

Kraków, dnia 18 październik 2023

Dr hab. Magdalena M. Stuss, prof. UJ  
Uniwersytet Jagielloński  
Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania  
Zakład Teorii Organizacji i Kapitału Ludzkiego

## **PONOWNA RECENZJA**

**rozprawy doktorskiej mgr Joanny Sławińskiej  
pt. „Model kontroli zarządczej w administracji rządowej”  
napisanej pod kierunkiem dr hab. Grzegorza Przekoty, prof. PK,  
promotor pomocniczy dr inż. Agnieszka Lisowska**

### **Podstawy prawne wykonania recenzji**

Niniejsza recenzja została przygotowana w odpowiedzi na pismo Przewodniczącej Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Pani dr hab. inż. Katarzyny Rostek, prof. uczelni z dnia 8 września 2023 r. informujące o dokonaniu zmian w rozprawie doktorskiej przez Panią mgr Joannę Sławińską oraz ze względu na wcześniejsze pismo Dziekana Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej Pana dr hab. inż. Jarosława Domańskiego z dnia 25 maja 2023 r. informujące o powierzeniu mi przez Radę Naukową Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Warszawskiej roli recenzenta. Podstawę prawną sporządzenia niniejszej recenzji stanowi art. 187 ustawy z dnia 20.07.2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2020 poz. 85 z późniejszymi zmianami) zgodnie z którym „rozprawa doktorska ma prezentować ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej. Ponadto, przedmiotem rozprawy doktorskiej ma być oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne”.

## **Ocena doboru problematyki badawczej, tematu i celów rozprawy**

Nowa koncepcja zarządzania sektorem publicznym (New Public Management) została zaimplementowana w polskiej administracji rządowej poprzez wprowadzenie rozwiązań zarządczych zamieszczonych w ustawie o finansach publicznych, w tym kontroli zarządczej i przyczynić się do realizacji celów jednostek w sposób skuteczny i efektywny, poprawienia jakości zarządzania z zachowaniem rozliczalności i zasad etycznych, zwiększenia nadzoru nad zasobami, wydatkowanymi środkami finansowymi oraz realizowanymi działaniami. W tym kontekście problematyka podjęta przez mgr Joannę Sławińską zbadania i modelowania kontroli zarządczej w administracji rządowej jest aktualna i ważna. Zgadzam się ze stwierdzeniem zamieszczonym w dysertacji, że dotychczas administracja rządowa wdrożyła system kontroli zarządczej w sposób nieskoordynowany i niespójny, koncentrując się głównie na formalnych aspektach kontroli zarządczej. Zarówno wśród kadry zarządzającej, jak i pracowników zauważalna jest niewystarczająca świadomość w zakresie kontroli zarządzającej. W bieżącym zarządzaniu w niewielkim stopniu wykorzystywane są dane, informacje opracowywane na potrzeby ww. kontroli. Opierając się na powyższych założeniach Autorka wykazała w dysertacji następujące luki badawcze:

- luka empiryczna – w opracowaniach naukowych dość rzadkie podejmowanie problemu dotyczącego systemowego usprawnienia i doskonalenia kontroli zarządczej w administracji rządowej w świetle nowoczesnych koncepcji zarządzania, wymogów obowiązującej ustawy o finansach publicznych, standardów;
- luka poznawcza w zakresie doskonalenia, poprawy skuteczności kontroli zarządczej; niezrozumienie przez kadrę zarządzającą i pracowników związku pomiędzy wdrożeniem kontroli zarządczej a poprawą skuteczności realizowanych działań w administracji rządowej;
- luka metodyczna – brak systemowych rozwiązań dotyczących poprawy skuteczności funkcjonowania kontroli zarządczej w administracji rządowej.

Uwzględniając szereg przytaczanych w dysertacji argumentów wskazujących, jak ważna jest kontrola zarządcza dla jednostek publicznych uważam za zasadne podjęcie badań zarówno z punktu widzenia teorii, jak i praktyki zarządzania. Doceniam również zaangażowanie Doktorantki w podjęty trud próby wypełnienia wskazanych luk badawczych.

