

## **Recenzja**

### **dorobku naukowego dra inż. Piotra Kafla przygotowana w związku z postępowaniem habilitacyjnym w dziedzinie Nauk Ekonomicznych w dyscyplinie Towaroznawstwo**

Podstawę dla wykonania przedstawianej recenzji stanowiło pismo dr hab. inż. Wandy Kudelka, Dziekana Wydziału Towaroznawstwa Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nawiązujące do art. 18a ust. 5 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki (Dz. U. z 2017 r. poz. 1789).

Przedmiotem opiniowania są dwa opracowania wykonane przez dra inż. Piotra Kafla:

- monografia: "Integracja systemów zarządzania. Trendy, zastosowania, kierunki doskonalenia", Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2017,
- zbiór recenzowanych publikacji naukowych, których autorem lub współautorem był dr inż. Piotr Kafel.

Częstkowe opinie w odniesieniu do poszczególnych, wymienionych opracowań przedstawię w kolejności wyżej określonej. Opinię o dorobku naukowym dra inż. Piotra Kafla przedstawię w postaci syntezy częściowych opinii.

## **Opinia**

### **o monografii: "Integracja systemów zarządzania. Trendy, zastosowania, kierunki doskonalenia", Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2017**

Obiektem studiów, badań i analiz Autora w tej monografii są sformalizowane systemy zarządzania określone przez certyfikaty potwierdzające zgodność właściwości tych systemów ze stosownymi normami. Przedmiotem badań i analiz Autora są natomiast procesy integracji wdrożonych systemów zarządzania, w tym przyczyny, uwarunkowania i skutki tych procesów. Rozważania prowadzone przez Wymienionego w omawianej monografii ogólnie dotyczą zatem systemowego podejścia do różnych aspektów zarządzania organizacją, a w szczególności są skoncentrowane na właściwościach działań integrujących implementowane konstrukcje systemowe.

W swojej monografii Autor, na podstawie analizy dotychczasowego stanu badań i rozważań w zakresie procesów integracji systemów zarządzania, sformułował lukę poznawczą i lukę empiryczną stwierdzając, że w dotychczasowych publikacjach brak analiz współzależności zintegrowanych systemów zarządzania i "zarządzania organizacją jako całością", a ponadto w polskiej rzeczywistości gospodarczej brakuje standardów lub wytycznych określających wymagania w odniesieniu do procesu integracji systemów zarządzania. W kontekście stwierdzonych luk Wymieniony zadeklarował częściowe ich uzupełnienie i nawiązując do tej deklaracji sformułował następujące cele swoich badań i analiz:

- cel poznawczy - "kompleksowe zbadanie integracji systemów zarządzania funkcjonujących w organizacjach działających na terenie Polski....." dla identyfikacji zastosowanych rozwiązań, dla określenia znaczenia zintegrowanych systemów w zarządzaniu organizacją jako całością oraz dla zbadania dynamiki zmian zachodzących w procesach integracji,
- cel empiryczny - "...analiza zgromadzonego materiału związanego z procesami integracji systemów zarządzania i wskazanie występujących w tym obszarze prawidłowości i ich konsekwencji".

W nawiązaniu do przedstawionych celów Autor sformułował następującą główną tezę: "integracja systemów zarządzania jest elementem koniecznym skutecznego funkcjonowania wdrożonych w organizacji systemów i ich dalszego doskonalenia".

Odnosząc się do przedstawionych celów uważam, że rozwiązanie problemów tam ujętych wniesie do nauk towaroznawczych nowe informacje zarówno o znaczeniu teoriopoznawczym jak i aplikacyjnym. W wypadku tezy sądzę, że sformułowany warunek konieczny powinien być osłabiony do postaci stwierdzenia "integracja systemów zarządzania może wpływać na skuteczność funkcjonowania systemów wdrożonych w organizacji i na ich dalsze doskonalenie".

Moim zdaniem procesy integracji podsystemów zarządzania funkcjonujących w organizacjach przede wszystkim są przejawem wzrastającej dojrzałości przedsiębiorstw i rozwoju ich kultury organizacyjnej, natomiast nie zawsze są warunkiem koniecznym skutecznego funkcjonowania systemów składowych, chociażby ze względu na niepełną integrację systemów o zróżnicowanych celach, ograniczoną do niewielu wspólnych, uniwersalnych procesów.

