

Dr hab. inż. Marek Matejun, Prof. UŁ

**Recenzja rozprawy doktorskiej Pani mgr Zuzanny Zaporowskiej
pt. „Zastosowanie zasad lean management w zarządzaniu
ryzykiem operacyjnym w centrach usług wspólnych”
napisanej na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej
pod kierunkiem naukowym Pana dra hab. Marka Szczepańskiego, prof. PP**

1. Podstawa sporządzenia recenzji i kryteria oceny rozprawy doktorskiej

Podstawę formalną sporządzenia recenzji stanowi pismo Dziekana Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej Pana dra hab. inż. Marcina Butlewskiego, prof. PP z dnia 30.12.2024, informujące o powołaniu mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej Pani mgr Zuzanny Zaporowskiej pt. „Zastosowanie zasad lean management w zarządzaniu ryzykiem operacyjnym w centrach usług wspólnych”. Praca została napisana pod kierunkiem naukowym Pana dra hab. Marka Szczepańskiego, prof. PP. Postępowanie w sprawie nadania stopnia doktora prowadzone jest w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Celem recenzji jest ocena, czy praca doktorska spełnia warunki określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. „Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce” (Dz.U. 2018 poz. 1668 z późn. zmianami) ze szczególnym uwzględnieniem:

- a) kryteriów merytorycznych obejmujących: ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie, umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej (ust. 1) oraz oryginalność przedmiotu pracy (ust. 2),
- b) kryteriów formalnych, obejmujących odpowiednią formę rozprawy (ust. 3) oraz dołączenie wymaganych streszczeń (ust. 4).

Celowi temu podporządkowano strukturę recenzji, w ramach której oceny dokonano w następujących obszarach:

- wyboru problemu badawczego i ogólnego zakresu rozprawy,
- celu, struktury i zawartości merytorycznej pracy,
- wykorzystania literatury naukowej,
- formalnym rozprawy.

Recenzję sporządzono na podstawie otrzymanego maszynopisu oraz wersji elektronicznej pracy, przy czym jako wersję pierwotną przyjęto rozprawę w formie drukowanej.

2. Ocena wyboru problemu badawczego oraz zakresu rozprawy doktorskiej

W recenzowanej rozprawie skoncentrowano się na identyfikacji i ocenie możliwości wykorzystania koncepcji szczupłego zarządzania (lean management) w zarządzaniu ryzykiem operacyjnym w szczególnym rodzaju organizacji, jakimi są centra usług wspólnych (SSC). Przedsiębiorstwa tego typu realizują profesjonalną działalność usługową na rzecz złożonych, wielooddziałowych podmiotów gospodarczych. Świadczą najczęściej działalność o charakterze operacyjnym, pomocniczym i wspierającym, obejmującą m.in. usługi finansowe, informatyczne i technologiczne, związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, obsługą klientów, infrastruktury, zamówień, czy zakupów. Ich działalność ma charakter procesowy, co umożliwia wykorzystanie określonych koncepcji zarządzania do usprawnienia ich przebiegu i wydajności. Jedną z nich jest szczupłe zarządzanie, które stanowi wartościową platformę konceptualną dla różnego rodzaju inicjatyw nakierowanych na poprawę jakości realizowanych procesów i budowanie wartości dla klienta. Interesującym wyzwaniem staje się również wykorzystanie tej koncepcji do usprawnienia wybranych obszarów funkcjonalnych zarządzania centrami usług wspólnych, czego przykładem może być obszar zarządzania ryzykiem operacyjnym.

Tej właśnie problematyce poświęcona została praca doktorska mgr Zuzanny Zaporowskiej. W ujęciu ogólnym poszukuje Ona w niej „potencjalnych możliwości budowania synergii pomiędzy lean management a zarządzaniem ryzykiem” (s. 6) koncentrując się „na wpływie lean management na zarządzanie ryzykiem operacyjnym w konkretnym typie organizacji (SSC) i w określonym obszarze geograficznym (Polska)” (s. 8). Jako uzasadnienie wyboru tematu Autorka lukę badawczą wyrażającą się „w dychotomicznym ujmowaniu koncepcji lean management i zarządzania ryzykiem, przy jednoczesnej absencji odniesienia do nowoczesnych form organizacyjnych, jakimi są centra usług wspólnych” (s. 6). Dodatkowo zapowiada też lukę praktyczną, jednak w jej opisie odnosi się jedynie do swojego doświadczenia zawodowego „w audytach finansowych, zarządzaniu ryzykiem i kontroli wewnętrznej w międzynarodowych korporacjach” (s. 6). W efekcie nie definiuje tej luki i nie wskazuje, jakie zagadnienia merytoryczne będą przedmiotem jej dociekań w tym aspekcie.

Wyznaczony temat i problem badawczy uznaję za aktualny, ważny i perspektywiczny z naukowego oraz praktycznego punktu widzenia. Przedstawiona do recenzji rozprawa stanowi udaną próbę jego rozwiązania. Jej zakres obejmuje przegląd literatury naukowej oraz sprawozdanie z przeprowadzonych samodzielnie przez Autorkę badań. W części teoretycznej pracy przedstawiono interesujące rozważania na temat istoty, ewolucji i możliwości implementacji koncepcji szczupłego zarządzania w centrach usług wspólnych. Uzupełniono je prezentacją teoretycznych podstaw zarządzania ryzykiem operacyjnym. W części empirycznej omówiono podstawy metodyczne badań oraz zaprezentowano własne, wieloetapowe analizy empiryczne nakierowane na rozwiązanie problemu badawczego i weryfikację postawionych hipotez.

