

12 stycznia 2025 r.

dr hab. inż. Janusz Zawila-Niedźwiecki
Politechnika Warszawska
Wydział Zarządzania
janusz.zawila-niedzwiecki@pw.edu.pl

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Zuzanny Zaporowskiej
pt. „Zastosowanie zasad *lean management* w zarządzaniu ryzykiem
operacyjnym w centrach usług wspólnych”,
napisanej pod opieką promotora dra hab. Marka Szczepańskiego prof. PP

Podstawa opracowania recenzji

Recenzję sporządzono w odpowiedzi na pismo z 30 grudnia 2024 r. Pana Dziekana Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej dra hab. inż. Marcina Butlewskiego prof. PP informujące o powołaniu mnie na recenzenta w przewodzie doktorskim mgr Zuzanny Zaporowskiej. Przedmiotem merytorycznej oceny jest przekazana mi z w/w pismem rozprawa doktorska pod tytułem „Zastosowanie zasad *lean management* w zarządzaniu ryzykiem operacyjnym w centrach usług wspólnych”.

Recenzja została sporządzona zgodnie z przepisami:

- Ustawy z 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, stanowiącej załącznik do obwieszczenia Marszałka Sejmu RP z 15 września 2017 r. (Dz.U. z 2017 r., poz. 1789) w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu w/w ustawy.
- Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z 19 stycznia 2018 r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora (Dz.U. z 2018 r., poz. 261).

Recenzja ma być odpowiedzią na pytania, czy

- doktorantka wykazała się dostateczną wiedzą z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości,
- problematyka rozprawy spełnia w wysokim stopniu wymóg aktualności,
- doktorantka osiągnęła cele rozprawy i zaproponowała rozwiązanie problemu naukowego.

Ocena redakcyjnej strony pracy

Recenzowana rozprawa ma 216 stron. Składa się ze: spisu treści, streszczenia w języku polskim i angielskim, wstępu, czterech rozdziałów, podsumowania, bibliografii, spisu rysunków, spisu tabel oraz czterech aneksów. Bibliografia obejmuje 229 pozycji, w tym ok. 2/3 angielskojęzycznych, a 1/3 z ostatnich 5 lat. Wykaz literatury jest reprezentatywny dla podjętej problematyki.

Edytorsko rozprawa została przygotowana starannie, podkreślić warto dbałość o samą redakcję, walory językowe treści, logiczny wywód całej pracy, trafną zwięzłość przekazu i argumentacji, syntetyzację w postaci tabel i rysunków. Dla porządku pozostaje wzmiankować, że Doktorantka nie ustrzegła się drobnych błędów językowych (typu sformułowanie „w oparciu o ...”) czy interpunkcyjnych (nieprawidłowe stawianie przecinka po łączniku „a” w sformułowaniach porównań), a także redakcyjnych (przykry chochlik na str. 124, tekst zapisano w postaci „nie ma wsparcia osoby zarządzającej ryzykiem” i nie wiadomo czy chodzi o osobę zarządzającą ryzykiem czy o osobę zarządzającą ryzyku).

Ocena wyboru problemu naukowego oraz podejścia badawczego

Przedmiotem rozprawy, syntetycznie wskazanym w jej tytule, jest zbadanie i ocena wpływu wykorzystania zasad *lean management* na proces zarządzania ryzykiem operacyjnym w centrach usług wspólnych zlokalizowanych w Polsce. We Wstępie Doktorantka przekonująco przedstawiła argumenty za uznaniem znaczenia problemu w świetle rosnącego znaczenia i „popularności” formuły centrów usług wspólnych, których Polska stała się jednym z czołowych krajów umiejscowienia dla korporacji nie tylko polskich, a wobec tego wszelkie kierunki badań służące doskonaleniu organizacji i zarządzania tymi centrami są istotne gospodarczo, społecznie i naukowo. Zagadnienie to bez wątpienia jest bardzo aktualne, w praktyce gospodarczej widoczne i przyszłościowe, natomiast w sferze teorii naukowych słabo, bo wybiórczo, eksplorowane. Wybór tej problematyki jest więc bardzo trafny jako znaczący naukowo i potrzebny aplikacyjnie, a Doktorantka ma ku niemu szczególne kompetencje biorące się z doświadczenia praktycznego w tym zakresie. Podkreślić warto, że wyzwanie jest uniwersalne międzynarodowo, niezależnie od lokalnych polskich uwarunkowań, co wymagało od Doktorantki kwerendy literatury zagranicznej przede wszystkim i czemu Doktorantka sprostała.

