

dr hab. inż. Anna Stronczek, prof. AGH

Kraków, 12.07.2023

Wydział Zarządzania

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

RECENZJA

**rozprawy doktorskiej mgr Joanny Sławińskiej
pt. „Model kontroli zarządczej w administracji rządowej”**

napisanej pod kierunkiem naukowym

dr hab. Grzegorza Przekoty, prof. PK

oraz

dr inż. Agnieszki Lisowskiej (promotor pomocniczej)

Uwagi wstępne

Podstawą sporządzenia recenzji jest Uchwała nr 192/II/2003 Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Warszawskiej z dnia 28 marca 2023, powołująca mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej mgr Joanny Sławińskiej, o czym zostałam poinformowana pismem Dziekana Wydziału Zarządzania dr hab. inż. Jarosława Domańskiego z dnia 25 maja 2023.

Recenzja zawiera ocenę, sporządzoną zgodnie z art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki (Dz.U. z 2003 r. Nr.65 poz. 595 wraz z późniejszymi zmianami).

Ocena trafności wyboru problemu naukowego i sformułowania tytułu pracy

Kontrola zarządcza wydaje się być nieodłącznym elementem dobrze funkcjonującej administracji rządowej, pełniąc kluczową rolę w zapewnieniu skuteczności, transparentności i odpowiedzialności instytucji publicznych. Jej istnienie i prawidłowe działanie są niezbędne dla skutecznego monitorowania oraz ochrony publicznych środków, zapewniając by były one wykorzystywane zgodnie z przepisami prawa, etycznymi standardami oraz najlepszymi

praktykami zarządzania. Poprzez regularne audyty, oceny oraz monitorowanie działań, kontrola zarządcza pomaga identyfikować ewentualne luki, nadużycia czy nieprawidłowości, a także podejmować działania naprawcze w celu minimalizacji ryzyka i ochrony interesów publicznych. Ponadto, kontrola zarządcza przyczynia się do zapewnienia przejrzystości i odpowiedzialności instytucji publicznych wobec społeczeństwa. Dzięki jej działaniom, decyzje administracyjne są poddawane rzetelnej ocenie i analizie, co umożliwia skuteczne monitorowanie wydajności instytucji rządowych. Raporty, oceny oraz komunikacja zewnętrzna kontrolerów zarządczych stanowią ważne narzędzia informacyjne dla społeczeństwa, umożliwiające ocenę skuteczności działań administracji rządowej oraz wzmacniające zaufanie obywateli do instytucji publicznych. Badanie tej tematyki ma potencjał wnoszenia praktycznych korzyści dla społeczeństwa poprzez poprawę jakości zarządzania w sektorze publicznym, zwiększenie przejrzystości i odpowiedzialności oraz efektywne wykorzystanie zasobów publicznych.

Dokonując oceny trafności sformułowania tematu, wyboru obszaru i przedmiotu badań w dysertacji doktorskiej pt. "Model kontroli zarządczej w administracji rządowej" należy podkreślić, że tematyka i obszar badawczy są istotne zarówno z perspektywy teoretycznej, jak i praktycznej. Uważam wybrany temat za aktualny i ciekawy, odnoszący się do bieżących krajowych i zagranicznych trendów badawczych, a równocześnie niezwykle istotny z punktu widzenia interesu społecznego. Sformułowany tytuł pracy doktorskiej wykazuje cechy dysertabilności i precyzyjnie określa rozważany problem, będąc zgodnym z treścią opracowania.

