

Katowice, dnia 2.02.2021 r.

dr hab. inż. Lilla Knop, prof. PŚ  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania

### RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Izabeli Bagińskiej pt.: „**Outsourcing doradztwa podatkowego w zarządzaniu przedsiębiorstwem**” napisana pod kierunkiem naukowym dr. hab. inż. Pawła Nowodzińskiego, prof. PCz. Promotorem pomocniczym pracy była dr Katarzyna Łukasik.

#### Przedmiot i podstawa opracowania recenzji

Przedstawiona rozprawa doktorska omawiająca problematykę outsourcingu doradztwa podatkowego w zarządzaniu przedsiębiorstwem, mieści się merytorycznie w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości (zgodnie z art.179 ust. 1 Ustawy z dnia 3 lipca 2018r. – Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r. poz. 1669, z późn. zm.). Oceniam pracę mgr Izabeli Bagińskiej pozytywnie. Uzasadnienie opieram na jej walorach poznawczych, metodycznych i redakcyjnych.

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 z późn. zm.) 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? Za przesłanki końcowej oceny przyjęto następujące kryteria: sformułowanie problemu badawczego i tematu rozprawy, cele i hipotezy badawcze, metodykę badań, układ treści, ocenę merytoryczną i formalną pracy oraz przydatność pracy dla teorii i praktyki zarządzania.

Formalnie recenzję rozprawy doktorskiej opracowano na podstawie decyzji Rady Dyscypliny Naukowej *Nauki o Zarządzaniu i Jakości* Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej (pismo z dnia 16.12.2020 r.).

### Znaczenie problematyki badań oraz uzasadnienie wyboru tematyki pracy

Opiniowana rozprawa łączy w sobie kilka kluczowych, współcześnie rozwijanych tematów badawczych, a mianowicie: outsourcing usług doradztwa podatkowego, konkurencyjność przedsiębiorstw, współpraca w ramach outsourcingu, modelowanie outsourcingu doradztwa podatkowego. Dokonany przez Doktorantkę wybór tematyki i określenie problemu badawczego, w mojej ocenie, spełnia oczekiwania i wymogi stawiane dysertacjom doktorskim. Należy przy tym podkreślić, że wybrana przez Panią mgr Izabelę Bagińską problematyka badawcza jest interesująca i ważna zarówno z naukowego, jak i aplikacyjnego punktu widzenia. Choć zagadnienia outsourcingu nie są tematem nowym, to każde rozważania w tym zakresie wzbogacają i poszerzają wiedzę, szczególnie w obszarze doskonalenia procesów zarządzania przedsiębiorstwem czy modelowania procesów biznesowych. Godnym podkreślenia jest fakt, że Doktorantka nie tylko dokonuje opisu i analizy zjawiska, ale zaprezentowała model outsourcingu doradztwa podatkowego. Znajomość problematyki (Doktorantka prowadzi taką kancelarię podatkową) pozwoliło określić rolę i znaczenie podmiotu zewnętrznego (dostawcy usługi) w relacji przedsiębiorstwo-kancelaria podatkowa. To podnosi wartość pracy i pozwala doszukiwać się nowości w proponowanym podejściu. Konkludując, tytuł rozprawy oraz podjęta tematyka badawcza są bardzo aktualne i naukowo interesujące, dlatego ich wybór i przedstawienie w rozprawie doktorskiej uznaję za merytorycznie uzasadnione.

### Koncepcja i cele pracy. Problem badawczy

Doktorantka w sposób zrozumiały określiła tytuł rozprawy zawierając w nim podstawę problemu badawczego. Koncepcja pracy obejmuje identyfikację obszaru badawczego, sformułowanie celu głównego, szczegółowych i utylitarnego, hipotezy głównej i szczegółowych, omówienie zakresu przedmiotowego, podmiotowego i czasowego badań oraz procesu badawczego.