Odnosząc się do sformułowania problemu naukowego warto skorygować niefortunne określenia z zakresu metodologii nauk o zarządzaniu i przepisów dotyczących przewodów doktorskich. Zamiast o „problemie badawczym” należało w pracy pisać o „problemie naukowym” (względ formalny¹), zaś w odniesieniu do zamiaru opracowania tytułowego problemu należało zamiar pracy desygnować jako także metodyczny, a nie tylko poznawczy (względ metodologiczny). Analogicznie do pierwszej części powyższego zastrzeżenia wypada podkreślić, że w rozprawie należało pisać o luce naukowej (jako o deficycie w zakresie wiedzy naukowej), a nie o luce badawczej (ta jest uchybieniem w przeprowadzanych badaniach). Niezależnie od tego defektu (raczej tylko w zakresie użytej terminologii) założenia naukowe pracy zostały określone poprawnie, co w konsekwencji pozwoliło ukierunkować badania oraz określić ich obszar. Założenia badawcze, pytania badawcze oraz proces badawczy (przedstawiony też na rysunkach) oceniam wysoko. Doktorantka we Wstępie bardzo przejrzysto wyjaśniła: strukturę pracy, ściśle powiązaną z pomysłem na proces badawczy i jego etapy, oraz dobór i wykorzystanie metod badawczych. W szczególności zniuansowany dobór metod statystycznych i jego uzasadnienie daje dowód wysokich umiejętności badawczych Doktorantki.

Powyższe wrażenia z lektury rozprawy dają podstawy do bardzo pozytywnej oceny wyboru problematyki dysertacji, sformułowania problemu naukowego i zaplanowania procesu badawczego. Równocześnie warto podkreślić, że ustalenia tej rozprawy, wyprowadzone z badania określonej kategorii podmiotów są intuicyjnie naturalną hipotezą do zbadania w przyszłości, w zbliżonej konwencji i w ramach innego przedsięwzięcia badawczego, innych kategorii podmiotów, bowiem propozycja metodyczna Doktorantki przedstawiona w recenzowanej rozprawie jest ważna naukowo (i metodycznie, i poznawczo) oraz praktycznie.

Ocena merytoryczna kompozycji rozprawy

Zasadnicza część dysertacji składa się ze wstępu, czterech rozdziałów i podsumowania. Ich objętości są uzasadnione treścią i dość zrównoważone. We wstępie wskazano lukę naukową, sformułowano problem naukowy i zaproponowano proces badawczy. Ich syntetyczna ocena została już dokonana wyżej, także z pewnymi uwagami krytycznymi. Pod koniec wstępu przedstawiono graficznie proces badawczy oddający także układ pracy odpowiadający etapom

¹ Oczywiście można pisać o problemie badawczym, jeśli wyraźnie stwierdza się, że złożony on jest z problemu naukowego oraz problemu aplikacyjnego, natomiast przepisy wymagają rozliczenia przewodu doktorskiego z rozwiązania problemu naukowego.

realizacji badań, ze wskazaniem zadań tych etapów, powiązanych z głównymi zamiarami rozprawy.

Opis zawartości poszczególnych rozdziałów został tak precyzyjnie opisany we wstępie, że wykorzystuję go bezpośrednio w tej recenzji (w zapisie kursywą i bez zaznaczania dokonanych przeze mnie skrótów), opatrując moim ocennym komentarzem.

(cytat) *„Celem pierwszego rozdziału była eksploracja teoretycznych podstaw lean management w kontekście jego ewolucji. Rozdział składa się z dwóch części. Pierwsza skoncentrowana jest na fundamentach i zakresie stosowania lean management, jego głównych zasadach, a także odniesieniu do innych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem w kontekście budowania efektywności. Wyłoniono główne cechy wspólne określające dane zagadnienie. Następnie przedstawiono narzędzia lean management ze szczególnym wskazaniem na możliwość ich zastosowania w produkcji i usługach, jak również porównano lean management z innymi koncepcjami zarządzania, takimi jak Six Sigma, Theory of Constraints i Agile, a także dokonano analizy rozwiązań hybrydowych. W drugiej części podjęto zadanie diagnozy kluczowych czynników warunkujących stosowanie lean management w obszarze centrów usług wspólnych”.*

Oceniam treści rozdziału 1 jako dobrze dobrane, bardzo solidnie przeanalizowane oraz trafnie skonkludowane. Szczególnie wart podkreślenia jest charakter tej analizy, który jest dyskusją naukową bezpośrednio nawiązującą do postawionego problemu naukowego. Tym samym Doktorantka uniknęła bardzo częstego błędu początkujących badaczy, którzy analizę literaturową przedstawiają w formie podręcznikowego omówienia, co obniża wartość i analizy, i całej rozprawy.