Cele i hipotezy rozprawy

Zidentyfikowanie przez Autorkę luk (empirycznej, poznawczej, metodycznej) pozwoliło na sprecyzowanie głównego problemu badawczego w postaci pytania (s. 14): *Dlaczego obecny model kontroli zarządczej w administracji rządowej wymaga nowych rozwiązań z wykorzystaniem naukowej metody analizy?*

Pytanie to znalazło przełożenie na szczegółowe pytania badawcze:

1. *Czy teoretyczne koncepcje kontroli wewnętrznej oraz zarządczej mogą być zaimplementowane w administracji rządowej?*
2. *Które z dotychczas stosowanych w administracji rządowej działań oceniających, usprawniających oraz innych działań zarządczych można zastosować w modelu kontroli zarządczej?*
3. *Jakie kryteria powinny zostać zastosowane w celu oceny i doskonalenia kontroli zarządczej w administracji rządowej?*
4. *Jakie działania należy wdrożyć w celu usprawnienia funkcjonowania kontroli zarządczej w administracji rządowej?*

Szczegółowe pytania badawcze, prowadzą logicznie do realizacji celu głównego, który został sformułowany we wstępie, a którym było *opracowanie modelu kontroli zarządczej w administracji rządowej z możliwością jego implementacji w ministerstwach*.

Cel główny rozprawy został uzupełniony o cele szczegółowe:

1. *Identyfikacja aktualnego modelu kontroli zarządczej w administracji rządowej w ujęciu syntezy współczesnej wiedzy.*
2. *Diagnoza funkcjonowania kontroli zarządczej w administracji rządowej.*
3. *Opracowanie rozwiązań mających na celu usprawnienie funkcjonowania kontroli zarządczej w administracji rządowej.*

Sformułowanie celu w rozprawie jest ogólnie poprawne. Cel główny, dotyczący opracowania modelu kontroli zarządczej w administracji rządowej z możliwością implementacji w ministerstwach, jest jasny i precyzyjny. Natomiast cel szczegółowy nr 2 wydaje się być wtórny w stosunku do celu nr 1. Można by zastanowić się, czy konieczne jest oddzielne sformułowanie celu dotyczącego diagnozy, czy też można by go uwzględnić jako część identyfikacji istniejącego modelu.

Jak wskazano w rozprawie, realizacja powyższych celów wymagała określenia hipotezy głównej: *Teoretyczny model kontroli zarządczej wymaga dedykowanego dostosowania do praktyki administracji rządowej.* Hipoteza ta jest interesująca z naukowego punktu widzenia.

Autorka sformułowała również trzy hipotezy pomocnicze:

1. *Kontrola zarządcza w administracji rządowej wymaga opracowania nowych rozwiązań.*
2. *Obecny model kontroli zarządczej w administracji rządowej, zbliżony do modelu COSO, wykazuje niedoskonałości.*
3. *Dotychczas stosowane w administracji rządowej działania oceniające, usprawniające oraz inne działania zarządcze mogą zostać zastosowane w modelu kontroli zarządczej.*

Przedstawione w rozprawie hipotezy zostały sformułowane poprawnie i właściwie porządkują dalszy tok postępowania badawczego. Równocześnie są dość ogólne, co utrudnia ich testowanie. Wydaje się, że byłoby korzystne, gdyby hipotezy były skoncentrowane na określonych aspektach kontroli zarządczej w administracji rządowej.

Reasumując, matryca logiczna przedstawiona w dysertacji jest poprawna, zatem pracę od strony postawionych celów, hipotez i pytań badawczych oceniam pozytywnie.

Źródła informacji i metody badawcze

Rezultaty pogłębionych studiów literaturowych dostrzec można w całej pracy. Literatura przywołana w dysertacji obejmuje 242 pozycje (wliczając akty normatywne) z czego 72 to pozycje obcojęzyczne, co świadczy o szerokim spektrum poszukiwań literaturowych i zasługuje na uznanie.

Dysertacja ma charakter interdyscyplinarny, choć osadzona jest głównie w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, wielokrotnie obejmuje tematycznie i badawczo inne dyscypliny: ekonomię i finanse oraz prawo.

W pracy zostały wykorzystane liczne metody badawcze, które Doktorantka wymienia we wstępie: metodę analizy i krytyki piśmiennictwa, metodę analizy krytyczno-porównawczej, metodę analizy komparatywnej, badania ankietowe oraz wywiady pogłębione, obserwację, metodę badania dokumentów, opis i wnioskowanie statystyczne. Autorka wyczerpująco uzasadniła przyjęcie określonej procedury i metod badawczych.

