



Poznań, 24.08.2018 r.

dr hab. Arkadiusz Kawa, prof. nadzw. UEP
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
Katedra Logistyki i Transportu

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Agnieszki Maciejczyk
pt. „Koncepcja kontroli outsourcingu usług finansowo-księgowych”,
przygotowanej pod kierunkiem naukowym promotora
– prof. dr hab. Ewy Stańczyk-Hugiet
i promotora pomocniczego – dr Anny Witek-Crabb,
w Katedrze Strategii i Metod Zarządzania na Wydziale Zarządzania, Informatyki
i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

I. Informacje formalne

Podstawą opracowania recenzji jest uchwała Rady Wydziału Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu z dnia 21.06.2018 r. powołującą mnie na funkcję recenzenta pracy doktorskiej mgr Agnieszki Maciejczyk pt. „Koncepcja kontroli outsourcingu usług finansowo-księgowych”. Zostałem o tym poinformowany pismem Dziekana Wydziału Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, prof. dr hab. Ewę Stańczyk-Hugiet w dniu 29.06.2018 r.

Podstawę formalno-prawną przygotowanej przeze mnie recenzji jest artykuł 13 pkt. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2014, poz. 1852), który stanowi, że „Rozprawa doktorska, przygotowywana pod opieką promotora albo pod opieką promotora i promotora pomocniczego, powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne rozwiązanie problemu w oparciu o opracowanie projektowe, konstrukcyjne, technologiczne, lub oryginalne dokonanie artystyczne, oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej”. W związku z tym celem mojej recenzji jest ustalenie trzech kwestii: czy rozprawa doktorska mgr Agnieszki Maciejczyk stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, czy Doktorantka ma ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, a także czy ma umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Na podstawie otrzymanego



maszynopisu jednoznacznie stwierdzam, że **rozprawa doktorska mgr Agnieszki Maciejczyk spełnia w pełni kryteria ustawowe.**

Przedstawiona **rozprawa jest ulokowana pod względem merytorycznym w dyscyplinie nauk o zarządzaniu**, co potwierdza również w/w pismo, zgodnie z którym „[...] uchwałą Rady Wydziału w/w praca doktorska została zakwalifikowana do uzyskania stopnia doktora w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu”.

Przedmiotem oceny jest maszynopis o łącznej objętości 211 stron, w tym: strona tytułowa, spis treści (2 str.), wstęp (4 str.), treść właściwa (179 str.), zakończenie (5 str.), spis literatury oraz wykaz źródeł internetowych (6 str.), spis 58 rysunków (2 str.), spis 52 tabel (2 str.) oraz jeden załącznik w postaci kwestionariusz badania ankietowego (10 str.). Część właściwa składa się z 4 rozdziałów, o objętości kolejno: 53, 42, 58 i 26 stron. Praca nie jest zbyt obszerna, co, w mojej opinii, jest jej niewątpliwym walorem, ponieważ nie zawiera nadmiarowych treści.

Bibliografia użyta w rozprawie stanowi 151 pozycji literaturowych i 13 źródeł internetowych. Pozycje literatury obejmują zarówno literaturę zwartą oraz ciągłą, polską (92 poz.), anglojęzyczną (56 poz.) i francuskojęzyczną (3 poz.). Dobór literatury uważam za właściwy, a jej strukturę – za odpowiednią. 129 pozycji (85%) jest sprzed 2013 roku, co oznacza, że tylko 22 pozycje (15%) mają mniej niż 5 lat.

II. Ocena ogólna

Moja ogólna ocena pracy jest jednoznacznie pozytywna. Rozprawa zawiera bogaty ładunek nowej wiedzy o kontroli w outsourcingu usług finansowo-księgowych. Cechuje się istotnymi walorami zarówno teoretycznymi, jak i praktycznymi.

Podjęta tematyka jest bardzo ważna, nie tylko w zakresie teoriopoznawczym, ale także praktycznym. Według raportu „Global Shared Services 2017 Survey Report” przygotowanego przez analityków z firmy doradczej Deloitte, „Polska jest jednym z pięciu krajów, które są brane pod uwagę przy lokalizacji nowego lub przeniesieniu dotychczasowego centrum usług wspólnych”. Głównym czynnikiem decydującym o wyborze danego miejsca pozostają koszty, ale równie istotna jest odległość do siedziby firmy lub miejsca jej głównej działalności. Ważnym elementem jest duża efektywność takich organizacji, która umożliwia utrzymanie przewagi konkurencyjnej nad innymi centrami znajdującymi się zagranicą.