(cytat) *„Rozdział drugi dotyczy problematyki zarządzania ryzykiem operacyjnym, przedstawiono pojęcie i istotę ryzyka, aby przejść do koncepcji zarządzania ryzykiem w naukach o zarządzaniu. Przeanalizowano główne modele zarządzania ryzykiem, aby w efekcie zidentyfikować źródła ryzyka operacyjnego w obszarze lean management. W ostatnim podrozdziale omówiono zakres działalności centrów usług wspólnych oraz implikacje dla zarządzania ryzykiem”.*

Dokładnie tak samo jak w przypadku poprzedniego rozdziału bardzo pozytywnie oceniam układ, zakres treści i konkluzje tego rozdziału. Podobnie też podkreślam walor stylu dyskusji naukowej. W sumie oba rozdziały wykazały lukę naukową i uzasadniły potrzebę zbadania tytułowego zagadnienia. Uwaga krytyczna dotyczy tylko tego, że zrelacjonowany syntetycznie krytyczny przegląd/dobór literatury warto było uzupełnić o umieszczone w osobnym aneksie

szczegółowe opisanie procedury postępowania i wyników w poszczególnych krokach doboru pozycji literatury do ostatecznej analizy ich treści.

(cytat) „Trzeci rozdział prezentuje przyjętą metodologię badawczą zgodnie z zasadą dedukcji. Omówiono procedurę doboru próby, uzasadniając jej adekwatność względem celów i zadań badawczych. Scharakteryzowano zastosowane metody badawcze, uwzględniając ich teoretyczne podstawy, zalety, ograniczenia oraz przesłanki wyboru w kontekście specyfiki problemu badawczego. Podrozdział zamykający zawiera prezentację wykorzystanych miar statystycznych i podejścia do modelowania relacji między zmiennymi. Dokonano tam krytycznej analizy wybranych metod, wskazując na ich potencjał w weryfikacji hipotez, jednocześnie identyfikując obszary wymagające ostrożności interpretacyjnej z uwagi na ograniczenia zastosowanych narzędzi statystycznych”.

To rozdział kluczowy z punktu widzenia oceny solidności i miarodajności badań. Z satysfakcją zapoznałem się z opisem zasad doboru próby badawczej, Doktorantka nie polegała na doborze losowym, tylko był on celowy, a także weryfikowany pod kątem wiarygodności zbieranego materiału do analiz. Wzorowy wręcz, z punktu widzenia miarodajności wyników, jest pomysł przeprowadzenia badań w układzie: badania pilotażowe (3 etapy o różnym charakterze) + badania główne + badania weryfikujące (3 etapy o różnym charakterze). Połączone zostały badania ilościowe z jakościowymi, co jest najtrafniejszą konwencją, aby ustalić obraz trendów generalnych (badania ilościowe), a równocześnie zniuansowany obraz istoty zjawisk (badania jakościowe). W badaniach uzyskano responsywność w przedziale 25-50%, co dla badacza jest zawsze źródłem frustracji (dlaczego tylko tyle?), ale jest dobrym rezultatem biorąc pod uwagę typowe doświadczenia z badań ankietowych prowadzonych w środowiskach praktyków biznesu. Na duży plus Doktorantki zaliczam bieżące wskazywanie w opisie badań ich ograniczeń, co jest rzetelnym zastrzeżeniem wobec formułowanych wniosków.

