

Politechnika Śląska

Wydział Organizacji i Zarządzania

RECENZJA

Rozprawy doktorskiej mgr Andreasa Muellera „Assessment of Negative Side Effects of Lean Management Implementation” napisana pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. inż. Stanisława Marciniaka.

1.Przedmiot i podstawa opracowania recenzji

Przedstawiona rozprawa doktorska dotyczy problematyki zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem w szczególności jednej z ważnych koncepcji zarządzania jaką jest Lean Management więc odnosi się i mieści w dyscyplinie nauk o zarządzaniu.

Rozprawę wszczęto w oparciu Ustawę z dnia 14.03.2003 o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. nr 65 poz. 595) stąd przedmiotem oceny zgodnie z art. 13 ust.1. Ustawy jest to czy stanowi ona oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, czy wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie, a także czy potwierdza umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez jej autora.

Formalnie recenzję rozprawy doktorskiej opracowano na podstawie uchwały Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Warszawskiej (pismo znak WZ/107/2020 z dnia 14.09.2020 r.) .

W przedstawionej recenzji oceniłem następujące aspekty i elementy pracy :

- Znaczenie problematyki badań oraz uzasadnienie wyboru tematyki pracy.
- Koncepcję , cele i hipotezy pracy oraz problem naukowy i oryginalność jego rozwiązania.
- Metodykę badawczą pracy.
- Układ i strukturę rozprawy, merytoryczną ocenę jej treści.

Przedstawiłem także uwagi ogólne i dyskusyjne wynikające z treści rozprawy, oceniłem wiedzę teoretyczną i samodzielność prowadzenia badań przez doktoranta oraz wyraziłem konkluzję końcową recenzji .

2.Znaczenie problematyki badań oraz uzasadnienie wyboru tematyki pracy

O sukcesach rynkowych przedsiębiorstw działających w globalnej konkurencyjnej gospodarce decydują często skuteczne strategie i nowoczesne systemy zarządzania. Przedsiębiorstwa dla osiągnięcia konkurencyjności i efektywności aplikują nowatorskie koncepcje i instrumenty zarządzania i organizacji. Jedną z nich jest koncepcja strategiczna (czy też strategia, metoda) Lean Management (tzw. szczupłe zarządzanie, LM).Opiera się ona na kreowaniu wartości dla klienta w sposób najbardziej oszczędny (eliminacja marnotrawstwa)z wykorzystaniem innowacyjności pracowników i ich poszanowania. W literaturze naukowej i przedstawianych studiach przypadków wdrażania LM prezentuje się niemal wyłącznie cele i pozytywne efekty tej metody zarządzania .W tym kontekście podjęcie przez Autora opiniowanej dysertacji tematyki badawczej skoncentrowanej na diagnozie negatywnych efektów ubocznych występujących w aplikacjach LM oraz opracowania metody ich uniknięcia (czy też zmniejszania) uznać można za interesujące przedsięwzięcie badawcze. Wobec dużego znaczenia w praktyce gospodarczej i popularności stosowania metody(strategii) zarządzania LM podjęcie tej problematyki w dysertacji uznaję za ważne i aktualne. Należy zwrócić uwagę na fakt, że brakuje w polskiej i światowej literaturze szczegółowych opracowań dotyczących problematyki diagnozowania negatywnych efektów ubocznych aplikacji metody LM oraz wieloaspektowej oceny tej metody. Podjęta i przedstawiona problematyka może zaobserwowaną lukę badawczą wypełnić i co ważne prezentowana metoda oceny LM może znaleźć także zastosowanie w praktyce gospodarczej.

