



Prof. dr hab. Szymon Cyfert, prof. zw. UEP  
Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania

### RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgra Mateusza Podobińskiego  
pt ***Kryteria oceny skutków zastosowania koncepcji lean management w przedsiębiorstwach,***

napisanej pod kierunkiem naukowym  
promotora dra hab. Grzegorza Krzosa, prof. UE  
oraz promotora pomocniczego dra Marka Krasińskiego  
na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu  
Ekonomicznego we Wrocławiu

#### 1. Przedmiot recenzji i zleceniodawca

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska mgra Mateusza Podobińskiego pt *Kryteria oceny skutków zastosowania koncepcji lean management w przedsiębiorstwach*, napisana pod kierunkiem naukowym dra hab. Grzegorza Krzosa, prof. UE oraz promotora pomocniczego dra Marka Krasińskiego na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Recenzowane opracowanie składa się ze wstępu, czterech rozdziałów, zakończenia, spisu literatury, spisów rysunków i tabel oraz załączników i obejmuje 218 stron maszynopisu.

Podstawą opracowania recenzji jest pismo prof. dr hab. Ewy Stańczyk-Hugiet, prof. zw. UEWr, Dziekana Wydziału Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu informujące mnie, iż zgodnie z uchwałą Rady Wydziału Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu z dnia 06/07/2017r. powołany zostałem na recenzenta w przewodzie doktorskim mgra Mateusza Podobińskiego.

## 2. Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy

W mojej ocenie dokonany przez Doktoranta wybór problemu naukowego spełnia oczekiwania i wymogi stawiane w tym względzie dysertacjom doktorskim. Nie ulega wątpliwości, że wybrana przez mgra Mateusza Podobińskiego problematyka jest ważna z poznawczego oraz naukowego punktu widzenia. Przedstawione w dysertacji rozważania pozwalają na sformułowanie wniosku, że przedmiotem rozprawy jest oryginalny problem naukowy, którego rozwiązanie może stanowić podstawę do uzyskania stopnia naukowego doktora. Mając na uwadze powyższe spostrzeżenie wybór problematyki, tematu i celu badawczego monografii należy uznać za właściwy, zarówno z punktu widzenia teorii, jak i praktyki zarządzania, co dobrze świadczy o rozeznaniu Doktoranta w kluczowych wyzwaniach stojących przed naukami o zarządzaniu.

## 3. Ocena systemu celów pracy

Dążąc do realizacji celu głównego – **identyfikacji kryteriów oceny skutków stosowania lean management oraz określenie stopnia i przyczyn ważności tych kryteriów w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce** – mgr Mateusz Podobiński skonstruował system celów szczegółowych obejmujący:

1. Przedstawienie wybranych kryteriów oceny działania oraz podstawowych pojęć związanych z aksjologią (działanie, ocena, skuteczność).
2. Przedstawienie przyczyn wdrażania koncepcji lean management oraz skutków dla organizacji mających siedzibę w Polsce, wraz z charakterystyką pełnego systemu kryteriów w odniesieniu do koncepcji lean management.
3. Identyfikację kryteriów oceny skutków stosowania lean management i ich ważności w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce.

Dokonując oceny celu głównego pracy oraz doprecyzującego go zbioru celów szczegółowych należy podkreślić, że po pierwsze, **cel główny został sformułowany w sposób prawidłowy**, po drugie, zbiór celów szczegółowych **jest zasadniczo wewnątrznie spójny i we właściwy sposób koresponduje z pytaniami badawczymi**, po trzecie system celów cechuje **istotność poznawcza a ponadto możliwe jest odniesienie się do treści celów szczegółowych w ramach przeprowadzonego w rozprawie postępowania badawczego**. Pod adresem systemu celów pragnę sformułować jedną uwagę odnoszącą się do spójności celów szczegółowych z celem głównym. Otóż w zbiorze celów szczegółowych mgr Mateusz Podobiński pominął, eksponowane w celu głównym, zagadnienie „przyczyn ważności kryteriów oceny skutków stosowania lean management” i odniósł się jedynie do problematyki ważności kryteriów (jakkolwiek w treści rozprawy doktorskiej, zagadnienie „przyczyn ważności kryteriów” zostało przeanalizowane).

**Doktorant nie podjął w rozprawie próby zdefiniowania hipotez badawczych, czego jednak nie oceniam negatywnie, zastąpił bowiem hipotezy badawcze pytaniami badawczymi,**



które zostały skonstruowane w poprawny sposób i korespondują, o czym wspomniałem powyżej, z celami rozprawy.

