



Dr hab. inż. Marek Matejun, Prof. UŁ

**Recenzja rozprawy doktorskiej Pani mgr Pamelii Magdaleny Omiotek
pt. „Model procesu kreowania kultury Lean
w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce”
napisanej na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego
pod kierunkiem naukowym dra hab. Piotra Walentynowicza, prof. UG
oraz dra hab. Piotra Wróbla, prof. UG – promotora pomocniczego**

1. Podstawa sporządzenia recenzji i kryteria oceny rozprawy doktorskiej

Podstawę formalną sporządzenia recenzji stanowi pismo Przewodniczącego Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Gdańskiego, Pana dra hab. Przemysława Lecha, prof. UG z dnia 25.11.2024, informujące o powołaniu mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej Pani mgr Pamelii Magdaleny Omiotek pt. „Model procesu kreowania kultury lean w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce”. Praca została przygotowana pod kierunkiem naukowym Pana dra hab. Piotra Walentynowicza, prof. UG oraz Pana dra hab. Piotra Wróbla, prof. UG jako promotora pomocniczego. Postępowanie w sprawie nadania stopnia doktora prowadzone jest w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

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

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

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

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

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

2. Ocena wyboru problemu badawczego oraz ogólnego zakresu rozprawy doktorskiej

W recenzowanej pracy podjęto problematykę kreowania zmian kulturowych charakterystycznych dla szczupłego zarządzania (lean management). Koncepcja szczupłego zarządzania, która została spopularyzowana przede wszystkim w firmach japońskich i amerykańskich, oferuje szereg korzyści związanych z ograniczeniem marnotrawstwa, optymalizacją wykorzystania zasobów i doskonaleniem procesów biznesowych. W efekcie następuje istotne wzmocnienie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, oparte przede wszystkim na poprawie jakości, redukcji kosztów funkcjonowania oraz skracaniu czasu dostarczania wartości dla klienta. Koncepcja ta jest szczególnie istotna dla firm produkcyjnych, umożliwiając poprawę i ciągłe doskonalenie procesów wytwórczych i logistycznych w dynamicznym otoczeniu. Jej skuteczna implementacja, oprócz przygotowania i wykorzystania szeregu technik i narzędzi szczegółowych, wymaga jednak również stworzenia określonych warunków kulturowych. Dotyczą one między innymi odpowiedniego przywództwa i wsparcia ze strony kadry kierowniczej, właściwej komunikacji, stymulowania kreatywności oraz specyficznego podejścia do pracy zespołowej i rozwiązywania problemów w organizacji. Niedostateczne zwrócenie uwagi na te aspekty kulturowe może stanowić istotną barierę skutecznej implementacji koncepcji szczupłego zarządzania do praktyki gospodarczej.

Podjęta w pracy problematyka cechuje się zatem bardzo wysokim poziomem aktualności i oryginalności. Kulturowe przygotowanie polskich przedsiębiorstw produkcyjnych do wdrażania koncepcji szczupłego zarządzania stanowi bowiem istotne wyzwanie dla teorii i praktyki nauk o zarządzaniu i jakości. Szczególnie wartościowe mogą okazać się przy tym próby modelowego podejścia do tego zagadnienia, którym swoją pracę poświęciła właśnie mgr Pamela Omiotek.

Jako uzasadnienie podjęcia badań Doktorantka identyfikuje lukę badawczą wyznaczoną na podstawie analizy bibliometrycznej dotyczącej niedostatku „źródeł literaturowych na temat kultury Lean oraz obszernych badań naukowych na temat kultury Lean w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce” (s. 9). Na tej podstawie Autorka proponuje kompleksowe studium teoretyczno-empiryczne poświęcone problematyce modelowania zmian kulturowych wspierających wdrażanie koncepcji szczupłego zarządzania do praktyki gospodarczej.

Tak wyznaczony i uzasadniony problem badawczy uznaję za bardzo aktualny, ważny i perspektywiczny dla teorii i praktyki zarządzania. Jego analizie i rozwiązaniu podporządkowano strukturę i zakres recenzowanej pracy. Obejmuje ona szeroki i wnikliwy przegląd literatury oraz sprawozdanie z przeprowadzonych samodzielnie przez Doktorantkę prac badawczych. W części teoretycznej zaprezentowano konceptualne podstawy problematyki kształtowania kultury organizacyjnej, omówiono istotę i znaczenie koncepcji szczupłego zarządzania w organizacjach oraz przedstawiono kulturowe uwarunkowania stosowania tej koncepcji w praktyce gospodarczej. W części analitycznej zaprezentowano podstawy metodyczne prac badawczych oraz wyniki ilościowych i jakościowych analiz empirycznych nakierowanych na rozwiązanie wyznaczonego problemu badawczego.

