



UNIwersYTET EKONOMICZNY W KRAKOWIE

KOLEGIUM NAUK O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI
INSTYTUT INFORMATYKI, RACHUNKOWOŚCI I CONTROLLINGU
KATEDRA EKONOMIKI I ORGANIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, pawilon B pok. 155
tel./fax. +48 12 293 53 67, +48 12 293 50 63

dr hab. Janusz Nesterak, prof. UEK
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Kraków, 2026.02.09

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr inż. **Małgorzaty GOLASIŃSKIEJ**
pt.

“Spójność systemu pomiaru dokonań z innymi systemami kontroli zarządczej w realizacji celów przedsiębiorstwa Grupa Azoty Zakłady Chemiczne „Police” S.A.”

Promotor: dr hab. Andrzej Niemiec, prof. US
Uniwersytet Szczeciński
Instytut Zarządzania
Szczecin, 2025

Spis treści:

1. Podstawy formalne, cel i zakres recenzji.....	2
2. Wybór tematu, cele i hipotezy badawcze rozprawy.....	2
3. Ocena struktury i zawartości merytorycznej rozprawy.....	4
4. Ocena strony formalnej rozprawy.....	9
5. Konkluzja.....	11

1. Podstawy formalne, cel i zakres recenzji.

Niniejsza recenzja została opracowana w odpowiedzi na pismo Przewodniczącego Rady Naukowej Instytutu Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego dr hab. Wojciecha Drożdża, Prof. US z dnia 16 grudnia 2025 roku (znak sprawy: ZAR.4010.4.2025)¹, informującego o powierzeniu mi funkcji recenzenta rozprawy doktorskiej mgr inż. Małgorzaty Golańskiej pt. „Spójność systemu pomiaru dokonań z innymi systemami kontroli zarządczej w realizacji celów przedsiębiorstwa Grupa Azoty Zakłady Chemiczne „Police” S.A.”. Celem recenzji jest udzielenie odpowiedzi na pytanie czy przedmiotowa rozprawa spełnia wymogi zapisane w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2024r. poz. 1571 ze zm., zwanej dalej ustawą). W świetle przywołanej ustawy rozprawa doktorska powinna: (1) stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, (2) dowodzić ogólnej wiedzy teoretycznej Kandydata w danej dyscyplinie naukowej, (3) potwierdzać umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Oceniając przedłożoną mi do recenzji rozprawę uczynię to poprzez odniesienie się do takich cząstkowych obszarów oceny, jak:

- wybór tematu i założenia badawcze rozprawy,
- ocena jej struktury i zawartości merytorycznej,
- ocena strony formalnej pracy oraz
- konkluzja, zawierająca końcową ocenę rozprawy z punktu widzenia spełniania przez nią wymogów ustawowych.

2. Wybór tematu, cele i hipotezy badawcze rozprawy.

Współczesne zarządzanie dużymi przedsiębiorstwami przemysłowymi, funkcjonującymi w warunkach globalnej konkurencji oraz dynamicznych zmian technologicznych, wymaga od kadry menedżerskiej precyzyjnych narzędzi monitorowania i realizacji strategii. Istotę tego podejścia stanowi system pomiaru dokonań (Performance Measurement System), który w literaturze przedmiotu ewoluuje od prostych mierników finansowych w stronę złożonych struktur integrujących aspekty pozafinansowe. W polskiej praktyce gospodarczej, mimo szerokiej adaptacji narzędzi takich jak Strategiczna Karta Wyników, wciąż istnieje niedosyt badań nad ich

¹ Dokumentację odebrano w dniu 09 stycznia 2026 roku.

spójnością z innymi mechanizmami kontroli zarządczej, zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych lub awaryjnych. Autorka dysertacji słusznie zauważa, że samo posiadanie mierników (KPI) nie gwarantuje sukcesu, jeśli tracą one swoje fundamentalne własności, takie jak precyzja, dokładność czy aktualność. Należy podkreślić, że zarządzanie dokonaniem w ujęciu Autorki wykracza poza sferę „twardych” danych, włączając w proces sterowania organizacją mechanizmy „miękkie”, takie jak zaufanie, wartości organizacyjne czy motywacja. Koncepcja ta idealnie wpisuje się w potrzeby współczesnych organizacji sieciowych i wielooddziałowych, takich jak Grupa Azoty, stanowiąc wszechstronne narzędzie zapewniania spójności operacyjnej i strategicznej.

Zastosowanie systemów pomiaru dokonań w praktyce dużych jednostek przemysłowych wiąże się z wyzwaniem ich integracji z szerokim pakietem kontroli zarządczej. Ważnym problemem naukowym, który podejmuje Autorka, jest identyfikacja mechanizmów kompensacyjnych w sytuacjach, gdy kluczowe mierniki (KPI) zawodzą lub stają się niewiarygodne. Większość dotychczasowych badań koncentrowała się na doskonaleniu samych wskaźników, pomijając rolę zaufania czy kultury organizacyjnej jako systemów „bezpieczeństwa”, które wspierają realizację celów w warunkach niepewności pomiaru. Autorka dostrzega lukę badawczą w zakresie metodologii zapewniania spójności pomiędzy formalnym pomiarem a nieformalnymi systemami kontroli w specyficznych warunkach polskich przedsiębiorstw o strategicznym znaczeniu (s. 11). Ta determinanta, wsparta rolą Grupy Azoty Police S.A. w polskiej gospodarce, stała się kluczowym powodem wyodrębnienia obszaru badań wymagającego pogłębionych dociekań naukowych.