W postępowaniu badawczym mgr Joanna Sławińska sformułowała cel badań: „opracowanie modelu kontroli zarządczej w administracji rządowej z możliwością jego implementacji w ministerstwach” oraz wskazała na ogólność proponowanego rozwiązania umożliwiając tym samym potencjalną aplikację rozwiązania w innych podmiotach

administracji publicznej , jak np. w ministerstwach.

Następnie doktorantka postawiła hipotezę główną: „teoretyczny model kontroli zarządczej wymaga dedykowanego dostosowania do praktyki rządowej” oraz trzy hipotezy pomocnicze. Przedstawione hipotezy zostały sformułowane poprawnie i jest możliwe odniesienie się do ich treści w ramach przeprowadzonego w rozprawie postępowania badawczego w poszczególnych częściach dysertacji. Następnie w celu weryfikacji przyjętych hipotez Doktorantka wskazała źródła danych (s.19), taki jak:

- „literatura polska i zagraniczna, polskie i wspólnotowe akty normatywne”

Brak tu jest szczegółowego odniesienia się do zasad doboru źródeł literaturowych, wiadomo tylko, że są one w zakresie kontroli zarządczej oraz jej oceny i audytu. Nie można więc nazwać tego systematycznym przeglądem literatury. Stanowi to istotny błąd.

- dane, opracowania i raporty z różnych instytucji

Tu również brak jest szczegółowego określenia zasad doboru źródeł, co w konsekwencji zdeterminowało istotny błąd w rozdziale trzecim (opisany zostanie w dalszej części recenzji)

- „dane ankietowe zebrane z urzędów polskiej administracji”

W dalszej części recenzji doktorantka opisuje jednak jeszcze jedno źródło danych, czyli wywiady pogłębione w wybranych ministerstwach (np. s.20). Jest więc tutaj niespójność w opisywaniu pozyskanych źródeł danych.

### **Ocena struktury i treści rozprawy**

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska składa się ze streszczenia ( w języku polskim i w języku angielskim), wstępu, pięciu rozdziałów, podsumowania, wniosków i syntezy, bibliografii, spisu dokumentów i materiałów źródłowych, spisu tabel, spisu wykresów, spisu schematów, spisu rysunków oraz jednego załącznika zawierającego kwestionariusz dotyczący kontroli zarządczej. Całość obejmuje 296 stron. Struktura pracy spełnia standardy przyjęte w ramach dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Układ pracy jest logiczny, zgodny z zakresem analizowanego problemu badawczego i przejętych hipotez. Choć zasadnicza konstrukcja pracy jest prawidłowa, to w mojej ocenie podział na podrozdziały jest zbyt rozbudowany (szczególnie na poziomie 1.3.3.1 do 5). Można było tu zastosować inne formy wyróżnienia śródtytułów niż nadawanie im tak rozbudowanej numeracji, szczególnie, że żaden z pozostałych podrozdziałów nie jest tak podzielony. Doktoranta zastosowała również rozróżnienie na rysunki (1 rysunek ) oraz schematy (2 schematy) co przy takiej ilości jest absolutnie zbędne.

Na początku rozprawy we Wstępie Doktorantka poprawnie zaprezentowała motywatory i założenia podjętego tematu pracy. Wskazała również lukę badawczą i wynikający z niej cel

główny a następnie postawiła hipotezy. Metodykę badawczą przedstawiła w formie schematu (Rysunek 0.1. Ideogram badań własnych) przypisując poprawnie poszczególne etapy strategii badawczej do jej realizacji opisanej w kolejnych rozdziałach pracy.

We wstępie zabrakło natomiast szerszego odniesienia się do uzyskanych efektów badań i ich oryginalności, jako wkładu Doktorantki w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości. Należy jednak zaznaczyć, że ta kwestia została opisana poprawnie w rozdziale piątym.