Doktorantka problem badawczy zogniskowała wokół oceny outsourcingu doradztwa podatkowego wśród MŚP. Problem badawczy stał się podstawą do sformułowania głównej hipotezy: *outsourcing doradztwa podatkowego przyczynia się do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej* oraz 4 hipotez pomocniczych:

1. Obszerne i zawile przepisy podatkowe oraz częstotliwość ich zmian wymagają aktualizowania wiedzy umożliwiającej prawidłowe rozliczanie podatkowe przedsiębiorstwa.
2. Częste zmiany przepisów podatkowych oraz ich zawłość zwiększają częstotliwość delegowania obszaru doradztwa podatkowego do wyspecjalizowanej firmy zewnętrznej.
3. W wyniku stosowania outsourcingu doradztwa podatkowego przedsiębiorca osiąga dodatkowe, pośrednie korzyści.

4. Wybór dostawcy usługi outsourcingowej jest kluczową kwestią dla zapewnienia wysokiej jakości usługi doradztwa podatkowego.

Jako cel główny Doktoranta przyjęła (s. 5) odpowiedź na pytanie: *Czy outsourcing doradztwa podatkowego przyczynia się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej?* Na s. 132 Doktorantka sformułowała inny cel główny: *Analiza i ocena wpływu, jaki wywiera outsourcing doradztwa podatkowego w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz wskazanie, w jaki sposób wybór partnera outsourcingowego wpływa na powodzenie kontraktu outsourcingowego.* Doktorantka sformułowała również cele cząstkowe (na s. 132 nazywa je celami podrzędnymi):

1. Wskazanie przyczyn stosowania outsourcingu doradztwa podatkowego.
2. Zbadanie, czy dzięki współpracy z kancelarią podatkową przedsiębiorstwo uzyskuje dodatkowe, pośrednie korzyści.
3. Identyfikacja czynników warunkujących skuteczność outsourcingu.
4. Wykazanie, że jednym z czynników wpływających na budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest outsourcing doradztwa podatkowego.

oraz cel użytkowy:

5. Sformułowanie modelu outsourcingu doradztwa podatkowego, ze szczególnym uwzględnieniem roli, jaką pełni w kontrakcie outsourcingowym wybór partnera outsourcingowego.

W efekcie, jeśli problem badawczy i hipoteza główna są sformułowane w miarę jasno, to hipotezy częściowe oraz cele (główny i szczegółowe) budzą pewne wątpliwości. Po pierwsze hipoteza szczegółowa 1 to teza, albo nawet truizm (ogólnik), ponieważ zmiany przepisów podatkowych wymagają aktualizacji wiedzy w celu prawidłowych rozliczeń podatkowych. W przypadku hipotezy 3 niezrozumiałe jest sformułowanie dodatkowe, pośrednie korzyści – zakładam, że mówimy tylko o dodatkowych korzyściach. Ponadto Autorka w jednym miejscu hipotezę główną raz traktuje jako główną, a raz jako pomocniczą (s. 5, w. 10-11). Po przeczytaniu całej pracy, moim zdaniem lepiej wybrzmiałyby pytania badawcze, a do tego sondaż diagnostyczny na wybranej grupie podmiotów. Częściowe hipotezy można by postawić do szeroko przeprowadzonych badań statystycznych, dla których nie postawiono ani pytań ani hipotez.

Cel główny natomiast jest powtórzeniem hipotezy głównej (tylko w postaci pytania), podobnie jak cel szczegółowy 2 jest powtórzeniem hipotezy pomocniczej 3. Cel szczegółowy 4 brzmi jak hipoteza, zaś cel użytkowy mógłby być napisany poprawniej stylistycznie (w jednym zdaniu trzy razy występuje słowo outsourcing).

Doktorantka nie dopilnowała, aby zapisy (celów i hipotez) były takie same we wstępie i rozdziale metodologicznym oraz w procesie ich realizacji. To powoduje pewne zamieszanie w odbiorze całej dysertacji.



