rozdział 2

kończy dość sprawnie zredagowana i ciekawa część poświęcona heurystyce w podejmowaniu decyzji zarządczych w przedsiębiorstwach transportu drogowego (podrozdział 2.4).

Rozdział 3 pracy w całości poświęcony jest systemom telematycznym wykorzystywanym w transporcie drogowym oraz ich roli w optymalizacji procesów i podejmowaniu decyzji zarządczych w przedsiębiorstwach transportowych. Zredagowany jest interesująco, zwłaszcza dla czytelników niezwiązanych zawodowo z tym sektorem.

Rozdział 4 dysertacji poświęcony jest klasyfikacji systemów telematycznych funkcjonujących na rynku – ma on zatem wartość systematyzującą, polegającą na dokonaniu przez Autora przeglądu rozwiązań oferowanych przez dostawców (jak rozumiem Autor przeanalizował oferty 70 różnych dostawców takich systemów (s. 129)) i na tej podstawie sformułował ich klasyfikację (s. 150- 163). Kończący tę część pracy podrozdział 4.4 (*Funkcja wpływu systemów telematycznych na procesy zarządzania międzynarodowymi przedsiębiorstwami transportu drogowego* – w mojej ocenie tytuł tego podrozdziału powinien zostać zmieniony, ponieważ użycie wyrazu „funkcja” jest tutaj nadużyciem) zawiera ponadto próbę scharakteryzowania korzyści z wykorzystania systemów telematycznych przy optymalizowaniu procesów zarządzania międzynarodowymi przedsiębiorstwami transportu drogowego. Moje zastrzeżenia dotyczące tego rozdziału odnoszą się do sposobu zredagowania podrozdziału 4.1, w którym Autor omawia cele i metodologię badań. Opisana tu procedura badawcza odnosi się zarówno do treści rozdziału 4, jak i jednocześnie do treści rozdziału 5. W mojej ocenie logiczniej byłoby, gdyby Autor w tym podrozdziale zawarł opis procedury, która pozwoliła mu na stworzenie klasyfikacji systemów telematycznych (analiza przeprowadzona na grupie dostawców takich rozwiązań), a opis procedury badawczej odnoszącej się do badań przeprowadzonych wśród użytkowników systemów telematycznych przeniósł do rozdziału 5.

Jeśli chodzi o rozdział 5 - moje zastrzeżenia budzi przede wszystkim dobór próby badawczej. Autor nie podaje niestety, w jaki sposób wybrał 178 podmiotów gospodarczych, które poddał badaniu ankietowemu (wg zdefiniowanych przez siebie kryteriów czy też losowo), z jakiej bazy danych korzystał (Autor podaje jedynie, że jest to baza danych „na podstawie informacji uzyskanych z ogólnodostępnych źródeł teleadresowych”- s. 134), czy określając próbę posiłkował się kryteriami dodatkowymi (np. ilość zatrudnionych, skala działalności, wielkość floty, itp.). Stwierdzenie, że były to „funkcjonujące na rynku

europjskim, międzynarodowe przedsiębiorstwa transportu drogowego różnej wielkości” niestety nie jest w tym względzie wystarczające i nie wyjaśnia dostatecznie, dlaczego właśnie tak „wskazana” grupa podmiotów ma być reprezentatywna. Czy Autor badał jedynie podmioty polskie (tj. takie, których działalność zarejestrowana jest w kraju), czy też także podmioty zarejestrowane w innych krajach europejskich? – wątpliwości jest w tym względzie zbyt wiele, aby móc uznać je za nieistotne. Moich wątpliwości nie rozwiewa także niestety treść kwestionariusza ankietowego, który Autor skierował do wybranych przez siebie podmiotów. W oparciu o jakie kryteria podmioty, do których Autor skierował ankietę, „deklarowały się” jako „przedsiębiorstwa międzynarodowe transportu drogowego” (pytanie 1 w kwestionariuszu)? Czy chodziło tutaj o przedsiębiorstwa międzynarodowe (które można w ten sposób wyodrębnić np. z uwagi na transnarodową strukturę organizacyjną lub też międzynarodową „strukturę” kapitałową) na czy też raczej może o przedsiębiorstwa świadczące usługi międzynarodowego transportu drogowego (wyodrębnione np. z uwagi na fakt, że realizują transporty drogowe poza granicami krajów, w których zostały zarejestrowane)?

