

Poznań, dnia 27 stycznia 2025 r.

dr hab. Dariusz Nowak, prof. UEP
Instytut Zarządzania
Katedra Zarządzania Zasobami Przedsiębiorstwa

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr Zuzanny Zaporowskiej pt.: „Zastosowanie zasad Lean management w zarządzaniu ryzykiem operacyjnym w centrach usług wspólnych”, napisanej pod kierunkiem dra hab. Marka Szczepańskiego, prof. PP

1. Podstawa przygotowania recenzji

Podstawą formalną przygotowania recenzji jest pismo Dziekana Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej pana dr hab. inż. Marcina Butlewskiego, prof. PP, z dnia 30 grudnia 2024 r., w sprawie wyznaczenia mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej pani mgr Zuzanny Zaporowskiej.

Podstawą merytoryczną oceny jest rozprawa doktorska pt. „**Zastosowanie zasad Lean management w zarządzaniu ryzykiem operacyjnym w centrach usług wspólnych**”, napisana pod kierunkiem **dra hab. Marka Szczepańskiego, prof. PP**.

W recenzji dokonałem oceny zasadniczych aspektów rozprawy doktorskiej, w tym: wyboru problematyki badawczej i uzasadnienia wyboru tematu, celów, hipotez, problemów badawczych, zakresu rozprawy, źródeł informacji i metod badawczych, struktury i zawartości merytorycznej dysertacji, rezultatów rozprawy. W końcowej części sformułowałem konkluzję kwalifikacyjną całej dysertacji.

2. Problematyka badawcza i uzasadnienie wyboru tematu rozprawy doktorskiej

Współczesne przedsiębiorstwa, chcąc sprostać pojawiającym się wyzwaniom i uwarunkowaniom prowadzenia biznesu, a także przeciwdziałać pojawiającym się ryzykom, muszą znaleźć odpowiednie metody, narzędzia bądź techniki, które umożliwią podejmowanie wyważonych i racjonalnych decyzji. Takie podejście powinno mieć charakter kompleksowy i systemowy, uwzględniający dynamiczną zmienność środowiska gospodarczego, które charakteryzuje się wieloma, często sprzecznymi celami. Jedną z takich metod, która spełnia wskazane wymagania, jest Lean management, który należy utożsamiać z nowoczesną filozofią zarządzania, zyskującą coraz większe znaczenie w kontekście współczesnych wyzwań biznesowych. W obliczu dynamicznych zmian rynkowych, rosnącej konkurencji oraz presji na efektywność operacyjną, wdrażanie zasad Lean management staje się kluczowe dla przedsiębiorstw dążących do utrzymania przewagi konkurencyjnej. Metody i narzędzia lean umożliwiają nie tylko eliminację marnotrawstwa i usprawnienie procesów, ale także skuteczne zarządzanie ryzykiem, zarówno operacyjnym, jak i strategicznym. Dzięki swojej elastyczności, systematycznemu podejściu oraz koncentracji na eliminacji marnotrawstwa i usprawnianiu procesów,

Lean management umożliwia przedsiębiorstwom podejmowanie skutecznych i zrównoważonych decyzji, dostosowanych do współczesnych realiów biznesowych.

W powyższą tematykę wpisuje się problematyka poruszana w dysertacji doktorskiej pani mgr Zuzanny Zaporowskiej, która za przedmiot swoich rozważań przyjęła wpływ zasad Lean management na proces zarządzania ryzykiem operacyjnym w centrach usług wspólnych (SSC) zlokalizowanych w Polsce. W szczególności skupiła się takich aspektach jak procesy, ludzie i systemy w zarządzaniu operacyjnym, uwzględniając specyfikę wskazanych podmiotów. Podstawą wyboru problematyki było umiejętne zidentyfikowanie trzech luk badawczych, w tym:

- teoretycznej, związanej z dysharmonijnym podejściem do koncepcji Lean management i zarządzania ryzykiem w literaturze,
- empirycznej, dotyczącej ograniczeń w badaniach związanych z efektywnością integracji Lean management i zarządzania ryzykiem w praktyce,
- praktycznej, przejawiającej się w braku narzędzi do implementacji efektywnej kontroli w centrach usług wspólnych, które minimalizowałyby ryzyko bez generowania zbędnych kosztów, a która wynika z doświadczeń zawodowych Autorki.

Moim zdaniem zidentyfikowane luki badawcze odgrywają istotną rolę w poszukiwaniu rozwiązań zarówno teoretycznych, jak i praktycznych problemów związanych z zarządzaniem ryzykiem oraz optymalizacją działalności operacyjnej we współczesnych przedsiębiorstwach, w szczególności w centrach usług wspólnych. Mgr Zuzanna Zaporowska uzasadniając wybór tematu dysertacji uwzględniła aktualne wyzwania współczesnych przedsiębiorstw, takie jak konieczność integracji nowoczesnych koncepcji zarządzania, dynamiczny rozwój sektora usług wspólnych w Polsce oraz wzrost znaczenia Lean management w środowisku biznesowym. Ponadto, podkreślenie rosnącej roli Polski jako lidera europejskiego rynku usług biznesowych oraz uwzględnienie coraz bardziej popularnej perspektywy Lean management, nadaje badaniu wymiar praktycznego zastosowania, co dodatkowo zwiększa jego znaczenie, a także wskazuje na aktualność podjętego tematu. Autorka uzasadnienie opiera także na osobistym doświadczeniu, które w połączeniu z jej ekspercką wiedzą w obszarze audytu finansowego, zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej, nadaje pracy szczególnej wiarygodności i osadza ją w realiach praktyki biznesowej. Należy również zaznaczyć, że zaproponowanie badań dotyczących wpływu zasad lean na zarządzanie ryzykiem operacyjnym w specyficznym kontekście usług wspólnych w Polsce, stanowi wkład w rozwój wiedzy o efektywności tych procesów w dynamicznie zmieniającym się środowisku organizacyjnym.

Można zatem zaznaczyć, że zdefiniowana we wstępie problematyka badawcza jest interesująca, ambitna, trudna w realizacji, wymagająca jednocześnie znacznych nakładów czasowych, zwłaszcza biorąc pod uwagę brak kompleksowych opracowań i stosunkowo słabe rozpoznanie praktyczne. Wyniki badania mogą znacząco przyczynić się do lepszego zrozumienia relacji zachodzących pomiędzy Lean management, rozumianym jako standaryzowane podejście do zarządzania przedsiębiorstwem, a ryzykiem związanym z działalnością operacyjną centrów usług wspólnych. Należy także podkreślić, że rozważania zawarte w rozprawie stanowią swoisty przyczynek do rozwoju teorii badanych zjawisk, wkład w rozwój metod badawczych, a także głos w dyskusji oparty na własnych przemyśleniach, refleksjach i spostrzeżeniach. Autorka wykazała się zarówno doskonałą znajomością realiów związanych z funkcjonowaniem badanych podmiotów, jak i umiejętnością krytycznego osądu, formułowania opinii oraz konsekwentnego wyciągania wniosków.