Podsumowując ocenę sposobu sformułowania systemu celów pracy pragnę stwierdzić, że rozprawa charakteryzuje się wysokim poziomem dojrzałości naukowej.

#### 4. Ocena zakresu rozprawy, źródeł informacji i metod badawczych

Przyjęty system celów oraz sformułowane problemy badawcze powodują, że przedmiotem rozważań w rozprawie staje się ocena zastosowania koncepcji lean management w przedsiębiorstwach. Doprecyzowując zakres rozprawy można stwierdzić, że:

- zakres przedmiotowy stanowi koncepcja lean management;
- zakres podmiotowy stanowią wybrane w sposób celowy i nielosowy polskie przedsiębiorstwa;
- zakres czasowy obejmuje w warstwie teoretycznej okres od pojawienia się w literaturze przedmiotu rozważań poświęconych koncepcji lean management i zagadnieniu efektywności aż po współczesność, natomiast w warstwie empirycznej lata 2014-2015;
- zakres przestrzenny wyznaczają granice Rzeczypospolitej Polskiej.

Tak zdefiniowany **zakres pracy, z punktu odniesienia postawionego celu należy uznać za prawidłowy**. Ze względu na teoretyczno-empiryczny charakter pracy należy odnieść się w tym miejscu do zakresu części badawczej pracy.

W teoretycznej warstwie rozprawy Doktorant wykorzystał bibliografię obejmującą **131 pozycji z zakresu zarządzania**, ze szczególnym uwzględnieniem publikacji odnoszących się do problematyki lean management i wielokryterialnej oceny, z których mgr Mateusz Podobiński umiejętnie korzysta. Dobór i sposób wykorzystania pozycji bibliograficznych generalnie świadczy o **dobrej znajomości dorobku z zakresu omawianych zagadnień**. Ponieważ poruszana w dysertacji problematyka doczekała się licznych opracowań naukowych, podstawowe studia literaturowe przeprowadzone zostały z wykorzystaniem polskojęzycznych publikacji naukowych, stanowiących ponad 90% przywoływanych pozycji. W kontekście powyższego spostrzeżenia, pojawia się pytanie dotyczące relatywnie niskiego poziomu wykorzystania opracowań anglojęzycznych. Pod adresem przywołanej literatury można sformułować jeszcze jedną uwagę, mającą jednocześnie formę wątpliwości. Zdecydowana większość pozycji to pozycje literaturowe pochodzące sprzed 2012 roku (stanowią one ponad 70% przywoływanych pozycji), a więc z punktu widzenia poruszanej problematyki są to publikacje nieco „przestarzałe”. Powstaje w tym miejscu pytanie o przyczyny takiego stanu rzeczy – czy jest to konsekwencja ograniczonego zainteresowania zagadnieniami związanymi z tematyką lean management, czy też wręcz przeciwnie świadczy to o pewnym „renesansie” koncepcji?

Realizacja celu rozprawy wymagała przeprowadzenia postępowania badawczego, nakierowanego na identyfikację kryteriów oceny skutków stosowania lean management



oraz określenie stopnia i przyczyn ważności tych kryteriów w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce, a w szczególności na udzielenie odpowiedzi na poniższe pytania:

1. Czy w procesie oceny skutków stosowania lean management stosuje się więcej niż jedno kryterium?
2. Czy najczęściej stosowanym kryterium oceniającym skutki stosowania lean management jest kryterium ekonomiczne?
3. Czy ważność kryteriów oceniających skutki stosowania lean management zmienia się wraz z obszarem kulturowym dominującego właściciela przedsiębiorstwa?
4. Czy wraz z upływem czasu stosowania lean management zmienia się ważność kryteriów oceny?

Mgr Mateusz Podobiński zastosował dwuetapową procedurę badawczą. Celem pierwszego etapu, badań pilotażowych, było sprawdzenie zastosowania przy ocenie skutków stosowania koncepcji lean management całościowego wykazu kryteriów, a także ocena ważności poszczególnych kryteriów w przedsiębiorstwach. Celem drugiego etapu, badań właściwych, Doktorant uczynił zidentyfikowanie stopnia ważności poszczególnych kryteriów oraz czynników mających wpływ na zmianę ich ważności.