Mimo że zagadnienie outsourcingu usług finansowo-księgowych jest dość dobrze rozpoznane zarówno przez praktyków, jak i teoretyków zarządzania, to osadzenie jej w kontekście kontroli jest nowym podejściem. **Odpowiednio uargumentowany wybór problematyki badawczej świadczy o bardzo dobrym rozeznaniu Doktorantki w najważniejszych wyzwaniach pojawiających się w naukach o zarządzaniu.** Z tego powodu z pełnym przekonaniem stwierdzam, że podjęta przez mgr Agnieszkę Maciejczyk **tematyka badawcza jest bardzo obiecująca i ciekawa.**

Podjęcie przez Doktorantkę próby integracji wiedzy z zakresu outsourcingu usług finansowo-księgowych oraz efektywności procesów kontroli jest uzasadnione i inspirujące. Doktorantkę cechuje pragmatyczne podejście do problemu badawczego. Nie oznacza to jednak, że unika zagadnień teoretycznych i metodycznych – wręcz przeciwnie, w celu osiągnięcia efektów praktycznych buduje w swojej pracy podwaliny teoretyczne i metodyczne. **Szczególnie cenne jest konstruowanie aparatu pojęciowego, który wykorzystywany jest do badań Doktorantki.** Wszystkie najważniejsze stosowane pojęcia są bowiem skrupulatnie definiowane i opisywane. Ma to istotne znaczenia dla wysokiej oceny jakości naukowej rozprawy.

Doktorantka sumiennie dokonała przeglądu literatury, przeprowadziła analizę poglądów innych autorów, na jej podstawie formułuje własne spostrzeżenia, często krytyczne, ale z szacunkiem do dotychczasowego dorobku. Na szczególną uwagę zasługują przeprowadzone badania empiryczne dotyczące kontroli w outsourcingu, które umożliwiły testowanie postawionych hipotez. **Bardzo wartościowe są też zaproponowany proces tworzenia systemu kontroli i model kontroli w outsourcingu usług finansowo-księgowych. Należy je uznać za jedno z najważniejszych osiągnięć rozprawy.**

Prowadzony w pracy **tok wywodów**, pozwalających na oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, **jest na wysokim poziomie intelektualnym.** Są wyrazem pogłębionej wiedzy teoretycznej i umiejętności samodzielnego prowadzenia badań naukowych. Na uwagę zasługuje **przestrzeganie reżimu terminologicznego** w poszczególnych rozdziałach pracy, co jest ważną cechą dobrego naukowca.

Bardzo dużym walorem pracy są ilustracje i tabele, których jest stosunkowo dużo. Są one przedstawione w sposób czytelny i estetyczny. Takie syntetyczne przedstawienie niektórych treści ułatwia ich zrozumienie oraz całościowe spojrzenie na prezentowane w nich zagadnienia. Praca jest napisana przystępnym językiem. Zawiera trochę błędów gramatycznych, stylistycznych i interpunkcyjnych, ale nie mają one większego znaczenia w ogólnej ocenie pracy.

Z uwagi na wnikliwość i wielowątkowość poruszanych kwestii przez Doktorantkę praca jest źródłem cennych treści. Jej **wyniki mogą dostarczyć menedżerom rekomendacji dotyczących kontroli w outsourcingu usług finansowo-księgowych.**

Wskazane w rozprawie przyszłe kierunki badań są inspirujące do przeprowadzenia dalszych eksploracji przez Doktorantkę lub innych badaczy.

III. Ocena szczegółowa

Uzasadnienie wyboru obszaru badawczego

Outsourcing jest koncepcją, która wpłynęła i nadal wpływa na wiele obszarów zarządzania. Stosując się ją powszechnie, nawet w najmniejszych organizacjach. Umożliwia dostęp

do zasobów, które przedsiębiorstwo nie może lub nie chce posiadać. Najprościej rzecz ujmując, outsourcing polega na wydziałaniu na zewnątrz organizacji procesów, które nie są kluczowe dla organizacji. Mogą to być działania związane z administracją, informatyką, marketingiem, kadrami, logistyką i innymi funkcjami przedsiębiorstwa. Jednak, jak podkreśla Doktorantka, „[...] procesy finansowo-księgowe są jednym z obszarów najczęściej wydziałanych ze struktury organizacyjnej [...]” (s. 4). Coraz częściej te procesy są wykonywane przez niezależne przedsiębiorstwa świadczące usługi biznesowe w zakresie finansów i księgowości w formie firm zewnętrznych (ang. Business Process Outsourcing – BPO) lub w ramach grupy kapitałowej (ang. Shared Service Centers – SSC).

Do tej pory powstało wiele opracowań, które traktują o rodzajach takiego outsourcingu, warunkach wprowadzania, opłacalności, zaletach, wadach, zagrożeniach z nim związanych. W ostatnim czasie coraz częściej podnosi się również kwestię problematyki kontroli, która dotyczy nie tylko przeglądu założeń strategicznych i zgodności z wymaganiami prawnymi, ale także weryfikację procesów wewnętrznych. Mgr Agnieszka Maciejczyk słusznie zauważa, że dzięki kontroli można lepiej zarządzać powierzonymi procesami, które wpływają na koszty, jakość usług i zadowolenie klientów (s. 4). „Kontrola w outsourcingu usług finansowo-księgowych jest jednym z kluczowych czynników powodzenia strategii wydziałania. Już w momencie projektowania procesów docelowych należy zadbać o skuteczną kontrolę operacji bez względu na to, czy wybrano outsourcing kontraktowy czy centralizację w ramach grupy kapitałowej.” (s. 187). Z tego powodu **podjęty przez Doktorantkę temat jest bardzo ważny, aktualny, a przy tym nośny naukowo**. Tym bardziej, że zagadnienie efektywności procesów kontroli w outsourcingu nie jest jeszcze dobrze rozpoznane w literaturze przedmiotu.