Sumując, należy zaznaczyć, że podjęta tematyka jest bardzo istotna, zarówno z naukowego, jak i praktycznego punktu widzenia, wymaga bowiem zarówno dużej wiedzy teoretycznej, jak i

umiejętności jej zastosowania w praktyce. W mojej opinii, propozycje i rekomendacje zawarte w rozprawie mają duży potencjał aplikacyjny i mogą być z powodzeniem wykorzystane w działalności operacyjno-strategicznej różnych przedsiębiorstw, nie tylko dużych, co powinno przynieść wymierne rezultaty. Z tych powodów wybór tematu rozprawy oraz zidentyfikowane luki badawcze oceniam jako w pełni zasadne, interesujące i odpowiadające zarówno aktualnym trendom badawczym, jak i potrzebom praktyki gospodarczej.

3. Ocena celów i hipotez rozprawy doktorskiej

Tematykę rozprawy, a także zidentyfikowane luki badawcze należy uznać za aktualne, ważne i interesujące, a także odpowiednie do rozwiązania oryginalnego problemu badawczego. Na ich podstawie Doktorantka sformułowała nadrzędny cel poznawczy, którym było „*zbadać i ocenić wpływ wykorzystania zasad Lean management na proces zarządzania ryzykiem operacyjnym w centrach usług wspólnych zlokalizowanych w Polsce*” (s. 9) oraz cel aplikacyjny, który „*stanowił wypracowanie modelu oceny efektów wdrożenia Lean management*” (s. 9). W tym miejscu chciałbym zwrócić uwagę Autorce na pewne niedociągnięcie, pisze bowiem, że „*osiągnięcie głównego celu pracy nastąpi...*” (s. 9). Niestety nie wiadomo, który z celów ma charakter główny. Niewielkim mankamentem pracy jest również brak rozbicia „*nadrzędnego celu poznawczego*” na szczegółowe aspekty badawcze, w tym dotyczące kwestii teoretycznych i empirycznych.

Chciałbym jednak zaznaczyć, że zarówno wskazane cele poznawczy, jak i aplikacyjny są bardzo ambitne, merytorycznie poprawne, odnoszą się bowiem do mało rozpoznanego i opisanego problemu związanego z niwelowaniem ryzyka operacyjnego przy wykorzystaniu koncepcji związanej z eliminacją marnotrawstwa, który został zobrazowany autorskim modelem oceny efektów jej implementacji. W szczególności chciałbym podkreślić ich innowacyjny i aktualny charakter. Propozycja autorskiego modelu oceny efektów wdrożenia Lean management jest szczególnie istotna w kontekście dynamicznie zmieniających się warunków i rosnących wymagań organizacji biznesowych. Ponadto, opracowany model oceny efektów wdrożenia Lean management może znacząco wspierać procesy decyzyjne w organizacjach, umożliwiając bardziej precyzyjne zarządzanie ryzykiem operacyjnym. Dzięki zastosowaniu takiego narzędzia możliwe będzie nie tylko zwiększenie efektywności i skuteczności procesów biznesowych, ale także lepsza optymalizacja działalności podstawowej, co bezpośrednio wpłynie na poprawę wyników organizacyjnych.

Podsumowując, opracowanie autorskiego modelu oceny efektów wdrożenia Lean management, wykorzystującego metody wspomagania decyzji, stanowi ambitne i przełomowe założenie o wysokim znaczeniu praktycznym, które może przynieść realne korzyści zarówno w teorii zarządzania, jak i w praktyce gospodarczej.

Doktorantka podkreśla, że osiągnięcie głównego celu pracy nastąpi poprzez realizację kilku zadań badawczych, które można traktować jako cele cząstkowe, w tym:

- usystematyzowanie terminologii zarządzania ryzykiem jako procesu, który może podlegać zasadom Lean management,
- identyfikację barier w wyborze procesów podlegających Lean management,
- analizę pomiaru korzyści z zastosowania zasad Lean management,
- ocenę relewantności wybranych elementów zarządzania ryzykiem w strukturach, w których wdrożono zasady Lean management,
- ocenę jakości raportowania ryzyka w centrach usług wspólnych.

Wskazane zadania, jak i zidentyfikowane luki badawcze, pozwoliły Doktorantce sformułować główny problem badawczy, którym jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: *Jak wykorzystanie zasad Lean management wpływa na proces zarządzania ryzykiem operacyjnym w centrach usług wspólnych, posiadających jednostkę organizacyjną zarządzającą ryzykiem, zlokalizowanych w Polsce?*

W mojej opinii, zaprezentowane zadania, jak i zdefiniowany problem, są dobrze przemyślane, porządkują tok postępowania badawczego, ukierunkowane są bowiem na rozwiązanie istotnego problemu naukowego. Zostały one sformułowane w sposób optymalny, obejmujący zarówno uporządkowanie podstaw teoretycznych, jak i analizę praktycznych wyzwań związanych z wdrażaniem Lean management w zarządzaniu ryzykiem. Ich poprawność wynika również z koncentracji na konkretnych, mierzalnych aspektach, takich jak jakość raportowania ryzyka czy identyfikacja barier w implementacji procesów, co tworzy solidne podstawy do pogłębionych badań empirycznych. Dodatkowo, problemy te odpowiadają na aktualne potrzeby zarządzania w dynamicznie zmieniającym się środowisku biznesowym, co czyni je istotnymi zarówno dla rozwoju teorii, jak i dla praktycznego modelowania procesów biznesowych. Uważam, że takie podejście pozwala na kompleksową analizę zarówno potencjalnych korzyści, jak i ograniczeń wynikających z wdrożenia zasad Lean management w specyficznym kontekście centrów usług wspólnych. Precyzyjne zdefiniowanie problemów badawczych oraz ich powiązanie z głównym pytaniem gwarantuje, że uzyskane wyniki będą miały zarówno wartość naukową, jak i praktyczną, przyczyniając się do rozwoju narzędzi wspierających zarządzanie ryzykiem w nowoczesnych strukturach organizacyjnych.