Poza tym nigdzie w pracy nie znalazłem zbiorczego objaśnienia, które przedsiębiorstwa i ze względu na jakie kryterium, Autor na potrzeby badania zaliczył do poszczególnych grup - w pracy nie doszukałem się bowiem metryczki badania. W domyśle przyjęto chyba wielkość zatrudnienia (treść na s. 175 pozwala przypuszczać, że jako przedsiębiorstwa średnie Autor przyjął te zatrudniające od 51 do 250 osób, a jako duże te zatrudniające powyżej 250 osób; mikroprzedsiębiorstwa i małe przedsiębiorstwa nie zostały zdefiniowane).

I tu pojawiają się kolejne wątpliwości: po pierwsze - czy Autor nie powinien był być może wyeliminować z badania grupę mikroprzedsiębiorstw (tu ostateczną decyzję uzależniłbym od sposobu ich zdefiniowania (wielkość, „umiędzynarodowienie”), bo udział w przyjętej próbie Autor wykazał jako 6,2%), a po wtóre – czy z założenia Autor wyeliminował z badania grupę przedsiębiorstw jednoosobowych realizujących transporty zagraniczne, bo i takie podmioty często funkcjonują na rynku transportowym, przynajmniej w polskich warunkach (choć Autor w tekście sugeruje, że pisze o uwarunkowaniach europejskich, choć ich nie definiuje!), które z kolei trudno przecież uznać za przedsiębiorstwa międzynarodowe? Dostrzegam tu zatem ewidentny brak precyzji i staranności badawczej.

Postuluję zatem, aby Doktorant w dalszym toku postępowania, odniósł się szczegółowo do moich wątpliwości w powyższym zakresie i zaprezentował swoje wyjaśnienia wraz z merytorycznym ich uzasadnieniem.

Dalsza część tego rozdziału zawiera analizę otrzymanych wyników badania ankietowego, przeprowadzoną przy wykorzystaniu prostych narzędzi statystycznych (tabel częstości, tabel krzyżowych, testów chi-kwadrat, współczynnika r-Pearsona i współczynnika rang Spearmana).

Wyniki badań zaprezentowano zarówno w formie graficznej (tabele, wykresy), jak i opisowej (w tekście).

W toku analizy w podrozdziale 5.1 Autor podjął próbę przeprowadzenia dowodu słuszności pierwszej z postawionych hipotez szczegółowych: *Wdrożenie systemu telematycznego ma wpływ na optymalizację procesów zarządzania w działalności międzynarodowych przedsiębiorstw transportu drogowego*. Na dowód Autor przytacza wyniki badań odnoszących się do: motywów decyzji o implementacji takich systemów, motywów zarządzania międzynarodowym przedsiębiorstwem transportu drogowego, aspektów, które mają największy wpływ na międzynarodowe przedsiębiorstwa transportu drogowego w wymiarze technologicznym, organizacyjnym, ekonomicznym i socjalnym, a także dotyczących typu implementowanego przez te przedsiębiorstwa rozwiązania telematycznego (w sensie wykorzystania rozwiązań oferowanych przez producentów pojazdów, rozwiązań mobilnych lub systemów dedykowanych). Doktorant wskazuje także, które jednostki organizacyjne firm transportowych wykorzystują dane pochodzące z tych systemów oraz w jakich obszarach telematyka usprawnia procesy zarządcze. W dalszej kolejności Autor prezentuje wyniki badań nad samym procesem wdrażania systemów telematycznych (etapowość, czas (w rozumieniu tempa) implementacji, „sprawność” samego procesu wdrożenia, czynniki sprzyjające i bariery procesu wdrożenia). Wnioski pozwoliły Doktorantowi na potwierdzenie słuszności pierwszej z przyjętych hipotez szczegółowych.