Tak przyjęty zakres tematyczny rozprawy oceniam pozytywnie. Praca bez wątplenia lokuje się merytorycznie w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Prowadzone w jej ramach rozważania są charakterystyczne przede wszystkim dla subdyscypliny zachowania organizacyjne, jednak dotyczą również problematyki opisanej takimi subdyscyplinami, jak zarządzanie

jakością oraz zarządzanie produkcją, usługami i technologią. Walory teoretyczne pracy wsparte zostały wartościowymi badaniami empirycznymi, w ramach których wykorzystano metody i techniki badawcze charakterystyczne dla nauk o zarządzaniu i jakości. Zakres merytoryczny przeprowadzonych badań również nie budzi zastrzeżeń, umożliwiając skuteczne rozwiązanie wyznaczonego problemu badawczego.

3. Ocena struktury i zawartości merytorycznej rozprawy

Jako cel główny pracy wyznaczono „opracowanie modelu procesu kreowania kultury organizacyjnej Lean w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce” (s. 10). Jego realizacji podporządkowano następnie 10 celów szczegółowych dotyczących przeglądu pojęć i wyników badań wtórnych dotyczących problematyki kultury organizacyjnej i koncepcji szczupłego zarządzania, identyfikacji i oceny kulturowych aspektów wykorzystania tej koncepcji w praktyce gospodarczej oraz propozycji etapów, metod i praktyk procesu kreowania kultury organizacyjnej Lean w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce. Wyznaczone cele szczegółowe są klarowne, spójne wewnętrznie, jak również powiązane bezpośrednio z celem głównym pracy. W bardzo precyzyjny sposób wyznaczają merytoryczny zakres rozprawy i definiują zamierzenia teorio-poznawcze Autorki. Ich atutem jest także wyraźne i bezpośrednie powiązanie z przeglądem literatury oraz wynikami ilościowych i jakościowych badań własnych Doktorantki.

Uzupełnienie celów pracy stanowi sformułowanie 4 hipotez badawczych (s. 12) oraz 4 pytań badawczych (s. 12-13). Przy ich wyznaczaniu uwzględniono specyfikę metod badawczych służących do rozwiązania postawionego problemu badawczego. W efekcie Autorka słusznie formułuje hipotezy w odniesieniu do badań ilościowych oraz stawia pytania badawcze, na których odpowiedzi poszukuje na podstawie wyników badań jakościowych. Hipotezy odnoszą się do przypuszczeń dotyczących zaawansowania stosowania koncepcji szczupłego zarządzania oraz atrybutów i typów kultury organizacyjnej sprzyjających jej wykorzystaniu w praktyce gospodarczej. Pytania badawcze dotyczą natomiast przebiegu, uwarunkowań oraz narzędziowych i organizacyjnych aspektów procesu kreowania kultury Lean w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Całościowo, wyznaczony układ hipotez i pytań badawczych oceniam pozytywnie. Tworzą one dobre podstawy konceptualne dla podjęcia badań empirycznych zmierzających do rozwiązania wyznaczonego problemu badawczego.

Przyjętemu układowi celów oraz hipotez i pytań badawczych podporządkowano strukturę rozprawy obejmującą wstęp, 6 rozdziałów tematycznych oraz zakończenie. W strukturze wyraźnie wyodrębniono część teoretyczną, obejmującą rozdziały 1, 2 i 3, część metodyczno-empiryczną, na którą składają się rozdziały 4 i 5 oraz rozdział 6 o charakterze koncepcyjnym, w których zaproponowano model procesu kreowania kultury Lean w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce.

We wstępie do pracy dokonano solidnego uzasadnienia podjęcia wyznaczonego problemu badawczego na podstawie analizy bibliometrycznej. Na tej podstawie zidentyfikowano lukę badawczą i uzasadniono potrzebę podjęcia badań. W tej części przedstawiono także cel główny i cele szczegółowe, hipotezy i pytania badawcze oraz zakres rozważań merytorycznych zaprezentowanych w części teoretycznej oraz empirycznej rozprawy. Wskazano ponadto zastosowany styl cytowań oraz zidentyfikowano czołowych autorów zajmujących się problematyką szczupłego zarządzania oraz kultur organizacyjnych, na podstawie prac których przygotowano niniejszą rozprawę. W mojej ocenie wstęp

został więc zredagowany prawidłowo i rzetelnie, w sposób charakterystycznych dla naukowych prac awansowych. Daje on dobrą podstawę dla dalszych rozważań prezentowanych w pracy.

Rozdział 1 poświęcono konceptualnym podstawom kultury organizacyjnej. Autorka rozpoczyna wywód od syntetycznej refleksji na temat organizacji jako podmiotu badań w naukach o zarządzaniu i jakości. Następnie przechodzi do omówienia istoty, elementów oraz roli kultury organizacyjnej w zarządzaniu. Ważną rolę w kontekście późniejszych prac empirycznych pełnią także rozważania na temat typologii kultur organizacyjnych oraz czynników kształtowania zmian kulturowych w organizacjach.

Doktorantka bardzo dobrze radzi sobie z mało uchwytłą materialnie naturą kultury organizacyjnej jako konstruktowi rozważanego w ramach nauk o zarządzaniu i jakości. Prowadzi skrupulatny przegląd literatury przedmiotu odnosząc się do reprezentatywnych koncepcji i modeli teoretycznych. W efekcie wykazuje duże zrozumienie dla specyfiki, rodzajów i funkcji kultur organizacyjnych oraz czynników kształtowania zmian kulturowych w organizacjach, co stanowi dobrą podstawę konceptualną do prowadzenia dalszych badań w ramach podjętej problematyki.