Zidentyfikowane problemy badawcze, cel poznawczy oraz aplikacyjny stanowiły punkt wyjścia do sformułowania hipotezy badawczej w brzmieniu: *„Zastosowanie zasad Lean management zwiększa skuteczność zarządzania ryzykiem operacyjnym w centrach usług wspólnych w Polsce”* (s. 10). Potwierdzenie lub odrzucenie hipotezy głównej wiązało się z koniecznością weryfikacji czterech hipotez szczegółowych (s.10):

1. H1: Istnieje statystycznie istotna zależność pomiędzy wprowadzeniem zasad Lean management a zmniejszeniem liczby kontroli,
2. H2: Istnieje statystycznie istotna zależność pomiędzy wprowadzeniem zasad Lean management a redukcją liczby błędów (ryzyko operacyjne w obszarze procedur wewnętrznych),
3. H3: Istnieje statystycznie istotna zależność pomiędzy wprowadzeniem zasad Lean management a redukcją strat wynikającą z defraudacji (ryzyko operacyjne w obszarze czynnika ludzkiego),
4. H4: Istnieje statystycznie istotna zależność pomiędzy wprowadzeniem Lean management a redukcją strat w wyniku działania niesprawnych systemów (ryzyko operacyjne w obszarze systemów).

W moim przekonaniu prezentowana hipoteza główna oraz hipotezy szczegółowe są trafnie sformułowane i dobrze porządkują dalszy tok postępowania badawczego. Takie precyzyjne rozbitcie podstawowej hipotezy badawczej na szereg założeń szczegółowych umożliwiło Doktorantce prawidłowe rozplanowanie badań, sprzyja lepszemu opracowaniu narzędzi badawczych, a także chroni Ją przed pominięciem ważnych aspektów badanego problemu, bądź zabrnieniem w obszary niezwiązane ściśle z przedmiotem badań.

Należy podkreślić, że prawidłowe zdefiniowanie celu oraz przyjęcie hipotezy podstawowej, wraz z umiejętnym rozbiciem ich na szereg kwestii pomocniczych pozwoliło mgr Zuzannie Zaporowskiej odpowiedzieć na dziewięć pytań badawczych (s. 10):

1. Jaka jest zależność pomiędzy wprowadzeniem zasad Lean management a zmniejszeniem liczby kontroli w centrach usług wspólnych w Polsce?
2. Czy istnieje statystycznie istotna zależność pomiędzy wprowadzeniem zasad Lean management a redukcją liczby błędów (ryzyko operacyjne w obszarze procedur wewnętrznych) w centrach usług wspólnych w Polsce?
3. Czy można zaobserwować statystycznie istotną zależność pomiędzy wprowadzeniem zasad Lean management a redukcją strat wynikających z defraudacji (ryzyko operacyjne w obszarze czynnika ludzkiego) w centrach usług wspólnych w Polsce?
4. Jaki jest wpływ wprowadzenia zasad Lean management na redukcję strat powstałych w wyniku działania niesprawnych systemów (ryzyko operacyjne w obszarze systemów) w centrach usług wspólnych w Polsce?
5. Jakie są bariery w wyborze procesów podlegających Lean management w centrach usług wspólnych w Polsce?
6. Jaka jest relewantność wybranych elementów zarządzania ryzykiem w strukturach centrów usług wspólnych w Polsce, w których wdrożono Lean management?
7. Jak kształtuje się jakość raportowania ryzyka w centrach usług wspólnych w Polsce?
8. W jaki sposób mierzone są korzyści z wdrożenia Lean management w centrach usług wspólnych w Polsce?
9. Jak opracować model oceny efektów wprowadzenia Lean management w centrach usług wspólnych w Polsce?

W mojej opinii pytania badawcze zostały sformułowane w sposób przemyślany i obejmują zasadnicze zagadnienia, ważne zarówno z perspektywy teoretycznej, jak i praktycznej. Kompleksowo odnoszą się do najważniejszych aspektów związanych z wdrażaniem Lean management w centrach usług wspólnych, takich jak wpływ koncepcji na różne obszary ryzyka operacyjnego, identyfikacja barier implementacyjnych, ocena jakości raportowania ryzyka oraz metody pomiaru korzyści wynikających z wdrożenia omawianej metody. Szczególną wartość stanowi skoncentrowanie pytań na specyficznym kontekście centrów usług wspólnych w Polsce, co pozwala na głębsze zrozumienie wyzwań i możliwości w tym dynamicznie rozwijającym się sektorze. Taka konstrukcja pytań badawczych nie tylko porządkuje proces badawczy, ale także daje szansę na uzyskanie wyników o wysokiej wartości aplikacyjnej.

Sumując uważam, że Doktorantka umiejętnie zaplanowała proces badawczy, tworząc przemyślaną i merytorycznie uzasadnioną konstrukcję, która pozwoliła jej osiągnąć zaplanowany rezultat. Precyzyjny plan badań, obejmujący jasno określone cele poznawczy i aplikacyjny, ich podział na szczegółowe zadania, a także sformułowanie problemu badawczego i hipotez, w tym hipotezy głównej, oraz dobór odpowiednich metod badawczych, zapobiegły pominięciu kluczowych zagadnień oraz niepotrzebnemu włączeniu tematów niezwiązanych z głównym przedmiotem pracy. Dodatkowo, warto podkreślić zdolność mgr Zuzanny Zaporowskiej do zwięzłego przedstawienia problemów badawczych, które zostały precyzyjnie i odpowiednio zdefiniowane, co ułatwiło ich analizę. Są one w pełni uzasadnione i adekwatne do kontekstu rozprawy doktorskiej. Uważam, że ta część rozprawy została opracowana w sposób kompletny i rzetelny, zawierając wszystkie kluczowe elementy niezbędne do spełnienia wymogów merytorycznych i formalnych.

4. Zakres rozprawy, źródła informacji i metody badawcze

Zidentyfikowane luki badawcze, cel poznawczy i aplikacyjny, umiejętne ich rozbicie na zadania, a także hipotezy wymagały zastosowania odpowiedniego procesu badawczego. W ocenianej pracy został on podzielony na dwa ząbające się etapy. W pierwszym dokonano pogłębionej analizy literatury w celu identyfikacji luk badawczych, a następnie, w drugim etapie przeprowadzono badania empiryczne z wykorzystaniem triangulacji metodologicznej. Należy zaznaczyć, że część pracy o charakterze teoretyczno-poznawczym opracowana została na podstawie bogatej literatury tematu. Cytowane źródła obejmują 229 pozycji, w tym można zidentyfikować artykuły z czasopism oraz publikacje zwarte. Dobór, zakres, jak i opracowanie prezentowanej literatury należy uznać za poprawne. Doktorantka krytycznie i umiejętnie przetwarza informację, i na tej podstawie formułuje polemiczne wnioski i opinie.