W podrozdziale 5.2 Autor dowodzi słuszności drugiej z hipotez szczegółowych, która brzmi: *Wielkość międzynarodowych przedsiębiorstw transportu drogowego wpływa na przebieg i wyniki procesu implementacji systemu telematycznego w tych podmiotach*. Aby to osiągnąć Doktorant prezentuje wyniki badań dotyczących powiązań pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a zmiennymi takimi jak: motywami decyzji o wdrożeniu, typ systemu i jednostki organizacyjne wykorzystujące dane pochodzące z systemów telematycznych. Bada również



wpływ systemów telematycznych na poszczególne obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa (zgodność z systemem IT, zwiększenie wydajności operacyjnej, optymalizacja kosztów związanych z obsługą klienta, motywacja pracowników) oraz czynniki sukcesu i bariery związane z wdrożeniem systemu telematycznego, a także zagadnienia związane z samym procesem wdrożenia (ilość osób uczestniczących w procesie, etapowość, czas trwania procesu implementacji). Sformułowane wnioski pozwoliły Doktorantowi na potwierdzenie drugiej hipotezy szczegółowej.

Analiza zaprezentowana w dalszej części rozdziału 5 (s. 222-240) pozwoliła Autorowi na określenie stopnia wpływu systemów telematycznych na procesy zarządzania oraz zależności pomiędzy sprawnością procesów zarządczych a jakością uzyskiwanych danych o środkach transportu, z uwzględnieniem specyfiki każdej z przebadanych grup przedsiębiorstw (tj. mikroprzedsiębiorstw oraz małych, średnich i dużych przedsiębiorstw). Podejście to umożliwiło Doktorantowi przyjęcie słuszności trzeciej (*Wpływ systemów telematycznych na procesy zarządzania międzynarodowymi przedsiębiorstwami transportu drogowego odpowiada poziomom ich implementacji oraz poziomom wykorzystania uzyskiwanych danych*) i czwartej (*Jakość danych o środkach transportu determinuje sprawność zarządzania międzynarodowymi przedsiębiorstwami transportu drogowego*) hipotezy szczegółowej, a tym samym potwierdzenie słuszności hipotezy głównej.

Model procesu decyzyjnego związanego z wyborem systemu telematycznego został zaprezentowany w podrozdziale 5.3. Jego wartość z naukowego punktu widzenia jest przeciętna, aczkolwiek na plus zaliczyć można podjętą przez Autora próbą jego zweryfikowania, uwzględniającą również kryterium wielkości przedsiębiorstwa.

Podsumowując – z uwzględnieniem powyższych zastrzeżeń - praca w sensie formalnym została skonstruowana prawidłowo. Największe wątpliwości merytoryczne budzi część badawcza, do której – mam nadzieję – Autor zechce się odnieść w dalszej części postępowania promocyjnego.

5. Ocena strony formalnej pracy

Praca została napisana zrozumiałym językiem, aczkolwiek Autor nie ustrzegł się pewnych błędów (np. niewłaściwa odmiana wyrazu „cele” (s. 59), użycie sformułowania „fokus” w niezrozumiały sposób (s. 60), błędy składniowe (np. s.79) czy stylistyczne

i pisowniane (np. pierwszy akapit na s. 19, przypis s. 81, ostatni akapit tekstu na s. 155, itp.)). Tok rozumowania Autora jest wyłożony w przystępny sposób. Z obowiązku recenzenta chciałbym także zwrócić uwagę Doktoranta na dużą niekonsekwencję nomenklaturową, która przewija się w poddanej ocenie pracy, a także używanie sformułowań nieprzystających do konwencji prac naukowych (np. management, motywy czy też używanie języka „branżowego”, itp.), aczkolwiek zrozumiałym jest dla mnie, że może to mieć związek z dotychczasowym doświadczeniem zawodowym Autora (na które sam Autor kilkakrotnie się zresztą powołuje).