Kadra zarządzająca organizacją w swojej działalności napotyka na trzy kategorie zadań związanych z:

- nadzorem nad pracą podwładnych oraz nad przebiegiem działań biznesowych,

- rozwiązywaniem problemów dobrze ustrukturalizowanych, w wypadku których podejmowane decyzje są programowalne, powtarzalne i odtwarzalne,
- rozwiązywaniem problemów źle ustrukturalizowanych, w wypadku których decyzje podejmowane w warunkach niepewności na ogół nie są programowalne, powtarzalne i odtwarzalne, ponieważ dotyczą problemów nowych, dotychczas nierozwiązywanych.

Decyzje związane z rozwiązaniami problemów dobrze ustrukturalizowanych są podejmowane na podstawie sprecyzowanych kryteriów - procedur, reguł, zasad lub przepisów. Stopień powtarzalności i odtwarzalności takich decyzji zależy od elastyczności przypisanych im kryteriów. Nominalnie największą powtarzalność i odtwarzalność decyzji wiąże się z procedurami.

Jednym z podstawowych celów systemowego podejścia do zarządzania organizacją, w szczególności do zapewniania jakości w organizacji, jest wdrożenie powtarzalności i odtwarzalności decyzji w kluczowych obszarach danego aspektu zarządzania organizacją. Wymagania wczesnej konstrukcji systemu zapewniania jakości wg normy ISO - 9001:1987 były silnie obudowane obligatoryjnymi procedurami. Późniejsze rozwiązania normatywne w tym zakresie ewoluowały w stronę bardziej elastycznego warunkowania decyzji menedżerskich opierając się na konstatacji, że w turbulentnej rzeczywistości, w jakiej funkcjonuje organizacja, większość zadań ma charakter problemów przynajmniej częściowo źle ustrukturalizowanych i dla ich rozwiązywania stosowanie sztywnych procedur nie musi być korzystne dla organizacji. Za podstawę podejmowania niektórych decyzji uznano zatem zasady, reguły, wytyczne - kryteria o względnie wysokim stopniu ogólności. Wprowadzono również wytyczne i zalecenia, związane np. z cyklem PDCA, z zarządzaniem ryzykiem, jako metody wspierające rozwiązywanie problemów częściowo dobrze ustrukturalizowanych.

Integracja funkcjonujących podsystemów zarządzania, w wypadku gdy ich cele nie są tożsame lub przynajmniej silnie zbieżne, oznacza, że pewne zadania wspólne dla obydwu podsystemów są dobrze ustrukturalizowane a pozostałe, wspólne bądź rozbieżne - źle lub tylko częściowo dobrze ustrukturalizowane. W moim przekonaniu integracja podsystemów w wypadku wspólnych zadań dobrze ustrukturalizowanych nie wpłynie na skuteczność organizacji, natomiast efekt synergii i poprawa skuteczności organizacji mogą wystąpić w wypadku integracji zadań źle lub częściowo dobrze ustrukturalizowanych. Stąd moja propozycja osłabienia warunku związanego z postawioną tezą.

Struktura opiniowanej monografii obejmuje następujące zasadnicze elementy składowe:

- wprowadzenie,
- rozdział 1: "System zarządzania w organizacjach",

- rozdział 2: "Integracja systemów zarządzania",
- rozdział 3: "Możliwości integracji systemów zarządzania o horyzontalnym zakresie stosowania",
- rozdział 4: "Możliwości integracji branżowych systemów zarządzania",
- rozdział 5: "Wyniki badań dotyczące integracji systemów zarządzania w organizacjach działających na terenie Polski",
- podsumowanie i wnioski,
- załączniki.

W mojej opinii jest to dobra, właściwa dla prac naukowych sekwencja wątków merytorycznych, w których Autor na wstępie uzasadnił przyczyny podjęcia problemów ujętych w tytule, sformułował cele pracy, następnie scharakteryzował obiekt - systemy zarządzania i ich ewolucję, potem przedmiot - procesy integracji systemów zarządzania i ich szczególne rozwiązania, by w ostatnim, empirycznym wątku przedstawić wyniki swoich badań i analiz związanych z diagnozą stanu integracji podsystemów zarządzania w polskich organizacjach gospodarczych.