W rozdziale 2 zaprezentowano istotę szczupłego zarządzania. Rozważania te pełnią bardzo istotną rolę w całości pracy tworząc podstawy do zrozumienia i operacjonalizacji tej koncepcji w badaniach empirycznych. Autorka przedstawia tu uwarunkowania historyczne wyłaniania się i rozwoju szczupłego podejścia do zarządzania w teorii i praktyce gospodarczej. W swoim wywodzie nawiązuje głównie do ugruntowanej tradycji przemysłu japońskiego, jednak odnosi się także do doświadczeń amerykańskich oraz badań z innych krajów. Ujęcie historyczne jest ponadto wzmocnione przeglądem bibliometrycznym publikacji oraz prac awansowych w naukach o zarządzaniu i jakości na omawiany temat. Ważnym i ciekawym punktem rozważań jest także kompleksowe przedstawienie podstawowych elementów i zasad oraz narzędzi szczupłego zarządzania, a także zwrócenie uwagi na modele i uwarunkowania wdrażania oraz doskonalenia tej koncepcji w praktyce gospodarczej.

W ramach tych rozważań Autorka stawia ciekawą tezę, iż „narzędzia (Lean Management – przypisek recenzenta) są (...) oparte na intuicji” (s. 71). Z literatury oraz rozważań przedstawionych w pracy wynika, iż są to utrwalone rozwiązania organizacyjne, oparte na określonych wzorcach i sposobach postępowania. Wydaje się zatem iż są one raczej związane z rutynami wewnątrzorganizacyjnymi oraz zdobytym doświadczeniem niż samą intuicją jednostek. Sama Autorka kilkakrotnie w pracy podkreśla, iż rozwiązania organizacyjne Lean powinny bazować „na faktach, a nie opiniach, czy ocenach pracowników lub kierowników” (s. 120) oraz opierać się na „rzeczywistych danych, dających się zmierzyć, ponieważ tylko one ukazują stan faktyczny w przedsiębiorstwie” (s. 127). Podejście Autorki wzbudza jednak moją ciekawość w związku z czym zwracam się do Niej z prośbą o odpowiedź **na pytanie P1**: Jaką rolę pełni intuicja we wdrażaniu koncepcji szczupłego zarządzania i w jaki sposób można wykorzystać intuicję w procesie kreowania kultury Lean?

Do kwestii dyskusyjnych w omawianej części pracy zaliczam natomiast:

- brak głębszej refleksji nad relacją pomiędzy metodami, narzędziami, zasadami a technikami szczupłego zarządzania w podrozdziale 2.3. Na s. 71 Autorka wyjaśnia pojęcia metod, narzędzi oraz zasad, jednak pomija pojęcie technik, które zostały zaprezentowane na s. 73. Podobny problem interpretacyjny występuje w odniesieniu do pojęcia „Kaizen”, które jest szeroko omawiane

- w podrozdziale 2.5. Autorka zamiennie stosuje w odniesieniu do tego pojęcia takie określenia, jak: koncepcja, narzędzie (s. 94) oraz system zarządzania (s. 97),
- na s. 87 Autorka zapowiada, iż „jeszcze inną klasyfikację przedstawia Roshayati Abdul Hamid, który zidentyfikował osiem wewnętrznych czynników organizacyjnych”. Na rysunku 15 ilustrującym tę klasyfikację zostało zaprezentowanych jednak tylko 7 czynników wewnętrznych,
 - określenie cyklu „standarize – do – check – act” jako DCA zamiast SDCA na s. 96.

Rozdział 3 poświęcono kulturowym uwarunkowaniom stosowania szczupłego zarządzania w praktyce gospodarczej. Przedstawiono tu zatem kluczowe rozważania z punktu widzenia podjętego problemu badawczego. Autorka w interesujący sposób podchodzi do zdefiniowania kultury organizacyjnej Lean opierając jej charakterystykę przede wszystkim na kulturze korporacyjnej Toyoty oraz przeciwstawiając koncepcyjnie kulturze produkcji masowej. Uzupełnienie tej charakterystyki stanowi identyfikacja atrybutów kultury szczupłego zarządzania. Bardzo ważnym punktem rozważań jest natomiast wnikliwie omówienie procesu kreowania kultury Lean. Autorka w ciekawy sposób osadza swoje rozważania w koncepcji zarządzania zmianą oraz zarządzania procesowego. Umożliwia to wskazanie określonych etapów (kroków) oraz metod kreowania kultury szczupłego zarządzania, możliwych do zastosowania w praktyce gospodarczej. Całość dopełnia głęboka refleksja nad korzyściami i kosztami związanymi z kreowaniem omawianej kultury organizacyjnej, w ramach której zwrócono również uwagę na określone rezultaty wdrożenia poszczególnych narzędzi, technik i metod szczupłego zarządzania w firmach z różnych branż i sektorów.