Rozdział pierwszy to efekt przeglądu literatury (jak zaznaczyłam wcześniej nie można go nazwać systematycznym przeglądem literatury gdyż nie znane są założenia doboru źródeł literaturowych oraz dane bibliometryczne). Autorka zawarła w nim definicje najważniejszych pojęć, takich jak: kontrola, kontrola zarządcza, standardy kontroli zarządczej. Jak rozumiem dokonana analiza pojęciowa pozwoliła na przyjęcie definicji pozwalających na realizację założonego celu pracy i weryfikację przyjętych hipotez. Mimo tego, należy jednak docenić właściwe zidentyfikowanie pojęć. Rozdział 1 zawiera wiele istotnych treści i wskazuje że Doktorantka pozyskała i przanalizowała adekwatną do wymagań bibliografię naukową, bardziej intuicyjnie niż naukowo dobierając źródła.

Rozdział drugi, podobnie jak rozdział pierwszy to analiza pojęciowa tym razem problematyki audytu: definicje i charakterystyki audytu oraz powiązania audytu i kontroli. Treści zawarte tym rozdziale wskazują na zgromadzoną obszerną wiedzę bibliograficzną oraz dogłębną znajomość opisanego obszaru przez Autorkę. W rozdziale 2 zawarto również, co należy podkreślić i docenić, własne autorskie podsumowania i wnioski.

W rozdziale trzecim Doktorantka zaprezentowała analizę aktualnego modelu kontroli zarządczej. O ile podrozdział 3.1 i podrozdział 3.2 są poprawnie przygotowane i pokazują istotny wkład Doktorantki w analizę treści zgromadzonego materiału źródłowego to podrozdział 3.3 jest nadal przepisaniem dokumentów i raportów Komisji Europejskiej. Autorka zatytułowała go „Analiza komparatywna kontroli wewnętrznej w wybranych państwach europejskich” wskazując tym samym na chęć zastosowania konkretnego narzędzia badawczego. Metoda komparatywna nazywana jest również metodą porównawczą lub badaniami przez analogię polega na wykrywaniu podobieństwa między procesami i zjawiskami, które prowadzą do ustalenia różnic między nimi. Istotne jest tu przestrzeganie reżimów naukowych, takich jak wymóg ekwiwalencji (równoważności porównywalnych treści, lub źródeł danych) oraz wymóg kontekstualności (czyli rozpatrywania badanych treści w odpowiednich kontekstach). O ile mogę się domyślać że przyjętym kontekstem jest identyfikacja narzędzi kontroli wewnętrznej to wymóg ekwiwalencji jest dla mnie nieznanym. Konkludując Doktorantka nie przedstawia zasady doboru podmiotów (wiadomo tylko że są to

rozwiązania w wybranych krajach europejskich, pada więc pytanie dlaczego te a nie inne np. Chorwacja). Nie zdefiniowała zmiennych oraz wskaźników do zmiennych a tym samym nie dokonała poprawnej metodycznie oceny i porównania opisywanych przypadków. Czyli nie zastosowała metody wymienionej w tytule podrozdziału a mamy tylko swobodny opis i sumaryczna wnioski.

Rozdział czwarty zawiera opis przeprowadzonych przez Autorkę badań empirycznych. Z tytułu pierwszego podrozdziału (4.1. Procedura badawcza) wynika że powinien opisywać strategię badawczą. Niestety jest tu odwołanie do wspomnianego rysunku 0.1 umieszczonego we wstępie. Powinien być on tu powtórzony i rozbudowany poprzez doszczegółowienie opisu części empirycznej badań ze szczególnym odwołaniem się do naukowego uzasadnienia wybranych metod i narzędzi badawczych.

W kolejnych podrozdziałach scharakteryzowano szczegółowo wyniki postępowania badawczego. Prawidłowo przedstawiono syntetyczny opis uzyskanych wyników badań, jak również poprawnie je zinterpretowano, odnosząc do wcześniej przeprowadzonego przeglądu literatury.