Tak przyjęty zakres tematyczny rozprawy oceniam pozytywnie. Praca bez wątpienia lokuje się merytorycznie w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Przedstawiono w niej rozważania charakterystyczne przede wszystkim dla takich subdyscyplin, jak: zarządzanie procesami, zarządzanie usługami oraz wspomaganie decyzji kierowniczych. Wątpliwości nie budzą również wykorzystane przez Autorkę metody i techniki badawcze, wpisujące się w kanon badań

społecznych, charakterystycznych dla dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Również zakres przeprowadzonych prac badawczych nie budzi zastrzeżeń, umożliwiając skuteczne rozwiązanie wyznaczonego problemu badawczego.

3. Ocena struktury i zawartości merytorycznej rozprawy

Jako cel główny pracy wyznaczono „zbadanie i ocenę wpływu wykorzystania zasad lean management na proces zarządzania ryzykiem operacyjnym w centrach usług wspólnych zlokalizowanych w Polsce” (s. 9). Zamierzenie to zdefiniowano jako cel poznawczy, uzupełniając go jednocześnie o wymiar aplikacyjny obejmujący „wypracowanie modelu oceny efektów wdrożenia lean management” (s. 9). Osiągnięciu celu głównego podporządkowano 5 szczegółowych zadań badawczych dotyczących:

ZB1: Usystematyzowania terminologii zarządzania ryzykiem jako procesu, który może podlegać zasadom lean management.

ZB2: Identyfikacji barier w wyborze procesów podlegających lean management.

ZB3: Analizy pomiaru korzyści z zastosowania zasad lean management.

ZB4: Oceny relewantności wybranych elementów zarządzania ryzykiem w strukturach, w których wdrożono zasady lean management.

ZB5: Oceny jakości raportowania ryzyka w centrach usług wspólnych.

W mojej ocenie cel główny pracy został sformułowany poprawnie. Jest on klarowny, ambitny, bezpośrednio powiązany z wyznaczonym problemem badawczym i tematem rozprawy. Również szczegółowe zadania badawcze nr 1 oraz 4 nie budzą większych wątpliwości, choć Autorka odnosi się w nich do ogólnej koncepcji zarządzania ryzykiem, a nie do szczegółowego obszaru zarządzania ryzykiem operacyjnym, jak zapowiedziano w tytule pracy. Zadania te uwzględniają zarówno aspekty teoretyczne, jak również empiryczne rozprawy i są dobrze powiązane merytorycznie z tematem przewodnim. Z kolei w przypadku celu poznawczego, jak również zadań badawczych nr 2, 3 oraz 5 moim zdaniem brakuje większej precyzji w ich sformułowaniu. Recenzowana praca koncentruje się bowiem na złożonym problemie relacji pomiędzy koncepcją szczupłego zarządzania a zarządzaniem ryzykiem operacyjnym i ta złożoność powinna być odzwierciedlona w celach pracy. W przypadku celu poznawczego, bardziej spójnym (z punktu widzenia podjętej tematyki) ujęciem byłoby więc „wypracowanie modelu oceny efektów wdrożenia zasad lean management w procesie zarządzania ryzykiem operacyjnym w centrach usług wspólnych”. Podobne odniesienie do problematyki zarządzania ryzykiem operacyjnym byłoby korzystne w przypadku ZB2 i ZB3. W zadaniu badawczym nr 5 brakuje natomiast zaznaczenia, iż cel ten odnosi się do oceny jakości raportowania ryzyka operacyjnego w centrach usług wspólnych, w których wdrożono zasady szczupłego zarządzania.

Konsekwencją wyznaczenia celów i zadań pracy jest sformułowanie hipotezy głównej, odnoszącej się do pozytywnej relacji pomiędzy stosowaniem zasad szczupłego zarządzania, a skutecznością zarządzania ryzykiem operacyjnym. Jest ona oryginalna, nowatorska oraz bezpośrednio i bardzo dobrze merytorycznie powiązana z tematem rozprawy. Jej uszczegółowienia dokonano wyznaczając 4 hipotezy cząstkowe dotyczące istotnego i pozytywnego wpływu zasad szczupłego zarządzania na wybrane aspekty zarządzania ryzykiem operacyjnym. W mojej ocenie są one generalnie poprawne – odpowiednio uszczegóławiają hipotezę główną, są z nią bezpośrednio powiązane i dobrze definiują główne kierunki

dociekań empirycznych Autorki. Ich mankamentem jest natomiast brak odniesienia do specyfiki funkcjonowania centrów usług wspólnych w Polsce, co zapowiedziano w tytule i celu głównym pracy. Dodatkowo, w przypadku hipotezy H1 nie powiązano liczby kontroli z określonym obszarem zarządzania ryzykiem operacyjnym tak, jak zrobiono to w przypadku pozostałych hipotez.