Dobór źródeł informacji i metod badawczych z perspektywy przyjętej matrycy logicznej (pytania badawcze – postawione cele – przyjęte hipotezy) oceniam pozytywnie.

Merytoryczna ocena struktury i treści

Pod względem merytorycznym pracę oceniam pozytywnie, niemniej jednak mam pewne zastrzeżenia. Część z nich ma charakter dyskusyjny, inne stanowią subiektywne spostrzeżenia. Mam nadzieję, że uwagi pomogą Doktorantce dopracować warsztat badawczy i pozwolą uniknąć błędów przy kolejnych publikacjach.

Przedłożone opracowanie to studium teoretyczno-empiryczne, obejmujące 270 stron, na których zawarto: wstęp, pięć rozdziałów, podsumowanie, bibliografię, wykaz wykorzystanych aktów normatywnych (w pracy nazwany: „Dokumenty i materiały źródłowe”) spis tabel oraz spis wykresów. Tekst właściwy poprzedzono streszczeniami w języku polskim i angielskim. Wywody przedstawione w tekście uzupełnia 40 zestawień tabelarycznych i 26 wykresów.

Praca posiada logiczny i spójny układ, zgodny z zakresem analizowanego problemu badawczego oraz przyjętymi celami. Konstrukcja pracy jest poprawna i zgodna z formalnymi wymogami prowadzenia badań naukowych przyjętymi w ramach dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

Treść zasadniczą dysertacji poprzedza streszczenie, które nie zawiera informacji najistotniejszych dla tej części pracy, takich jak: cele, pytania badawcze oraz hipotezy.

We wstępie, obok kluczowych dla tej części elementów, zaprezentowano rozbudowane uzasadnienie wyboru tematu wraz ze wskazaniem zidentyfikowanych luk. W syntetyczny sposób zaprezentowano założenia oraz zawartość i logikę konstrukcji kolejnych rozdziałów dysertacji.

Na początku wstępu znalazło się bardzo niefortunne zdanie (s. 11): „*W teorii zarządzania występują organizacje kierujące się przepisami oraz organizacje nakierowane na wypełnienie misji, osiąganie rezultatów.*” Nie znam podmiotów gospodarczych, które deklarowałyby chęć działania niezgodnego z przepisami prawa, co najwyżej takie, które ograniczają się do realizacji zadań narzuconych przez prawo, bez stawiania sobie celów finansowych. Zapewne taka charakterystyka była zamierzeniem Autorki. Zadaniem recenzenta jest odnieść się do tego co w pracy zastaje, a nie do tego czego w niej nie ma, dlatego muszę zasygnalizować, że zastosowany podział jest nieprawidłowy.

Rozdział pierwszy (56 stron) pt. „Kontrola zarządcza w ujęciu współczesnej syntezy wiedzy”, to wprowadzenie do problematyki rozprawy. Podstawowymi pojęciami dla recenzowanego

opracowania są kategorie: kontrola, kontrola wewnętrzna i kontrola zarządcza. Autorka definiuje te pojęcia, zwracając szczególną uwagę na wieloaspektowość problemu kontroli. Następnie prezentuje różne modele kontroli wewnętrznej, podkreślając ich zogniskowanie na efektywności organizacji. Dużą część rozdziału pierwszego zajmuje przedstawienie dotychczasowych etapów wdrażania kontroli zarządczej oraz zasady jej funkcjonowania w polskiej administracji rządowej.