Przedstawione w tym rozdziale rozważania oceniam bardzo wysoko. Są bezpośrednio powiązane merytorycznie z wyznaczonym problemem badawczym i głęboko osadzone w dobrze dobranej literaturze przedmiotu oraz adekwatnych nurtach teoretycznych nauk o zarządzaniu i jakości. W efekcie tworzą bardzo dobre podstawy konceptualne do budowy modelu procesu kreowania kultury organizacyjnej Lean w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Do kwestii dyskusyjnych w niniejszym rozdziale zaliczam natomiast:

- zastosowanie pojęcia „systemu motywacji pracowników” (s. 130) zamiast „systemu motywowania pracowników”. Podobny mankament występuje na s. 143, na której Autorka jako jeden z elementów wprowadzania kultury szczupłego zarządzania wymienia „motywację i nagrody”, jednak z opisu wynika, iż chodzi raczej o „motywowanie i nagrody”,
- brak głębszego wyjaśnienia, co Autorka rozumie pod pojęciem „likwidowania różnic w kulturze” w koncepcji procesu kreowania kultury Lean według M. Balle (s. 139). Pozostałe dwa kroki tego modelu zostały bowiem wnikliwie omówione w pracy,
- niewielkie rozbieżności pojęciowe odnoszące się do kluczowego dla pracy konstrukt „kreowania kultury organizacyjnej”. Na s. 10 Autorka wyraźnie i prawidłowo wyjaśnia dlaczego w pracy będzie stosowała pojęcie „kreowania kultury organizacyjnej” jednak w wywodzie prowadzonym w podrozdziale 3.3. dość swobodnie stosuje zamiennie takie pojęcia, jak „zmiana kultury organizacyjnej” (s. 132), „rozwój kultury organizacyjnej” (s. 132), czy „transformacja kulturowa” (s. 143). Nie do końca wyjaśnia też relacje pomiędzy kreowaniem a wzmacnianiem kultury organizacyjnej, do których odnosi się m.in. na s. 48 oraz 137.

Podsumowując, pomimo wskazanych kwestii dyskusyjnych, przegląd literatury dokonany przez Doktorantkę całościowo oceniam bardzo pozytywnie i wysoko. Przedstawione do recenzji rozważania teoretyczne potwierdzają, iż Kandydatka posiada ogólną wiedzę w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Potrafi bardzo sprawnie korzystać z literatury oraz wykazuje się dogłębną znajomością reprezentatywnych koncepcji i podejść teoretycznych umiając wykorzystać je do rozwiązania wyznaczonego problemu badawczego. Istotną kompetencją Doktorantki jest również zdolność do krytycznej analizy dotychczasowego dorobku teoretycznego i dyskusji z literaturą, co dodatkowo wzmacnia poziom merytoryczny prowadzonego wywodu. W efekcie część literaturowa pracy wykazuje ponadprzeciętne walory merytoryczne, osadzone głęboko w dyskursie nauk o zarządzaniu i jakości. Omawia ona wielowymiarowo i wieloaspektowo wyznaczony problem badawczy od strony teoretycznej, tworząc jednocześnie bardzo obiecujące podstawy konceptualne do badań empirycznych, z których sprawozdanie przedstawiono w dalszej części pracy.

Rozdział 4 poświęcono analizie wyników badań na temat zakresu wykorzystania koncepcji szczupłego zarządzania oraz uwarunkowań kreowania kultury Lean w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce. Rozważania te nakierowano bezpośrednio na realizację 4 celów szczegółowych rozprawy oraz weryfikację 4 hipotez badawczych. Do realizacji tych zamierzeń zrealizowano badanie ilościowe przeprowadzone z wykorzystaniem metody badań ankietowych na próbie respondentów reprezentujących przedsiębiorstwa produkcyjne z Polski, w których wdrożono koncepcję szczupłego zarządzania. W ramach analiz Autorka poddała ocenie stopień wykorzystania zasad i narzędzi Lean Management oraz poziom atrybutów kultury organizacyjnej Lean w badanych firmach. Za szczególnie istotną z punktu widzenia postawionego problemu badawczego uznaję ocenę zależności pomiędzy poziomem korzystania z zasad i narzędzi szczupłego zarządzania a poziomem atrybutów kultury organizacyjnej Lean. Atutem rozdziału jest również zwrócenie uwagi na typy oraz metody zmiany kultur organizacyjnych badanych firm produkcyjnych, sprzyjające implementacji omawianej koncepcji do praktyki gospodarczej.