Opiniowana rozprawa doktorska poświęcona jest badaniom z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości , w szczególności problematyce zarządzania przedsiębiorstwem w obszarze strategicznych metod zarządzania. Skoncentrowano się na badaniu jednej z ważnych metod zarządzania w tym obszarze jakim jest LM, jej koncepcji i wdrażaniu. Eksplorowano także problematykę controllingu strategicznego i zarządzania ryzykiem w aspekcie ich wykorzystania w opracowaniu oryginalnej metody badawczej umożliwiającej identyfikację ex ante negatywnych skutków wdrażania LM, ich uniknięcie lub przezwyciężenie. Opracowana w dysertacji koncepcja oceny LM stanowi ważny instrument w procesie podejmowania decyzji i minimalizacji ryzyka co może przynosić wymierne korzyści stosującym go przedsiębiorstwom. Mogę stwierdzić, że tytuł rozprawy, podjęta

tematyka badawcza jest ważna dla nauk o zarządzaniu i jakości (dawniej nauk o zarządzaniu), aktualna i naukowo **interesująca**, jej wybór i przedstawienie w rozprawie doktorskiej uznaję więc za **merytorycznie uzasadnione**.

3. Koncepcja, cele, hipotezy pracy. Problem naukowy i oryginalność jego rozwiązania

Doktorant w sposób jednoznaczny i transparentny określił tytuł rozprawy ujmując w nim podstawę pojęciową problemu badawczego. Koncepcja pracy opiera się na zwięzle określonym obszarze tematycznym i badawczym. Zrozumiałym jest problem naukowy, cele, hipotezy i pytania badawcze. Koncentracja pytań w formie grup problemowych (sekwencyjny układ pytań dotyczących określonego problemu) nie sprzyja ich transparentności. Koncepcja pracy jest przejrzysta, charakteryzuje się wysokim poziomem merytorycznym i jest ciekawie skomponowana. Przedmiotem badań jest LM - ważna proefektywnościowa strategiczna metoda zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Problemem badawczym (naukowym) dysertacji jest diagnoza i ocena LM, które były podstawą opracowania metody umożliwiającej identyfikację *ex ante*, uniknięcie lub przewyżczenie negatywnych skutków (efektów) wdrażania LM. Uważam, że postawiony problem badawczy jest oryginalny a także ważny dla nauk o zarządzaniu, a jego rozwiązanie wymaga zastosowania naukowych metod badawczych. Uzasadnieniem, rozwinięciem i uszczegółowieniem problemu badawczego są cele, hipotezy i pytania badawcze. W tym przypadku cele badań sformułowano następująco:

1. Ocena skali zaobserwowanych negatywnych skutków ubocznych projektów LM zwłaszcza w odniesieniu do planowanych i faktycznie osiągniętych efektów.
2. Wyjaśnienie, dlaczego takie skutki pojawiają się dzięki identyfikacji ich przyczyn źródłowych i nie powiodła się ocena ich przyczyn (np. dlaczego ocena ryzyka przeprowadzona przed zatwierdzeniem projektu LM nie chroni przed negatywnymi skutkami ubocznymi)
3. Ocena trafności istniejących teorii i metod oceny w porównaniu (konfrontacji) z wdrożeniami LM
4. Praktyki i metody osiągania efektów ekonomicznych mają charakter redukcjonistyczny - nie biorą pod uwagę oceny ich skutków. Opracowana metoda mogłaby zostać włączona w ramy uniwersalnej teorii kontrolingu przedsiębiorstw lub ogólnej teorii oceny, aby z góry zapobiegać, powstrzymać lub ograniczać skutki uboczne.

Główny cel badawczy pracy to szczegółowe zdiagnozowanie negatywnych skutków ubocznych wdrożenia LM i wykorzystanie uzyskanych wyników do opracowania metody

oceny umożliwiających złagodzenia skutków. Ta metoda umożliwić ma wdrożenia LM o zminimalizowanym ryzyku i zmniejszonych lub redukowanych (wygaszonych) skutkach ubocznych. Sformułowano hipotezę pracy, która brzmi następująco: obecnie nie są znane żadne narzędzia czy metody umożliwiające identyfikację (o ile to jest możliwe z czasowym wyprzedzeniem), uniknięcie lub przezwycięzenie negatywnych skutków wdrożeń LM. Autor podaje także w pracy (str. 13) bardzo podobnie brzmiącą hipotezę a mianowicie: obecnie nie jest dostępna żadna ustrukturyzowana metoda pozwalająca zidentyfikować negatywne skutki LM przed lub w trakcie realizacji projektu. Z hipotezami badawczymi pracy korespondują postawione przez doktoranta cztery ukierunkowane problemowo, rozwinięte pytania (grupy pytań) badawcze:

1. Jaka jest struktura obserwowanych skutków ubocznych w LM, jaka jest relacja (np. ilościowa) negatywnych skutków ubocznych projektów LM do planowanych korzyści. W szczególności jak wybrać, ocenić i ustalić docelowe efekty projektu LM. Jak ocenić mało prawdopodobne, ale możliwe negatywne skutki projektów LM.