Przyjęty w rozprawie sposób oraz zakres sformułowanych celów został ukierunkowany na znalezienie odpowiedzi na podstawowe pytanie badawcze: „jak zapewnić spójność pomiędzy systemem pomiaru dokonań a innymi systemami kontroli zarządczej w realizacji celów przedsiębiorstwa w sytuacji utraty przez mierniki ich fundamentalnych własności?” (s. 13). Autorka sformułowała cele szczegółowe i odpowiedziała na szereg pytań badawczych odnoszących się do (ss. 13-14):

- identyfikacji teoretycznych podstaw systemów kontroli zarządczej i pomiaru dokonań,
- analizy czynników determinujących utratę fundamentalnych własności przez KPI,
- określenia roli mechanizmów miękkich w procesie kompensowania braków formalnego systemu pomiaru,

- diagnozy poziomu spójności systemów kontroli w badanym podmiocie na podstawie badań empirycznych,
- weryfikacji zależności pomiędzy zaufaniem do menedżera a skutecznością realizacji celów w warunkach zawodności wskaźników,
- opracowania i walidacji modelu zapewniania spójności systemów kontroli zarządczej w praktyce gospodarczej.

Realizacji celów rozprawy oraz próbie dowiedzenia postawionych hipotez podporządkowano proces badawczy, wykorzystujący zarówno studium przypadku, jak i modelowanie równań strukturalnych (SEM).

Zaprezentowane założenia badawcze rozprawy oceniam jednoznacznie pozytywnie. W sposób logiczny eksponują one zamierzenia Autorki, prowadząc czytelnika od teorii kontroli zarządczej, przez identyfikację luk w pomiarze, aż po zaawansowane analizy statystyczne. Cele zostały czytelnie ujęte we wstępie (ss. 13-16), a następnie konsekwentnie przywoływane i realizowane w kolejnych rozdziałach (ss. 17, 106, 175, 194), co znajduje swoją syntezę w rozbudowanym podsumowaniu i wnioskach końcowych (ss. 347-353). Taki układ dowodzi świadomego podporządkowania struktury pracy przyjętym założeniom naukowym. Wybór tematu uznaję za zasadny. Wpisuje się on w aktualny nurt badań nad behawioralnymi aspektami rachunkowości zarządczej i controllingu, wnosząc istotny wkład zarówno w sferę teorii (nowe spojrzenie na spójność systemów), jak i praktyki (wytyczne dla dużych podmiotów gospodarczych).

3. Ocena struktury i zawartości merytorycznej rozprawy.

Recenzowana rozprawa, zgodnie ze swoim tytułem, koncentruje się na problematyce spójności systemu pomiaru dokonań z innymi systemami kontroli zarządczej. Kluczowe znaczenie dla przyjętej struktury pracy ma uznanie wpływu zintegrowanego pakietu kontroli na skuteczność realizacji celów organizacji w warunkach niepewności. Słusznie zauważa Autorka dysertacji, że współczesne systemy pomiaru dokonań (PMS) ewoluują w stronę modeli wielowymiarowych, jednak ich ostateczna efektywność zależy od stopnia harmonizacji z mechanizmami nieformalnymi. Autorka trafnie stawia tezę, że w sytuacjach, gdy tradycyjne mierniki (KPI) zawodzą, organizacja musi polegać na mechanizmach kompensacyjnych, takich jak

zaufanie czy kultura oparta na wartościach (s. 11). W tym miejscu należy stwierdzić, że recenzowana rozprawa w pełni wyczerpuje znamiona dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, wnosząc istotny wkład w nurt behawioralny rachunkowości zarządczej i controllingu.

Dysertacja ma charakter teoretyczno-koncepcyjno-empiryczny, co zostało czytelnie przedstawione w strukturze wywodów. Najistotniejszym osiągnięciem Autorki jest podjęta próba weryfikacji spójności systemów kontroli w dużym przedsiębiorstwie przemysłowym o strategicznym znaczeniu dla gospodarki (Grupa Azoty Police S.A.). Jest to obszar o tyle trudny, że wymaga połączenia analitycznego podejścia do systemów informatyczno-zarządczych z analizą procesów psychologicznych i społecznych zachodzących wewnątrz organizacji.