Doktoranta omówiła zakres podmiotowy, przedmiotowy i geograficzny pracy. Pytanie, które się zrodziło to: dlaczego z punktu widzenia realizowanego tematu Doktorantka wybrała do badań podmioty z podregionu częstochowskiego?

Proces badań został zaprezentowany w rozdziale metodologicznym (s. 134-136). Zakładam, że przez przeoczenie, Doktorantka nie włączyła do tego procesu modelu wdrożenia outsourcingu, który został zaprezentowany w rozdziale 5.

Podsumowując, koncepcję rozprawy uważam za merytorycznie interesującą i w znacznej części poprawną. Taką opinię uzasadniam:

- ujęciem problematyki badawczej osadzonej w nurcie outsourcingu doradztwa podatkowego,
- merytorycznymi treściami sformułowanych założeń pracy,
- sformułowanymi celami i częściowo hipotezami pracy,
- wypracowanym procesem badań i modelem outsourcingu doradztwa podatkowego,
- określeniem roli podmiotu reprezentującego doradztwo podatkowe.

### **Metodyka badań**

Rozwiązywanie problemu badawczego, osiągnięcie celów rozprawy naukowej oraz weryfikacja hipotez wymaga zastosowania odpowiednich metod badawczych, a także wykorzystania wielu źródeł pozyskiwania danych. Dla wypełnienia luki poznawczej mgr Izabela Bagińska zastosowała tradycyjną konstrukcję pracy, opartą na analizie literatury i samodzielnie opracowanym procesie badań. Opiniowana praca ma w dużej mierze charakter empiryczny. Dobór i wykorzystanie danych, jak i zastosowane w pracy metody badawcze uważam za częściowo poprawne. Doktorantka wykorzystuje w pracy triangulację metod badawczych, co jest bardzo pozytywne. Zapewniło to wyższą jakość prowadzonych badań. Doktorantka zebrała dane za pomocą kilku metod. Ponadto starała się połączyć metody jakościowe i ilościowe. Proszę jednak, aby w dalszym procesie procedowania Doktorantka wyjaśniła zastosowanie metod indukcyjnych i dedukcyjnych, o których mówi we wstępie pracy, a nie wspomina o tym w części metodycznej pracy. W procesie badawczym opiniowanej rozprawy wykorzystano kolejno:

1. Metodę analizy dotychczasowego dorobku naukowego w obszarze wyartykułowanego problemu badawczego, która umożliwiła wykazanie celowości, oryginalności i nowatorstwa ujęcia badanego zagadnienia. W tej części Doktorantka skoncentrowała się na zdefiniowaniu kluczowych pojęć i zjawisk. Na uwagę zasługują zagadnienia omawiające wpływ outsourcingu na konkurencyjność przedsiębiorstw oraz znaczenia doradcy podatkowego w

zarządzaniu przedsiębiorstwem. Dobór literatury jest szeroki, brakło przywołania najnowszych pozycji.

2. Analizę usług doradztwa podatkowego i sektora MŚP, bazując na danych krajowych. Dzięki temu Doktorantka wprowadziła czytelnika w problematykę usług i sektora, ich ewolucję i trendy, aby później poddać je szczegółowym badaniom.
3. Główny nurt badawczy opierał się na analizie wyników ankiety przeprowadzonej wśród 203 podmiotów z podregionu częstochowskiego. Badania poprzedziły badania pilotażowe (styczeń 2020), przeprowadzone z 3 podmiotami. Pozwoliło to udoskonalić kwestionariusz ankiety, który zakładam był wynikiem analiz literaturowych. Doktorantka w pracy nie wskazała, jak dobierała kryteria odpowiedzi na pytania. Pytania zostały skonstruowane na zamkniętym zbiorze odpowiedzi. Przy tworzeniu znaczącej części pytań zastosowano skalę w przedziale 1-6. Badania podstawowe zostały przeprowadzone w okresie styczeń-marzec 2020 roku.