Mam natomiast zastrzeżenia natury metodologicznej do sposobu formułowania problemu badawczego we wprowadzeniu. Kanonem metodologicznym jest formułowanie problemu badawczego w formie zbioru pytań. Dobrze sformułowane pytania są oparte o dotychczasową wiedzę na temat przestrzeni zmiennych określających problem ujęty w tytule pracy oraz współzmienności zachodzących między tymi zmiennymi i stanowią swoiste specyfikacje zidentyfikowanych luk. Pytania badawcze stanowią podstawę dla formułowania odpowiedzi w postaci hipotez i tym samym mają charakter wskazówek ogólnie charakteryzujących sposób rozwiązania podejmowanego problemu badawczego. W opiniowanej monografii wykonano drugi krok w postępowaniu zorientowanym na formułowanie problemu badawczego - przedstawiono tezę i hipotezy pomijając pierwszy krok - pytania badawcze.

Mam również zastrzeżenia odnośnie hipotez badawczych sformułowanych przez Autora. Zabrakło tu uzasadnienia postawionych twierdzeń - kontekstu w postaci dotychczasowej wiedzy, która potwierdza ich trafność i możliwość zweryfikowania.

Hipoteza może być uznawana za naukową wówczas, gdy jest sprawdzalna. Autor nie miał możliwości weryfikacji hipotez H4.1, H4.2 i H6, a zatem nie należało ich formułować.

Hipoteza powinna być tak formułowana, aby można było ją przyjąć bądź odrzucić. We wnioskach Autor stwierdza, że hipotezy H3 i H4 zostały częściowo potwierdzone. Oznacza to, że nie stanowią adekwatnej odpowiedzi na pytania określające problem badawczy, a taką właściwość powinna wykazywać hipoteza naukowa.

Hipoteza H1 jest metodologicznie wadliwa, ma charakter hipotezy *ad hoc*, ponieważ stwierdza, że w wypadku wielu podsystemów funkcjonujących w organizacji zawsze dochodzi do integracji przynajmniej niektórych elementów tych podsystemów, co nie jest prawdą (por str. 189 opiniowanej monografii).

Przedstawione mankamenty natury metodologicznej jednak nie tłumią walorów treści czterech kolejnych rozdziałów tej monografii.

W rozdziale pierwszym, traktującym o systemach zarządzania stosowanych w organizacjach, Autor logicznie konstruuje wątek merytoryczny poczynając od definicji systemu, przedstawienia elementów teorii systemów, poprzez scharakteryzowanie ewolucji koncepcji systemowego podejścia do zarządzania organizacją oraz przedstawienie modelu organizacji otwartej, ujawniającego kluczowe sfery jej działalności ujmowane systemowo. Na tym tle charakteryzuje przyczyny powstania i rozwój znormalizowanych systemów zarządzania organizacją, w szczególności ewolucję znormalizowanego, systemowego podejścia do zarządzania jakością. Wprowadza własną, rozłączną klasyfikację systemów zarządzania (podstawowe, horyzontalne i branżowe) i konsekwentnie ją wykorzystuje dla charakteryzowania systemowych konstrukcji należących do poszczególnych kategorii oraz analizy ich podatności na integrację. Swoje rozważania na temat systemowego podejścia do zarządzania organizacją Autor wyczerpująco obudowuje informacjami literaturowymi, a ponadto, nawiązując do podjętego problemu badawczego - integracji systemów zarządzania, wprowadza swoje uwagi i komentarze, co uznaję za przejaw rzetelnego, naukowego podejścia do przedstawianego zagadnienia.

Osobnym wątkiem merytorycznym omawianego rozdziału są rozważania Autora na temat metod doskonalenia organizacji, a w konsekwencji na temat metod doskonalenia zintegrowanych systemów zarządzania organizacją. Podzielam zdanie Wymienionego w tym zakresie, że istotne znaczenie dla doskonalenia zintegrowanego systemu mają, oprócz audytów, przeglądów kierownictwa, przewodników i norm z tego zakresu modele samooceny i sądzę, że ich wykorzystywanie w dużej mierze stanowi o poziomie dojrzałości organizacji.