Pierwszy etap badań został przeprowadzony przy zastosowaniu metody ankietowej, drugi przy zastosowaniu pogłębionego wywiadu indywidualnego. Nie negując poprawności zastosowania obu metod (w mojej ocenie zostały bowiem zastosowane w sposób poprawny i są adekwatne do sformułowanego problemu badawczego), wyrażam pewną wątpliwość odnoszącą się do poprawności argumentów przytoczonych przez Doktoranta w odniesieniu do celowości rezygnacji na etapie badań właściwych z metody ankietowej. Mgr Mateusz Podobiński wskazuje bowiem, iż „niska zwrotność metody ankietyzacji, subiektywność respondentów, a także złożoność celu głównego oraz problemu badawczego miała wpływ na zastosowanie w badaniach właściwych pogłębionego wywiadu indywidualnego”, podczas gdy poziom zwrotności przy zastosowaniu metody ankietowej wynosiła 100%, subiektywność respondentów nie została wykazana (co więcej byli to słuchacze studium podyplomowego lean management, można więc zakładać, iż ich poziom wiedzy o koncepcji lean był wysoki), zaś złożoność celu głównego oraz problemu badawczego powinna skłaniać do zastosowania metody ankietowej. Dokonując oceny konstrukcji kwestionariusza ankiety i kwestionariusza pogłębionego wywiadu indywidualnego (oba kwestionariusze zostały dołączone do pracy, za co Doktorantowi należą się słowa uznania), uważam że zawarte w nich pytania pozwalają na udzielenie odpowiedzi na postawione w rozprawie pytania badawcze.

**Konkludując ocenę zakresu rozprawy, źródeł informacji oraz metod badawczych należy podkreślić, że Doktorant wykazał się dojrzałą postawą badawczą** przeprowadzając rozbudowane badania empiryczne, stanowiące niewątpliwie silną stronę rozprawy, w przypadku których tok rozumowania, argumentacji i wyciągania wniosków nie budzi większych zastrzeżeń.



## 5. Ocena układu pracy i ocena merytoryczna pracy

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się ze wstępu, czterech rozdziałów, zakończenia, spisu literatury, spisów rysunków i tabel. W mojej ocenie Doktorant zachował właściwe relacje pomiędzy empiryczną i teoretyczną warstwą dysertacji, co stanowi podstawę do sformułowania pozytywnej oceny kształtu rozprawy.

Całość obejmuje 218 stron (w tym 194 strony tekstu), co oznacza, że mamy do czynienia z opracowaniem, które mieści się w objętości przyjętej zwyczajowo dla rozpraw doktorskich.

We **wstępie pracy**, którego konstrukcja i treść odpowiadają wymaganiom warsztatowym, Doktorant zaprezentował uzasadnienie wyboru przedmiotu badań, określił problemy badawcze, zdefiniował cel główny rozprawy i cele szczegółowe, scharakteryzował zastosowane metody badawcze oraz przedstawił logikę konstrukcji poszczególnych rozdziałów rozprawy.

**Podkreślając wysoką, pozytywną ocenę merytoryczną recenzowanej rozprawy, chciałbym skoncentrować się na tych elementach, które budziły moje uwagi i wątpliwości.**

**Dwa pierwsze rozdziały** recenzowanej monografii mają znaczenie teoriopoznawcze, w tym przede wszystkim systematyzujące, odnoszą się bowiem do podstawowych zagadnień związanych z naturą i istotą systemu ocen funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz z systemem lean management.

**Punktem wyjścia w rozdziale pierwszym, poświęconemu koncepcji oceny działań, mgr Mateusz Podobiński uczynił omówienie genezy i pojęć związanych z aksjologią.** W dalszej części rozdziału Doktorant scharakteryzował pojęcie oceny, wskazał na pierwotną rolę działań przy realizacji oceny oraz opisał walory sprawnego działania. Zawartość merytoryczną pierwszego rozdziału oceniam wysoko, pragnę jednak pod jego adresem sformułować dwie drobne uwagi. Po pierwsze, uważam że Doktorant powinien w dyskusji nad pojęciem oceny wyjść poza pozycje bibliograficzne autorstwa polskich autorów, stoję także na stanowisku, że zawartość podrozdziału 1.3 mogłaby zostać znacząco „odchudzona” bez uszczerbku dla celu rozprawy. Po drugie, trudno jest mi zgodzić się z poglądem mgra Mateusza Podobińskiego, że „działanie, które nie prowadzi do osiągnięcia danego celu nazywa się przeciwnie skutecznym” (s.43), bowiem tak definiując przeciwnie skuteczność Doktorant pomija kategorię nieskuteczności. Uważam także, że z punktu widzenia systemu ocen działań nie istnieją działania obojętne, przynajmniej w takiej formule, w jakiej zaproponował to Doktorant („działania które nie przybliżają do osiągnięcia danego celu, ani nie utrudniają jego realizacji”), myślę że Doktorant ma świadomość tego stanu rzeczy bowiem w dalszych rozważaniach (s. 98) kategorię obojętności już pominął.