Jako uzupełnienie sformułowano ponadto 9 pytań badawczych. Pierwsze cztery odpowiadają bezpośrednio hipotezom badawczym, natomiast kolejne 5 odpowiada merytorycznie poszczególnym celom badawczym oraz celowi aplikacyjnemu pracy. Uznaję to za korzystny zabieg, podnoszący walory naukowe pracy, choć w mojej ocenie w pierwszej kolejności należałoby sformułować pytania badawcze, a następnie hipotezy badawcze – hipotezy stanowią bowiem domniemaną odpowiedź na podstawione pytania badawcze.

Wyznaczonemu układowi celów, zadań, hipotez i pytań badawczych podporządkowano strukturę rozprawy obejmującą wstęp, 4 rozdziały merytoryczne oraz podsumowanie. W jej ramach wyraźnie wyodrębniono część teoretyczną, na którą składają się rozdziały 1 i 2 oraz część metodyczno-empiryczną, obejmującą rozdziały 3 i 4. W mojej ocenie struktura jest poprawna, logiczna i spójna. Tytuły poszczególnych rozdziałów i podrozdziałów są bezpośrednio powiązane merytorycznie z tematem pracy i konsekwentnie zmierzają do realizacji wyznaczonego problemu badawczego. Przyjęta struktura wpisuje się zatem w klasyczny kanon przygotowywania prac rygorowych na stopień naukowy doktora w naukach społecznych.

We wstępie Autorka zidentyfikowała lukę badawczą uzasadniającą podjęcie tematu pracy, wyraźnie zdefiniowała i scharakteryzowała zakres podmiotowy, przedmiotowy, czasowy i przestrzenny badań, wyznaczyła cele i zadania badawcze oraz sformułowala hipotezy i pytania badawcze. Dużo miejsca poświęciła też omówieniu metod realizacji celów pracy prezentując poszczególne etapy przeglądu literatury i badań empirycznych. Zaprezentowała również układ i zawartość tematyczną poszczególnych rozdziałów. Wstęp został zatem przygotowany zgodnie z ogólnymi wymogami charakterystycznymi dla prac awansowych i w mojej ocenie stanowi dobrą podstawę do dalszych rozważań prezentowanych w rozprawie.

Rozdział 1 poświęcono prezentacji teoretycznych podstaw oraz konceptualizacji szczupłego zarządzania. Autorka rozważa tu znaczenie pojęcia szczupłego zarządzania oraz omawia ewolucję tej koncepcji ze szczególnym uwzględnieniem możliwości wykorzystania jej w ramach działalności usługowej. Interesującym ujęciem jest też prezentacja wybranych metod zarządzania przedsiębiorstwem w kontekście kształtowania ich efektywności i powiązań merytorycznych z koncepcją lean management. Z punktu widzenia tematyki pracy bardzo istotna jest również prezentacja specyfiki funkcjonowania i rodzajów centrów usług wspólnych jako rozwiązań organizacyjnych w sferze usługowej. Generalnie zatem rozdział stanowi interesujący opis koncepcji szczupłego zarządzania w szerszym kontekście warsztatu menedżerskiego i możliwości jej wykorzystania w funkcjonowaniu centrów usług wspólnych. Do kwestii dyskusyjnych tej części zaliczam natomiast:

- oparcie konceptualizacji pojęcia lean management w podrozdziale 1.1. przede wszystkim na definicjach ze stron internetowych. W tytule tego podrozdziału Autorka zapowiada rozważania nad pojęciem „lean management w literaturze przedmiotu” (s. 19). Dalsze rozważania oparto jednak głównie na definicjach internetowych, a nie ugruntowanych w literaturze naukowej. Tytuł

podrozdziału jest zatem nieco mylący. Z drugiej strony należy podkreślić, iż w podrozdziale 1.2. Doktorantka prezentuje ewolucję pojęcia szczupłego zarządzania już w oparciu o publikacje naukowe, co świadczy o jej dobrym przygotowaniu teoretycznym do realizacji podjętego tematu,

- wskazanie w przypisie dolnym nr 2 na s. 20, w odniesieniu do popularności definicji lean management, iż „szczegółowa lista analizowanych źródeł znajduje się w aneksie 5”. W przedstawionej do recenzji pracy nie zamieszczono jednak aneksu nr 5,
- dyskusyjne stwierdzenie na s. 27, iż „zasadniczo wszystkie koncepcje szczupłego zarządzania powszechnie stosowane w branży produkcyjnej mają również zastosowanie do organizacji usługowych”. W mojej ocenie rozważania przedstawione w podrozdziale 1.2. nie uprawniają do sformułowania takiego wniosku. Wymaga on pogłębionej refleksji nad specyfiką działalności produkcyjnej i usługowej oraz możliwościami wykorzystania koncepcji szczupłego zarządzania w obu rodzajach tych aktywności.