W badaniach empirycznych wykorzystwała zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe, co pozwoliło na zebranie odpowiednich, komplementarnych danych, które pozwoliły na weryfikację przyjętych założeń. Szczególnie istotne były sondaż skierowany do praktyków zarządzania ryzykiem w centrach usług wspólnych, wywiady eksperckie w celu pogłębienia wyników oraz studium przypadku, które umożliwiło całościową analizę badanych zjawisk w realnym kontekście organizacyjnym. Należy zaznaczyć, że jednym z głównych atutów procesu badawczego było zastosowanie zaawansowanych metod analizy statystycznej, w tym analizy czynnikowej, która pozwoliła na identyfikację ukrytych zależności i struktur w zgromadzonych danych. Użycie takich narzędzi, jak test Chi-kwadrat Pearsona wraz z uzupełniającym współczynnikiem V Craméra, współczynniki korelacji R Pearsona, rho Spearmana oraz eta, umożliwiło precyzyjną analizę relacji między zmiennymi, co w znaczący sposób wzbogaciło wiarygodność i trafność wyników. Sumując należy zaznaczyć, że zastosowanie zaawansowanych metod statystycznych, w tym analizy czynnikowej, pozwala na ujęcie złożoności badanego zjawiska, co dodatkowo podnosi wartość poznawczą pracy.

Jednocześnie chciałbym podkreślić, że wyróżniającym osiągnięciem mgr Zuzanny Zaporowskiej jest również opracowanie empirycznie weryfikowalnego modelu efektów wdrożenia zasad Lean management. Model ten nie tylko dostarcza kompleksowego obrazu wpływu omawianej koncepcji na ryzyko operacyjne, ale również oferuje praktyczne rekomendacje dla organizacji. Można zatem zaznaczyć, że dzięki tak starannie zaplanowanemu i przeprowadzonemu procesowi badawczemu praca wnosi istotny wkład zarówno w rozwój teorii, jak i w praktyczne zastosowania w zakresie optymalizacji procesów zarządczych w nowoczesnych strukturach organizacyjnych.

Wysoko cenię również przyjęte zakresy, w tym czasowy, przedmiotowy i przestrzenny, pozwalają bowiem na kompleksowe ujęcie badanej problematyki oraz jej osadzenie w realiach współczesnej gospodarki. Zakres przedmiotowy, koncentrujący się na wpływie Lean management na zarządzanie ryzykiem operacyjnym w centrach usług wspólnych (SSC), jest precyzyjnie dobrany i uwzględnia kluczowe aspekty, takie jak ludzie, procesy i systemy. Zakres przestrzenny obejmujący obszar całej Polski jest szczególnie wartościowy, ponieważ pozwala na analizę sektora SSC w kraju będącym liderem europejskiego rynku usług biznesowych. Zakres czasowy obejmujący lata 2021–2024 dodatkowo wzmocnia wartość badania, pozwala bowiem na uchwycenie aktualnych trendów oraz zmian w dynamicznie rozwijającym się sektorze, a także daje możliwość odniesienia wyników do bieżących wyzwań, takich jak adaptacja do zmieniających się warunków gospodarczych. Całościowe podejście do zakresu badawczego świadczy o wysokim poziomie merytorycznym pracy i jej znaczeniu zarówno dla teorii, jak i praktyki zarządzania.

5. Struktura i zawartość merytoryczna dysertacji

Przechodząc do merytorycznej oceny problematyki recenzowanej dysertacji, chciałbym jeszcze raz podkreślić duże znaczenie podjętego tematu, ważnego i interesującego z punktu widzenia współczesnej praktyki biznesowej, który rozpatrywany jest przez pryzmat wykorzystania zasad Lean management w procesie zarządzania ryzykiem operacyjnym w centrach usług wspólnych. W mojej opinii praca charakteryzuje się wysoką wartością poznawczą, która umożliwia zrozumienie badanego tematu, oferuje również wartościowe podejście metodyczne i praktyczne, które może znaleźć zastosowanie we współczesnych realiach gospodarczych.

Rozprawa doktorska pani mgr Zuzanny Zaporowskiej składa się ze streszczenia w języku polskim i angielskim, wstępu, czterech rzeczowych rozdziałów, podsumowania i kierunków dalszych badań, bibliografii, spisów rysunków i tabel oraz aneksów, w których zaprezentowano kwestionariusze badawcze i wyniki obliczeń, a także propozycję kompleksowego modelu efektów wprowadzenia Lean management. Całość obejmuje 215 stron, z czego 193 stanowi zasadniczą część rozprawy. W tekście zamieszczono 39 prawidłowo zbudowanych tabel oraz 23 trafnie zaprojektowane i poprawnie wkomponowane rysunki, których umiejętne i prawidłowe rozmieszczenie znacznie wzbogaciło wysoką wartość poznawczą pracy, jednocześnie ułatwiając jej odbiór i przekaz. Biorąc pod uwagę cel poznawczy pracy oraz szczegółowe zadania badawcze uważam, że struktura pracy jest poprawna, wszystkie części stanowią zgodną, wzajemnie się uzupełniającą i logiczną całość, podporządkowaną realizacji głównych zamierzeń. Można również zaznaczyć, że objętość pracy jest właściwa, w pełni wyczerpująca problematykę przedstawioną we wprowadzeniu.

We wstępie Autorka szczegółowo uzasadnia tematykę rozprawy, identyfikuje luki badawcze, a także prezentuje cel poznawczy, aplikacyjny, szczegółowe zadania, hipotezy, w tym główną, a także pytania badawcze. Na szczególną uwagę zasługuje kompleksowe omówienie metodyki i procedury badawczej, która w mojej opinii jest wyróżniającą cechą ocenianej pracy.

W rozdziale pierwszy Doktorantka dokonała kompleksowej analizy teoretycznej, skupiając się na konceptualizacji pojęcia Lean management, jego ewolucji oraz współczesnemu zastosowaniu w sektorze usług wspólnych. Struktura rozdziału jest logicznie uporządkowana i obejmuje cztery części. Pierwsza, zawiera szczegółowe omówienie podstaw pojęciowych i zasad Lean management, druga skupia się na ewolucji koncepcji oraz jej zastosowaniu w usługach, trzecia omawia wybrane koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem w kontekście ich efektywności, a czwarta rozpatruje problem współczesnej interpretacji i zastosowania Lean management w centrach usług wspólnych. W mojej opinii rozdział charakteryzuje się wysoką zawartością merytoryczną, która wynika z kompleksowego i rzetelnego przeglądu literatury, prezentacji zarówno popularnych, jak i mniej znanych definicji oraz zestawienia cech konstytutywnych Lean management. Autorka skutecznie przedstawiła ewolucję tego podejścia, od jego początkowego zastosowania w produkcji po współczesne adaptacje w usługach, w tym centrach usług wspólnych. Ważnym atutem rozdziału jest również porównanie Lean management z innymi koncepcjami, co nadaje pracy kontekst porównawczy i poszerza jej wartość poznawczą. Chciałbym podkreślić, że oceniany rozdział stanowi mocny fundament dalszych rozważań, zarówno tych zawartych w kolejnej części teoretycznej, metodycznej, jak i empirycznej, w której zaprezentowano rozwiązanie oryginalnego problemu badawczego.