Doktorantka starannie przedstawiła przebieg badań, użyte narzędzia zbierania danych oraz analizy danych, uzasadniła ich dobór, jej argumenty są racjonalne (miejscami tłumaczy dlaczego musiała zastosować podejście mniej skuteczne, typu: racjonalność wynikająca ze statusu samotnego badacza oraz ograniczonych środków finansowych). Czysto naukowo za najbardziej cenną uważam analizę towarzyszącą doborowi technik analizy statystycznej. Wyzwaniem było to, że próby badawcze w poszczególnych etapach były albo nieliczne (typowo jakościowe), a gdy wyglądały na liczne lub dość liczne, to jednak w sensie czystej wiarygodności statystycznej były niepełne. Dlatego potrzebne były specyficzne analizy czynników i rozkładów, decyzją Doktorantki było poleganie na testach i współczynnikach

Spearmana oraz testach i współczynnikach Pearsona, co wskazuje na jej dobre rozumienie statystyki. Generalnie w takich pracach szczegóły analiz statystycznych przenosi się do załączników, w tym jednak przypadku bardzo wartościowe jest pozostawienie w głównym tekście wywodu (znów w stylu dyskusji naukowej) prezentującego wyzwania pojawiające się w związku z charakterem danych oraz rozumowanie prowadzące do określonych decyzji wyboru analizy czynnikowej.

Na marginesie tej opinii zgłaszam pod adresem Doktorantki polemiczny pogląd co do stosowania skali Likerta (Doktorantka chwali klasyczną, tj. nieparzystą liczbę opcji w tej skali), dotyczy on neutralnej opcji wyboru (zwanej też punktem środkowym). Przebieg wielu badań wykazywał, że odmienna od klasycznej, parzysta liczba opcji wyboru ma swoje zalety, bowiem w sytuacji braku jednoznacznej opinii lub innych okoliczności typu: pośpiech czy zmęczenie, respondent jest skłonny wybierać opcję neutralną, choć nie odzwierciedla ona jego faktycznego poglądu. W takich przypadkach przy parzystej liczbie opcji wyboru zmuszony jest opowiedzieć się przynajmniej co do tendencji swego poglądu – być za lub przeciw.

(cytat) *„W rozdziale czwartym (najobszerniejszy) zawarto wyniki badań empirycznych, odpowiednio: w podrozdziale 4.1. wyniki badania pilotażowego; w podrozdziale 4.2. wyniki analizy dwóch studiów przypadku w odniesieniu do zakresu działalności SSC i modelu zarządzania ryzykiem oraz sprawozdań finansowych SSC o raportowanych ryzykach, w podrozdziale 4.3. wyniki badania właściwego ilościowego wraz z weryfikacją hipotez, zaś w podrozdziale 4.4. prezentację modelu benefitów z implementacji lean management”.*

W toku pierwszych trzech podrozdziałów Doktorantka przeprowadziła staranną analizę wyników badań oraz przedstawiła swoje interpretacje tych wyników. Od strony wnioskowania statystycznego jest to przeprowadzone wzorowo i jest jednoznaczne. Natomiast wnioskowanie interpretacyjne jest już utrudnione, odnoszę wrażenie, że trudno jest przedstawić uogólnione wnioski na poziomie operacyjnym. Nie jest to zarzut wobec Doktorantki, tylko obserwacja racjonalizująca wnioski z badań, być może interpretacja w przypadku badania pojedynczego podmiotu prowadziłyby do bardziej konkretnych ustaleń i rekomendacji, zaś uśrednianie jest możliwe dopiero na ogólniejszym poziomie postrzegania zarządzania, co Doktorantka bierze pod uwagę w ostatnim podrozdziale. Proponuje w nim własny model oceny skutków wdrożenia *lean management*. W jego przygotowaniu przeprowadza kilkuaspektową analizę 14 zmiennych, aby sformułować cztery czynniki i wskazać ich wzajemne zależności: (1) odpowiedzialny za poprawę jakości, (2) odpowiedzialny za zarządzanie zmianą, (3) odpowiedzialny za poprawę infrastruktury i systemów, (4) optymalizujący kontrole wewnętrzne.

Analiza wyników wcześniejszych badań jest przeprowadzona solidnie i interesująco. Niemniej widoczne jest, że w znacznie większym stopniu dotyczy wdrażania *lean management* niż kwestii ryzyka operacyjnego i w tym sensie odbiega od intencji wyrażanych w tytule i sformułowanych w określeniu problemu badawczego we wstępie. Także ostateczna weryfikacja autorskiego modelu została przeprowadzona w sposób niezbyt przekonujący (8 wywiadów eksperckich). Niewiele to jednak obniża naukową wartość rozprawy, bowiem zostawiając de facto do dalszych pogłębiających badań aspekt ryzyka operacyjnego w *lean management*, wnosi ona dostatecznie dużo do nauk o zarządzaniu. Co do zaś kwestii ryzyka operacyjnego w ramach czy na tle *lean management*, to osobistą refleksję powziętą na tle bardzo ciekawych badań Doktorantki zamieszczam w uwagach do podsumowania rozprawy.