**Przedmiot zainteresowań rozdziału drugiego stanowi koncepcja lean management oraz kryteria pozwalające na przeprowadzenie oceny skutków jej stosowania.** Po przeprowadzeniu dyskusji nad genezą lean management, mgr Mateusz Podobiński, omówił przyczyny i uwarunkowania wdrażania, scharakteryzował wybrane metody i techniki oraz wskazał na system kryteriów pozwalający na ocenę skutków wdrażania lean management.



W rozdziale drugim na zasługującą na szczególną uwagę uznaję dyskusję nad ograniczeniami koncepcji lean management. W odniesieniu do treści rozdziału pragnę sformułować dwie uwagi. Po pierwsze, z punktu widzenia celu pracy nie znajduje uzasadnienia do przeprowadzenia aż tak pogłębionej dyskusji nad kulturą organizacyjną oraz nad wybranymi metodami i technikami lean. Po drugie, w podrozdziale 2.4.3 nie zostały scharakteryzowane wszystkie zmienne wymienione na s.24 w podrozdziale 1.2.

**Kształt rozdziału pierwszego i drugiego jest funkcją ugruntowanej wiedzy Doktoranta, który zachowuje suwerenny stosunek do poglądów głoszonych przez innych autorów, weryfikuje je i formułuje własne spostrzeżenia mające charakter dojrzałych konkluzji naukowych. Na szczególną uwagę zasługują trzy elementy rozprawy:**

- przeprowadzenie pogłębionej dyskusji nad systemem ocen działania;
- określenie uwarunkowań i przyczyn wdrażania koncepcji lean management, powiązane z przedstawieniem negatywnych skutków i ograniczeń koncepcji;
- zaproponowanie kryteriów oceny skutków wdrażania lean management.

**W rozdziale trzecim i czwartym, o charakterze metodyczno-empirycznym, Doktorant scharakteryzował metodykę zastosowanego podejścia badawczego oraz omówił wyniki przeprowadzonych badań pilotażowych i właściwych.** Dokonując oceny zawartości rozdziału trzeciego chciałbym podkreślić, że **pozytywnie oceniam zastosowaną procedurę badawczą, która charakteryzuje się adekwatnością do założonego celu i sformułowanych problemów badawczych.** Pozytywna ocena nie oznacza jednak, że w odniesieniu do omawianych w rozdziale trzecim zagadnień nie mam uwag. Po pierwsze, w mojej ocenie w opisie postępowania badawczego zabrakło przeprowadzenia dyskusji nad ograniczeniami postępowania badawczego. Po drugie, uważam, że przeprowadzenie przez Doktoranta dyskusji nad składowymi kryteriami oceny skutków działań w rozdziale trzecim, stanowi pewnego rodzaju zobowiązanie do wykorzystania opisanych zmiennych w procesie badawczym, podczas gdy w procesie badawczym kryteria zostały przebadane „en bloc”. Po trzecie, za zbędny, z punktu widzenia celu badań, uznaję wątek rozważań odnoszący się do kultury organizacyjnej.

Jako poznawczo interesujące i mające dużą wartość dla teorii i praktyki zarządzania oceniam przedstawione **w rozdziale czwartym wyniki badań odnoszące się do wykorzystania kryteriów oceny działań w przedsiębiorstwach stosujących koncepcję lean management.** W odniesieniu do zagadnień omawianych w rozdziale czwartym pragnę podnieść dwie kwestie, budzące pewne wątpliwości. Po pierwsze, Doktorant nie pokazał logiki przejścia pomiędzy badaniami pilotażowymi a badaniami właściwymi. Po drugie, w postępowaniu badawczym Doktorant pozyskał informacje, które same w sobie są wartościowe, nie można ich jednak wprost odnieść do tematyki rozprawy (np. bariery stosowania czy też charakterystyki metod i technik lean management w przedsiębiorstwach).



Pozytywnie należy ocenić ostatni fragment rozprawy doktorskiej, który stanowi **zakończenie**. Doktorant dokonał w nim rekapitulacji dociekań, odniósł się do osiągnięcia zakładanych celów i wskazał na konsekwencje uzyskanych wyników dla teorii i praktyki zarządzania. Zawarte w zakończeniu wnioski oceniam jako należycie umotywowane oraz ostrożnie i trafnie sformułowane.