Dobór próby był nielosowy i skoncentrował się na przedsiębiorstwach, które wydzieliły ze swoich struktur funkcję doradztwa podatkowego (s. 134). Zakładam, że przedsiębiorstwa, szczególnie MŚP, w modelach biznesu nie mają funkcji doradztwa podatkowego, a raczej księgowość, kadry, rozliczenia podatkowe itp. Doradztwo jest wartością dodaną – tym bardziej, że takich doradców w Polsce zostało zarejestrowanych w 2020 roku tylko ponad 9 tys. (Krajowa Izba Doradztwa Podatkowego). Doktorantka również wykorzystwała (najprawdopodobniej) swoje osobiste kontakty. Pozwoliło to nie tylko na uzyskanie wypełnionej ankiety, ale również możliwość analizy dokumentów uzyskanych od badanych przedsiębiorstw. Wyniki badań pozwoliły częściowo zweryfikować hipotezy pracy. Zaprezentowane w podrozdziale 4.4. analizy zależności dały szereg wniosków, które nie pojawiły się ani w hipotezach, ani w pytaniach.

4. Ostatni etap badań polegał na prezentacji modelu wdrożenia outsourcingu doradztwa podatkowego w przedsiębiorstwie sektora MŚP. Model prezentuje proces wdrożenia, w którym kluczowym elementem jest dobór doradcy podatkowego. Modelowanie oparto na funkcjach zarządzania i dostosowano do konkretnego rozwiązania. Istotnym jest fakt, że wykorzystano rezultaty badań ankietowych do omówienia etapów wdrożenia outsourcingu doradztwa podatkowego.

Szerokie badania przeprowadzone przez Doktorantkę należy uznać w znaczącej części za poprawne, a zaproponowany proces badawczy zasługuje na pozytywną ocenę. Uzyskane rezultaty pozwoliły zrealizować cele pracy (wskazane w rozdziale 4) oraz zweryfikować hipotezę główną i 3 szczegółowe.



### Struktura treści, formalna i merytoryczna wartość rozprawy

Układ i struktura rozprawy w dużej części koresponduje z przyjętym procesem badawczym. Zostały one podporządkowane najważniejszym jej merytorycznym komponentom, którymi są: rozwiązanie problemu badawczego, realizacja celów pracy oraz weryfikacja hipotez.

Przedmiotem oceny jest maszynopis składający się z 280 stron, w tym strona tytułowa, spis treści, wstęp (8 stron), treść właściwa (235 stron), zakończenie (5 stron), bibliografia i akty prawne (15 stron), spis tabel (3 strony), rysunków (3 strony) oraz 2 załączników (8 stron) i streszczenie w j. angielskim (3 stron). Stwierdzam, że objętość całkowita jest typowa dla tego typu prac. Treść właściwa została podzielona na 5 rozdziałów (objętość kolejno: 42 strony, 40 stron, 41 stron, 83 strony, 29 stron). Struktura pracy jest harmonijna, w miarę równomiernie podzielona na rozdziały, a jej układ wskazuje zdecydowanie na empiryczno-teoretyczny charakter dysertacji. Praca pod względem formalnym nie budzi zastrzeżeń. Za wyjątkiem kilku błędów ortograficznych, stylistycznych oraz interpunkcyjnych, praca jest przygotowana w sposób rzetelny i czytelny. Bibliografia składa się z 228 pozycji literaturowych oraz 23 aktów prawnych. Dobór literatury jest odpowiedni do tematu, jednak literatura przedmiotu z ostatniej dekady jest znacznie bogatsza, niż w zaprezentowanej dysertacji.