Przyjęta struktura i treści rozdziału nie budzą zastrzeżeń, nasuwają jednak pytania. Podrozdział 1.2 nosi nazwę „Międzynarodowe koncepcje zarządzania i kontroli”. W jego podrozdziałach Doktorantka przybliżyła (w większości) koncepcje i standardy, które zostały wykorzystane jako kanwa "Standardów kontroli finansowej w jednostkach sektora finansów publicznych". Może zatem w tytule rozdziału należało zaakcentować ten zabieg konstrukcyjny, zamiast podkreślać międzynarodowość? Zastosowana przez Autorkę nazwa dawała obietnicę podziału standardów zgodnie z obszarami ich występowania, co nie znalazło przełożenia na treści prezentowane w podrozdziałach. Konsekwencją podjętego przez Doktorantkę podziału powinno być zaprezentowanie „Standardów kontroli wewnętrznej w rządzie federalnym” opracowane przez Najwyższy Urząd Kontroli w Stanach Zjednoczonych (General Accounting Office – GAO) w części 1.2.2 pt.: „Anglosaskie modele ramowe koncepcji kontroli wewnętrznej”. Idąc dalej wydaje się, że podrozdziały 1.2.2, i 1.2.3 powinny tytułami nawiązywać do nazw przywoływanych standardów: CoCo i COBIT.

Powyższe zastrzeżenia nie ujmują stronie merytorycznej i nie wpływają na stopień realizacji pierwszego celu pomocniczego – co było zamierzeniem Doktorantki. Problemem jest jednak język i strona formalna rozdziału do czego odniosę się w dalszej części recenzji.

Rozdział drugi (23 strony) pt. „Audyty i ocena kontroli zarządczej” tak jak i pierwszy ma charakter teoriopoznawczy. Doktorantka skoncentrowała się w nim na zaprezentowaniu funkcji audytu w systemie kontroli zarządczej oraz przedstawieniu różnych rodzajów audytów wewnętrznych i ich powiązań z uregulowaniami prawnymi. Zakres treściowy rozdziału jest logicznym następstwem założeń przyjętych we wstępie i nie budzi wątpliwości.

Wydaje się że tytuł podrozdziału 2.2 „*Teoretyczne podstawy prawne audytu*” jest nietrafiony i warto byłoby rozważyć bardziej adekwatny, który precyzyjniej opisałby tematykę omawianą w sekcji. Możliwe propozycje to: „Regulacje prawne dotyczące audytu”, „Ramy dla zasad funkcjonowania audytu” lub „Aspekty prawno-regulacyjne audytu”.

Problemem z jakim przyszło mi się zmierzyć w trakcie lektury rozdziału drugiego, to kwestia podobieństwa niektórych treści w nim ujętych do wcześniejszej publikacji Autorki. I tak, ostatni akapit ze s. 80 dysertacji jest bliźniaczy względem ostatniego akapitu ze strony 59 artykułu: Waściński, T., Sławińska, J. (2013). Audyt wewnętrzny wspomagający zarządzanie sektorem publicznym - główne problemy i propozycje usprawnień. *Zeszyty Naukowe UPH seria Administracja i Zarządzanie*, 24(97), 57-71. Podobnie akapit ze s. 78 rozpoczynający się od słów „Istotną kwestią jest ...” i akapit rozpoczynający się od tych samych słów na s. 70 przywoływanego artykułu. I dalej, pierwszy akapit na s. 71 przedstawionej pracy odnajdujemy na następnej stronie artykułu. Wydaje się, że Autorka nie zna zasad tworzenia odwołań do autocytoowań.

Rozdział trzeci (60 stron) pt. „Analiza aktualnego modelu kontroli zarządczej” zawiera charakterystykę jednostek sektora finansów publicznych, w tym administracji rządowej oraz przedstawia determinanty organizacyjno-prawne obecnego modelu kontroli zarządczej w polskiej administracji rządowej. Doktorantka przeprowadziła badanie polegające na analizie porównawczej ww. modelu bazując na danych wtórnych pozyskanych z ponad sześciuset jednostek polskiej administracji. Istotny element tego rozdziału stanowi przedstawienie rozwiązań w zakresie kontroli wewnętrznej (zarządczej) w wybranych krajach europejskich.