Niewątpliwie słabą stroną dysertacji jest brak krytycznej polemiki Autora odnoszącej się w szczególności do prac innych autorów oraz wyników innych badaczy. Śledząc opracowanie czytelnik nie ma także możliwości zapoznania się ze stanowiskiem czy też opiniami Autora dotyczącymi poruszanej problematyki - w tym względzie Autor mógł, moim zdaniem, pokusić się o nieco większą samodzielność.

Kluczowe fragmenty rozprawy zostały poparte odniesieniami do literatury naukowej, choć – przyznać trzeba – przypisy wypełniają jedynie formalny obowiązek podania wykorzystanych w pracy źródeł literaturowych, natomiast nie uszczegóławiają ani też nie doprecyzowują prezentowanych w rozprawie treści.

Każdy z podrozdziałów zawiera syntetyczne, kilkuzdaniowe podsumowanie co niewątpliwie ułatwia lekturę, aczkolwiek mankamentem dysertacji jest to, że Autor nie dołączył na końcu rozprawy osobnego podrozdziału zawierającego zestawienie wniosków z całej pracy – rozdział zatytułowany „Podsumowanie” oceniałbym raczej jako znacząco niedopracowany i nazbyt ogólnikowy, mający w moim przekonaniu na celu jedynie ponowne „zwerbalizowanie”, że przyjęte cele zostały osiągnięte, co uznałbym raczej za zabieg edytorski, bez większej wartości merytorycznej.

Stronę edytorsko-graficzną rozprawy oceniałbym jako poprawną, aczkolwiek elementy graficzne (wykresy, rysunki) wymagałyby ujednoczenia stylistyki (kolorystyka, czcionki, itp.).

Ilość tabel i rysunków jest adekwatna do zaprezentowanego materiału – w pracy zawarto 30 rysunków, 52 tabele oraz 13 wykresów.

Bibliografia pracy jest zadowalająca - ujmuje łącznie 314 pozycji (w tym zarówno publikacje zwarte i artykuły naukowe). W znaczącej części jest to literatura polskojęzyczna. Pozostałe pozycje obejmują źródła opublikowane w innych językach, głównie w języku

niemieckim oraz - w mniejszym zakresie - w języku angielskim. Dysertacja odwołuje się w zasadzie jedynie do pozycji bibliograficznych wydanych po roku 2000, co wydaje się być oczywiste z uwagi na podjętą w pracy tematykę. Dobór literatury uznać należy zatem za trafny.

6. Konkluzja końcowa recenzji

Przedłożona do zaopiniowana praca stanowić może interesującą pozycję przede wszystkim dla praktyków zarządzania, głównie ze względu na jej wartość poznawczą i systematyzującą.

Rozprawa została przygotowana w oparciu o zadowalającą podbudowę teoretyczną z zakresu zarządzania, popartą badaniami empirycznymi przeprowadzonymi przez Autora. Praca mieści się w głównym nurcie nauk o zarządzaniu i jakości, wypełniając przy tym lukę empiryczną w zakresie badania wpływu wdrażania systemów telematycznych na sprawność procesu zarządzania przedsiębiorstwem (ujęcie monograficzne).

Reasumując, ocena przedłożonej do zaopiniowania rozprawy autorstwa mgr Jacka Zacharskiego pt. *„Modelowanie procesu decyzyjnego wyboru systemu telematycznego w zarządzaniu międzynarodowymi przedsiębiorstwami transportu drogowego”* pozwala na przyjęcie stwierdzenia, może być ona uznana za rozwiązanie problemu badawczego z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości.

Stwierdzam więc, że recenzowana rozprawa doktorska spełnia podstawowe wymogi określone w *Ustawie z dnia 14 marca 2003 o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2017, poz. 1789 z późn. zm.)*. W związku z powyższym rekomenduję dopuszczenie jej do dalszego postępowania.



Kraków, 18.03.2020