Dobór metody ilościowej przeznaczonej do rozwiązania tej części problemu badawczego oceniam pozytywnie. Umożliwiła ona szersze spojrzenie na rozpatrywaną problematykę identyfikując określone trendy w zakresie wdrażania koncepcji Lean Management oraz uwarunkowań kreowania kultury organizacyjnej wspierającej jej stosowanie. Istotnym atutem przyjętych założeń metodycznych jest bezpośrednie powiązanie przeprowadzonych analiz empirycznych z rozważaniami przedstawionymi w części teoretycznej pracy. W narzędziu badawczym wykorzystano zwalidowane wcześniej skale pomiarowe opracowane przez innych autorów (m.in. firmę szkoleniową TBM oraz dra hab. Piotra Walentynowicza, prof. UG), co zwiększyło rzetelność i trafność prowadzonych analiz. Do oceny metod zmian kultury organizacyjnej w kierunku Lean Autorka wykorzystywała jednak swoją autorską skalę pomiarową, opracowaną na podstawie przeglądu literatury. Wskazuje to z jednej strony na umiejętność wykorzystania wcześniejszego dorobku nauk o zarządzaniu i jakości do rozwiązywania oryginalnych problemów badawczych, z drugiej natomiast – na kompetencje w zakresie zastosowania literatury do autorskiej operacjonalizacji zjawisk organizacyjno-zarządczych.

Analizy przeprowadzone na zgromadzonym materiale empirycznym przeprowadzono z wykorzystaniem adekwatnych, zaawansowanych narzędzi statystycznych. W mojej ocenie poprawność ich wykonania oraz interpretacji i wnioskowania nie budzi wątpliwości, umożliwiając skuteczną realizację

zaplanowanych zamierzeń badawczych. Do kwestii dyskusyjnych w niniejszym rozdziale zaliczam natomiast:

- rozbieżności w liczbie respondentów biorących udział w badaniu. W przypisie 94 na s. 162 stwierdzono, iż „do dalszej analizy wzięto pod uwagę pięćdziesiąt jeden odpowiedzi respondentów”, jednak dane zaprezentowane w tekście wskazują, iż w badaniu wzięło udział 55 przedstawicieli przedsiębiorstw. Podobnie, na s. 192 Autorka stwierdza, iż „pośród pięćdziesięciu pięciu respondentów...”, co również wskazuje na większą liczbę osób biorących udział w badaniu,
- brak informacji na temat zróżnicowania branżowego badanych przedsiębiorstw pomimo zebrania odpowiedniego materiału empirycznego (w kwestionariuszu ankiety zapytano: „w jakiej branży działa Pana/Pani przedsiębiorstwo?” (s. 289),
- brak informacji o przyjętej skali opisowej interpretacji siły korelacji pomiędzy zmiennymi. Na s. 187-191 Autorka ocenia korelacje zachodzące pomiędzy poziomem korzystania z zasad i narzędzi szczupłego zarządzania oraz poziomem atrybutów kultury organizacyjnej Lean stosując określenia opisowe, np. „silna korelacja”, „umiarkowanie silne związki”. W pracy nie przedstawiono jednak skali opisującej w jakim zakresie wyniki korelacji r Pearsona będą oceniane jako „słabe”, „umiarkowane” lub „silne”.

W rozdziale 5 kontynuowano sprawozdanie z badań przeprowadzonych przez Doktorantkę. Przedstawiono tu wyniki analiz jakościowych zrealizowanych w formie opisowych studiów przypadku 3 dużych przedsiębiorstw produkcyjnych z Polski, które charakteryzowały się „wysokimi rezultatami zarówno od strony wdrażania/stosowania Lean Management, jak i poziomu występowania atrybutów kultury Lean” (s. 202). Część tę pracy nakierowano bezpośrednio na realizację 2 celów szczegółowych oraz udzielenie odpowiedzi na 4 pytania badawcze. Jako szczegółowe techniki badawcze wykorzystano obserwację, wywiady oraz badania dokumentacji organizacyjnej, dobrze dobierając i dostosowując je do specyfiki badanego zagadnienia.

Tak wyznaczony zakres metodyczny i merytoryczny badań oceniam bardzo pozytywnie. Zostały one nakierowane na pogłębienie wyników ilościowych, umożliwiając wnikliwy wgląd w przebieg i uwarunkowania procesów kreowania kultury organizacyjnej Lean w badanych firmach. Ich atutem jest bezpośrednie powiązanie merytoryczne z rozważaniami przedstawionymi w części teoretycznej. W efekcie Autorka odnosi się m.in. do konkretnych zasad i narzędzi szczupłego zarządzania identyfikowanych w badanych firmach oraz analizuje składniki kultury organizacyjnej Lean w oparciu o model E. Scheina. Do kwestii dyskusyjnej w niniejszym rozdziale zaliczam natomiast sformułowanie „zmiana systemu motywacji” (s. 226), które poprawnie powinno zostać określone jako „zmiana systemu motywowania”.

Podsumowując, część metodyczno-empiryczną pracy oceniam bardzo pozytywnie i bardzo wysoko. Autorka przeprowadziła wnikliwe analizy zakresu wykorzystania koncepcji szczupłego zarządzania oraz przebiegu i uwarunkowań procesu kreowania kultury Lean w badanych firmach. Skutecznie wykorzystwała do tego potencjał badań mieszanych stosując triangulację metody ilościowej i metod jakościowych. W swoich rozważaniach bardzo sprawnie wykorzystuje zalety obu podejść uzyskując bardzo zaawansowane konkluzje poznawcze i aplikacyjne, o wysokim poziomie trafności i rzetelności wnioskowania.