Luka badawcza

Doktorantkę nurtuje pytanie, jak zapewnić ciągły wzrost efektywności współczesnego przedsiębiorstwa w outsourcingu usług finansowo-księgowych. Jednym ze sposobów może być wspomniana kontrola. Na podstawie dogłębnie przeprowadzonych studiów literatury mgr Agnieszka Maciejczyk zidentyfikowała **bardzo istotną lukę badawczą**. Mianowicie słusznie zauważa, że pomimo bogatego piśmiennictwa dotyczącego zarówno outsourcingu, jak i kontroli w organizacjach **istnieje deficyt w zakresie wyjaśnienia specyfiki kontroli czynności wydziałanych w formie outsourcingu**, w szczególności poświęcono niewiele miejsca efektywności tych procesów. W mojej opinii zidentyfikowana luka badawcza została wypełniona przez tę rozprawę. Jej oryginalność przejawia się w propozycji koncepcji kontroli procesów finansowo-księgowych w podmiotach typu BPO i SSC.

Cele pracy

W pracy wyznaczono jeden cel, który Doktorantka nazwała celem głównym. Jest to „[...] ocena efektywności procesów kontroli w centrach usług typu BPO/SSC świadczących usługi finansowo-księgowe”. Doktorantka od razu wyjaśniła, że ową „efektywność procesów kontroli” rozpatruje w kategoriach „performance” (s. 4-5). Tak **nakreślony cel jest klarowny, nawiązuje do tematu pracy i postawionych, w dalszej części rozprawy, hipotez badawczych.** Na podstawie przedstawionej treści, wyników badań i wniosków zawartych w dysertacji **zdecydowanie stwierdzam, że przyjęty cel został zrealizowany.** Szkoda tylko, że zabrakło we wstępie propozycji systemu celów, składających się ze szczegółowych lub pomocniczych celów, które prowadzą do osiągnięcia celu głównego pracy i pomagają jeszcze lepiej zrozumieć, co zamierza badacz zrealizować w poszczególnych częściach pracy, w szczególności w warstwie teoretycznej, metodycznej i empirycznej. Tym bardziej, że te cele są realizowane przez Doktorantkę i nawet są pośrednio wyartykułowane we wstępie. Przykładowo, dodatkowym celem, niewskazanym bezpośrednio, ale występującym we wstępie rozprawy, jest próba „[...] opracowania skutecznej, racjonalnej i adekwatnej koncepcji kontroli procesów finansowo-księgowych” (s. 5). Innymi przykładami są: „[...] zaproponowano model badawczy [...]” (s. 5), „Zaprezentowano korzyści i patologie outsourcingu, aby móc sformułować w dalszej części rozdziału warunki skutecznego i bezpiecznego outsourcingu (s. 5); „Drugi rozdział kończy się opisaniem metod pomiaru efektywności procesów i ich zastosowania w ocenie efektywności procesów kontroli” (s. 6); „Rozdział kończy się próbą oceny istniejących systemów kontroli oraz wyszczególnieniem ich charakterystycznych cech i tendencji” (s. 6). Sformułowany system celów na tej podstawie byłby spójny z zawartością rozprawy. Być może brak celów pośrednich miał być podporządkowany zasadzie oszczędności wywodu, jednak w moim przekonaniu spełniają one ważną rolę, dopełniając całość rozprawy. Chciałbym jednak podkreślić, że niewskazanie tych celów nie wpływa na moją ocenę pracy, tym bardziej, że niezależnie od tego wiele celów o charakterze teoriopoznawczym, metodycznym i aplikacyjnym jest realizowanych przez Doktorantkę.

Hipotezy badawcze

Na potrzeby pracy Doktorantka zaprojektowała **model badawczy**, który został zilustrowany na rysunku 3.1 (s. 105). Przede wszystkim umożliwia on lepsze zrozumienie postępowania badawczego przeprowadzonego. W mojej opinii **zasługuje to na uznanie i świadczy o erudycji Autorki.** Warto podkreślić, że nie jest to częsta praktyka w rozprawach doktorskich. Powinno to być wzorem dla innych doktorantów.