W rozdziale drugim Autor koncentruje się na problemie integracji systemów zarządzania konsekwentnie rozpoczynając swoje rozważania od opublikowanych definicji tego procesu. Następnie kolejno charakteryzuje i ocenia motywy, pozytywne i negatywne skutki tego procesu dla organizacji, czynniki warunkujące jego przebieg i zakres oraz strategię integracji. Określa stopień zaawansowania integracji systemów zarządzania - poziom integracji - przedstawia i komentuje zasady klasyfikacji tego stopnia spotykane w literaturze oraz w kontekście modelu systemu zarządzania organizacją zgodnego z wytycznymi HLS przedstawia

i dyskutuje modelową konstrukcję zintegrowanego systemu zarządzania określoną w przewodniku PASS 99:2006. Rozdział drugi monografii Autor kończy dyskusją problemów związanych z audytem wewnętrznym i zewnętrznym zintegrowanych systemów zarządzania.

W rozdziale trzecim Autor przedstawia systemy horyzontalne, inne aniżeli należące do kategorii podstawowe i dyskutuje możliwości i dokonania integracji tych systemów przede wszystkim z systemami podstawowymi, tj. z systemem zarządzania jakością, systemem zarządzania środowiskowego i systemem zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Szczególną uwagę zwraca tu na horyzontalne systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji, zarządzania ryzykiem i zarządzania energią.

W rozdziale czwartym Autor koncentruje swoją uwagę na specyficznych systemach zarządzania adresowanych do niektórych branż. Szczególną uwagę zwraca tu na systemy oparte na publikacjach AQAP dotyczących zapewniania jakości w sektorze zbrojeniowym, na systemie wewnętrznej kontroli adresowanym do organizacji wytwarzających produkty tzw. podwójnego zastosowania i na systemach zarządzania jakością związanych z branżą spożywczą.

Moja syntetyczna opinia o czterech omawianych "teoretycznych" rozdziałach monografii napisanej przez dra inż. Piotra Kafla jest pozytywna. Przywołując ocenę, którą przypisałem rozdziałowi pierwszemu powtórzę, że moje uznanie budzi umiejętność Autora w zakresie konstruowania logicznej, wyczerpującej sekwencji wątków merytorycznych związanych z cząstkowymi problemami ujmowanymi w poszczególnych rozdziałach - sekwencji, której początkiem są definicje spełniające rolę aksjomatów. Autor potrafi również koncentrować swoją uwagę na kluczowych, reprezentatywnych dla podejmowanego problemu informacjach, co znamionuje osobę o bogatej wiedzy i własnych doświadczeniach. Pozytywną stroną tej części monografii jest również silne obudowanie przedstawianych wątków źródłami literaturowymi, w tym również własnymi publikacjami. Cechą naukowca jest umiejętność dyskusji, polemiki z koncepcjami, poglądami, które przedstawiono w przywoływanych publikacjach. Dr inż. Piotr Kafel w moim przekonaniu taka umiejętność posiadał.

W rozdziale piątym monografii Autor przedstawia i analizuje wyniki swoich badań ukierunkowanych na procesy integracji systemów zarządzania przebiegające w polskiej rzeczywistości gospodarczej. W omawianych badaniach zastosował zarówno metody ilościowe jak i jakościowe.

Zanim przedstawię tu moją opinię chciałbym Autora przekonać do tego, że w naukach o zarządzaniu za równoważne uznaje się metody ilościowe i jakościowe i wybór zależy tu od stopnia złożoności przestrzeni zmiennych określających podejmowany problem badawczy. W

wypadku gdy obiektem badań są organizacje i ich otoczenie wysoki stopień złożoności przestrzeni zmiennych określających ich funkcjonowanie uniemożliwia lub w najlepszym przypadku silnie utrudnia kontrolę wielu czynników, które mają wpływ na podejmowany problem badawczy, a nawet sprawia, że identyfikacja zmiennych pośredniczących jest niemożliwa. W modelowym podejściu do rozwiązywania tak złożonego problemu konieczny jest eksperyment obejmujący badania grupy kontrolnej, co w odniesieniu do zbioru organizacji praktycznie nie jest wykonalne. Zmierzam do tego, aby przekonać Autora, że metody jakościowe, studia przypadków oparte o scenariusze pogłębionych wywiadów w wielu przypadkach są dostępną metodą badawczą generującą względnie rzetelne wyniki. Między innymi Flyvbjerg uznaje, że konkretna informacja uzyskana w trakcie pogłębionego wywiadu, uzależniona od kontekstu badanego problemu, tu np. informacja o przyroście skuteczności i efektywności w wyniku zintegrowania systemów zarządzania, zależy od uwarunkowań funkcjonowania organizacji w danym okresie, jest bardziej wartościowa aniżeli wynikająca z modeli uzyskanych na podstawie badań ilościowych. Wnioski wyprowadzone na podstawie studiów przypadku mają oczywiście ograniczoną podatność na uogólnienia. Uznaje się, że dochodzi tu do tzw. generalizacji analitycznej, mającej charakter potwierdzania albo falsyfikowania dotychczasowej teorii ujmującej badany problem.