W rozdziale 6 zaprezentowano propozycję modelu kreowania kultury Lean w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce. Model ten opiera się na założeniach zarządzania procesowego oraz zarządzania zmianą i obejmuje 5 określonych etapów nakierowanych na implementację rozwiązań organizacyjnych charakterystycznych dla koncepcji szczupłego zarządzania oraz na podjęcie określonych działań w zakresie zmiany kultury organizacyjnej w kierunku Lean. Poszczególne etapy zostały zaproponowane bezpośrednio w oparciu o wyniki przeprowadzonych przez Autorkę badań ilościowych i jakościowych. Są one wzajemnie powiązane i tworzą logiczną oraz spójną całość o wysokich walorach poznawczych. Każdy etap został szczegółowo uzasadniony i omówiony w pracy. W opisach tych Autorka prowadzi interesującą dyskusję z literaturą, konfrontując z nią wyniki badań własnych oraz założenia opisywanego modelu. W efekcie wzbogaca i urzeczelnia istotnie wnioskowanie i interpretację modelu. Silną stroną rozważań jest także odniesienie się do licznych przykładów praktycznych działań możliwych do realizacji w każdym z etapów. Buduje to powiązanie zaproponowanej koncepcji z praktyką gospodarczą i zapewnia wysoki poziom aplikacyjności rozwiązania.

W efekcie sformułowany model procesu kreowania kultury Lean w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce uważam za niezwykle udany. Charakteryzuje się on wysokimi walorami poznawczymi opierając się na szerokich i wnikliwych badaniach ilościowych oraz jakościowych przeprowadzonych z zachowaniem wysokich rygorów metodologicznych. Posiada ponadto znaczący potencjał aplikacyjny oferując rozwiązania organizacyjne dostosowane do potrzeb firm produkcyjnych wdrażających koncepcję szczupłego zarządzania do praktyki gospodarczej. W swoich rozważaniach Autorka w niewielkim stopniu odnosi się jednak do wielkości firm, do których adresowane jest zaproponowane rozwiązanie. W związku z tym zwracam się do Niej z prośbą o odpowiedź na **pytanie P2**: czy przewidywana jest możliwość implementacji modelu w firmach mikro i małej wielkości i z czym ewentualnie wiązałoby się dostosowanie modelu do specyfiki firm sektora MSP?

W zakończeniu szczegółowo podsumowano rozważania teoretyczne i empiryczne przeprowadzone w pracy. Bardzo wartościowym zabiegiem jest wyraźne zestawienie osiągnięć poznawczych pracy w formie tabeli prezentującej weryfikację hipotez badawczych oraz precyzyjne odpowiedzi na zadane pytania badawcze. Osiągnięcia te powiązано bezpośrednio z celami pracy tworząc w efekcie bardzo dokładną mapę logiki teoretyczno-empirycznej rozprawy. Ze swojej strony zachęcam Autorkę do bardziej zdecydowanego wnioskowania w zakresie weryfikacji hipotez badawczych. W przypadku 2 z nich stwierdzono, iż „nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy” (s. 256). Moim zdaniem wartościowy charakter oraz wysoki rygor metodologiczny badań w pełni uprawnia wnioski o przyjęciu (pozytywnej weryfikacji) sformułowanych hipotez badawczych, oczywiście w odniesieniu do analizowanej próby z uwagi na brak reprezentatywności badań. Dodatkowym atutem zakończenia i dowodem dojrzałości naukowej Doktorantki jest refleksja nad ograniczeniami przeprowadzonych prac empirycznych oraz sformułowanie dalszych, obiecujących kierunków badań inspirowanych podjętą w pracy problematyką.

Pomimo wskazanych w recenzji kwestii dyskusyjnych strukturę i zawartość merytoryczną pracy oceniam bardzo pozytywnie i wysoko. Autorka przeprowadziła bardzo wnikliwie i rzetelnie analizy teoretyczne na temat kultury organizacyjnej oraz koncepcji szczupłego zarządzania we współczesnych organizacjach. Szczególną wartość poznawczą oferują jednak rozważania na temat kulturowych

uwarunkowań stosowania koncepcji Lean w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Swoje spostrzeżenia literaturowe osadziła w reprezentatywnych nurtach nauk o zarządzaniu i jakości oraz sformułowała wartościową konceptualizację badań opartą na właściwie dobranej metodyce badawczej. Na tej podstawie przeprowadziła bardzo ciekawe badania ilościowe oraz jakościowe, odpowiednio przeanalizowane, omówione i zinterpretowane. Ich wyniki stały się bezpośrednią inspiracją do sformułowania autorskiego modelu procesu kreowania kultury Lean w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce oferującego istotną wartość poznawczą i aplikacyjną. Całość pracy została uzupełniona wartościowymi wnioskami teoretycznymi i praktycznymi tworząc bardzo udane studium naukowe. W efekcie cel główny i cele szczegółowe rozprawy uważam za w pełni zrealizowane, a całościowy poziom merytoryczny pracy uznaję za wyróżniający.