Na podstawie tego modelu zostało postawionych osiem hipotez, które były następnie testowane w badaniach wśród osób zarządzających zespołami w centrach biznesowych obsługujących procesy finansowo-księgowe. Są to po kolei:

- H1: Istnieje zależność pomiędzy technicznymi aspektami budowy systemu kontroli (formą raportowania, liczbą mierników/narzędzi kontroli, częstotliwością raportowania, zakresem czynności podlegających kontroli) a efektywnością kontroli.
- H2: Rzetelność danych wpływa na efektywność systemu kontroli.
- H3: Istnieje związek pomiędzy stopniem zaangażowania pracowników najniższego szczebla w kontrolę a efektywnością procesów kontroli.
- H4: Poziom bezpośredniej kontroli menedżerskiej ma wpływ na efektywność systemu kontroli.
- H5: Odpowiednia analiza, reakcja na wyniki kontroli i ich komunikacja mają wpływ na efektywność procesów kontroli.
- H6: Istnieje zależność pomiędzy przejrzystością procedur i ich regularną aktualizacją a efektywnością procesów kontroli.
- H7: Elastyczność systemu kontroli, szybka reakcja na zmiany w procesach mają związek z efektywnością procesów kontroli.
- H8: Sprawny monitoring i kontrola procesów outsourcingowych wpływają na efektywność zespołów.
- H9: Partnerskie relacje usługodawca-klient wpływają na efektywność kontroli.

Hipotezy są bardzo szczegółowe, a przez to wskazują, co Doktorantka będzie chciała testować w części empirycznej pracy. Wskazane hipotezy nie są jednak kierunkowe. Istnienie zależności dwustronnej jest łatwiej potwierdzić niż jednostronną korelację. Należy też zwrócić uwagę, że stosowanie spójnika w hipotezach wskazuje na koniunkcję i może być problematyczne przy testowaniu (zwłaszcza częściowej falsyfikacji). Kolejna uwaga dotyczy braku hipotezy głównej, która przedstawiałby ogólne przypuszczenie dotyczące zjawiska efektywności procesów kontroli w przedsiębiorstwach świadczących usługi biznesowe w zakresie finansów i księgowości.

Metodyka badań

Doktorantka dokonała krytycznej i bardzo wnikliwej analizy polskiego oraz zagranicznego piśmiennictwa z zakresu outsourcingu, procesów finansowo-księgowych i kontroli. Na potrzeby pracy przeprowadziła badania z wykorzystaniem metody sondażu diagnostycznego wśród kadry zarządzających w centrach BPO i SSC, świadczących usługi finansowo-księgowe w Polsce. **Metoda doboru przedsiębiorstw została wyczerpująco opisana.** Dobór takiej metody, a potem testowanie na ich podstawie postawionych hipotez jest zdecydowanie adekwatne. W pracy jednak nie ma informacji, która technika do zbierania danych była wykorzystana, np. PAPI, CATI, CAWI itp. Kwestionariusz ankiety jest właściwie skonstruowany, liczba pytań nie jest nadmiarowa, są ułożone w logicznej kolejności, zostały użyte skale ważności Likerta, co pozwoliło na przeprowadzenie bardziej szczegółowych analiz statystycznych. Jedyną wątpliwość budzi ustawienie w pierwszej kolejności tzw. pytań metryczkowych, które zwykle znajdują się na końcu kwestionariusza ankiety.

Doktorantka otrzymała 84 wypełnione kwestionariusze, spośród których 77 wzięła pod uwagę do dalszej analizy. Zakładając, że kwestionariusz został wysłany do 165 respondentów (s. 107), współczynnik odpowiedzi wyniósł ok. 47%, co jest na bardzo wysokim poziomie. Niezrozumiałe jest stwierdzenie, że „Do weryfikacji hipotez wzięto pod uwagę tylko kompletne 76 odpowiedzi. Jedna odpowiedź została dodatkowo odrzucona, gdyż nie pozwoliła na weryfikację jednej z hipotez”. Dodatkowo, powstaje pytanie, dlaczego w tab. 3.10 (s. 147) przyjęto tylko 75 odpowiedzi ($n = 75$) do testowania hipotezy?

Do testowania hipotez zastosowano odpowiednie metody statystyczne i program Statistica. W szczególności wykorzystano statystyki opisowe i testy statystyczne, w m.in. współczynnik korelacji rang Spearmana. Ponadto na potrzeby pracy Doktorantka opracowała model regresji wielorakiej do zbadania wpływu poszczególnych skal na ocenę efektywności systemu kontroli.

Badania te zostały poprawnie przygotowane, następnie je właściwie przeprowadzono, dokonano analizy wyników i wnioskowanie. Doktorantka swobodnie porusza się w zagadnieniach statystycznej analizy danych. **Wyniki bazują na solidnych studiach literatury, opatrzone są autorskim komentarzem, niebudzącym zastrzeżeń, co podnosi walory naukowe pracy.** Bardzo cenne są również własne doświadczenia Doktorantki ze współpracy z przedsiębiorstwami posiadającymi centra usług finansowo-księgowych oraz z dostawcami usług w zakresie outsourcingu. Wszystkie wskazane cechy świadczą o dojrzałej postawie badawczej mgr Agnieszki Maciejczyk.