Lektura rozdziału trzeciego nasunęła kilka uwag i sugestii:

1. Na s.106 znalazło się zdanie „*Niewykonanie lub nienależyte wykonanie obowiązków w zakresie kontroli zarządczej skutkuje dyscypliną finansów publicznych (...)*”, wydaje się oczywistym, że wskazane czyny skutkują naruszeniem dyscypliny finansów publicznych.
2. W rozdziale Doktorantka odniosła się do badań dotyczących regulacji i odpowiedzialności w zakresie kontroli zarządczej w ministerstwach (s. 111). W przypisie rzeczowym (przypis 341) precyzuje, że dane wtórne odnoszą się do stanu na dzień 18.03.2011. W mojej opinii, warto rozważyć inkorporację tej informacji w treść główną rozdziału.
3. W dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości należy zachować ostrożność i uważność dobierając źródła literaturowe. Na s. 103 pisząc o instytucjach administracji rządowej pozostających poza działami (powołując się na źródło z 2012 roku), Autorka wymienia nieistniejącą Centralną Komisję ds. Stopni i Tytułów. Zgodnie z art. 179 ust. 10 ustawy z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2018 r. poz. 1669 z późn. zm.) z dniem 1 stycznia 2021 r. Rada Doskonałości Naukowej wstąpiła w prawa Centralnej Komisji do Spraw Stopni i Tytułów. Podobnie, wymienione działy administracji rządowej (s. 103) nie odpowiadają aktualnej ustawowej specyfikacji (zmiany obowiązują od 14.12.2022). Dysertacja nie powinna zawierać nieaktualnych informacji w przedmiotowym dla niej zakresie.
4. Moim zdaniem, mankamentem rozdziału jest brak odniesienia do bieżących przepisów normatywnych, które regulują funkcjonowanie kontroli zarządczej w poszczególnych obszarach administracji rządowej, takich jak np.:
 - Komunikat Ministra Finansów, Funduszy i Polityki Regionalnej dnia 130 sierpnia 2021 r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie kontroli zarządczej dla działów administracji rządowej – budżet, finanse publiczne, instytucje finansowe (Dz. Urz. Min. Fin. poz. 128),
 - Komunikat Ministra Sprawiedliwości z dnia 25 lipca 2019 r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie kontroli zarządczej dla działu administracji rządowej – sprawiedliwość (Dz. Urz. MS.2019.160).
5. Mam wątpliwość co do nazwy rozdziału 3.3, którego lektura była dla mnie interesująca i dodatkowo przyjemna (ze względu na brak uchybień językowych). Doceniam wysiłek włożony w jego napisanie, ale samo przytoczenie rozwiązań stosowanych w różnych krajach w zakresie kontroli zarządczej nie stanowi jeszcze analizy. W moim mniemaniu nieodzownym elementem analizy porównawczej jest interpretacja i wnioskowanie, których we wskazanym podrozdziale zabrakło.

W liczącym 50 stron rozdziale czwartym „Diagnoza aktualnego modelu kontroli zarządczej w wybranych jednostkach administracji rządowej” została przedstawiona metodyka badań, a następnie zaprezentowane wyniki badań ilościowych przeprowadzonych w polskich ministerstwach oraz Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. Zebrane dane ujawniły problemy i dysfunkcje obecnego modelu kontroli zarządczej, a także umożliwiły identyfikację i ocenę elementów oraz zadań kontroli zarządczej w administracji rządowej.

Do treści rozdziału przedstawiam kilka pytań i uwag:

1. Z punktu widzenia zawartości merytorycznej prowadzonego badania kluczową rolę ma kwestionariusz ankietowy. Dobrym zwyczajem jest jego zamieszczenie jako załącznika do dysertacji. W przedstawionej pracy brak takowego. W moim odczuciu, zostałam pozbawiona wglądu w proces twórczy badań, co utrudnia mi sformułowanie odpowiedzi na pytanie czy Doktorantka potrafi je samodzielnie prowadzić. Zadania nie ułatwia narracyjny sposób przedstawienia pytań z kwestionariusza zamiast ich zacytowania.
2. Otrzymano 14 ankiet zwrotnych (I etap badań). Na s.162 czytamy: „*Badaniem z użyciem kwestionariusza objęto kierowników komórek kontroli i audytu ww. jednostek administracji rządowej*”. Czy nie było możliwości skierowania ankiet do większej ilości osób zaangażowanych w audyt i kontrolę w administracji rządowej, np. do 3-4 osób z danej komórki?
3. Na s. 161 Doktorantka pisze „*W panelu eksperckim wzięli udział kierownicy komórek kontroli i audytu ww. jednostek administracji rządowej*„. Brakuje informacji jak przebiegały te badania. Czy wywiady pogłębione (II etap badań) miały formę wywiadów ustrukturyzowanych, częściowo ustrukturyzowanych, nieustrukturyzowanych? W jaki sposób wywiady były dokumentowane? Czy wywiady zostały utrwalone na jakimś nośniku i dokonano ich transkrypcji, a następnie analizy tematycznej?
4. Wydaje się, że zasadne byłoby przytoczenie treści części wypowiedzi w celu potwierdzenia wniosków zawartych w pracy.
5. Zastosowany przez Doktorantkę współczynnik korelacji Pearsona dotyczy zmiennych o charakterze ilościowym. W szczególności jest miarą prostoliniowego związku między zmiennymi zatem należałoby rozważyć weryfikację wykresu rozrzutu. Współczynnik korelacji Pearsona nie jest skuteczny w przypadku korelacji krzywoliniowej. Pożądaną cechą choć nie obligatoryjną dla korelacji r- Pearsona jest to, aby korelowane zmienne miały rozkłady zbliżone do rozkładu normalnego, przy czym należy zwrócić uwagę na wartości odstające. Współczynnik korelacji pozwala potwierdzić istnienie oraz kierunek korelacji, natomiast interpretacja związku przyczynowo-skutkowego zależy od posiadanej wiedzy w danej dziedzinie i istotnym jest aby nie tworzyć tzw. związków pozornych. W przypadku, gdy zmienne mają rozkład porządkowy należałoby skorzystać z nieparametrycznych testów korelacyjnych, np. rho-Spearmana lub tau-Kendalla. Dla zmiennych nominalnych wyznaczany jest współczynnik V-Cramera. W przeprowadzonych badaniach ankietowych wykorzystana została skala Likerta, która tworzy rozkład porządkowy nie ilościowy. Stąd wnioskowanie o zależności korelacyjnej z wykorzystaniem korelacji r- Pearsona w tym przypadku wydaje się nietrafne.

Rozdział piąty (30 stron) jest przedstawieniem autorskiego modelu kontroli zarządczej w administracji rządowej. Konstrukcja modelu opiera się na wynikach badań zaprezentowanych we wcześniejszych rozdziałach. Przedstawione zostały strategiczne założenia modelu, etapy jego implementacji, podział uprawnień i koordynacji zadań, a także ocena i doskonalenie modelu za pomocą pomiaru funkcjonowania kontroli zarządczej. Głównym zadaniem opracowanego modelu jest skuteczne wdrożenie kontroli zarządczej oraz zagwarantowanie osiągnięcia wyznaczonych celów, równocześnie z przestrzeganiem zasad legalności, efektywności i rozliczalności działań realizowanych przez administrację. Treść tego rozdziału oceniam pozytywnie.

W podsumowaniu (7 stron) Doktorantka zrekapitulowała przebieg badań i ustalone wnioski dla teorii i praktyki, wskazując jak posłużyły realizacji celów rozprawy.

Dyskusja wyników badań podjęta w podsumowaniu, w kontekście weryfikacji kluczowej tezy postawionej w pracy oraz celu głównego i pomocniczych celów użytecznych jest dobra.

Pomimo pytań i uwag dyskusyjnych zawartych w recenzji, uważam, iż zaprezentowane w rozprawie rozważania oraz koncepcja badań jak również wysnute wnioski są przemyślane oraz kompletne w swojej koncepcji. Rezultaty poznawcze pracy przejawiają się poprzez osiągnięcie celu głównego i szczegółowych pracy, rezultaty badawcze w postaci weryfikacji postawionych we wstępie hipotez badawczych.