Praca składa się z wstępu, pięciu rozdziałów oraz zakończenia. We wstępie Doktorantka omówiła problem badawczy, przedstawiła hipotezy, cele ogólne, cząstkowe i utylitarne. Uwagi do tych zapisów przedstawiono na s. 2-3 niniejszej recenzji. Dodatkowo jednak chciałam zaznaczyć, że niektóre sformułowania we wstępie są niezrozumiałe, np. *„dodatkowym motywem przemawiającym za koniecznością deskrypcji roli outsourcingu doradztwa podatkowego w zarządzaniu przedsiębiorstwem, jest niedostatecznie opisany w literaturze problem dotyczący zagadnień poruszonych w pracy. Wstęp rozprawy oceniam jako najslabszą część pracy. Jest przygotowany w pośpiechu, wprowadza chaos, który został częściowo uporządkowany dopiero w rozdziale 4.*

W rozdziale pierwszym zatytułowanym *Rola outsourcingu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem* Doktorantka skoncentrowała się wokół zagadnień outsourcingu i jego znaczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Rozdział jest dobrym wstępem teoretycznym do pracy, przedstawia podstawowe definicje i kluczowe zagadnienia stanowiące wprowadzenie do tematu i pierwszej części hipotezy i celu głównego. Moje wątpliwości budzą rozważania na temat reengineeringu i lean managementu, które są traktowane jako zjawiska, a nie koncepcje zarządzania (s.10). Na kolejnych stronach w ramach szczegółowych opisów Doktorantka już

poprawnie używa koncepcji zarządzania. W rozdziale tym istotnym elementem jest prezentacja ewolucji koncepcji outsourcingu (rys. 2, s. 22). Od powstania bardzo dobrej książki, na którą powołuje się Doktorantka, minęło już 20 lat. Czy od tego momentu nie pojawiło się nic nowego, czy tabela 6 stanowi nowsze ujęcie? A jeśli tak, to szkoda, że Doktorantka nie pokusiła się o prezentację własnego ujęcia ewolucji outsourcingu? Ciekawymi podrozdziałami są: 1.3 prezentujący w sposób syntetyczny rodzaje i cele outsourcingu oraz 1.4, który prezentuje, w oparciu o badania wtórne, korzyści wynikające ze stosowania outsourcingu przez MŚP.

Rozdział drugi pt. *Znaczenie konkurencyjności w działalności przedsiębiorstw sektora MŚP* wprowadza czytelnika w drugą część celu i hipotezy głównej. Doktorantka przeprowadza dyskusję nt. konkurencji i konkurencyjności, stosowania outsourcingu jako strategii budowania przewagi konkurencyjnej oraz przesłanek stosowania outsourcingu doradztwa podatkowego w działalności MŚP. Rozdział jest rzetelnie przygotowany, można byłoby się jedynie pokusić o jego rozwinięcie w oparciu o większą liczbę pozycji zagranicznych, których w tym obszarze nie brakuje. Nie mam przekonania co do tak szerokiego opisu zagadnień związanych z RODO. Nie chcę umniejszać tego problemu, jednak w założeniach dysertacji nie czuję konieczności tak dokładnych opisów, np. przykładowy rejestr czynności przetwarzania prowadzony przez Administratorów (s. 85).

W rozdziale 3 zatytułowanym *Przebieg współpracy w ramach outsourcingu doradztwa podatkowego* Doktorantka zaprezentowała etapy wdrażania outsourcingu, uwarunkowania i charakterystykę zawodu doradcy podatkowego oraz charakterystykę wskaźników efektywności do pomiaru efektywności outsourcingu. Rozdział spójnie łączy się z dwoma poprzednimi i tłumaczy przede wszystkim podmiot badań, jakim jest doradca podatkowy i jak przebiega proces doradztwa. W zaproponowanym (przywołanym) modelu zarządzania kontraktem outsourcingowym nie upatruję jednak niczego nowego (rys. 17), chociaż opis sugeruje odniesienie do outsourcingu, to mówimy o klasycznym podejściu do procesu zarządzania. Jeśli tak, to rys. 17 jest zbędny. Przyjęcie opisu modelu procesu rodzi pytanie: W jakim momencie (etapach, elementach) procesu zarządzania outsourcingiem mówimy o projekcie wdrożenia outsourcingu doradztwa podatkowego?