4. Ocena wykorzystania literatury naukowej

Recenzowana praca została przygotowana w oparciu o bogaty, solidny i rzetelny przegląd literatury naukowej. Do analizy Autorka wybrała różnorodne źródła, które zostały bardzo dobrze dobrane do poruszanej problematyki. Wśród powoływanych pozycji znajdują się monografie naukowe, rozdziały w książkach oraz artykuły z czasopism naukowych. Doktorantka korzysta zarówno ze źródeł polskich, jak również – w relatywnie znacznym zakresie – z pozycji anglojęzycznych. W pracy odnosi się do publikacji przygotowanych przez uznanych autorów, reprezentatywnych dla poruszanej tematyki. Na uznanie zasługuje także aktualność literatury, z której znaczna część została wydana po 2010 roku, a nawet po 2020 roku. W bibliografii wykazano 287 pozycji literatury naukowej oraz 40 źródeł internetowych, obejmujących m.in. raporty specjalistyczne, opracowania firm konsultingowych oraz prace praktyków gospodarczych. Pomimo nienaukowego charakteru źródeł internetowych, ich dobór oceniam jako uzasadniony z uwagi na specyfikę podjętej tematyki.

Mankamentem wykorzystania literatury jest natomiast brak pełnej zgodności cytowań w pracy z bibliografią. Kilkanaście pozycji z wykazu literatury nie zostało bowiem zacytowanych w pracy. Dotyczy to między innymi następujących publikacji:

- poz. 33) Boroch, R. (2013). *Kultura w systematyce Alfreda L. Kroebera...*,
- poz. 77) Golińska-Dawson, P., Kosacka, M., & Werner-Lewandowska, K. (2015). *Gdzie i jak usprawnić procesy?...*,
- poz. 78) Gouillard, T. J., & Kelly, J. N. (1995). *Transforming the Organization...*,
- poz. 79) Graba, M. (2016). *Lean Hospitals. Improving Quality...*,
- poz. 108) Keegan, R. (2015). *Lean Service. A Practical Guide...*,
- poz. 156) Locker, D. (2019). *Lean Office and Service Simplified...*,
- poz. 197) Pietruszka-Ortyl, A. (2008). *Rozważania nad kulturą organizacji...*,
- poz. 201) Radomska, E. (2015). *Innowacyjność jako wyzwanie rozwojowe...*,
- poz. 203) Richardson, T. (2019). *Droga Toyoty do angażowania pracowników...*,
- poz. 247) Szeptuch, A., & Dyla, S. (2014). *Kulturowa gotowość organizacji ochrony zdrowia...*

Bardzo pozytywnie oceniam natomiast pracę Autorki z literaturą od strony formalnej. Źródła są odpowiednio opisane pod względem bibliograficznym i umiejętnie włączone w tok prowadzonego wywodu merytorycznego. Autorka sprawnie prowadzi dyskusję z literaturą prezentując różnorodne

poglądy na określone tematy i krytycznie odnosząc się do omawianych zagadnień. Powoływanie nazwisk autorów oraz sporządzanie przypisów również nie budzi większych wątpliwości. W tym zakresie pojawiają się jedynie sporadyczne mankamenty, jak na przykład błąd w nazwisku „Łukasz Sutkowski” (zamiast Sułkowski, s. 34). Czasami Doktorantka odnosi się również do konkretnych pozycji lub badań konkretnych autorów wskazując ich nazwiska, jednak nie podając przypisów do wybranych lub reprezentatywnych publikacji (np. na s. 40, 45, 139, czy na s. 145).

5. Ocena formalna rozprawy doktorskiej

Przedstawione do recenzji dzieło ma charakter pracy pisemnej obejmującej łącznie 298 stron. Zawiera ono 257 stron tekstu głównego oraz 41 stron uzupełniających, na których zamieszczono streszczenie w języku angielskim, bibliografię, spis rysunków, tabel i wykresów oraz 3 załączniki. W załącznikach zaprezentowano najważniejsze pojęcia, które pojawiły się w rozprawie oraz narzędzia wykorzystane w procesie badawczym. Należy zatem stwierdzić, iż rozprawa spełnia kryteria formalne stawiane przed pracami doktorskimi.

Praca została napisana bardzo dobrym, klarownym i poprawnym językiem polskim. Doktorantka z powodzeniem posługuje się słownictwem specjalistycznym, charakterystycznym dla nauk o zarządzaniu i jakości. Prowadzony wywód jest logiczny i spójny. Cechuje go ponadto bardzo wysoki poziom językowy, stylistyczny, gramatyczny, ortograficzny i formalny. W pracy pojawiają się jedynie drobne uchybienia w tym zakresie, w tym np.:

- drobne błędy literowe, np. „rówwnością” (s. 24), „jegoxcx rola” (s. 84), „Ricky W. Griffin dszszeszefiniuje” (s. 128), „zmniejszenie liczy wadliwych produktów” (s. 146).
- błąd w numeracji listy numerowanej na s. 86 oraz w części 4 załącznika na s. 295,
- drobne błędy logiczne, np. „do nich których zalicza się” (s. 45), „do odrzucenia hipotezy, że przedstawionej na początku tego rozdziału” (s. 181),
- brak podawania informacji o konkretnym wieku w przypadku podawania przedziałów lat, np. „w latach siedemdziesiątych” (s. 23), „w latach osiemdziesiątych” (s. 25), „kultura rynku stała się popularna pod koniec lat sześćdziesiątych” (s. 40).