W konfrontacji z efektami badań ilościowych opartych na metodach ankietowych studia przypadków w wielu przypadkach wykazują przewagę, ponieważ na ogół w wypadku standaryzacji kwestionariuszy ankietowych mają miejsce zaniechania, powierzchowność, a deklaratorywna postać otrzymywanych odpowiedzi oraz brak możliwości kontroli nad ich autorstwem rodzi wątpliwość w odniesieniu do trafności uzyskiwanych informacji.

Autor w swoich badaniach zastosował obydwie metody badań. W kontekście wyżej przedstawionych argumentów w moim przekonaniu zasadniczą wartość poznawczą mają wyniki uzyskane na podstawie trzech studiów przypadku. Również wnioski wyprowadzone na podstawie tej metody uznaję za poprawne i uzasadnione.

W odniesieniu do badań ilościowych wykonanych przez Autora mam natomiast następujące zastrzeżenia:

1. deklaracja Autora na temat oceny rzetelności kwestionariusza, prawdopodobnie określonej na podstawie wywiadu z przedstawicielami trzech organizacji, nie zadowala; brak informacji natury wyników testu rzetelności skali i jej pozycji, np. testu  $\alpha$ -Cronbacha zastosowanego w odniesieniu do sekcji 2.6, 3.2, 3.3 i 5.3,
2. wadliwie skonstruowano pięciostopniowe skale w sekcjach 2.6, 3.2, 3.3 i 5.3 określając, że przedmiotem oceny jest ważność pozycji. W skali Likerta zaleca się aby twierdzenia były

spersonalizowane, a ocenie podlega ich słuszność a nie ważność. Ponadto, ze względu na warunkowanie odpowiedzi nie powinno się poszczególnych poziomów skali sygnować wartościami liczbowymi. Niestety błędy popełnione tu przez Autora nie pozwalają mi uzyskiwanych wyników uznać za trafne i rzetelne a wyprowadzone na ich podstawie wnioski za poprawne,

3. w kilku fragmentach rozdziału piątego argumentem stosowanym dla potwierdzenia statystycznie istotnych różnic lub statystycznie istotnej zależności jest deklaracja Autora, np. str. 181, 183, 184, 194. Wyniki weryfikacji statystycznych hipotez, nawiasem Autor w ogóle nie formułuje takich, muszą mieć postać następujących informacji: liczebności próby  $n$ , liczby stopni swobody  $\nu$ , poziomu istotności statystycznego wnioskowania  $\alpha$ , wartości funkcji testu, np.  $\chi^2$  - obliczonej i krytycznej oraz prawdopodobieństwa błędu próby  $p$ ,
4. jeżeli już Autor uznaje za ilościowe wyniki uzyskiwane na pięciostopniowej skali Likerta, co moim zdaniem jest nadużyciem, to dlaczego prezentację wyników określających korzyści integracji i trudności napotykanymi w trakcie integrowania systemów - np. tabele 5.13, 5.14, 5.15 - ogranicza jedynie do średnich, w dodatku z dwiema ?? cyframi znaczącymi po przecinku, pomijając testy istotności różnic czy też analizę wariancji. Moim zdaniem to zaniechanie wynikało z przeświadczenia Autora, że w każdym z analizowanych przypadków rozkład jest płaski i o zróżnicowaniu nie może być mowy. Wnioskowanie na podstawie porównywania wartości średnich charakteryzujących poszczególne kategorie badanej zmiennej grupującej jest nieuprawnione,
5. w odniesieniu do wyników analizy czynnikowej - str. 205-209 - mam następujące zastrzeżenia:
  - 5.1. w przeciwieństwie do stwierdzenia przedstawionego w ostatnim akapicie str. 205 analiza czynnikowa nie jest metodą "wykazania zależności....". Zasadą analizy czynnikowej jest wręcz abstrahowanie od podziału na zmienne zależne i niezależne,
  - 5.2. jednym z wariantów analizy czynnikowej jest metoda składowych głównych nie zaś "głównych składników...",
  - 5.3. na wykresie osypiska - rys. 5.16 - Autor wprowadza informacje charakteryzujące zasoby zmienności poszczególnych czynników. Nie wyjaśnia charakteru tych zasobów - zmienność całkowita czy wspólna,
  - 5.4. w lakonicznym opisie przebiegu tej analizy korelacyjnej Autor nie podaje istotnej informacji o typie rotacji czynników; czy nie rotował?