Podsumowując, pozytywnie oceniam koncepcję rozwiązania problemu badawczego zaproponowaną przez Doktorantkę oraz zastosowaną procedurę badawczą, której poprawna konstrukcja świadczy o opanowaniu przez mgr Joannę Sławińską warsztatu metodologii prowadzenia badań empirycznych.

Język i formalna strona rozprawy

Mam poważne zastrzeżenia do strony formalnej pracy, w której łatwo zauważyć liczne błędy językowe (gramatyczne, stylistyczne, składniowe oraz interpunkcyjne). Ponieważ rolą recenzenta nie jest dokonywanie powtórnej korekty tekstu, ograniczę się jedynie do wskazania przykładów uchybień edytorskich i braku dbałości o język, odnosząc się przede wszystkim do rozdziału 1 (niestety zarzut braku staranności w tym zakresie dotyczy całości pracy):

- na s. 16 Autorka dwa akapity redaguje w czasie przyszłym (w odróżnieniu od reszty wstępu) - jednak należy pamiętać, że przedstawiona rozprawa to raport z poszukiwań naukowych, które już zostały zrealizowane;
- nagminny brak przecinka przed spójnikiem przeciwstawnym „a” np. na stronach: 14, 22, 39, 60, 63, 73, 75 (w ostatnim przypadku zastosowano nieuzasadniony średnik);
- s. 28: „*Zauważono także, iż dużych organizacjach*” – powinno być: „*iz w dużych organizacjach*”;
- s. 31: „*podstawy za założeń*” – powinno być: „*podstawy założeń*” lub „*podstawy do założeń*”;

- s. 32: „Kontrola wykorzystuje rozwiązania uzyskane wyniku realizacji pozostałych funkcji zarządzania tj.: planowanie, organizowanie i kierowanie zasobami ludzkimi.” – powinno być: „uzyskane w wyniku”. Ponadto w języku polskim występuje fleksja, zatem: planowania, kontrolowania, etc. (ten sam błąd występuje też na stronach: 25, 29, 36, 39);
- s. 35: „może być wdrożony w jednostkach gospodarczych, urzędach centralnych, lokalnych i inne jednostkach nie mających na celu osiągnięcia zysku.” – zdanie rozpoczęte od małej litery bez podmiotu, a ponadto powinno być: „i innych jednostkach”;
- s. 37: „Dzięki temu możliwe jest prowadzenie oraz kontrolowanie organizacją” – powinno być: „kontrolowanie (czego?) organizacji”;
- powtórzenia w ramach jednego zdania: „W powyższej definicji kontrola wewnętrzna jest procesem dotyczącym zarządzania całością działalności jednostki, uwypuklona jest konieczność (...)” (s. 45) – dodatkowo zdanie to jest niepoprawne składniowo;
- s. 61 – „Źródło: Opracowanie własne” – po dwukropku piszemy z małej litery (dotyczy całej pracy);
- s. 63 – brak nawiasu otwierającego;
- s. 68 – słowo *Proces* w środku zdania (duża litera);
- s. 69 – „Należy to wymienić regulacje” – powinno być: „należy tu wymienić”;
- s. 73 – „słabości, które przyczyniły się do ich braku ich realizacji” – powinno być: „słabości, które przyczyniły się do braku ich realizacji”;
- akapit, jako element formalny i treściowy stanowi jedność. Autorka dzieli treści spójne, a kolejny akapit wprowadza słowem „ponadto” (s. 13, s. 48), co niekorzystnie wpływają na płynność narracji i czytelność przekazu;
- w pracy nadużywany jest przymiotnik „przedmiotowy”, w różnych przypadkach, liczbach i rodzajach pojawia się 99 razy;
- w spisie bibliografii wdarło się pewne „zamieszanie” na s. 253, które zaburzyło porządek alfabetyczny.