2. Jakie są pierwotne przyczyny negatywnych skutków ubocznych projektów LM i w jaki sposób kontroluje się ex ante ich podstawowe przyczyny aby uniknąć błędnej oceny ryzyka.

3. Co powinno być przedmiotem controllingu: procesy lub inne elementy związane z wdrożeniem LM, działania tj. warsztaty Kaizen projektów LM, projekty, lub też inne działania.

4. Jaka powinna być metoda oceny efektów LM, którą można by połączyć z ramami uniwersalnego controllingu (modelu uniwersalnego controllingu), stanowiącą kanwę dla rzetelnej i spójnej metody oceny projektu LM.

Wymagające weryfikacji hipotezy badawcze są transparentne, dotyczą głównie warstwy metodycznej dysertacji. Ich potwierdzenie (pozytywna weryfikacja) warunkuje istotność i znaczenie problemu naukowego pracy a także realizację celu pracy. W opiniowanej dysertacji postawiono cztery grupy szczegółowych pytań badawczych, mają one duże znaczenie, ukierunkowały plan pogłębionych badań, stanowią uszczegółowienie problemu badawczego w zakresie charakteru i zależności badanych faktów, zjawisk oraz kategorii poznawczych. W tym przypadku jest to analiza i ocena obserwowanych skutków ubocznych w LM możliwa dzięki opracowanej autorskiej metodzie wykorzystującej w znacznym stopniu elementy controllingu.

Sformułowane cele badawcze pracy, hipotezy i postawione pytania badawcze ze względu na ich treść są zrozumiałe, ambitne naukowo i poprawne merytorycznie. Stanowią

ważny, podstawowy element opiniowanej pracy kierując plan badań i opracowanie jej metodyki badawczej. Pewne wątpliwości formalne budzi cel czwarty, ma on raczej charakter hipotezy niż celu.

Koncepcję rozprawy uważam za dojrzałą merytorycznie i interesującą. Taką opinię uzasadniam :

- ciekawym ujęciem problematyki badawczej poświęconej LM - metodzie zarządzania zmianą w przedsiębiorstwie, która jest ważna z punktu widzenia wzrostu jego efektywności i konkurencyjności. Przedstawiono jej koncepcję i wdrażanie. W szczególności skoncentrowano się na analizie i diagnozie negatywnych efektów ubocznych występujących w aplikacjach LM;
- opracowaniem autorskiej metody oceny LM opartej na controllingu strategicznym, finansowym i operacyjnym oraz koncepcji strategicznej Hoshin Kanri (metody wykorzystywanej w planowaniu, wdrażaniu oceny zarządzania zmianami). Przedstawiona w pracy metoda stanowi zintegrowany system oceny łączący wymiary (np. czas, zakres), przepływ informacji, z etapami postępowania oraz rolami i odpowiedzialnością aktorów projektu LM. Opracowaną metodę poddano walidacji wybranych projektach LM;
- celnie obranym i zidentyfikowanym problemem naukowym pracy dotyczącym negatywnych skutków wdrażania LM i opracowaniem metody jego oceny. Pogłębione badania ilościowe i jakościowe wielokrotnych studiów przypadków wdrażania projektów LM pozwoliły na identyfikację negatywnych skutków LM i ich źródeł. Dokonana szczegółowa diagnoza i ocena oraz oparta na niej metoda oceny efektów wdrażania LM umożliwiły rozwiązanie postawionego w dysertacji problemu naukowego w sposób oryginalny;
- wyborem jako obiektu badań szerokiego spektrum studiów przypadków dotyczących różnorodnych projektów wdrażania Lean Management, w których przeprowadzono badania jakościowe i ilościowe. Analizowano skutki i efekty wdrożenia 30 projektów LM. Walidację opracowanej metody oceny LM przeprowadzono w 9 projektach;
- interesującymi badawczo, transparentnymi, merytorycznie poprawnymi treściami sformułowanych celów pracy, hipotez i pytań badawczych stanowiących podstawę postępowania badawczego;