Rozdział drugi, również o charakterze teoretycznym, skupia się na analizie zarządzania ryzykiem operacyjnym, jego istocie i koncepcji, identyfikacji źródeł ryzyka w obszarze Lean management, a także omawia działalności centrów usług wspólnych i implikacje dla zarządzania ryzykiem. Składa się z 5 komplementarnych części, które wspólnie tworzą logiczną platformę

rozważań. Rozdział Doktorantka rozpoczyna od prób definicyjny pojęcia ryzyka. Autorka przytacza zarówno znane, jak i mniej popularne w dyskursie naukowym definicje, przedstawia ich klasyfikację, skupiając się w końcowej części na istocie ryzyka operacyjnego. W części tej, moim zdaniem słusznie, podkreśla, że definicja ryzyka operacyjnego w brzmieniu „*ryzyko strat materialnych i reputacyjnych oraz odpowiedzialności prawnej, wynikających z niedostosowania lub zawodności procesów i niezbędnych dla nich zasobów (osobowych, materialnych, informacyjnych i finansowych), a powstających w rezultacie zakłóceń będących następstwem oddziaływania zagrożeń wewnętrznych i zewnętrznych*” (s. 52), jest kluczowa w jej badaniach, ponieważ bezpośrednio nawiązuje do realizacji procesów. Kontynuację rozważań prowadzi w drugim podrozdziale, w którym rzeczowo omawia zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie, dzieląc je na tradycyjne zarządzanie ryzykiem, zarządzanie ryzykiem finansowym i projektowym, a także zarządzanie ryzykiem korporacyjnym i strategicznym. Ponadto, analizuje grupy ryzyka, w tym zagrożenie materialne, finansowe, strategiczne i operacyjne. Szczególnie podkreśla ostatnie z nich, wskazując, że jest ono bezpośrednio związane z funkcjonowaniem organizacji i z procesami składającymi się na jej działalność. Podejście takie uważam za poprawne, pozwalające kompleksowo zaprezentować omawiany problem. W trzecim podrozdziale, zatytułowanym „*modele zarządzania ryzykiem*” (s. 57), skrupulatnie analizuje i omawia różne schematy, poczynając od stosunkowo prostych, a kończąc na bardziej kompleksowych i złożonych. Atutem tej części rozprawy jest graficzna prezentacja modeli, co czyni pracę przejrzystą i czytelną. Czwarta część rozdziału drugiego dotyczy źródeł ryzyka operacyjnego w Lean management. Na uwagę zasługuje tabelaryczna prezentacja zarówno wybranych ryzyk oraz ich źródeł przez pryzmat prawdopodobieństwa wystąpienia w procesie wdrażania i stabilizowania analizowanej koncepcji w organizacji. W ostatniej części rozdziału drugiego mgr Zuzanna Zaporowska charakteryzuje zakres działalności centrów usług wspólnych i implikacje dla zarządzania ryzykiem. Porusza również kluczowe wyzwania stojące przed tego typu jednostkami, takie jak opór wobec zmian, konieczność transformacji organizacyjnej i potrzeba wykwalifikowanej kadry, co uwypukla konieczność stosowania narzędzi Lean management w celu minimalizacji ryzyka i optymalizacji procesów. Problematykę tą obrazuje praktycznymi aspektami wdrożenia Lean management w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu biznesowym. Podsumowując rozważania, warto podkreślić ich wielopłaszczyznowy i holistyczny charakter, który pozwala uchwycić złożoność omawianej problematyki, a przede wszystkim ich kluczowe znaczenie dla realizacji celu poznawczego pracy.

Omówione rozdziały o charakterze teoretycznym stanowią punkt wyjścia do dalszych analiz związanych z prezentacją metodyki badania oraz wyników empirycznych, które zaprezentowano w kolejnych dwóch rozdziałach. Moim zdaniem, rozdziały te są dowodem dojrzałości badawczej Doktorantki, zaprezentowała w nich bowiem zarówno autorską metodykę, jak i symptomatyczne i unikatowe w swoim zakresie rezultaty prowadzonych eksperymentów.

Rozdział trzeci, zatytułowany „*narzędzia pomiaru efektów Lean management w zarządzaniu ryzykiem operacyjnym w centrach usług wspólnych w Polsce – metodyka badań*” (s. 90), składa się z pięciu części. W pierwszej Doktorantka zaprezentowała przebieg postępowania ośmioetapowego procesu badawczego, obejmującego zarówno analizę literatury i badania pilotażowe, badania właściwe oraz badania weryfikujące. Takie podejście pozwoliło na efektywne pozyskanie danych z różnych źródeł, a następnie przeprowadzenie analizy porównawczej. W drugim podrozdziale scharakteryzowała dobór próby. W mojej opinii jest on właściwy, odpowiada bowiem założeniom badawczym, co zwiększa wiarygodność i użyteczność wyników. W kolejnym podrozdziale szczegółowo omówiła badania pilotażowe o charakterze jakościowym, polegające na przeprowadzeniu

wywiadów z trzema ekspertami z dziedziny Lean management. Wywiady opierały się na starannie przygotowanych, rzeczowych i merytorycznie poprawnych pytaniach, co zapewniło wysoką jakość uzyskanych danych. Można zatem stwierdzić, że ta część badania została przeprowadzona w sposób poprawny i zgodny z zasadami metodologii naukowej. Przeprowadzone wywiady były podstawą przygotowania ankiety (która została dołączona w aneksie), która została skierowana do dwóch grup podmiotów, zarówno tych, które wdrożyły Lean management, jak i tych, które tego nie zrobiły. Ostatnim etapem prac było przygotowanie studium przypadku. Uważam, że tak zaprojektowany proces badawczy jest logiczny, zgodny z zasadami metodologicznymi, co znalazło swoje odzwierciedlenie w uzyskanych rezultatach. Podrozdział czwarty charakteryzuje badanie właściwe. Autorka podkreśla w nim, że dobór przedsiębiorstw, stanowiących populację miał charakter celowy, według ściśle określonych kryteriów, a główne badanie jakościowe przeprowadzono wykorzystując technikę badawczą CATI. Na wyróżnienie zasługuje dyskusja zarówno wad, jak i zalet takiej formy prowadzenia badań, a także charakterystyka respondentów, według różnych kryteriów. W ostatnim podrozdziale Doktorantka skupiła się na statystycznej i ekonometrycznej analizie danych, w tym szczegółowo omówiła procedurę analizy czynnikowej. W mojej opinii zaprezentowane uzasadnienie wraz z prezentacją ograniczeń stanowi mocną stronę tej części pracy.