Podsumowując, przedstawiony **przebieg badań cechuje wysoki poziom metodyczny. Wykorzystane metody techniki i narzędzia do analizy danych wskazują na bardzo dobrą znajomość podstaw metodologii badań w naukach o zarządzaniu.**

Struktura pracy

Struktura pracy jest logiczna, co potwierdza rzetelne podejście do pracy Doktorantki nad jej układem i treścią. Brakuje wyraźnych dysproporcji między objętością poszczególnych rozdziałów. Jedynie czwarty rozdział jest najmniejszy, ale zawiera on głównie autorskie treści, więc uzasadnione jest takie podejście. W mojej opinii niepotrzebne było nadmierne rozdrobienie struktury pracy i podziału w niektórych miejscach na podrozdziały trzeciego rzędu. Nieraz występuje tylko jeden taki podrozdział, np. 1.3.1, 3.1.1. Z pewnością wartościowe byłoby krótkie wprowadzenie do każdego rozdziału wraz z podsumowaniem na jego końcu. To pierwsze umożliwiałoby syntetyczne poznanie treści przedstawianych w określonej części pracy i zrozumienie toku myślenia, a to drugie – przedstawienie puenty i syntezy wniosków, a także punkt wyjścia do kolejnej części pracy.

Część oznaczona jako „Wstęp” jest przygotowana właściwie, zgodnie z zasadami prac naukowych. Warto byłoby jednak tutaj napisać coś więcej o metodyce badań niż tylko zdanie o „[...] przeprowadzonych badaniach wśród osób zarządzających zespołami w centrach

biznesowych obsługujących procesy finansowo-księgowo”. Pozostałe elementy, które powinien zawierać wstęp rozprawy doktorskiej, zostały ujęte.

Część właściwa została podzielona na cztery rozdziały – pierwsze dwa mają charakter teoretyczny, a dwa kolejne – empiryczny. Dodatkowo początek trzeciego rozdziału wyjaśnia metodykę i przebieg badań.

Rozdział pierwszy pt. „Istota outsourcingu nowoczesnych usług biznesowych” jest szerokim wprowadzeniem do tematu pracy, przede wszystkim wyjaśniającym przedmiot i podmiot badań. **Stanowi solidny fundament do prowadzenia dalszych rozważań.** Bardzo dużym walorem tego rozdziału są liczne tabele i rysunki, które porządkują treść i idee rozprawy w określonym obszarze rozważań, czyniąc te rozważania bardziej czytelnymi. Szczególnie wartościowy jest podrozdział opisujący „patologie outsourcingu” i ich konsekwencje. Na uwagę zasługuje tu wskazanie najczęstszych błędów popełnianych w outsourcingu. Opisano też zasady „bezpiecznego i udanego outsourcingu”, z którego wynika dla pracy konkluzja, że we współpracy w ramach outsourcingu istotne jest stworzenie i wdrożenie systemu kontroli wydzielonych na zewnątrz organizacji procesów. Mimo bardzo wysokiego poziomu redakcyjnego, mam kilka uwag do treści znajdujących się w tym rozdziale. Moim zdaniem tytuł punktu „1.1.3. Rozwój usług biznesowych w outsourcingu” jest nieadekwatny do treści w nim zawartych (znajduje się tam klasyfikacja procesów, a nie opis ich rozwoju). Na s. 25 wskazano sześć typów procesów podlegających outsourcingowi, z czego opisano tylko dwa pierwsze. Rys. 1.4 (s. 34) nie jest do końca jasny – nie wiadomo, jaką dokładnie wielkość wyrażają niebieskie koła. Moją uwagę wzbudziło też zdanie: „Oprócz głównych lokalizacji, wzrost inwestycji w sektorze nowoczesnych usług biznesowych obserwuje się w mniejszych ośrodkach takich jak Poznań, Bydgoszcz czy Olsztyn”. Zdecydowanie Poznań nie jest „mniejszym ośrodkiem”, w szczególności w porównaniu do Wrocławia, Łodzi, Katowic, co zresztą Autorka napisała wcześniej: „Do 2004 powstało w Polsce niecałe 100 centrów usług będących inwestycjami zagranicznymi (rys. 1.6.), skupionych przede wszystkim w głównych aglomeracjach takich jak Warszawa, Kraków, Wrocław, Trójmiasto, Poznań” (s. 33). Na liście błędów popełnianych w outsourcingu Doktorantka trzy razy wymienia „brak zaangażowania menedżerów” (s. 48). Niezrozumiałe też jest wskazanie na tej liście błędów nawiązujących do transportu kolejowego: „złe relacje we współpracy z dostawcą usług transportu kolejowego ładunków”, „brak dążenia dostawcy usług transportu kolejowego ładunków do innowacyjności”.