Rozdział 2 poświęcono teoretycznym podstawom zarządzania ryzykiem, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki zarządzania ryzykiem operacyjnym. Rozważania rozpoczęto od omówienia pojęcia i cech charakterystycznych ryzyka jako konstruktu obecnego w dyskursie nauk o zarządzaniu i jakości. Atutem tego wywodu jest bardzo aktualne podejście do rozumienia i interpretacji ryzyka, obejmujące zdarzenia zarówno o charakterze negatywnym, jak również pozytywnym dla organizacji. Następnie skoncentrowano się na zagadnieniach zarządzania ryzykiem, prezentując jego podstawowe zasady i funkcje realizowane w przedsiębiorstwach. Istotnym punktem tych rozważań jest także interesujący opis wybranych modeli i standardów zarządzania ryzykiem. W opisie tym Autorka wychodzi od procesowego ujęcia zarządzania ryzykiem omawiając następnie określone podejścia do jego implementacji w różnych typach organizacji. W końcowej części rozdziału koncentruje się na relacjach pomiędzy koncepcją ryzyka operacyjnego i szczupłego zarządzania. W szczególności omawia rodzaje ryzyka operacyjnego i ich źródła w obszarze lean management, jak również wskazuje na zakres działalności centrów usług wspólnych i jego implikacje dla problematyki zarządzania ryzykiem. Rozważania zaprezentowane w tym rozdziale budują zatem istotne fundamenty teoretyczne i konceptualne dla operacjonalizacji wyznaczonego problemu badawczego. Do kwestii dyskusyjnych tej części zaliczam natomiast:

- brak głębszej refleksji teoretycznej nad rodzajami ryzyka w naukach o zarządzaniu i jakości. Autorka omawiając istotę ryzyka odnosi się w zasadzie jedynie do rodzajów ryzyka charakterystycznych dla instytucji finansowych (np. ryzyko kredytowe, rynkowe, operacyjne, s. 50). W mojej ocenie brakuje nieco szerszego spojrzenia na to zagadnienie obejmującego np. takie rodzaje ryzyka, jak: ryzyko systematyczne/niesystematyczne, statyczne/dynamiczne, niepoznawalne/poznawalne, czy uzasadnione/nieuzasadnione,
- na s. 54 Autorka zapowiada, iż „w niniejszej pracy szczegółowo zostanie przeanalizowany proces zarządzania ryzykiem operacyjnym”, jednak w ramach dalszych rozważań dotyczących modeli zarządzania ryzykiem (s. 57-72) omawia ten proces w ujęciu ogólnym (głównie na poziomie strategicznym), bez szczególnej koncentracji na obszarze ryzyka operacyjnego,
- omawiając zakres działalności centrów usług wspólnych i jego implikacje dla zarządzania ryzykiem Autorka prezentuje szeroką listę potencjalnych czynników ryzyka związanych z implementacją

modelu usług wspólnych w organizacjach (s. 83-85). Do tego fragmentu zgłaszam dwie uwagi. Po pierwsze Doktorantka określa to ryzyko jako „ryzyko korporacyjne” (s. 83), a nie operacyjne, co wzbudza wątpliwość powiązania merytorycznego tej listy z tematem pracy. Po drugie natomiast, pozycje na tej liście są mało precyzyjne, np. w obszarze czynników zarządczych: „zbyt destrukcyjne podejście” (do czego?), „niemożność współpracy” (z kim?), „zła strategia wdrażania” (czego?) oraz powtarzają się, np. w obszarze czynników marketingowych: „zwiększone oczekiwania klientów” i „zmieniające się i rosnące oczekiwania klientów”.

Całościowo przegląd literatury dokonany przez Kandydatkę w części teoretycznej pracy oceniam pozytywnie. Niewątpliwie wykazuje się ona solidną, ogólną wiedzą w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości rozważając istotne zagadnienia z zakresu problematyki szczytowego zarządzania oraz zarządzania ryzykiem, ze szczególnym uwzględnieniem obszaru ryzyka operacyjnego w centrach usług wspólnych. W mojej ocenie pewną słabością części teoretycznej pracy jest brak wyraźnego sformułowania zasad szczytowego zarządzania możliwych do zastosowania w zarządzaniu ryzykiem operacyjnym w tej kategorii organizacji. Konceptualizacja tego zagadnienia byłaby bezpośrednio powiązana z tematem pracy i stanowiłaby doskonałe źródło operacjonalizacji omawianego problemu w procesie badawczym. Pomimo tej słabości jednak Autorka na kawie rozważań literaturowych buduje solidny fundament do przeprowadzenia prac empirycznych, z których sprawozdanie przedstawiono w dalszej części rozprawy.

W rozdziale 3 szczegółowo przedstawiono i wyjaśniono metodykę badań własnych. Do rozwiązania wyznaczonego problemu badawczego Kandydatka wybrała wieloetapowe postępowanie empiryczne obejmujące przeprowadzenie zarówno badań ilościowych, jak również jakościowych z wykorzystaniem różnych metod, technik i narzędzi badawczych. Podejście takie wpisuje się w metodykę badań mieszanych w naukach o zarządzaniu i jakości i wskazuje na umiejętność wykorzystania triangulacji badawczej w procesie empirycznym. Badania właściwe zostały poprzedzone dobrze zaplanowanymi i wnikliwymi badaniami pilotażowymi o zróżnicowanym charakterze. Takie podejście świadczy o bardzo dobrym planowaniu procesu badawczego i przygotowaniu odpowiedniego gruntu do przeprowadzenia badań głównych. W ramach badań właściwych przeprowadzono badanie o charakterze sondażowym oraz 2 badania weryfikujące o charakterze studiów przypadku pogłębiające wnioskowanie ilościowe.