- podziałem i układem treści rozprawy pozwalającym na czytelną prezentację jej merytorycznych treści zarówno teoretycznych jak i wyników badań empirycznych. Interesująco ujęto w pracy opracowaną i zastosowaną metodykę oraz proces badawczy.

4. Metodyka badawcza pracy

Przedmiot badań , rozwiązanie problemu naukowego , realizacja celu pracy , weryfikacja hipotez i odpowiedzi na związane z nimi pytania badawcze , wymagało zastosowania odpowiednich metod i technik badawczych a także wykorzystania wielu źródeł danych oraz informacji.

W opiniowanej pracy zastosowano i wykorzystano następujące metody i techniki badań:

- systematyczny przegląd literatury. Interesująca poznawczo analiza bibliometryczna dotycząca podstawowych i pokrewnych pojęć stosowanych w pracy pojawiających się w literaturze przedmiotu; grupowanie i przedstawianie różnych przekrojów treści literaturowych umożliwiającą analizę i krytyczną ocenę literatury przedmiotu opartej na wykorzystaniu głównie zagranicznych źródeł wtórnych takich jak :publikacje naukowe i specjalistyczne ,raporty oraz źródła internetowe. W pracy wykorzystano łącznie 134 takich źródeł .Pogłębione studia literaturowe dotyczyły głównie teoretycznych badań koncepcji Lean Management i jego oceny ;
- analizę przyczynowo – skutkową i analizę komparatywną zastosowaną do porównywania badanych przypadków , którymi były projekty aplikacji LM przedsiębiorstwach .W szczególności analizowano efekty (w tym negatywne skutki) wdrożeń LM , ich przyczyny i źródła. Do badania przyczyn negatywnych efektów wdrażanych projektów LM zastosowano Analizę Ishikawy;
- sondaż diagnostyczny z wykorzystaniem technik wywiadu częściowo ustrukturyzowanego oraz panel ekspercki .Wykorzystano opinie różnych ekspertów mających zarówno szeroką wiedzę teoretyczną jak i praktyczną w zakresie problematyki dysertacji;
- wielokrotne studium przypadku zastosowane do badań wdrażania projektów LM w szczególności efektów pozytywnych oraz negatywnych skutków (efektów) takich wdrożeń. .Studiami przypadków było 30 bardzo różnorodnych projektów wdrażania LM ;

- elementy controllingu strategicznego, operacyjnego i finansowego, które zastosowano do badań analitycznych i diagnostycznych oraz opracowania autorskiej metody oceny efektów wdrażania LM;
- Metodę Hoshin Kanri, której matrycę planistyczno – kompetencyjną ujmującą całościowo biznes przedsiębiorstwa wykorzystano w pierwszym etapie prac opracowanej metody oceny efektów projektów LM.

Ponadto na uwagę zasługuje przedstawienie w formie interesującego schematu blokowego (rys.1) opracowanej metodyki badań. Zawiera on takie elementy postępowania badawczego jak :konceptualizacja problemu naukowego, zarys luk badawczych, identyfikacja głównych przyczyn niepowodzeń LM opartej na wiarygodnych danych i ocenianych przez ekspertów. Podstawowe są dwa obszary badań. Pierwszy ma charakter analityczny i jego rezultatem badawczym jest diagnoza efektów wdrażania LM (efekty, ich przyczyny, sumaryczne wyniki). Drugi to koncepcyjny, wykorzystujący diagnozę do opracowania metody oceny LM umożliwiającej unikanie negatywnych skutków ubocznych a także sformułowanie teoretycznej syntezy dylematów badawczych wynikających z przeprowadzonych badań.