W ostatnim rozdziale ocenianej dysertacji mgr Zuzanna Zaporowska prezentuje *wyniki badań własnych efektów zastosowania Lean management w zarządzaniu ryzykiem operacyjnym w centrach usług wspólnych w Polsce* (s. 121). Rozdział składa się z czterech części, w których odpowiednio omówiła wyniki badania pilotażowego, wyniki badania właściwego ilościowego wraz z weryfikacją hipotez, wyniki analizy dwóch studium przypadku w odniesieniu do: zakresu działalności centrów usług wspólnych i modelu zarządzania ryzykiem, sprawozdań finansowych centrów o raportowanych ryzykach oraz w ostatnim podrozdziale zaprezentowała własny model postrzeganych korzyści z zastosowania Lean management.

W podrozdziale pierwszym Autorka opisała badania pilotażowe, które obejmowały wywiady z ekspertami, ankiety oraz studium przypadku, które pozwoliły Jej zidentyfikować czynniki decydujące o skuteczności wdrożeń Lean management. W konkluzji wskazała na potrzebę szerszego uwzględnienia zarządzania ryzykiem w procesach optymalizacyjnych. Uważam, że zaprezentowana charakterystyka badania jest wartościowa, dostarcza bowiem kompleksowe wnioski i praktyczne rekomendacje dotyczące usprawniania procesów w oparciu o zasady Lean management.

W kolejnym podrozdziale 4.2 Doktorantka przeprowadziła szczegółową analizę wyników badania empirycznego dotyczącego przewidywanych korzyści z wdrożenia zasad Lean management. Przedstawiona analiza wyróżnia się kompleksowym podejściem, weryfikacji hipotez dokonała bowiem zarówno przy użyciu klasycznych technik statystycznych, jak i analizy czynnikowej, co pozwoliło na dokładne zbadanie zależności między wdrożeniem Lean management a efektywnością operacyjną w organizacjach. Wyniki badania zostały również zobrazowane odpowiednio dobranymi i czytelnymi tabelami, które wzbogaciły wartość poznawczą dysertacji, ułatwiając jej odbiór i przekaz. Należy również zaznaczyć, że wszystkie cztery hipotezy zostały pozytywnie zweryfikowane, a przeprowadzona analiza statystyczna wykazała, że korzyści z wdrożenia Lean management pojawiają się szybko i utrzymują się w czasie, niezależnie od długości jego stosowania, co jest wyjątkowo istotnym wnioskiem. Wyniki te świadczą o dużym znaczeniu metody Lean management w poprawie jakości zarządzania i efektywności procesów w organizacjach, jednocześnie wskazują na potrzebę dalszych badań nad mechanizmami wpływającymi na długoterminowe rezultaty tego podejścia. W mojej opinii podrozdział ten charakteryzuje się stosunkowo dużą wartością poznawczą, wnoszący

istotny wkład w problematykę dysertacji. Zawarte rozważania angażują i inspirują do dalszych dociekań, przedstawiona charakterystyka, opis, argumenty są przekonujące, wzbogacające perspektywę czytelnika. Niewielkim mankamentem jest nieprawidłowa struktura, w podrozdziale 4.2 umieszczono bowiem podpunkty o numeracji od 4.3.1 do 4.3.5. Ponadto, podpunktów tych nie umieszczono w spisie treści.

W podrozdziale 4.3, mgr Zuzanna Zaporowska skupia się na analizie i ocenie uwarunkowań oraz determinantów zarządzania ryzykiem w centrach usług wspólnych. Wskazuje na kluczowe aspekty dotyczące wyzwań w zarządzaniu ryzykiem, szczególnie na poziomie procesów biznesowych, oraz na ograniczenia w zarządzaniu ryzykiem w tego typu podmiotach. Doktorantka omówiła również wyniki badania opartego na studium przypadku, w którym analizowała procesy zarządzania ryzykiem w wybranym centrum. Badanie to dostarcza praktycznych wskazówek dotyczących wdrożenia i efektywności zarządzania ryzykiem w tego typu organizacjach.

Ostatni podrozdział koncentruje się na opracowaniu autorskiego modelu percepcji korzyści wynikających z wdrożenia Lean management w przedsiębiorstwach, opartego na analizie przeprowadzonej we wcześniejszych częściach dysertacji. Głównym narzędziem badawczym była analiza czynnikowa, która pozwoliła na wyodrębnienie kluczowych aspektów wdrożenia koncepcji. Podrozdział składa się z czterech kompatybilnych części. W pierwszej z nich (4.4.1) Autorka skupia się na przygotowaniu danych do analizy czynnikowej, w tym doborze i rekonfiguracji wskaźników. W drugim (4.4.2) opisała proces modelowania korzyści z zastosowania Lean management za pomocą analizy czynnikowej. Na uwagę zasługuje fakt, że wyodrębniła cztery czynniki, które łącznie wyjaśniały 62,9% całkowitej wariancji. W podrozdziale 4.4.3 przedstawiła kontekstową analizę uzyskanego modelu, uwzględniając jego teoretyczne podstawy i praktyczne zastosowanie. Każdemu z czynników nadała interpretacyjne nazwy, podkreślając ich znaczenie dla procesów zarządczych. W mojej opinii szczególnie istotny, z punktu widzenia celu pracy, jest ostatni podrozdział, który Doktorantka poświęciła ocenie możliwości zastosowania modelu. Jako główną technikę oceny, ze względu na brak porównywalnych modeli w literaturze, zastosowała walidację ekspercką. Na wyróżnienie zasługuje zatem fakt, że użyteczność modelu potwierdziła ośmioma wywiadami z ekspertami posiadającymi doświadczenie w zakresie Lean management i zarządzania ryzykiem, którzy ocenili go jako innowacyjny i przydatny w praktyce zarządzania, potwierdzając jego trafność w identyfikacji kluczowych korzyści i wyzwań związanych z wdrażaniem koncepcji. Wyniki walidacji podkreśliły, że model może stanowić wartościowe narzędzie wspierające decyzje menedżerskie, szczególnie w zakresie zarządzania jakością i ryzykiem.