W ujęciu ogólnym dobór metod, technik i narzędzi oraz zakres przeprowadzonych badań oceniam pozytywnie. Jest on w pełni uzasadniony i moim zdaniem w pełni zasadny do rozwiązania wyznaczonego w pracy problemu badawczego. W rozdziale Autorka szczegółowo omówiła etapy procesu badawczego, przedstawiła zasady doboru i charakterystykę próby badawczej, zaprezentowała metodykę i zakres badań pilotażowych oraz właściwych, a także wskazała narzędzia statystycznej i ekonometrycznej analizy zebranego materiału empirycznego. Przedstawione rozważania charakteryzują się wysokim poziomem merytorycznym i świadczą o dużej dojrzałości metodycznej Autorki. Do kwestii dyskusyjnych w tej części pracy zaliczam natomiast:

- brak spójności pomiędzy zaprezentowanym w tabeli 3.1. (s. 90) przebiegiem postępowania badawczego, a przedstawioną na rysunku 3.1. (s. 91) ogólną sekwencją badań. W tabeli nie zwrócono dostatecznej uwagi na rolę badań weryfikujących w procesie badawczym. Na etapie wniosków z badań wskazano wprowadzić na walidację stworzonego modelu przez ekspertów, jednak całkowicie

pominięto rolę studiów przypadku centrów usług wspólnych w procesie poznawczym. Podobnie, prezentując zakres badań weryfikujących na s. 111 Autorka wskazuje 2 badania, natomiast z rysunku 3.1. wynika, iż w procesie badawczym zastosowano 3 badania weryfikujące,

- brak konsekwencji w określeniach skal zastosowanych w badaniach. Na s. 98 Autorka wskazuje, iż „pytania zawarte w kwestionariuszu zostały przekształcone w zmienne jakościowe (nominalne i porządkowe) oraz zmienne (warunkowo) ilościowe, wśród których znalazły się pytania oparte na 5-stopniowej skali Likerta”. W mojej ocenie nie jest to do końca prawidłowe sformułowanie, bowiem skala Likerta jest właśnie przykładem skali porządkowej,
- podawanie wyników odnoszących się do liczebności próby (70 podmiotów) z dokładnością do jednego miejsca po przecinku (np. s. 108, 109). W przypadku prób poniżej 100 elementów wyniki powinny być podawane w liczbach całkowitych,

W rozdziale 4 przedstawiono i omówiono wyniki badań własnych dotyczących realizowanego tematu. W pierwszej kolejności zaprezentowano wyniki 3 badań pilotażowych. Pierwsze z nich obejmowało wywiady eksperckie ze specjalistami z zakresu lean management. Umożliwiło ono rozpoznanie rodzajów i kryteriów selekcji procesów do zastosowania koncepcji szczupłego zarządzania, dokonanie analizy ryzyka przed zastosowaniem narzędzi lean management oraz ocenę możliwości zastosowania tej koncepcji do procesu zarządzania ryzykiem. Drugie badanie pilotażowe przeprowadzono w formie sondażu skierowanego do 23 osób odpowiedzialnych za wdrażanie koncepcji lean management do praktyki gospodarczej. W ich ramach skoncentrowano się na identyfikacji czynników wyboru procesów w celu usprawnienia w podmiotach, w których stosowane są koncepcje lean, a także na ocenie skuteczności i rozwiązań organizacyjnych sprzyjających wdrażaniu koncepcji lean management. Trzecim etapem badań pilotażowych było natomiast studium przypadku, którego celem była identyfikacja mierników i korzyści stosowania lean management w wybranej organizacji.

Przeprowadzone badania pilotażowe i uzyskane na ich podstawie wyniki oceniam pozytywnie. Dają one interesujący wgląd w podstawy stosowania koncepcji szczupłego zarządzania w centrach usług wspólnych, tworząc jednocześnie grunt poznawczy do przeprowadzenia badań właściwych. Do kwestii dyskusyjnych tej części pracy zaliczam natomiast:

- brak przedstawienia narzędzi badawczych wykorzystanych do pozyskania materiału empirycznego w ramach wywiadów eksperckich oraz w ramach studium przypadku,
- na s. 121 Autorka wskazuje, iż przeprowadzone studium przypadku ma charakter „jakościowo-ilościowy”, jednak wyniki tego badania przedstawione na s. 129-130 mają wyłącznie charakter ilościowy, bez głębszej jakościowej interpretacji.

Nie do końca jasny jest dla mnie również wniosek z przeprowadzenia badań pilotażowych. Na s. 130 Doktorantka stwierdza, iż „szeroki ich zakres przyczynił się w istotnym zakresie do potwierdzenia wstępnych przypuszczeń dotyczących braku uwzględniania zarządzania ryzykiem przy wyborze procesów do usprawnień braku synergii w ramach procesów lean management i zarządzania ryzykiem”. Po pierwsze, w mojej ocenie kwestia uwzględnienia zarządzania ryzykiem przy wyborze procesów do usprawnień nie jest powiązana bezpośrednio z wybranym problemem badawczym. Problem ten dotyczy wpływu zasad koncepcji szczupłego zarządzania na skuteczność zarządzania ryzykiem operacyjnym w centrach usług wspólnych, natomiast sformułowany wniosek wskazuje na zależność odwrotną – na ile

czynniki ryzyka (operacyjnego?) są brane pod uwagę przy wyborze procesów do usprawnień. W ramach sformułowanych hipotez badawczych nie odnajduję żadnego wstępnego założenia (przypuszczenia) dotyczącego takiej zależności. Po drugie niejasne jest dla mnie sformułowanie dotyczące „procesów do usprawnień braku synergii w ramach procesów lean management i zarządzania ryzykiem”. Być może pojawił się tutaj jakiś błąd interpunkcyjny utrudniający interpretację.