Pozytywnie oceniam przedstawiony projekt badań (rys2) w którym ujęto fazy badań, ich zakres, stosowne metody badań oraz okres w którym je prowadzono. Stanowi on obok omawianego już schematu blokowego ciekawą i transparentną ilustrację zastosowanych metod badawczych.

Dobór danych oraz informacji, ich wykorzystanie jak i zastosowane w dysertacji metody badawcze uważam za właściwe. Umożliwiły one realizację celu pracy, weryfikację jej hipotez, odpowiedzi na pytania badawcze i co najważniejsze rozwiązanie problemu naukowego przedstawionego w pracy.

Podsumowując, pozytywnie oceniam metody i techniki badawcze, które opracowano oraz wykorzystano w opiniowanej dysertacji. Na podkreślenie zasługuje triangulacyjne podejście metodyczne do problematyki badawczej pracy.

5.Układ i struktura rozprawy, merytoryczna ocena jej treści

Układ i struktura rozprawy zostały podporządkowane najważniejszym jej merytorycznym komponentom, którymi są:

- weryfikacja hipotez badawczych,
- realizacja celów pracy,

- problem naukowy i pytania badawcze,
- przedmiot i obiekty badań.

Przedmiot i obszar badań jest właściwy, koresponduje z celem pracy, postawionymi hipotezami pracy i problemem badawczym. Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny, liczy 186 strony (z tego na treść główną przypada 135 stron). Można w niej wyróżnić pięć rozdziałów które wynikają z przedmiotowego podziału treści i planu badań rozprawy. Praca obejmuje, ponadto "Wprowadzenie", „Podsumowanie i końcowe wnioski”, „Bibliografię”, „Wykaz tabel”, „Wykaz rysunków”, „Wykaz skrótów” oraz Załączniki a także „Streszczenie” w języku polskim i angielskim.

W pierwszym rozdziale („Projekt badań, cele, luki, hipotezy i pytania badawcze”) przedstawiono konceptualizację problemu naukowego, plan (projekt badań) zawierający ogólny schemat metodyki badań. Ujęto w nim także cele badawcze pracy, scharakteryzowano lukę badawczą i pozycjonowanie podjętej problematyki pracy, sformułowano pytania badawcze i hipotezę rozprawy. Do wartości merytorycznych i formalnych prezentowanych w tym rozdziale pojęć i kategorii badawczych odniosłem się już w poprzedniej części recenzji. W tej części pracy dokonano także analizy bibliograficznej oraz scharakteryzowano obiekty badań będące studiami przypadków. Kompozycja rozdziału jest logiczna, zwięzła a zawarte w niej treści są transparentne.

Rozdział drugi („Badania teoretyczne Lean Management i oceny LM) poświęcono studiom teoretycznym problematyki LM, metodom i sposobom implementacji tej koncepcji zmian organizacji. Analizowano ocenę wdrażania LM, dokonano przeglądu literaturowego negatywnych jego skutków. Interesująco przedstawiono problematykę oceny i pomiaru wyników LM z perspektywy wykorzystania controllingu. Zaprezentowano różne modele controllingu w odniesieniu do procesu kosztów, elastyczności marży, wykorzystania zasobów w ujęciu rachunkowości. Przedstawiono metody pomiaru efektów, w tym Balanced Scorecard. Przedstawiono i analizowano te aspekty i elementy controllingu, które można było wykorzystać w metodyce badań empirycznych dysertacji.

Zawarte w rozdziale pierwszym i drugim treści systematyzują stosowane w pracy pojęcia oraz dobrze ujmują istotę i charakter LM a także ocenę jego wdrożenia, trafnie ujmują elementy controllingu wykorzystane w badaniach, **świadczą one o dużej wiedzy teoretycznej Autora z zakresu dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości** (dawniej nauki o zarządzaniu).