W drugim rozdziale pt. „Kontrola wewnętrzna i monitoring wydzielonych procesów” Autorka skupiła się na opisanu drugiego przedmiotu pracy, którym jest kontrola. Na szczególną uwagę zasługuje przegląd aparatu pojęciowego związanego z kontrolą. Wykorzystuje do tego dostępne źródła informacji. W tej części pracy **znajdują się ciekawe wnioski dotyczące kontroli outsourcingu usług finansowo-księgowych prezentowanych w literaturze.** Autorka słusznie zauważa, że do tej pory nie powstało wiele opracowań dotyczących kontroli i oceny efektywności zastosowania outsourcingu. Tym samym identyfikuje ważną lukę badawczą,

którą w kolejnych częściach pracy wypełnia. Szczególnie wartościowy jest ostatni podrozdział, w którym mgr Agnieszka Maciejczyk zajęła się efektywnością procesów kontroli, w szczególności metodami pomiaru. W tym miejscu mam dwie małe uwagi. W pkt. 2.3.1 „Kontrola jako etap zarządzania projektem strategicznym” zabrakło wskazania metody wykorzystywanej do kontroli postępu realizacji projektu – metody wartości wypracowanej (ang. Earned Value Method – EVM). Hasło „kontrakt” w tytule pkt. 2.3.2 „Kontrakt jako podstawa kontroli w outsourcingu kontraktowym” jest nadmiarowe.

Rozdział trzeci pt. „Kontrola w outsourcingu w świetle przeprowadzonych badań” ma charakter empiryczny, aczkolwiek pierwszy podrozdział dotyczy metodyki i przebiegu badań. Autorka wskazała w nim problem badawczy oraz zaprezentowała model badawczy obrazujący potencjalny wpływ różnych czynników na efektywność procesów kontroli w outsourcingu. Na podstawie tego modelu wyprowadzane zostały hipotezy badawcze. Ponadto **Doktorantka prawidłowo sformułowała przedmiot i zakres badań oraz zidentyfikowała ich cel.** Na potrzeby rozprawy wykorzystowała metodę sondażu diagnostycznego, który polegał na pozyskaniu (za pomocą kwestionariusza ankiety) informacji od kadry zarządzającej o stosowanych narzędziach, systemach kontroli i ich efektywności w outsourcingu usług finansowo-księgowych w Polsce. **Na szczególną uwagę zasługuje przedstawienie przez Autorkę dokładnego przebiegu badań i doprecyzowaniu analizowanych zagadnień,** w szczególności: „cechy badanej organizacji (jej wielkość, zakres świadczonych usług, stadium rozwoju firmy), cechy obecnego systemu kontroli (stosowane narzędzia, zakres, sposób i częstotliwość raportowania), opinie respondentów na temat efektywności obecnego systemu kontroli, włączając kontrolę kierowniczą” (s. 108.). W drugiej części tego rozdziału Autorka szczegółowo opisuje wyniki badań, które dotyczą kolejno: charakterystyki badanych przedsiębiorstw, cech systemów kontroli, funkcji kontroli i percepcji efektywności procesów kontroli. W kolejnej części Doktorantka testuje wszystkie postawione hipotezy, wykorzystując do tego metody statystyczne. **Wysoko należy ocenić precyzyjne opisanie przebiegu analiz statystycznych i interpretację wyników. Bardzo interesujące są też wnioski przedstawione na końcu tego rozdziału, które polegają na sformułowaniu najczęściej stosowanych praktyk** w odniesieniu do kształtu systemów kontroli outsourcingu usług finansowo-księgowych. W tym miejscu chciałbym sformułować kilka uwag. Na rysunku 3.2. (s. 109) podane są etapy procedury badawczej, na których Doktorantka prawdopodobnie (niestety rysunek nie ma odwołania w tekście) się wzoruje. Wszystkie te etapy (poza jednym) znajdują odzwierciedlenie w pracy. Zabrakło realizacji etapu „badania pilotażowe”. W związku z tym powstaje pytanie: czy Doktorantka zapomniała wspomnieć o tych badaniach w pracy, czy może nie zostały one przeprowadzone? Przydałoby się również wyjaśnienie, dlaczego załączony kwestionariusz ankiety jest przygotowany w języku angielskim. Przypuszczalnie wynika to z charakteru badanej populacji. Ponadto na s. 108 Autorka napisała, że „Ankieta składała się z dwudziestu pytań różnego rodzaju (zał. 1)”. Natomiast załączony kwestionariusz ankiety zawiera 21 pytań – pierwsze 20 pytań mają charakter zamknięty, a ostatnie pytanie – otwarte. Poza tym w rozdziale tym istnieje pewna niespójność. Doktorantka w wywiadzie pytała się