Sumując, chciałbym zaznaczyć, że taka kolejność prezentacji wyników w rozdziale czwartym zasługuje na wysoką ocenę, gdyż w sposób logiczny i przemyślany porządkuje różne aspekty badań, co ułatwia czytelnikowi śledzenie toku rozważań i interpretację wyników. Szczególną wartością ma zaprezentowany na końcu autorski model, który stanowi naturalne zwieńczenie teoretycznych rozważań i empirycznych dociekań. Model ten, opracowany z dużą starannością metodologiczną, wyróżnia się innowacyjnością i kompleksowością, uwzględniając zarówno korzyści, jak i potencjalne wyzwania związane z Lean management. Walidacja ekspercka potwierdziła jego praktyczność i potencjał do szerokiego zastosowania w organizacjach. Dzięki rzetelnemu opisowi poszczególnych etapów badań oraz wysokiemu poziomowi metodologicznemu, rozdział ten nie tylko wnosi istotny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, ale także potwierdza dojrzałość badawczą mgr Zuzanny Zaporowskiej.

Pozytywnie oceniam również ostatni fragment rozprawy doktorskiej, w którym dokonano syntetycznego podsumowania wyników badań. Autorka odniosła się w nim do wszystkich kwestii zapowiedzianych zarówno we wstępie, jak i poszczególnych rozdziałach, i podrozdziałach. Ponadto sformułowała wnioski, postulaty i rekomendacje oraz wyznaczył kierunki przyszłych badań. Wszystkie przedstawione propozycje są uzasadnione, wyważone i trafnie sformułowane. W mojej opinii szczególnie istotna, z punktu widzenia celu poznawczego pracy, jest konkluzja dotycząca identyfikacji czterech kluczowych czynników wpływu Lean management na organizację, w tym: czynnik odpowiedzialny za poprawę jakości, czynnik odpowiedzialny za zarządzanie zmianą, czynnik odpowiedzialny za poprawę infrastruktury i systemów oraz czynnik optymalizujący kontrole wewnętrzne. Jednocześnie, doceniając wysoki poziom zaprezentowanych wniosków i rekomendacji, chciałbym zwrócić Doktorantce uwagę, że to nie „*analiza czynnikowa pozwoliła na identyfikację i nazwanie czterech kluczowych czynników wpływu Lean management na organizację*” (s. 189), tylko badanie, które przeprowadziła.

Podsumowując ocenę treści merytorycznej rozprawy, chciałbym podkreślić, że w mojej opinii Doktorantka nie tylko doskonale rozumie ideę koncepcji Lean management i zarządzania ryzykiem, ale również potrafi z powodzeniem stosować tą wiedzę w praktyce, co jest niezwykle cenne w kontekście naukowym i zawodowym. Taka kombinacja teoretycznego fundamentu i praktycznego zastosowania świadczy o wysokim poziomie kompetencji i stanowi solidną podstawę dla przyszłych badań i rozwoju w tym zakresie. Autorka wykazała się umiejętnością identyfikowania i analizowania kluczowych aspektów wpływu koncepcji Lean management na ryzyko operacyjne, jednocześnie podkreślając jej złożoność oraz potencjalne zastosowania w rozwiązywaniu rzeczywistych problemów decyzyjnych. Zaprezentowane rozważania, oparte są na solidnych podstawach teoretycznych i wsparte odpowiednim autorskim badaniem, pozwoliło Jej zbudować model efektów wprowadzenia Lean management, co dodatkowo wzbogaciło dyskusję. Należy również podkreślić, że sposób prezentacji wyników jest zasadniczo jasny i czytelny, co ułatwia zrozumienie skomplikowanej koncepcji i zachęca do dalszego zgłębiania tematu. Zaprezentowana dyskusja stanowi istotny wkład w rozwój dyscypliny, otwiera jednocześnie perspektywy dla badaczy i praktyków zainteresowanych implementacją i oceną koncepcji Lean management w procesie zarządzania ryzykiem.

W kontekście zaprezentowanych wyników badań uzasadnione wydaje się być postawienie kilku pytań, do których prosiłbym Doktorantkę o ustosunkowanie się w trakcie publicznej dyskusji, a mianowicie:

1. Jakie bariery mogą pojawić się podczas wdrażania koncepcji Lean management w kontekście zarządzania ryzykiem operacyjnym w centrach usług wspólnych i poza nimi, i w jaki sposób można je niwelować?
2. Jakie ograniczenia napotkała Doktorantka w badaniu dotyczącym Lean management, zarówno pod względem metodycznym (np. wybór próby, narzędzi badawczych, zakresu analiz), jak i praktycznym (np. trudności w dostępności danych, wpływ specyfiki organizacji na wyniki badania)? W jaki sposób te ograniczenia mogły wpłynąć na interpretację wyników oraz jakie kroki zostały podjęte, aby je zminimalizować?
3. W propozycji kompleksowego modelu efektów wprowadzenia Lean management Doktoranta uwzględniła cztery grupy czynników, będące wynikiem przeprowadzonych badań, w tym czynnik odpowiedzialny za poprawę jakości, czynnik odpowiedzialny za poprawę infrastruktury, czynnik odpowiedzialny za zarządzanie zmianą oraz czynniki optymalizujący kontrole wewnętrzne. Wychodząc z założenia, że jednym z fundamentów koncepcji Lean

Management jest zwiększenie znaczenia zasobów ludzkich, a także uznając kluczową rolę człowieka w procesie wdrażania tej filozofii, proszę o odniesienie się do poniższych kwestii:

- Czy w zaproponowanym modelu efektów wprowadzenia Lean management uwzględniono wpływ na zasoby ludzkie, takie jak rozwój kompetencji pracowników, zaangażowanie, podejście do pracy?
- Jakie działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi zostały uwzględnione w modelu jako kluczowe dla skutecznego wdrożenia i utrzymania efektów Lean management?
- W jaki sposób w modelu uwzględniono rolę liderów i ich odpowiedzialność za wdrażanie zmian w ramach Lean management?
- Czy w jednej z czterech grup czynników uwzględniono aspekty związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, takie jak szkolenia, motywacja lub adaptacja do zmian?
- Czy w badaniach, na podstawie których opracowano model, analizowano wpływ Lean management na kulturę organizacyjną i relacje między pracownikami?