W dalszej części omawianego rozdziału przedstawiono wyniki badania właściwego przeprowadzonego na próbie 70 przedstawicieli centrów usług wspólnych w Polsce. Materiał empiryczny poddano analizie z wykorzystaniem adekwatnych narzędzi statystycznych: miar opisowych oraz współczynników korelacji. Atutem tej części jest bezpośrednie powiązanie rozważań z wyznaczonym problemem badawczym i kolejnymi zagadnieniami merytorycznymi rozpatrywanymi w ramach postawionych hipotez badawczych. Autorka analizuje wpływ wdrożenia lean management na wybrane aspekty zarządzania ryzykiem operacyjnym: liczbę kontroli wewnętrznych, ograniczenie liczby błędów, redukcję strat wynikających z defraudacji oraz redukcję strat w wyniku działania niesprawnych systemów. Dodatkowym atutem jest uwzględnienie w analizie aspektu dynamicznego obejmującego ocenę związku pomiędzy czasem od wdrożenia lean management a korzyściami dla zarządzania ryzykiem operacyjnym wynikającymi z implementacji tej koncepcji. Należy podkreślić, iż Autorka bardzo starannie i rzeczowo prowadzi wywód empiryczny oraz dokonuje szczegółowych i wnikliwych analiz statystycznych uzupełnionych wszechstronną interpretacją opisową. Atutem tej części jest też interesująca dyskusja nad uzyskanymi wynikami oraz bezpośrednie odniesienie się do weryfikacji postawionych hipotez badawczych.

Materiał empiryczny zebrany w badaniu właściwym wykorzystano następnie do opracowania autorskiego modelu postrzeganych efektów z zastosowania lean management w zarządzaniu ryzykiem operacyjnym. Dokonano tego na podstawie analizy czynnikowej. Została ona bardzo skrupulatnie przygotowana i zaprezentowana od strony metodycznej. Autorka szczegółowo wyjaśnia swoje wybory metodyczne i transparentnie przedstawia poszczególne etapy procesu analitycznego. W efekcie wyodrębnia cztery czynniki wyrażające efekty wykorzystania koncepcji szczupłego zarządzania na zarządzanie ryzykiem operacyjnym. Odpowiadają one kolejno poprawie jakości, zarządzaniu zmianą, redukcji strat wynikających z działania niesprawnych systemów oraz zmianom w zakresie kontroli wewnętrznych. Uzupełnieniem warstwy analitycznej jest prezentacja i kontekstowa interpretacja zaproponowanego modelu.

Badania właściwe zostały uzupełnione badaniami weryfikującymi obejmującymi analizę zakresu działalności wybranych centrów usług wspólnych i ich modele zarządzania ryzykiem oraz kwestie raportowania ryzyk w sprawozdaniach finansowych. Ważnym etapem tych badań była również ocena ekspercka możliwości zastosowania zaproponowanego, autorskiego modelu korzyści z wykorzystania lean management w zarządzaniu ryzykiem operacyjnym w centrach usług wspólnych.

Całościowo, badania właściwe oraz badania weryfikujące oceniam pozytywnie i wysoko. Są one bezpośrednio powiązane z postawionym problemem badawczym, odnoszą się merytorycznie do wyznaczonych zadań badawczych i zostały nakierowane na weryfikację hipotez. Do kwestii dyskusyjnych w tej części pracy zaliczam natomiast:

- niejednoznaczne wyniki badań na s. 138-140. Na s. 139 Autorka stwierdza, iż „w przypadku stwierdzenia dotyczącego zmniejszenia strat wynikających z błędów ludzkich w wyniku zastosowania lean management, znacząca większość respondentów (94,3%) potwierdziła ten fakt”. Jednocześnie z tabeli 4.9. (s. 138) wynika, iż 94,3% respondentów uważa, iż wdrożenie lean management nie wpływa na redukcję błędów ludzkich w usprawnionych procesach,
- dyskusyjny wniosek ze s. 148-149, iż „lean management okazuje się być skutecznym narzędziem w optymalizacji procesów operacyjnych, co prowadzi do zwiększenia efektywności, bezpieczeństwa oraz konkurencyjności organizacji”. O ile faktycznie oceniano wpływ lean management na wybrane aspekty efektywności i bezpieczeństwa (w kontekście ryzyka operacyjnego), to jednak jego wpływ na konkurencyjność organizacji nie był przedmiotem analiz. Wniosek taki jest zatem zbyt daleko idący w kontekście przedstawionych wyników badań,

Jednocześnie na s. 181 Autorka formułuje interesujący wniosek, iż „niezwykle ważne jest, aby lean management był zintegrowany z procesem zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, co zapewni jego maksymalną skuteczność w ograniczaniu ryzyka i zapewni jednocześnie wysoką jakość procesów i produktów”. Ponieważ nie rozwija tego zagadnienia szerzej, zwracam się do Niej z następującym **pytaniem P1**: w jaki sposób zapewnić integrację koncepcji lean management z procesem zarządzania ryzykiem w centrach usług wspólnych w celu ograniczenia ryzyka operacyjnego oraz poprawy jakości realizowanych procesów i oferowanych usług?