Ostatni rozdział – rozdział 5 to propozycja autorskiego modelu kontroli zarządczej w administracji rządowej. Przedstawiona propozycja na schemacie (str. 216) wskazuje na dogłębne przeanalizowanie podjętego tematu badań w dysertacji. Zgadzam się z Panią mgr Joanną Sławińską, że prezentowany model „wykorzystuje mechanizmy, narzędzia i wskaźniki pozwalające na realizację planowanych celów / zadań, ich monitorowanie i ocenę, a także ocenę i doskonalenie kontroli zarządczej w administracji”. Model stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego i może być uznany jako to istotny wkład Doktorantki w rozwój nauki.

Dysertację kończy obszernie Podsumowanie, wnioski i synteza, w którym zawarto syntetyczne odniesienie się do założonych celów oraz stawianych na początku hipotez. Autorka przedstawiła w nim również własne wnioski dotyczące kontroli zarządczej w administracji rządowej. Zabrakło tu jednak szerszego i bardziej szczegółowego odniesienia się do ograniczeń w przeprowadzonych badaniach, jak również perspektywy kontynuacji badań.

Podsumowując ocenę struktury i treści rozprawy należy stwierdzić, że mimo poprawnie przygotowanych opracowań wybranych treści i wysoko ocenionej przeze mnie autorskiej propozycji modelu kontroli zarządczej w administracji rządowej wiele treści zawartych w nich jest napisanych intuicyjnie.

### **Ocena zastosowanych metod badawczych**

Charakterystyka zastosowanych metod badawczych została ujęta we wstępie i w rozdziale 4.1. Jak już wspomniałam wcześniej dokonany przez Doktorantkę przegląd literatury nie można nazwać systematycznym przeglądem literatury ze względu na brak informacji o przyjętych zasadach doboru źródeł literaturowych oraz narzędziach ich badania. W przypadku badań empirycznych doktorantka wykorzystała badania ankietowe, a w etapie drugim wywiady pogłębione. W celu oceny wyników badań zastosowała analizy porównawczo-krytyczne oraz statystyczną analizę korelacji. Uzasadnienie doboru powyższych narzędzi powinno odnosić się do ich cech opisanych w literaturze naukowej. Pozwoliło by to w sposób bezsprzeczny potwierdzić decyzje Doktorantki. Natomiast są tu tylko ogólnikowe i powszechnie przyjęte charakterystyki wykorzystywanych narzędzi. Nadmienię również że obie metody mają swoje ograniczenia do których Autorka się nie odniosła. Podsumowując Pani mgr Joanna Sławińska nie zna zasad metodyki prowadzenia badań naukowych oraz zasad postępowania przy wykorzystaniu konkretnych narzędzi badawczych. Metody stosuje w sposób intuicyjny, nie przestrzegając rygorów naukowych. Opisy zastosowanych metod badawczych nie można uznać zgodny z wymaganiami nauk o zarządzaniu i jakości.

#### **Ocena strony formalnej i zagadnień terminologicznych rozprawy**

Formalną stronę rozprawy doktorskiej mgr Joanny Sławińskiej oceniam jako dobrą. Tekst jest dobrze przygotowany redakcyjnie, choć Autorka nie ustrzegła się pewnych błędów językowych (niejasne sformułowania).

Praca napisana jest językiem naukowym choć czytając dysertację można odnieść wrażenie że nadal wiele pojęć i zasad pisania jest dla Doktorantki nie znane.

Udanym zabiegiem porządkującym treści w dysertacji są liczne tabele i wykresy dotyczące wyników badań empirycznych sporządzone z dużą starannością graficzną.

#### **Konkluzje recenzji**

**Przedłożoną do recenzji rozprawę doktorską mgr Joanny Sławińskiej pt. „Model kontroli zarządczej w administracji rządowej” napisaną pod kierunkiem dr hab. Grzegorza Przekoty, prof. PK, promotor pomocniczy dr inż. Agnieszka Lisowska**

**oceniaam negatywnie ze względu na niewystarczającą znajomość stosowania metod badawczych przez doktorantkę czego efektem są popelnione i opisane w recenzji błędy.**