o liczbę osób zatrudnionych w badanym centrum („1. Number of employees in the Center providing Finance and Accounting services”, s. 193), obsługujących procesy finansowo-księgowo, a nie o liczbę pracowników w ogóle. Interpretując odpowiedzi na to pytanie, słusznie zauważyła, że „[...] same przedsiębiorstwa, w których pracują respondenci mogą mieć inne rozmiary. Nie należy też zakładać, że jeżeli dział finansowo-księgowy jest niewielki, mamy do czynienia z mniejszą firmą” (s. 111). Oznacza to, że liczba zatrudnionych w badanym przedsiębiorstwie, obsługujących procesy finansowo-księgowo, nie jest tożsama z całkowitą liczbą osób zatrudnionych w tym podmiocie. Niestety dalej interpretując wyniki, Doktorantka traktuje to inaczej, np.: „W odniesieniu do wielkości przedsiębiorstwa można zakładać, że w większości uzyskanych odpowiedzi mamy do czynienia z dużymi centrami BPO lub SSC” (s. 113); „Mniejsze organizacje stosują rzadziej różne rodzaje kontroli (rys. 3.9.) [....]. Podczas gdy średnie i duże jednostki posiadają odrębne działy dedykowane kontroli, żadna mniejsza organizacja nie stosuje tego rodzaju kontroli” (s. 117); „Rysunek 3.9. Rodzaje kontroli według wielkości organizacji” (s. 118) i dalej na stronach: 123, 127, 129, 134, 135, 138, 139. W moim odczuciu przydatne byłoby przy pyt. 9 w kwestionariuszu ankiety („Is the current control system effective?”, s. 196) wyjaśnienie, jak jest rozumiana efektywność. O ile wśród naukowców to pojęcie jest dobrze znane, to wśród kadry zarządzającej może być różnie rozumiane.

Rozdział czwarty pt. „Propozycja koncepcji kontroli procesów finansowo-księgowych w centrach typu BPO/SSC” jest **szczególnie wartościowy, bo zawiera autorską propozycję procesu tworzenia systemu kontroli w outsourcingu usług finansowo-księgowych** oraz modelu kontroli w zakresie usług finansowo-księgowych. Na bardzo wysoką ocenę zasługuje ta pierwsza propozycja. Jest to swoista procedura, w której wskazano, jak skutecznie wdrażać system kontroli w przedsiębiorstwie BPO lub SSC. Autorka dokładnie opisuje, co należy wykonywać w poszczególnych etapach i na co zwracać uwagę. Kolejnym, **bardzo oryginalnym wkładem Doktorantki w nauki o zarządzaniu jest model kontroli w outsourcingu usług finansowo-księgowych**. Autorka wskazuje w nim najbardziej istotne elementy procesów oraz przykłady metryk efektywności procesów, które odnoszą się głównie do jakości i terminowości wykonywanych usług. Zarówno koncepcja, jak i model wynikają z przeprowadzonych badań literaturowych i empirycznych. Obejmują więc cechy charakterystyczne dla efektywnego systemu kontroli. Świadczą one o dużym doświadczeniu, wiedzy i erudycji Autorki. Przedstawione treści i ich ilustracja (w szczególności rys. 4.2 na s. 167 i rys. 4.13 na s. 173) **mają bardzo duże znaczenie dla menedżerów zajmujących się kontrolą w outsourcingu usług finansowo-księgowych i są doskonałym przykładem adaptacji ustaleń teoretycznych do praktyki gospodarczej**. Choć zagadnienia te są obrazowane na przykładzie usług finansowo-księgowych, to wydają się one być uniwersalne, tj. możliwe do użycia w innych obszarach działalności podmiotów gospodarczych. W związku z tym mam pytanie, na które chciałbym, żeby Doktorantka odpowiedziała podczas publicznej obrony: czy proces tworzenia systemu kontroli i zaproponowany model można zastosować w innych procesach przedsiębiorstwa, które są wydzielane do BPO i SSC. Jeśli tak,

to czy wymagają dostosowania? Moja jedyna uwaga do części redakcyjnej tego rozdziału dotyczy błędnej numeracji rysunków. Zaczyna się ona od 4.10, kolejny to 4.11, a potem 4.2, 4.12, 4.13.

Po rozdziale czwartym znajduje się sekcja podsumowująca wysiłek i osiągnięcia Doktorantki, zatytułowana „Zakończenie”. To bardzo wartościowa część pracy. Zaprezentowane w niej wnioski i uwagi uwiarygadniają uzyskane wyniki badań. **Na szczególną uwagę zasługują wytyczone kierunki, w których mogą być prowadzone dalsze prace badawcze.** Świadczy to o nieograniczeniu się do wybranego zagadnienia, szukania nowych wyzwań, a tym samym o dużej dojrzałości naukowej Doktorantki. Szkoda, że nie zwróciła Ona uwagi na bariery związane z realizacją badań, w szczególności natury merytorycznej i metodycznej, takie jak: zawężenie obszaru badawczego, subiektywizm odpowiedzi respondentów, statyczność uzyskanych danych, ograniczona próba badawcza.

Uwagi redakcyjne

Ogólnie praca jest dobrze przygotowana pod względem redakcyjnym. Autorka nie uniknęła jednak błędów językowych, interpunkcyjnych, gramatycznych i ortograficznych. Poniżej znajduje się ich przykłady.