Pogłębione badania empiryczne zastosowania LM w przedsiębiorstwach przemysłowych zaprezentowano w rozdziale trzecim („Fenomenologiczne badania zastosowania LM i ich

efekty w przemyśle”).Opierając się metodzie wielokrotnego studium przypadku wykorzystując panele eksperckie i w części ustrukturyzowane wywiady dokonano wielostronnych badań poświęconym efektom wdrażania LM w szczególności ich negatywnych skutków .Zbudowano schemat Analizy Ishikawy umożliwiającą zbadanie ich źródeł i przyczyn w 30 projektach LM. Zastosowano także instrumenty controllingu strategicznego i operacyjnego do badań niepowodzeń w projektach LM porównując zakładane i uzyskane efekty. Zastosowano metody jakościowe i ilościowe pozwalające dokonać oceny efektów LM. Porównano efekty wdrażania LM podawane w literaturze z efektami badań empirycznych. Zidentyfikowano czynniki warunkujące wdrożenie projektów LM w przedsiębiorstwach . Dokonane w tym rozdziale analizy , oceny i diagnozy a także dyskusja wyników jest na wysokim poziomie merytorycznym.

W rozdziale czwartym („Propozycja metody oceny LM”) wykorzystując wyniki badań diagnostycznych zaprezentowano oryginalną (autorską) metodę oceny efektów wdrożenia LM . Oparto ją na tzw. diamencie controllingu ujmującym sześć perspektyw .Wykorzystano także elementy controllingu , kartę wyników i miar porównawczych ,macierz ryzyk i metodę Hoshin –Kanri. Opracowana metoda stanowi zintegrowany model : wymiarów (ocena , zakres, czas , miary), informacji (strategiczne , operacyjne, zmiany informacji), sekwencyjnych etapów prac (strategiczne , transformacja planowania , operacyjne , weryfikacja zakresu , ewaluacja), ról i odpowiedzialności kierujących projektem . Metodę oceny efektów LM (rys.50) można było jednak przedstawić w sposób bardziej szczegółowy czy też uzupełniając ją przykładem praktycznym. Trzeba jednak podkreślić , że w rozdziale 5(„Walidacja metody oceny LM”) przedstawiono wyniki walidacji metody oceny efektów wdrożenia dziewięciu projektów LM, co jest dowodem praktycznego znaczenia opiniowanej dysertacji w zarządzaniu.

Część końcowa pracy („Podsumowanie i wnioski końcowe”)stanowi interesujące resume znaczenia i aplikacji LM w światowej gospodarce oraz odniesienie się do realizacji celów pracy ,weryfikacji hipotez i pytań badawczych oraz rozwiązania postawionego problemu naukowego. Uczyniono to w sposób szczegółowy, konkretny i w rezultacie przekonywujący.

Przeprowadzone badania empiryczne , opracowana autorska metoda badań a także interpretacja i dyskusja wyników badań są **dowodem umiejętności prowadzenia samodzielnych badań naukowych przez Doktoranta.**