Doktorantka nie zachowuje zwyczajowo przyjętych zasad tworzenia przypisów w przypadku powtórnego powoływania danego źródła. Ponieważ sytuacja ta jest w pracy częsta, tak jak w przypadku błędów stylistycznych ograniczę się do kilku przykładów.:

- pozycja powołana w przypisie 1 pojawia się również w pełnym brzmieniu w przypisie 53 – powinien być zastosowany *op. cit.*,
- pozycja powołana w przypisie 2 pojawia się również w pełnym brzmieniu w przypisach, 69, 125 – również brak *op. cit.*; podobnie przypisy: 3 i 103 i dalsze.

Z mojego doświadczenia wynika, że uchybienia takie jak powyżej wskazane zdarzają się nawet w prestiżowych wydawnictwach po profesjonalnej korekcie wydawniczej, jednak w pracy występują one często, co odwraca uwagę od meritum, znacznie obniża przyjemność czytania oraz wpływa na odbiór tekstu rozprawy.

Rekapitulując, pod względem redakcyjnym i lingwistycznym, a także w zakresie stosowania poprawnych zasad dla odsyłaczy bibliograficznych, pracę oceniam przeciętnie.

Pytania problemowe

Po zapoznaniu się z dysertacją, oprócz pytań i uwag szczegółowych, zawartych w treści recenzji, dodatkowo poniżej podaję trzy zagadnienia ogólne, o których przedyskutowanie proszę Doktorantkę podczas publicznej obrony:

- Proszę o szczegółowe omówienie hipotezy doktoratu oraz jej powiązania z przeprowadzonymi badaniami i uzasadnienie jej pozytywnej weryfikacji.
- W nawiązaniu do stwierdzenia zawartego we wstępie: „*W teorii zarządzania występują organizacje kierujące się przepisami oraz organizacje nakierowane na wypełnienie misji, osiąganie rezultatów.*” (s.11) proszę o wskazanie podmiotów gospodarczych, które intencjonalnie nie kierują się przepisami prawa.
- Proszę uzasadnić osadzenie tematu w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

Wnioski i konkluzja końcowa

Recenzowana praca stanowi wkład w rozwój badań naukowych w obszarze nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Doktorantka podejmuje ważny i aktualny temat badawczy, wykazuje się dostateczną orientacją w przedmiocie badań, a także wystarczającą samodzielnością naukową i badawczą. Przedstawiona dysertacja stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego i dowodzi, że mgr Joanna Sławińska potrafi zaplanować i zrealizować badania naukowe wykorzystując prawidłowo dobrane instrumentarium badawcze.

Pomimo przedstawionych wcześniej zastrzeżeń i sugestii, pracę uważam za wartościową. Na podkreślenie zasługuje:

- interesująca tematyka, ważna ze społecznego punktu widzenia,
- właściwe powiązanie struktury dysertacji z przyjętą we wstępie matrycą logiczną,
- sekwencyjne połączenie wyników krytycznego przeglądu literatury i badań własnych, uporządkowane w logiczny sposób,
- zastosowanie różnorodnych technik i narzędzi badawczych, odpowiednio dopasowanych do unikalnych cech i wymagań badanego zjawiska,
- elastyczność i wszechstronność podejścia badawczego oraz dążenie do kompleksowego zrozumienia tematu,
- właściwy dobór wiarygodnych źródeł literaturowych, biorący pod uwagę ich relewantność, aktualność oraz zgodność z tematyką badania, zapewniający odpowiednie oparcie dla podejmowanych analiz i interpretacji,
- interdyscyplinarność podejścia,
- opracowanie modelu kontroli zarządczej w administracji rządowej, uwzględniające szerokie spektrum czynników,
- walory aplikacyjne proponowanych przez Autorkę modyfikacji dla praktyki gospodarczej.

Podsumowując, stwierdzam, że przedstawiona do oceny rozprawa doktorska mgr Joanny Sławińskiej pt. „Model kontroli zarządczej w administracji rządowej” napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Grzegorza Przekoty, prof. PK oraz promotor pomocniczej dr inż. Agnieszki Lisowskiej, spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim, określone w Ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 r. Wniosuję o przyjęcie rozprawy i dopuszczenie jej do publicznej obrony.

