

Wydział Zarządzania

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

**Recenzja poprawionej i uzupełnionej 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 pismo Przewodniczącej Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Warszawskiej, dr hab. Katarzyny Rostek, prof. PW z dnia 8.09.2023 roku, z prośbą o ponowną ocenę rozprawy mgr Joanny Sławińskiej, pt.: „Model kontroli zarządczej w administracji rządowej”.

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).

Moja pierwsza recenzja pracy doktorskiej mgr Joanny Sławińskiej sporządzona 12.07.2023 zawierała uwagi i zastrzeżenia o charakterze dyskusyjnym, a jej konkluzją był wniosek o przyjęcie rozprawy i dopuszczenie do publicznej obrony.

Nowa, poprawiona wersja pracy została przesłana mi do ponownej recenzji wraz z protokołem zmian. Otrzymałam również odpowiedź Doktorantki na uwagi zawarte we wcześniejszej recenzji.

Biorąc pod uwagę, że jest to ponowna recenzja dysertacji, poprawionej i uzupełnionej, w poszczególnych jej częściach odniosę się do uprzednio wskazanych zastrzeżeń.

### **Ocena trafności wyboru problemu naukowego i sformułowania tytułu pracy**

Kontrola zarządcza jest 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 wzmacniając 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 się zastanowić, 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 258 pozycje (wliczając akty normatywne) z czego ok. 27% 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. Zgłaszane przeze mnie we wcześniejszej recenzji uwagi i wątpliwości zostały przez Autorkę bardzo skrupulatnie uwzględnione, co bardzo doceniam

Przedłożone poprawione opracowanie to studium teoretyczno-empiryczne, obejmujące 296 stron, na których zawarto: wstęp, pięć rozdziałów, podsumowanie, bibliografię, wykaz wykorzystanych aktów normatywnych (w pracy nazwany: „Dokumenty i materiały źródłowe”), spisy: tabel, wykresów, schematów i rysunków oraz załącznik. Tekst właściwy poprzedzono streszczeniami w języku polskim i angielskim. Wywody przedstawione w tekście uzupełnia 40 zestawień tabelarycznych, 24 wykresy, 2 schematy oraz 1 rysunek.

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.

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. Treść wstępu uzupełniono ideogramem badań własnych.

Rozdział pierwszy (62 strony) 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.

Moje uwagi sugestie do rozdziału 1 wcześniejszej wersji pracy zostały przez Autorkę w pełni uwzględnione.

Rozdział drugi (24 strony) pt. „Audyt 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.

W odpowiedzi na postulat mojej recenzji Autorka zmieniła tytuł podrozdziału 2.2 oraz dodała odwołania do autocytowań.

Rozdział trzeci (64 strony) 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.

W rozdziale 3 dostrzegam liczne modyfikacje w stosunku do wcześniejszej wersji pracy. Te zmiany korespondują z uwagami i sugestiami, które zawarłam we wcześniejszej recenzji, co rozwiewa moje wątpliwości w zakresie poprawności treści tego rozdziału.

W liczącym 54 strony 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.

W odpowiedzi na moje uwagi Doktorantka dodała (jako załącznik) kwestionariusz ankiety co pozwala na wgląd w proces twórczy badań i ułatwia sformułowanie odpowiedzi na pytanie czy Doktorantka potrafi je samodzielnie prowadzić. Dodatkowe informacje co do sposobu prowadzenia badań również są dla mnie satysfakcjonujące. Przytoczenie treści części wypowiedzi uzyskanych w trakcie wywiadów pogłębionych potwierdza wnioski zawarte w pracy.

Doktorantka uwzględniła również moją uwagę: „(...) 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.” i zastosowała współczynnik korelacji rang Spearmana.

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, równoczesne z przestrzeganiem zasad legalności, efektywności i rozliczalności działań realizowanych przez administrację. Treść tego rozdziału oceniam pozytywnie.

W podsumowaniu (10 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.

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**

W stosunku do poprzedniej wersji praca pod względem formalnym została w sposób znaczący poprawiona. Pojawiają się wprawdzie nadal drobne uchybienia, ale nie wpływają na obniżenie jej poziomu merytorycznego.

### **Pytania problemowe**

Po zapoznaniu się z dysertacją, oprócz 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 (wersji pierwszej, przed poprawkami): „W teorii zarządzania występują organizacje kierujące się przepisami oraz organizacje

*nakierowane na wypełnienie misji, osiągnięcie 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 uwag do wersji pierwotnej prace uważałam za wartościową. Wniesione uzupełnienia i poprawki utwierdzają mnie w tej opinii. 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 poprawiona rozprawa doktorska mgr Joanny Sławińskiej pt. „Model kontroli zarządczej w administracji rządowej” napisana 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. Wnioskuje o przyjęcie rozprawy i dopuszczenie jej do publicznej obrony.