6.Uwagi szczegółowe i dyskusyjne

1. Wartości merytorycznej pracy dopatruję się w podjęciu badań nad ważnym dla zarządzania przedsiębiorstwem problemem jakim jest system zarządzania zmianą LM i jego wdrożenie. W szczególności przeprowadzenie diagnozy i oceny skutków ubocznych wdrożenia LM z wykorzystaniem opracowanej przez Autora metodyki badań..Brak jest w piśmiennictwie i pracach naukowych szczegółowych badań w tym zakresie. Praca wypełnia zatem lukę w tej części badań nauk o zarządzaniu.
2. Przeprowadzone studia teoretyczne a przede wszystkim pogłębione badania empiryczne, a także opracowanie i walidacja metody oceny efektów LM umożliwiło rozwiązanie w oryginalny sposób postawionego problemu naukowego , którym jest diagnoza i ocena LM , stanowiące podstawą opracowania metody umożliwiającej identyfikację ex ante ,uniknięcie lub przewycięzanie negatywnych skutków(efektów) wdrażania LM.
3. Sformułowano merytorycznie poprawne i interesujące poznawczo pytania i hipotezy badawcze oraz cele opiniowanej dysertacji. Poczynione badania dały możliwość odpowiedzi na postawione pytania badawcze a także weryfikację hipotez badawczych i realizację celów pracy.
4. Do przeprowadzenia badań empirycznych wybrano triangulacyjne podejście metodyczne a wiec zastosowano metody ilościowe i jakościowe aplikowane w bardzo wielu (30) studiach przypadków. Opracowaną oryginalną metodę oceny efektów LM uznaję za interesującą, jej słabością jest zaprezentowanie jej w sposób dość ogólny .Można było przedstawić jej procedurę i elementy dla konkretnego projektu LM.
5. Użyte terminy, pojęcia definiowane są poprawnie. Zamieszczone tablice, rysunki, schematy zwiększają pogładowość przedstawionych wywodów, opisy są zwięzłe. Stwierdzam, że sposób wyłożenia, przedstawienia materiału naukowego w recenzowanej dysertacji jest metodycznie właściwy i poprawny. Treść wyłożona w rozprawie, diagnozowanie i ocenianie badanych zjawisk , przedstawione autorskie koncepcje badawcze czynią ją bardzo interesującą.
6. Literatura pracy obejmuje łącznie 134 pozycje bibliograficzne związane z problematyką pracy , można było w większym stopniu wykorzystać najnowsze pozycje z zarządzania strategicznego i controllingu.
7. Wywody, stwierdzenia, rozważania i analizy ujęte w recenzowanej pracy są na dobrym poziomie naukowym. Przyjęta metoda opracowania dysertacji doktorskiej jest interesująca i oryginalna , szczególnie wartościowa jest jej część empiryczna.
8. Układ pracy, jej kompozycję oceniam pozytywnie, jest dobrze dostosowana do planu badań i jej podstawowych kategorii badawczych.

7. Konkluzja

Na podstawie przedstawionej pozytywnej opinii, stwierdzam, że rozprawa doktorska Pana mgr Andreeasa Muellera „Assessment of Negative Side Effects of Lean Management Implementation” jest dowodem jego dobrej znajomości podjętej problematyki badawczej, dużej wiedzy teoretycznej z dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości (dawniej nauki o zarządzaniu). Stanowi samodzielne i oryginalne rozwiązanie przez Doktoranta aktualnego oraz ważnego problemu naukowego z zakresu zarządzania zmianą w przedsiębiorstwie jakim jest diagnoza i ocena LM, stanowiące podstawą opracowania metody umożliwiającej identyfikację *ex ante* „uniknięcie lub przewycięzanie negatywnych skutków(efektów) wdrażania LM. Mieści się on podobnie jak cała problematyka naukowa dysertacji w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Przedstawiona w pracy tematyka badawcza jest interesująca i bardzo aktualna. Zastosowany oryginalny(autorski)model badawczy w sposób pełny umożliwił weryfikację hipotez pracy, realizację jej celów, odpowiedzi na pytania badawcze oraz rozwiązanie problemu naukowego. Tytuł rozprawy odpowiada w pełni treści rozprawy. Układ dysertacji, jej treść i kompozycja koresponduje z przeprowadzonymi badaniami literaturowymi i empirycznymi co świadczy o dużych umiejętnościach badawczych Autora. Rozprawa została przygotowana znacznym nakładem pracy związanej z samodzielnie i rzetelnie przeprowadzonymi studiami teoretycznymi i pogłębionymi badaniami empirycznymi ukierunkowanymi na realizację celów pracy, weryfikację hipotez badawczych i rozwiązanie problemu naukowego. Uwzględniając merytoryczne aspekty i sposoby rozwiązania problemu naukowego podjętego w pracy, (które szczegółowo przedstawiłem w recenzji) stwierdzam, że recenzowana praca doktorska autorstwa Pana mgr Andreeasa Muellera „Assessment of Negative Side Effects of Lean Management Implementation” napisana pod kierunkiem prof. dr hab. Stanisława Marciniaka w pełni odpowiada wymogom stawianym pracom doktorskim w myśl Ustawy z dnia 14.03.2003 o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki, w szczególności odpowiada warunkom art. 13 ust1 tej Ustawy.

W związku z powyższym wnoszę do Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Warszawskiej w Warszawie o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.