Również układ graficzny, formatowanie rozprawy oraz osadzenie obiektów w tekście nie budzi większych zastrzeżeń. Tabele, rysunki i wykresy dobrze syntetyzują prezentowane treści. Pewnym mankamentem jest występujący niekiedy brak bezpośredniej zapowiedzi obiektów w tekście, np. rysunku 2 (s. 21), rysunku 5 (s. 29), rysunku 8 (s. 43) oraz wielu obiektów w części empirycznej pracy. Poza tym na s. 231 błędnie zapowiedziano w tekście „proces transformacji Lean w przedsiębiorstwie” na rysunku 33, podczas, gdy w rzeczywistości został on zaprezentowany na rys. 30 na s. 232. Podobny mankament dotyczy zapowiedzi rysunku 34 na s. 233 dotyczącego procesu kreowania kultury Lean w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce, ponieważ proces ten przedstawiono na rys. 31 na s. 234. W odniesieniu do rysunku 11 (s. 62) zwracam również uwagę na jego słabą czytelność z powodu zastosowania bardzo małej czcionki.

Atutem formalnym pracy jest również uszczegółowienie i pogłębienie prowadzonego wywodu za pomocą przypisów dolnych. Wzmocnia to merytorycznie rozważania przy jednoczesnym oszczędnym gospodarowaniu przestrzenią rozprawy. Wskazane powyżej uchybienia nie ograniczają mojej pozytywnej

oceny formalnej pracy. Charakteryzuje się ona odpowiednim dla rozpraw naukowych poziomem spójności i klarowności językowej oraz przygotowania technicznego.

6. Konkluzja

Recenzowana rozprawa stanowi udane i wartościowe rozwiązanie oryginalnego i ważnego problemu badawczego dotyczącego kreowania zmian kulturowych wspierających wdrażanie koncepcji szczupłego zarządzania do praktyki gospodarczej firm produkcyjnych. Jej oryginalność wiąże przede wszystkim z przeprowadzeniem zaawansowanych prac badawczych dotyczących związków pomiędzy wykorzystaniem zasad i narzędzi Lean Management oraz poziomem atrybutów kultury organizacyjnej Lean. Wartość poznawczą i aplikacyjną stanowi natomiast głównie opracowanie autorskiego modelu procesu kreowania kultury szczupłego zarządzania dostosowanego do specyfiki przedsiębiorstw produkcyjnych.

W ramach rozprawy Autorka właściwie zidentyfikowała lukę badawczą, wyznaczyła cel główny i cele szczegółowe oraz sformułowała ciekawe hipotezy i pytania badawcze. Sprawozdanie z literatury przedmiotu niewątpliwie potwierdza ogólną wiedzę teoretyczną Kandydatki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, przede wszystkim w obszarze zachowań organizacyjnych, zarządzania jakością oraz zarządzania produkcją, usługami i technologią. Zrealizowane prace empiryczne potwierdzają kompetencje Doktorantki do samodzielnego prowadzenia aktywności badawczej, w tym projektowania metodyki badań, operacjonalizacji zjawisk organizacyjno-zarządczych, przygotowania narzędzi badawczych oraz zebrania, analizy i interpretacji materiału empirycznego nakierowanych na rozwiązanie określonego problemu badawczego.

W ostatecznej konkluzji stwierdzam zatem, iż rozprawa doktorska Pani mgr Pamelii Magdaleny Omiołek pt. „Model procesu kreowania kultury lean w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce” spełnia warunki określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. „Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce” (Dz.U. 2018 poz. 1668 z późn. zmianami) i wnoszę do Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Gdańskiego o dopuszczenie jej do publicznej obrony.

Jednocześnie, w mojej ocenie, recenzowana praca charakteryzuje się ponadprzeciętnym poziomem merytorycznym wyrażającym się:

- podjęciem bardzo ambitnego i trudnego zamierzenia badawczego z uwagi na trudno uchwytną, latentną naturę kultury organizacyjnej i problematyki kreowania zmian kulturowych w organizacjach,
- zastosowaniem bardzo wysokiego rygoru metodologicznego oraz przeprowadzeniem bardzo zaawansowanych badań, w których skutecznie wykorzystano triangulację metod ilościowych i jakościowych oferującą bardzo wysoki poziom trafności i rzetelności wnioskowania,
- sformułowaniem i szczegółowym omówieniem autorskiego modelu procesu kreowania kultury organizacyjnej Lean w przedsiębiorstwach produkcyjnych, który charakteryzuje się bardzo wysokimi walorami poznawczymi i aplikacyjnymi i w mojej ocenie stanowi istotny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

Na tej podstawie wnoszę o wyróżnienie rozprawy stosowną nagrodą.