W mojej ocenie warto też podjąć głębszą dyskusję nad specyfiką branżową zaproponowanego modelu. Na podstawie wyników eksperckiego badania weryfikującego Autorka stwierdza, iż „wszyscy eksperci potwierdzili uniwersalność tego modelu dla każdej z organizacji mających wdrożony lean management oraz aktywnie zarządzających ryzykiem”. Zwracam się zatem do Doktorantki z następującym **pytaniem P2**: na czym polega dostosowanie zaproponowanego modelu efektów wprowadzenia lean management w zarządzaniu ryzykiem operacyjnym do specyfiki działalności centrów usług wspólnych w Polsce?

W podsumowaniu Autorka odniosła się do zakresu merytorycznego rozprawy koncentrując się przede wszystkim na wnioskach z przeprowadzonych badań. Dokonano tu wszechstronnego przeglądu ustaleń i interpretacji dokonanych w ramach analizy materiału empirycznego rozważając szczególnie efekty zastosowania lean management w obszarze zarządzania ryzykiem oraz pozytywne efekty wykorzystania tej koncepcji w procesach realizowanych w centrach usług wspólnych. W toku wywodu Doktorantka odnosi się również do realizacji celów pracy oraz zwraca uwagę na konieczność prowadzenia dalszych badań „w celu głębszego zrozumienia mechanizmów leżących u podstaw obserwowanych zmian” (s. 193). Mankamentem tej części jest natomiast brak głębszej refleksji metodologicznej nad ograniczeniami przeprowadzonych badań i sformułowanego modelu wykorzystania koncepcji szczupłego zarządzania w zarządzaniu ryzykiem operacyjnym w działalności centrów usług wspólnych.

Pomimo wskazanych w recenzji kwestii dyskusyjnych zawartość merytoryczną pracy oceniam pozytywnie. Autorka przeprowadziła interesujące rozważania teoretyczne oraz bardzo wszechstronne i wieloetapowe analizy empiryczne. Są one bezpośrednio związane z tematem rozprawy i wyznaczonym problemem badawczym. Przeprowadzone przez Doktorantkę badania umożliwiły realizację zadań

badawczych oraz weryfikację postawionych hipotez badawczych. W związku z tym zarówno cel poznawczy, jak również aplikacyjny, oceniam jako zrealizowane.

4. Ocena wykorzystania literatury naukowej

Recenzowana praca została przygotowana w oparciu o bogaty zestaw literatury. W bibliografii wykazano 229 źródeł obejmujących przede wszystkim publikacje naukowe oraz, w znacznie mniejszym zakresie, pozycje internetowe. Dobór literatury oceniam bardzo pozytywnie. Cytowane publikacje są aktualne oraz adekwatne tematycznie do poruszanej problematyki. Oprócz pozycji polskojęzycznych Autorka wykorzystuje również wiele źródeł anglojęzycznych, co świadczy o dobrym rozpoznaniu literatury światowej dotyczącej podjętego tematu badawczego. Również praca z literaturą charakteryzuje się dużą starannością i nie budzi większych zastrzeżeń. Doktorantka bardzo sprawnie cytuje odpowiednie publikacje, prawidłowo włącza rozważania literaturowe w tok prowadzonego wywodu i podejmuje z nimi dyskusję merytoryczną oraz stosuje adekwatne odniesienia do wyników badań wtórnych. Umiejętnie i konsekwentnie wykorzystuje harwardzki styl przypisów umożliwiając niezawodną identyfikację źródeł w bibliografii. W pracy z literaturą pojawiają się jedynie drobne uchybienia, takie jak np.:

- brak wskazania, iż pozycja nr [44] w bibliografii (s. 195) pt. „Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu” została przygotowana pod redakcją naukową prof. W. Czakona. W tej sytuacji przypis powinien odnosić do konkretnego rozdziału, a nie do monografii jako całości,
- sporadyczny brak podawania numerów stron w opisach bibliograficznych, np. w pozycji [167] Samul, J., Matejun, M. (2023). Przesłanki wyboru podejścia badawczego w naukach o zarządzaniu i jakości. Akademia Zarządzania, 7(4) oraz [201] Urbanowska-Sojkin, E. (2014). Skutki wyzwań z otoczenia dla zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. Studia Oeconomica Posnaniensia, 2(11),
- tytuł czasopisma z małej litery, np. w pozycji [219] Wiśniewski, C. (2010). Wpływ wdrożenia zasad Lean Manufacturing na efektywność i jakość produkcji. Problemy eksploatacji (2), 35-42,
- brak pełnych opisów bibliograficznych w przypadku rozdziałów w monografiach – brak podania informacji o redaktorach monografii, wydawnictwie i miejscu opublikowania, np. w pozycjach [127] Matejun, M., Baranowski, K., Praska-Kruszyńska, J. (2016). Ryzyko w procesie rozwoju przedsiębiorczości technologicznej. Problemy i perspektywy zarządzania w społeczeństwie ryzyka oraz zagadnienia jakości życia, 21 oraz [194] Trzecieliński, S. (2014). Strategic Focus on Agility. Advances in The Ergonomics in Manufacturing: Managing the Enterprise of the Future, 51-61.