## 6. Ocena merytoryczna pracy

**W moim przekonaniu osiągnięte w teoretycznej i metodycznej warstwie recenzowanej rozprawy rezultaty stanowią podstawę do nadania mgr Mateuszowi Podobińskiemu stopnia doktora nauk ekonomicznych.**

W mojej ocenie Doktorantowi udało się osiągnąć zarówno główny cel rozprawy jak i cele szczegółowe. Postawione cele zostały osiągnięte w wyniku przeprowadzenia postępowania badawczego, osadzonego na właściwie opisanych i ugruntowanych podstawach teoretycznych. Warto podkreślić, że Doktorant w rozprawie dokonał nie tylko przeglądu literatury przedmiotu odnoszącej się do systemu kryteriów oceny oraz koncepcji lean management, ale także przedstawił własny, krytyczny punkt widzenia, często odmienny od rozpowszechnionych poglądów.

**Metodyczna warstwa przeprowadzonego postępowania badawczego nie budzi większych zastrzeżeń.** Dokonany przez mgr Mateusza Podobińskiego wybór metod badawczych (poza uwagami sformułowanymi przeze mnie powyżej) został w należyty sposób uargumentowany, zaś same badania zostały przeprowadzone we właściwy sposób. Uważam, że sformułowane przez Doktoranta wnioski i spostrzeżenia, wynikające z przeprowadzonych pogłębionych wywiadów indywidualnych posiadają istotną wartość dla nauk o zarządzaniu, zarówno w wymiarze naukowym jak i praktycznym.

## 7. Ocena zagadnień terminologicznych monografii

Podstawą każdej rozprawy naukowej jest spójny system pojęć, przy pomocy którego Autor zamierza opisywać badaną rzeczywistość. Zapewnienie spójności bazy pojęciowej ma istotne znaczenie dla oceny jakości naukowej dysertacji doktorskiej. Podstawowymi pojęciami dla recenzowanego opracowania są kategorie „lean management”, „ocena” oraz „kryteria oceny”, które zostały opisane przez mgra Mateusza Podobińskiego w sposób właściwy.

## 8. Ocena strony formalnej pracy

**Strona formalna stanowi silną stronę recenzowanej rozprawy.** Rozprawa została napisana klarownym językiem, zaś całe opracowanie jest starannie dopracowane pod względem edycyjnym, co powoduje, że dysertację czyta się z dużą przyjemnością. W rozważaniach Doktorant zachowuje logiczny ciąg wywodów, wykazując się umiejętnością prezentacji zjawisk oraz poprawnością zarówno w odniesieniu do wyprowadzanego wniosku, jak i do interpretacji wyników. Starannie, pod względem formalnym, są umieszczone w tekście liczne tabele i rysunki.



## 9. Konkluzja recenzji

Opiniowana rozprawa doktorska stanowi interesujące studium badawcze dotyczące zastosowania lean management. Przeprowadzona ocena pozwala stwierdzić, że rozprawę doktorską autorstwa mgra Mateusza Podobińskiego pt *Kryteria oceny skutków zastosowania koncepcji lean management w przedsiębiorstwach* można uznać oryginalne rozwiązanie problemu naukowego wskazujące na ogólną wiedzę teoretyczną Doktoranta w dyscyplinie nauk o zarządzaniu oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej spełnia zatem warunki określone w art. 13. pkt. 1 Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki.

Wartość pracy polega na precyzyjnym wyjaśnieniu pojęć z zakresu analizowanego tematu, właściwym doborze metod badawczych dostosowanych do przeanalizowanych wcześniej problemów badawczych oraz na przeprowadzeniu pogłębionych badań nad kryteriami oceny skutków zastosowania koncepcji lean management w przedsiębiorstwach. Rozprawa została oparta na **interdyscyplinarnej wiedzy teoretycznej oraz badaniach empirycznych, co stanowi o jej walorach zarówno teoretycznych, jak i praktycznych.** W mojej ocenie wyprowadzone na podstawie studiów literaturowych oraz przeprowadzonego postępowania badawczego wnioski potwierdzają predyspozycje i umiejętności mgra Mateusza Podobińskiego do prowadzenia pracy naukowej.

**W świetle poczynionych ustaleń stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska mgr Mateusza Podobińskiego *Kryteria oceny skutków zastosowania koncepcji lean management w przedsiębiorstwach*, napisana pod kierunkiem naukowym promotora dra hab. Grzegorza Krzosa, prof. UE oraz promotora pomocniczego dra Marka Krasieńskiego spełnia wymagania określone w Ustawie o stopniach i tytule naukowym. W związku z powyższym występuję z wnioskiem do Wysokiej Rady Wydziału Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.**



Poznań, dnia 3 września 2017 r.