5.5. Autor zadeklarował korzystanie z testu sferyczności Bartletta, natomiast nigdzie nie podał wyniku tego testu. Czy zatem wynik testu sferyczności nie dawał podstaw do odrzucenia  $H_0$ , a w konsekwencji uznania braku zasadności analizy?

5.6. w tabeli 5.16 Autor przedstawia ładunki określające strukturę wyodrębnionych czynników. Dane tam przedstawione nie dają podstaw do interpretacji treści znaczeniowej wyodrębnionych czynników - nowych, zagregowanych zmiennych charakteryzujących proces integracji, a to jest głównym celem analizy czynnikowej.

Przestawione zastrzeżenia nie pozwalają mi uznać za wiarygodne wnioski wyprowadzone na podstawie rezultatów badań ilościowych. Powtórzę zatem, iż za puentę monografii uznaję podsumowanie i wnioski określone na podstawie wyników studiów przypadku.

Jak już wspomniałem, recenzowana monografia jest wyczerpująco obudowana źródłami literaturowymi. Spis literatury obejmuje 282 pozycje o charakterze czasopism i publikacji zwartych oraz 55 pozycji o charakterze dokumentów. W zbiorze pozycji literaturowych znajduje się 110 pozycji obcojęzycznych. Wśród 282 wymienionych pozycji literaturowych znajduje się 21 pozycji autorstwa lub współautorstwa dra inż. Piotra Kafla, co potwierdza moją wyżej sformułowaną opinię o dużej wiedzy i bogatych doświadczeniach Autora związanych z systemowym podejściem do zarządzania organizacjami.

Podsumowując moje oceny dotyczące monografii: "Integracja systemów zarządzania. Trendy, zastosowania, kierunki doskonalenia" stwierdzam, że syntetyczna opinia o tej pozycji ma charakter ambiwalentny. Jej mocną stroną są rozdziały 1÷4 ujawniające wiedzę, erudycję Autora, jego umiejętność logicznego konstruowania wątków merytorycznych, umiejętność prowadzenia dyskusji, polemiki. Mocną stroną opiniowanej monografii są również badania o charakterze studiów przypadku i wnioskowanie wynikające z analiz rezultatów tych badań.

Słabą stroną prac Autora związanych z opiniowaną monografią są metodologiczne mankamenty warsztatu badawczego a w konsekwencji badania ilościowe i wnioskowanie wynikające z analizy rezultatów badań ilościowych.

Bilans przedstawionych mocnych i słabych stron skłania mnie do sformułowania ogólnej pozytywnej oceny monografii: "Integracja systemów zarządzania. Trendy, zastosowania, kierunki doskonalenia".

## Opinia

### **o publikacjach autorstwa lub współautorstwa dra inż. Piotra Kafla innych aniżeli wyżej omówiona monografia, opracowanych po uzyskaniu przez Wymienionego stopnia dr**

Po uzyskaniu stopnia dr (2008 r.) do r. 2017, będąc autorem lub współautorem dr inż. Piotr Kafel opracował 81 publikacji naukowych lub popularnonaukowych, w tym monografię: "Dobrowolna certyfikacja i znakowanie żywności", 45 artykułów w czasopismach naukowych, 18 rozdziałów w monografiach, 9 opracowań w postaci materiałów konferencyjnych oraz 8 artykułów popularnonaukowych. Twórczą aktywność Wymienionego w tym okresie, rozumianą jako pracę nad publikacjami, trudno przecenić. Średnio w ciągu jednego roku dr inż. Piotr Kafel opracował lub był współtwórcą 10! publikacji.