Część badawcza została przedstawiona w rozdziałach 4 i 5. Rozdział 4 zatytułowany *Outsourcing doradztwa podatkowego w zarządzaniu przedsiębiorstwem w świetle badań empirycznych*, rozpoczyna Doktorantka od opisu metodyki badawczej oraz charakterystyki próby badawczej. Szczegółowe uwagi do tej części pracy zawarłam w ocenie metodyki badań. Kolejny podrozdział stanowi prezentację wyników badań (4.2). Doktorantka szczegółowo omówiła każde zadane pytania, co przełożyło się na prezentację około 90 rysunków i krótkich wniosków.

Taka prezentacja wyników wskazuje na ogrom pracy Doktorantki, ale również pewną niedojrzałość, bo nie wszystkie wyniki należało przedstawiać na rysunku. Ważniejszym z tej perspektywy wydawał się podrozdział 4.3, szkoda, że zaprezentowane np. w tabeli 29 wyniki nie zostały zaprezentowane na rysunku, podobnie można było zrobić z innymi zagadnieniami zaprezentowanymi w tabeli 28. Potwierdzenie hipotez Doktorantka przyjmuje dość swobodnie. W przypadku hipotezy głównej zakłada, że koncentracja na działalności podstawowej oraz wiedza dostawcy usług outsourcingowych pozwalają wzmocnić własny potencjał, co w efekcie prowadzi do zwiększenia udziału w rynku, wzrostu satysfakcji klientów i uzyskanie korzyści finansowych (s. 188). To dość daleko idące wnioski, które wynikają z przypuszczeń – może za wyjątkiem korzyści finansowych – patrz pytanie 13 i 14 ankiety. Oczywiście respondenci wskazali na korzyści dodatkowe, które są związane z rynkiem, ale nieco inaczej zostały onezdefiniowane. Z perspektywy budowania przewagi konkurencyjnej wskazano na konkretne korzyści, co pozwala zweryfikować hipotezę główną. Z punktu widzenia korelacji zabrakło mi jednak informacji jak przedsiębiorstwa różnych branż odnoszą się wskazanym czynnikom przewagi konkurencyjnej. Hipotezę częściową 1 nie rozważam, bo moim zdaniem nie powinna stanowić podstaw do analiz. Pozostałe hipotezy zweryfikowano. W podrozdziale 4.4 Doktorantka dokonuje weryfikacji zależności. Mimo, że tych analiz wynika wiele wniosków, to zostały przeprowadzane jakby obok. Szkoda, bo część z nich można było wykorzystać to wskazania dodatkowych hipotez lub pogłębić analizy dla hipotez już postawionych.

Ostatni 5 rozdział zatytułowany *Model outsourcingu doradztwa podatkowego* jest podstawą do zrealizowania celu użytecznego. Takie podejście zyskuje na uwagę. Doktorantka nie tylko dokonała analizy outsourcingu doradztwa podatkowego, ale również zaproponowała model, który może być wykorzystywany przez innych. Sam rozdział 5 jest różny jakościowo. Z jednej strony podejmuje ważne zagadnienie, a z drugiej stanowi podsumowanie podsumowania rozdziału 4. Liczne powtórzenia korzyści outsourcingu jest trochę męczące, ponadto przywołuje się pewne pozycje literaturowe bez podania przypisu. Rozdział ten stanowi istotne *discussion*, charakterystyczne dla artykułów naukowych, dlatego odwołania do innych badań i porównania mogłyby stanowić wartość dodaną dla dysertacji. Wracając do modelu opartego na 4 etapach to należy zaznaczyć brak sprzężenia zwrotnego. Szkoda, że Doktorantka nie rozwinęła tego modelu (dotyczy tylko wdrożenia outsourcingowego) i nie włączyła go w procesy modelowania biznesowego, jak mogłoby zakładać tytuł podrozdziału. Zakładam, że to będzie podstawa do dalszych badań i wartościowych artykułów naukowych.