(cytat) „Podsumowanie pracy zawiera rekapitulację rozważań, odpowiedź na postawione pytania badawcze, wyniki weryfikacji hipotez badawczych, wskazanie dalszych kierunków prac badawczych w zakresie *lean management* i zarządzania ryzykiem operacyjnym”.

W podsumowaniu rozprawy Doktorantka przedstawiła wnioski z niej, odnosząc się do jej celów, hipotez oraz pytań badawczych. Przywołała elementy autorskiego modelu oceny wdrożenia, wskazując na przesłanki jego użyteczności. Wskazała też problemy do dalszych badań, co dobrze świadczy o jej dojrzałości naukowej.

Treść podsumowania oceniam pozytywnie. Mimo to, dla zachowania rzetelności recenzji, czuję się w obowiązku przedstawić zastrzeżenie dotyczące rozważenia, przebadania i skonkludowania badań dotyczących ryzyka operacyjnego, a nawet ryzyka w ogóle w ramach działań z zakresu *lean management*. Przedstawiam to zwięźle, formułując można rzecz dydaktycznie i odwołując się do intuicji czytelników. *Lean management* polega na dążeniu do organizacji „szcuplej”, co oznacza, że pozbawia się ją w jak największym stopniu elementów redundancji zasobów. Skutkuje to większą efektywnością, zwłaszcza w ujęciu (odzwierciedleniu) finansowym. Równocześnie zwiększa to wrażliwość organizacji na zagrożenia i odzwierciedlające je ryzyko. Badania doktorantki wykazały, że ryzyko operacyjne z perspektywy wewnętrznej jest ograniczane w warunkach generowanych przez *lean management*. To intuicyjnie słuszne, bo *lean management* prowadzi do zwiększonej dyscypliny pracy, samoświadomości itp., a to sprzyja panowaniu nad ryzykiem. Natomiast pozostaje druga perspektywa, związana z otoczeniem, z którego też płyną zagrożenia dla organizacji. One zaś w relacji do organizacji stosującej *lean management* wzmagają wrażliwość na ryzyko. Uważam więc, że ten wątek nie został w pełni wyjaśniony i jest nadal otwarty, a więc warto podjąć go w dalszych badaniach.

Kompozycję rozprawy, metodyczne podstawy badań, zakres badań i ich rezultaty oraz wnioski końcowe rozprawy, z małym zastrzeżeniem opisanym wyżej, oceniam pozytywnie.

Wnioski końcowe

W niniejszej recenzji zastosowano się do art. 187 Ustawy - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2018, poz. 1668), który wskazuje na trzy główne kryteria oceny rozprawy doktorskiej: oryginalność i znaczenie problemu naukowego, ogólną wiedzę teoretyczną

Doktorantka wykazała się bardzo dobrą, dojrzałą, bardzo świadomą wiedzą z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, a recenzowana rozprawa spełnia w wysokim stopniu wymóg aktualności. Z kolei przeprowadzając badania Doktorantka wykazała się znakomitą umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, w tym doboru zróżnicowanych i dobrze skomponowanych między sobą metod badawczych oraz trafnego wnioskowania. Analizując kwestie teoretyczne Doktorantka posłużyła się umiejętnie dobraną treściowo i aktualną literaturą naukową.

Zgłoszone przeze mnie uwagi mają głównie charakter dyskusji z Doktorantką oraz zmierzają do tego, aby pomóc jej doskonalić warsztat pod kątem dalszej kariery naukowej. Generalnie jestem pełen uznania dla tej dysertacji.

Reasumując, uważam, że Doktorantka osiągnęła cele rozprawy oraz uzyskała oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Tym samym rozprawa jest wartościowa i wnosi wkład do nauki w zakresie problematyki ujętej w tytule rozprawy. Na tej podstawie uważam, że rozprawa mgr Zuzanny Zaporowskiej pt. „Zastosowanie zasad *lean management* w zarządzaniu ryzykiem operacyjnym w centrach usług wspólnych”, spełnia wszystkie wymagania merytoryczne i formalne, a wobec tego wnioskuję do Rady Naukowej dyscypliny *Nauki o Zarządzaniu i Jakości* w Politechnice Poznańskiej o przyjęcie rozprawy i dopuszczenie jej do publicznej obrony.

Ponadto wnioskuję o wyróżnienie rozprawy.