Problematyka poruszana w tych publikacjach ogólnie wiąże się z różnymi aspektami zarządzania organizacją, w tym przede wszystkim aspektami systemowego podejścia do zarządzania organizacją. Można tu wyodrębnić następujące kategorie problemów określających zawartość tych publikacji:

- systemowe podejścia do zarządzania organizacją, w tym szczególnie systemowe zarządzanie jakością,
- jakość wyrobów, ocena jakości wyrobów, narzędzia jakości,
- certyfikacja wyrobów i systemów zarządzania,
- ocena dojrzałości organizacji,
- integracja systemów zarządzania organizacją,
- zarządzanie ryzykiem,
- znaki jakości,
- postawy i zachowania konsumentów wobec produktów rynkowych,
- satysfakcja klientów,
- współzmiennność stopnia zaawansowania podejścia systemowego do zarządzania organizacją i efektywności organizacji.

Obiektem zainteresowań naukowych Wymienionego są przede wszystkim organizacje przemysłu spożywczego.

W zbiorze omawianych publikacji znajduje się 26 pozycji angielskojęzycznych, jedna w języku serbskim, pozostałe - w polskim. 30 pozycji w tym zbiorze to wyłączne autorstwo dra inż. Piotra Kafla. Trzy artykuły - współautorstwo Wymienionego - znajdują się w czasopismach bazy Journal Citation Reports.

Ponadto Wymieniony w ramach prac statutowych wykonał 9 projektów badawczych, był głównym wykonawcą grantu Ministerstwa Nauki, uczestniczył jako wykonawca w projekcie NCN Opus, brał udział w międzynarodowym projekcie Tempus adresowanym do krajów regionu bałkańskiego i uczestniczył w projekcie badawczym zleconym przez Ministerstwo Przemysłu Hiszpanii.

Oceniając przedstawioną wyżej działalność naukową dra inż. Piotra Kafla stwierdzam, że jest silnie skoncentrowana na zagadnieniach związanych z jakością i systemowym podejściem do zarządzania organizacją. W moim przekonaniu takie skupienie wątków merytorycznych, wbrew poglądom niektórych, jest zaletą pracownika naukowo-badawczego, ponieważ potencjalnie skłania go do ciągłego pogłębiania wiedzy oraz śledzenia i analizy bieżących zmian w wymienionych obszarach.

Dodatkową formą działalności publikacyjnej Wymienionego są referaty wygłaszane podczas międzynarodowych i krajowych konferencji naukowych, ekspertyzy oraz recenzje i redakcja prac naukowych. Dr inż. Piotr Kafel wygłosił 11 referatów, napisał 6 recenzji artykułów do czasopism bazy JCR, 8 recenzji publikacji w czasopismach krajowych i zagranicznych, wykonał dwie ekspertyzy i był redaktorem i współautorem jednej monografii. Ponadto brał aktywny udział w 16 krajowych i międzynarodowych konferencjach.

Podsumowując, oceniam jednoznacznie pozytywnie aktywność publikacyjną dra inż. Piotra Kafla.

Dr inż. Piotr Kafel jest autorem podręcznika akademickiego: "Zarządzanie jakością wg norm ISO serii 9000:2000 oraz współautorem trzech innych pozycji dydaktycznych wykorzystywanych w kształceniu studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Działalność dydaktyczna Wymienionego obejmuje również promotorstwo 23 prac inżynierskich oraz opiekę nad dwoma doktorantami, w tym pełnienie roli promotora pomocniczego.

Formą aktywności organizatorskiej Wymienionego była między innymi praca w organizacji i prowadzeniu sześciu krajowych i międzynarodowych konferencji naukowych.

Moja ostatnia opinia dotyczy autoreferatu na temat dorobku naukowego dra inż. Piotra Kafla. Uważam, że ten dokument został bardzo dobrze przygotowany.

**Reasumując, moja syntetyczna opinia na temat dorobku naukowego dra inż. Piotra Kafla jest pozytywna i w związku z tym popieram wniosek Wymienionego o przeprowadzenie postępowania habilitacyjnego w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie Towaroznawstwo.**