6. Rezultaty badawcze rozprawy

Opiniowana rozprawa doktorska stanowi bardzo interesujące i ciekawe dzieło, które skutecznie adresuje i rozwiązuje unikatowy problem badawczy, dostarczając jednocześnie bogatego i innowacyjnego wkładu naukowego. Rozprawa charakteryzuje się zarówno dużymi wartościami poznawczymi, jak i znaczącym potencjałem aplikacyjnym. Autorka wykazała się nie tylko zdolnością do samodzielnej identyfikacji i rozwiązywania zagadnień naukowych, ale również wyjątkową dojrzałością w przeprowadzaniu badań empirycznych, biegłością w analizie i interpretacji uzyskanych wyników, oraz profesjonalnym podejściem do wnioskowania i formułowania praktycznych rekomendacji. W moim przekonaniu, jest to praca wymagająca znacznego nakładu pracy, przy czym do jej bezspornych zalet zaliczam:

- temat rozprawy, który jest zarówno istotny, jak i aktualny z punktu widzenia kluczowej roli jaką odgrywa koncepcja Lean management w zwiększaniu efektywności organizacji i minimalizowaniu ryzyka w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu biznesowym,
- precyzyjny i zdecydowany zarysowany powód podjęcia badań, wynikający z przeprowadzonych studiów literaturowych oraz zdobytego doświadczenia praktycznego,
- dobór, przegląd i analizę literatury przedmiotu, obejmującą zarówno polskie, jak i zagraniczne źródła, a także retrospektywne badanie i opracowanie tej literatury,
- usystematyzowanie wiedzy i praktyk w dziedzinie zarządzania ryzykiem operacyjnym oraz wdrażania zasad Lean management, co może przyczynić się do zwiększenia efektywności, innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw,
- jasno zdefiniowany cel przeprowadzenia badań, wraz z jego uzasadnieniem, opartym na dogłębnej analizie literatury oraz doświadczeniach praktycznych, który może znacząco przyczynić się do poprawy praktyk w zakresie zarządzania ryzykiem operacyjnym i wdrażania zasad Lean Management w przedsiębiorstwach,
- umiejętna identyfikacja luk badawczych, związanych z integracją koncepcji Lean Management i zarządzania ryzykiem operacyjnym, w tym dotyczące dysharmonii teoretycznego podejścia, ograniczeń empirycznych oraz braku praktycznych narzędzi implementacyjnych; wskazane luki badawcze podkreślają potrzebę pogłębionej analizy i

rozwijania wiedzy w zakresie efektywnego zarządzania ryzykiem i optymalizacji działalności operacyjnej w przedsiębiorstwie, w szczególności centrów usług wspólnych,

- innowacyjny i aktualny cel dotyczący opracowania autorskiego modelu efektów wprowadzenia Lean management, co jest szczególnie istotne w kontekście dynamicznie zmieniających się warunków rynkowych, technologicznych i organizacyjnych oraz rosnących wymagań organizacji biznesowych,
- precyzyjne rozbieżności celów pracy, w tym poznawczego i aplikacyjnego, na szereg zadań porządkujących tok badań, co zarówno umożliwia usystematyzowanie procesu badawczego, jak i stanowi kluczowy element efektywnego adresowania i rozwiązywania zidentyfikowanych problemów,
- opracowanie nowych narzędzi i perspektyw dla badaczy i praktyków, które znacząco wzbogacają istniejącą wiedzę oraz praktyki w dziedzinie zarządzania ryzykiem operacyjnym, jednocześnie otwierając możliwości dla innowacji i głębszego zrozumienia procesów biznesowych w kontekście zastosowania zasad Lean management w centrach usług wspólnych,
- przeprowadzanie badania z wykorzystaniem autorskiego modelu opartego na triangulacji metodologicznej, co umożliwiło uzyskanie kompleksowego i wiarygodnego obrazu badanego zjawiska, stanowiąc jednocześnie istotny wkład w rozwój wiedzy i praktyki w obszarze zarządzania ryzykiem operacyjnym.

Ponadto rozprawa napisana jest poprawną polszczyzną, przystępnie i zrozumiale, sposób prowadzenia argumentacji jest rzetelny, tekst zobrazowany jest dużą ilością tabel i wykresów, które zarówno wzbogacają treść rozprawy, jak i ułatwiają jej odbiór.

Sumując, recenzowana rozprawa autorstwa mgr Zuzanny Zaporowskiej stanowi spójną, a zarazem dobrze przemyślaną konstrukcję, prezentowane rozważania teoretyczne cechują się odpowiednim stopniem syntezy, a skonkretyzowane wnioski i opinie, wynikające z przeprowadzonych badań empirycznych, poprawnością i trafnością.

7. Konkluzja kwalifikacyjna

W świetle powyższej oceny zawartości rozprawy doktorskiej mgr Zuzanny Zaporowskiej pt.: „Zastosowanie zasad Lean management w zarządzaniu ryzykiem operacyjnym w centrach usług wspólnych”, napisanej pod kierunkiem dra hab. Marka Szczepańskiego, prof. PP, pragnę stwierdzić, że stanowi ona interesujące i oryginalnie rozwiązanie zagadnienia naukowego. Praca niewątpliwie poszerza wiedzę z zakresu problematyki dotyczącej wpływu zasad Lean management na proces zarządzania ryzykiem operacyjnym w przedsiębiorstwach, w tym przede wszystkim centrach usług wspólnych, szczególnie w kontekście oceny efektów ich wdrożenia oraz możliwości zastosowania wypracowanego modelu w praktyce. Oceniana rozprawa została napisana z dużą starannością i zaangażowaniem, przy czym ewentualne drobne niedociągnięcia wynikają raczej z ograniczonego doświadczenia autorskiego Doktorantki niż z braku Jej umiejętności badawczych czy warsztatu metodycznego. Wybór literatury, stosowane metody badawcze, logiczne wnioskowanie oraz zrównoważone i celne rekomendacje świadczą o tym, że praca ta stanowi istotną odpowiedź na postawiony problem naukowy, dostarczając oryginalnego wkładu w dziedzinie nauk o zarządzaniu i jakości.

Jednocześnie biorąc pod uwagę takie aspekty jak aktualność i znaczenie podjętego tematu dla rozwoju nauki i praktyki gospodarczej, identyfikację luk badawczych, opracowanie autorskiego,

innowacyjnego modelu efektów wprowadzenia Lean management, analizę aktualnego stanu wiedzy, rozwiązanie oryginalnego problemu, a także ponadprzeciętną pracowitość potrzebną do napisania dysertacji **wnioskuję do Rady Dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Poznańskiej o uznanie pracy doktorskiej mgr Zuzanny Zaporowskiej za wyróżniającą.**

Sumując pragnę stwierdzić, że rozprawa **mgr Zuzanny Zaporowskiej pt. „Zastosowanie zasad Lean management w zarządzaniu ryzykiem operacyjnym w centrach usług wspólnych”, napisana pod kierunkiem dra hab. Marka Szczepańskiego, prof. PP**, odpowiada wymogom stawianym rozprawom doktorskim w świetle ustawy z 20 lipca 2018 r., Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2023 poz. 742 ze zm.), i stawiam wniosek o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.

Dariusz Nowak