

Kraków, dnia 21 lipiec 2023

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

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 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 kadre 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 hipotezę główną i 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 i metody badawcze. Niestety nie uzasadniła naukowo przygotowanej procedury badawczej.

Ocena struktury i treści rozprawy

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska składa się ze streszczenia, wstępu, pięciu rozdziałów, podsumowania, wniosków i syntezy, bibliografii, spisu dokumentów i materiałów źródłowych, spisu tabel i spisu wykresów. Całość obejmuje 270 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 przyjętych hipotez.

Choć zasadnicza konstrukcja pracy jest prawidłowa, to w mojej ocenie podział na podrozdziały jest zbyt rozbudowany i niejednorodny.

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. Zabrakło natomiast we wstępie pełniejszego opisu przyjętej metodyki badawczej. Treść tą ujęła w postaci wyliczanki zastosowanych metod badawczych. Pełniejszy opis znajduje się dopiero w rozdziale 4.1, a powinien być umieszczony wcześniej, gdyż pierwszy cel pomocniczy „Identyfikacja aktualnego modelu kontroli zarządczej w administracji rządowej” realizowany był wyłącznie poprzez przegląd literatury.

Wskazanim byłoby również we wstępie szersze odniesienie 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. 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. Jednak Autorka popełniła tu kilka logicznych błędów. Po pierwsze w Rozdziale 1.1 zanim przedstawiła różne podejścia do definiowania pojęcia kontroli na samym początku wskazała definicję która przyjęła dla potrzeby przygotowywanej dysertacji. Kolejność powinna być odwrotna: najpierw przegląd definicja a potem uzasadniony wybór lub własna propozycja. W pozostałych podrozdziałach zawarte są tylko prezentacje treści bez komentarzy Doktorantki, nie można więc to uznać za systematyczny przegląd literatury.

Oceniając należy jednak docenić właściwe zidentyfikowanie pojęć. Rozdział 1 zawiera wiele istotnych treści i wskazuje że Doktorantka pozyskała i przeanalizowała adekwatną do wymagań bibliografię naukową jednak wymaga on logicznego uporządkowania i uzupełnienia

wnioskami Autorki zgodnie z zasadami systematycznego przeglądu literatury¹.

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 (tym bardziej dziwi ich brak w rozdziale pierwszym).

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 przepisaniem dokumentów i raportów Komisji Europejskiej. Podrozdział 3.3 wymaga gruntownej zmiany. Analiza komparatywna kontroli wewnętrznej w wybranych państwach europejskich powinna być dokonana autorsko przez Panią mgr Joannę Sławińską z zastosowaniem naukowych metod analizy treści².

Rozdział czwarty zawiera opis przeprowadzonych przez Autorkę badań empirycznych. Z tytułu pierwszego podrozdziału (podrozdział 4.1) wynika że powinien opisywać procedury badawcze – tzw. strategię badawczą. Niestety brak jest tego opisu. Popołnione przez Doktorantkę błędy w tym podrozdziale szczegółowo wskazane zostały w dalszej części niniejszej recenzji.

W kolejnych podrozdziałach scharakteryzowano szczegółowo wyniki postępowania badawczego. Mimo tylko domyślania się strategii badawczej mogę ocenić, że Doktorantka dokonała nie tylko prawidłowej syntetycznej prezentacji uzyskanych wyników badań, ale również poprawnie je zinterpretowała, 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 będzie mógł być uznany jako to istotny wkład Doktorantki w rozwój

¹ Zob. W. Czakon, 'Metodyka Systematycznego Przeglądu Literatury', *Przegląd Organizacji*, 3 (2011), 57–61.

² Zob. *Badania Jakościowe. T. 1 i 2.*, ed. by D. Jemielniak (Warszawa: PWN, 2012); T. Rapley, *Analiza Konwersacji, Dyskursu i Dokumentów* (Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2010).

nauki.

Dysertację kończy obszerne 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 jednak odniesienia się do ograniczeń w przeprowadzonych badaniach, jak również perspektywy kontynuacji badań. Jest tylko jedno zdanie: „Poruszana w niniejszej pracy problematyka skuteczności zarządzania w administracji rządowej nie wyczerpuje wszystkich zagadnień”.

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 podrozdziałów wymaga gruntownej poprawy i uzupełnienia by spełniały warunki określone w ustawie prawo o szkolnictwie wyższym i nauce.

Ocena zastosowanych metod badawczych

Charakterystyka zastosowanych metod badawczych została ujęta w rozdziale 4.1 (właściwym byłoby jednak wskazanie przyjętej metodyki badań już we wstępie, o czym wspomniano w niniejszej recenzji wcześniej). W podrozdziale znajduje się charakterystyka dwu etapowych badań empirycznych oraz metod które zostały w nich wykorzystane. W etapie pierwszym wykorzystano badania ankietowe, a w etapie drugim wywiady pogłębione. W celu oceny wyników badań zastosowano analizy porównawczo-krytyczne oraz statystyczną analizę korelacji.

Niestety brak jest tu poprawnie zbudowanej strategii badań zaczynającej się od systematycznego przeglądu literatury, który Autorka zrealizowała wcześniej a dopiero potem opisu i uzasadnienia metod przeprowadzenia badań empirycznych. Pani mgr Joanna Sławińskaj nie uzasadniła również dlaczego takie a nie inne narzędzia badawcze zastosowała odnosząc się do ich cech i użyteczności. Rozdział 4.1 nie można uznać za opis metodyki badawczej wykorzystanej w dysertacji zgodnie z wymaganiami nauk o zarządzaniu i jakości³, dlatego powinien zostać poprawiony.

³ Zob. Beata Glinka and Wojciech Czakon, *Podstawy Badań Jakościowych* (Warszawa: PWE Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2021); W. Czakon, 'Metodyka Systematycznego Przeglądu Literatury', in *Podstawy Metodologii Badań w Naukach o Zarządzaniu*, ed. by W. Czakon (Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business, 2015); J. Creswell, *Projektowanie Badań Naukowych, Metody Jakościowe, Ilościowe i Mieszane* (Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2013).

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: nazwała schematy wykresami (np. str. 214), choć pojęcie wykresu odnosi się do danych ilościowych i drobnych błędów literowych.

Praca napisana jest językiem naukowym choć występują błędy stylistyczne: np. na pierwszej stronie Streszczenia sformułowanie „Powyższe miało przyczynić się do realizacji ...” Jest nie poprawne językowo.

Doktorantka poprawnie posługuje się pojęciami charakterystycznymi dla nauk o zarządzaniu i jakości, choć często nie doprecyzowuje znaczenia pojęć: np. „Niektóre definicje kontroli łączą ze sobą elementy zamieszczone zarówno w anglosaskiej, jak i tradycyjnej definicji kontroli...” (str. 22). Jeśli tradycyjne to wg jakiego kryterium?

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

W pracy zabrakło ponumerowania pozycji bibliografii, co pozwoliłoby jeszcze bardziej uwypuklić jej obszerność i trud Autorki w jej pozyskanie.

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 kieruję do poprawy i uzupełnienia zgodnie z przedstawionymi w niniejszej recenzji uwagami.