5. Ocena formalna rozprawy doktorskiej

Przedstawiona do recenzji rozprawa ma charakter pracy pisemnej. Obejmuje ona łącznie 215 stron, w tym 190 stron tekstu głównego oraz 25 stron uzupełniających, zawierających podziękowania, streszczenia w języku polskim i angielskim, bibliografię, spisy tabel i rysunków oraz załączniki. Zaprezentowano w nich narzędzia wykorzystane w procesie badawczym, wybrane wyniki badań oraz model konceptualny będący efektem rozważań przedstawionych w rozprawie.

Praca została napisana bardzo dobrym językiem, z wykorzystaniem słownictwa naukowego, charakterystycznego dla dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Prowadzony wywód jest logiczny, spójny i uporządkowany merytorycznie. Charakteryzuje się wysokim poziomem rygoru stylistycznego,

gramatycznego i ortograficznego. W pracy pojawiają się jedynie drobne uchybienia w tym zakresie, obejmujące:

- drobne błędy literowe/stylistyczne, np. „przeprowadzenie badanie właściwego” (s. 100), „do potwierdzenie wstępnych przypuszczeń” (s. 130), „dokonując przeglądu publikacji wybrano można wskazać następujące techniki” (s. 182),
- brak wskazywania konkretnego wieku w przypadku podawania przedziałów lat w treści pracy, np. „na przełomie lat 80. i 90.” (s. 23), „ w latach 80.” (s. 32), „na początku lat 90.” (s. 37)
- częste wykorzystywanie w pracy pojęcia „metodologia” w nieodpowiednich kontekstach, np. metodologia badawcza (s. 18, 90), „to połączone podejście lean management i Six Sigma jest dla wielu ekspertów najbardziej dojrzałą metodologią napędzającą doskonałość procesów” (s. 31), czy metodologia analizy czynnikowej (s. 156). Jest to o tyle ciekawe, iż Autorka na s. 20 prawidłowo stwierdza, iż „metodologia to nauka o metodach badań naukowych stosowanych w danej dziedzinie wiedzy”, a następnie na s. 21 podkreśla, iż „metodologia zaś z definicji jest nauką o czynnościach (procedurach) poznawczych”, a mimo tego stosuje w pracy to pojęcie w innych, nieodpowiednich kontekstach.

Również układ graficzny i formatowanie rozprawy są poprawne. Mankamentem jest tu jedynie występujący niekiedy brak zapowiedzi w tekście niektórych obiektów, np. tabeli 1.4 (s. 39), rysunku 2.1. (s. 60), czy rysunku 2.2. (s. 62). Czytelność tabel i rysunków również nie budzi większych zastrzeżeń, chociaż na niektórych z nich zastosowano bardzo zbliżone kolory, utrudniające odróżnienie poszczególnych kategorii i powiązanie ich z legendą, np. na rysunku 2.9. (s. 81).

Wskazane uchybienia są sporadyczne i nie ograniczają mojej pozytywnej oceny formalnej rozprawy, która charakteryzuje się odpowiednim dla prac naukowych poziomem spójności i klarowności językowej oraz przygotowania technicznego.

6. Konkluzja

Recenzowana rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie interesującego problemu naukowego dotyczącego możliwości wykorzystania koncepcji szczupłego zarządzania do usprawnienia zarządzania ryzykiem operacyjnym. Jej oryginalność wiąże przede wszystkim z nakierowaniem rozważań na specyfikę działalności centrów usług wspólnych, natomiast wartość poznawczą upatruję głównie w opracowaniu i weryfikacji modelu kluczowych, pozytywnych i negatywnych efektów zastosowania lean management w procesie zarządzania ryzykiem operacyjnym w tej kategorii podmiotów gospodarczych.

W ramach rozprawy Autorka prawidłowo zidentyfikowała lukę badawczą, wyznaczyła cel naukowy i aplikacyjny oraz przeznaczone do realizacji, określone zadania badawcze. Dodatkowo postawiła interesujące pytania badawcze i sformułowała powiązane z nimi hipotezy badawcze. Część teoretyczna pracy potwierdza ogólną wiedzę teoretyczną Kandydatki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, przede wszystkim w obszarze koncepcji lean management oraz problematyki zarządzania ryzykiem w organizacjach. Istotnym atutem rozprawy są wieloetapowe prace empiryczne, które zostały bardzo dobrze przygotowane poprzez przeprowadzenie inspirujących badań pilotażowych i uzupełnione badaniami weryfikującymi. Potwierdza to kompetencje Autorki do samodzielnego prowadzenia aktywności badawczej obejmującej operacjonalizację wyznaczonego problemu badawczego,

projektowanie metodyki badań, przygotowanie narzędzi badawczych oraz zebranie, analizę i interpretację materiału empirycznego.

W ostatecznej konkluzji stwierdzam zatem, iż rozprawa doktorska Pani mgr Zuzanny Zaporowskiej pt. „Zastosowanie zasad lean management w zarządzaniu ryzykiem operacyjnym w centrach usług wspólnych” spełnia warunki określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. „Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce” (Dz.U. 2018 poz. 1668 z późn. zmianami) i wnoszę do Rady Dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Poznańskiej o dopuszczenie jej do publicznej obrony.

Marek Matejun