W zakończeniu Doktorantka po raz kolejny dokonała podsumowania badań. Brakło mi w tej części pracy bardziej syntetycznych wniosków – w zamian pojawia się ponad 20 wniosków szczegółowych. Zaprezentowano jednak propozycje dalszych badań.

### **Ocena całościowa pracy:**

- Sformułowanie problemu badawczego - na podkreślenie zasługuje wybór obszaru badań, który jest interesujący zarówno z punktu widzenia rozwoju koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem, jak i modelowania procesów biznesowych. Wybrana problematyka i dobór podmiotu badań jest również interesujący z punktu widzenia aplikacyjnego, szczególnie w odniesieniu do pierwszego etapu outsourcingu doradztwa podatkowego – wdrożenia projektu.
- Sformułowanie tematu i celów badań. Triada: temat pracy – cele – hipotezy badawcze spełnia częściowo wymogi stawiane przed pracami doktorskimi. Hipotezy mogłyby być pytaniami badawczymi, a hipotezy można sformułować w odniesieniu np. do badanych korelacji. Ich weryfikacja w trakcie badań daje jednak interesujące wyniki i możliwości pogłębiania badań w przyszłości.
- W zakresie analizy literatury problemu – Autorka wykazała się wystarczającą wiedzą analizując problem badawczy. Można było rozważyć szerszy dobór literatury, szczególnie z ostatnich kilku lat.
- Część badawcza jest przemyślana i służy analizie postawionego problemu badawczego. W zakresie metodyki badań na uwagę model wdrożenia outsourcingu doradztwa podatkowego. Dobór próby do badań jest opisany zbyt powierzchownie.
- Układ treści i ocena formalna – praca ogólnie jest napisana poprawnie, jej styl nie budzi większych zastrzeżeń. Zakładam, że błędy, które się pojawiły wynikały z przeoczenia.
- Pewną krytyczną ocenę pracy, szczególnie w części metodologicznej, rekompensują interesujące wyniki badań, które z pewnością można wykorzystać do dalszych badań naukowych w dyscyplinie.

### **Konkluzja**

Ocena pracy Pani mgr Izabeli Bagińskiej pozwala stwierdzić, że opiniowana rozprawa doktorska, mimo wskazanych uwag, jest dowodem wystarczającej znajomości podjętej problematyki badawczej. Praca stanowi samodzielne i oryginalne rozwiązanie problemu badawczego. Autorka wykazała się znajomością problemu i umiejętnością samodzielnego prowadzenia badań w zakresie nauki o zarządzaniu i jakości. Przedstawiona w pracy tematyka badawcza jest aktualna, a zastosowane metody badawcze w sposób wystarczający umożliwiły rozwiązanie

problemu badawczego oraz realizację sformułowanych celów pracy. Tytuł rozprawy odpowiada jej treści. Układ dysertacji, jej treść i kompozycja korespondują z przeprowadzonymi badaniami literaturowymi i empirycznymi, co świadczy o dostatecznej wiedzy Autorki w zakresie dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

Praca odpowiada wymogom stawianym pracom doktorskim w myśl Ustawy z dnia 14.03.2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki i w szczególności odpowiada warunkom art. 13 ust.1. W związku z powyższym wnoszę do Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej o przyjęcie rozprawy Pani mgr Izabeli Bagińskiej pt. „Outsourcing doradztwa podatkowego w zarządzaniu przedsiębiorstwem” i dopuszczenie jej do publicznej obrony.

*Jilko Kuop*