Błędy językowe: „[...] skoncentrowano się na zbadaniu następujących zagadnień: cech badanej organizacji [...]” (s. 6); „Konceptcja outsourcingu jest powszechnie uważana za wynalazek [...]” (s. 9), „takich jak na przykład” (s. 15); „Osoby, których większość współpracowników odeszła z firmy, bywają negatywnie nastawieni na współpracę [...]” (s. 50); „[...] ciężko obyć się bez elektronicznego obiegu dokumentów” (s. 54); „okres czasu” (s. 72); „Prawie 42% firm nadal opiera się na raportowaniu ręcznym [...]” (s. 128); „[...] bieżący system kontroli powinien zostać dopasowany do nowej rzeczywistości” (s. 162).

Błędy gramatyczne: „możliwość obniżenia morale pracowników” (s. 41); „[...] przyjrzeć się również temu problemami” (s. 176); „oczekiwanych poziomy usług” (s. 168); „przypisane są do głównych obszary operacji” (s. 175).

Błędy interpunkcyjne: „Mimo, iż [...]” (s. 4); „Mimo, że [...]” (s. 95).

Błędy ortograficzne „[...] wg. A. Stabryły [...]” (s. 9); „na rynku Polskim” (s. 113); „[...] wg. raportów ABSL [...]” (s. 113); „nie zaksięgowane” (s. 177); „nie otrzymanych” (s. 180); „nie rozliczone” (s. 180).

Błędy formalne: niewłaściwy stopień naukowy promotora pomocniczego – „[...] dr hab. Annie Witek-Crabb” (s. 7); niewłaściwa nazwa Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w języku angielskim – „University of Economics in Wrocław” (s. 192); gdzieś występują przypisy harwardzkie zamiast przypisów dolnych, które są używane w całej pracy: „Coase (1937) i Williamson (1975)” (s. 9); „Matejun i Lachiewicz (2006)” (s. 42); „Bragg (1998), Sparrow (2003), Solli-Saether, Gottschalk (2009), Bravard, Morgan (2010), Wilcocks, Cullen (2011)”



(s. 67); „W publikacji M. Szukalskiego i M. Wodnickiej (2016); Menthonnex (1995), Axelrod (2004), Hall (2014) [...]” (s. 68).

Literówki: „Dziękuję” (s. 7); „[...] które obierają się zazwyczaj na krótkotrwałej współpracy [...]” (s. 18); „związane z wytworzenie produktu” (s. 23); „[...] najlepszym krajem do prowadzenia biznesu [...]” (s. 33); „[...] nawet to niezrealizowania danych aktywności [...]” (s. 49); „[...] prowadzić do ograniczenia liczby [...]” (s. 92); „[...] koszty kontroli nie mogą przewyższać [...]” (s. 97); „[...] wzrost efektywności obserwują tylko 35% respondentów [...]” (s. 139); „Przedsiębiorstwa o bardzo efektywny i efektywnym systemie kontroli [...]” (s. 142); „[...] ma wpływ efektywność samego procesu kontroli [...] ” (s. 143); „[...] taka zależność w nie ma miejsca [...]” (s. 148).

IV. Konkluzja

W mojej opinii praca mgr Agnieszki Maciejczyk pt. „Koncepcja kontroli outsourcingu usług finansowo-księgowych” w pełni spełnia wymogi zawarte w art. 13 ust. 1 ustawy o tytule i stopniach naukowych oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 r. (Dz.U. 2005, Nr 65, poz. 595 z późn. zm.) i wnoszę do Wysokiej Rady Wydziału Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu o jej dopuszczenie do publicznej dyskusji. Doktorantka ma **dogłębną wiedzę dotyczącą analizowanego zagadnienia i umiejętności samodzielnej pracy naukowej**, w szczególności potrafi gromadzić, analizować materiały źródłowe, syntetycznie ujmować analizowane problemy oraz formułować własne spostrzeżenia na tej podstawie.

Rozprawę można uznać za **kompleksowe i oryginalne rozwiązanie istotnego problemu naukowego z zakresu nauk o zarządzaniu**. Wyraża się to w postaci prawidłowo zidentyfikowanego problemu badawczego, wyznaczenia i realizacji ambitnego celu, postawienia hipotez i ich statystycznym testowaniu, stosowaniu i wyjaśnianiu pojęć, wykorzystaniu odpowiednich metod i technik badawczych. Ponadto najważniejszymi walorami ocenianej pracy są: **bardzo trafny wybór tematu, logiczna i spójna struktura pracy, krytyczna analiza piśmiennictwa, ostrożność wnioskowania, zaproponowany model badawczy, zaprojektowane i przeprowadzone badania empiryczne, autorski proces systemu kontroli, model kontroli outsourcingu usług w finansowo-księgowych i sformułowanie praktycznych postulatów**.

Jednocześnie, pragnę podkreślić, że przedstawione wątpliwości oraz uwagi mają w większości charakter dyskusyjny i nie wpływają na moją ocenę przedstawionej rozprawy.

Arkadina Kaca