Zasadnicza część pracy doktorskiej obejmuje około 350 stron maszynopisu. Konstrukcja dokumentu jest przejrzysta i obejmuje sześć rozdziałów, wstęp, zakończenie oraz bibliografię. Autorka przygotowała rozbudowany zestaw materiałów uzupełniających: 63 tabele, 42 rysunki. Literatura przedmiotu została zestawiona w sposób rozproszony, po każdym z rozdziałów, co w sumie daje zbiór 791 odniesień do bibliografii, z tym, że część powtarza się w różnych rozdziałach. Odrębną i wartościową część stanowią załączniki (ss. 360–387), zawierające narzędzia badawcze: scenariusze wywiadów pogłębionych oraz arkusze ankietowe, co pozwala na pełną weryfikację rzetelności przeprowadzonego procesu badawczego.

Struktura logiczna rozprawy została w sposób właściwy podporządkowana jej tytułowi oraz przyjętym założeniom. Korzystnie oceniam konstrukcję przedłożonej pracy.

Rozdział **pierwszy**, zatytułowany „**System pomiaru dokonań w zarządzaniu przedsiębiorstwem**”, stanowi rzetelną analizę ewolucji koncepcji zarządzania wynikami w organizacjach. Autorka koncentruje się tutaj na koncepcji kontroli zarządczej, wskazując na złożoność relacji między jego poszczególnymi elementami. Istotnym wkładem naukowym w tej części jest identyfikacja luki w tradycyjnym podejściu, gdzie wykazano, że sama obecność mierników nie stanowi wystarczającego warunku dla zachowania spójności działań (s. 43). Wartościowa systematyzacja rozproszonego dorobku literatury pozwoliła Autorce na precyzyjne wskazanie brakujących w nauce powiązań między formalnymi systemami raportowania a nieformalnymi mechanizmami kontroli.

W rozdziale **drugim**, noszącym tytuł „**Uwarunkowania spójności systemów kontroli w przedsiębiorstwie**”, przedmiotem analizy są parametry techniczne mierników oraz ich kluczowa rola w procesach decyzyjnych. Autorka definiuje tu zespół fundamentalnych cech KPI, takich jak

precyzja, reprezentatywność oraz aktualność, wskazując na przyczyny ich osłabienia w praktyce gospodarczej. Istotnym wkładem merytorycznym jest tu szczegółowe opisanie mechanizmu, w którym utrata rzetelności danych pomiarowych bezpośrednio generuje błędy decyzyjne. Analiza ta pozwoliła na udowodnienie, że zawodność narzędzi informacyjnych jest głównym czynnikiem destabilizującym procesy zarządcze, co stanowi ważne rozszerzenie teorii spójności systemowej organizacji.

Trzeci rozdział pracy, zatytułowany „**Behawioralne aspekty kontroli zarządczej**”, służy ocenie znaczenia zaufania i wartości organizacyjnych w procesach realizacji strategii. Zjawisko zaufania poddano tu krytycznej analizie w relacjach między przełożonymi a podwładnymi, wskazując na jego funkcję jako mechanizmu kompensacyjnego. Autorka słusznie wykazuje, że w sytuacjach, gdy systemy raportowe generują niejasne informacje, to właśnie kapitał relacyjny staje się głównym czynnikiem podtrzymującym zaangażowanie pracowników (s. 145). Wkładem badawczym w tym obszarze jest zintegrowanie „twardych” aspektów kontroli z czynnikami ludzkimi oraz wykazanie, że sprawność nadzoru jest ściśle zależna od jakości relacji międzyludzkich wewnątrz struktur.

Rozdział **czwarty**, zatytułowany „**Metodologia badań własnych**”, zawiera szczegółowy opis warsztatu badawczego opartego na rzetelnej zasadzie triangulacji. Autorka prezentuje tu proces łączenia analizy dokumentacji, wywiadów pogłębionych oraz badań ankietowych, co pozwoliło na uzyskanie zobiektywizowanego obrazu problematyki w Grupie Azoty Police (s. 211). Za kluczowe osiągnięcie metodologiczne należy uznać zaprojektowanie i sprawne przeprowadzenie złożonego badania w specyficznych warunkach dużego podmiotu przemysłowego. Zastosowany aparat statystyczny oraz umiejętność interpretacji wielowymiarowych zbiorów danych potwierdzają przygotowanie warsztatowe Autorki do prowadzenia samodzielnych prac naukowych.

Piąty rozdział pod nazwą „**Prezentacja i analiza wyników badań empirycznych**” przedstawia wyniki analiz empirycznych. Autorka dostarcza dowodów na istnienie bezpośrednich zależności między jakością pomiaru a skutecznością zarządzania. Przedstawione wyniki pozwalają na ocenę korelacji między niespójnościami w systemie mierników a realizacją założonych celów, wykazując wpływ zniekształceń informacyjnych na erozję zaufania wewnątrz organizacji. Wkład merytoryczny tej części polega na precyzyjnym zdiagnozowaniu luki, jaka występuje pomiędzy założeniami teoretycznymi a rzeczywistą praktyką zarządczą w badanym

przedsiębiorstwie (s. 216). Wskazanie konkretnych barier w przepływie informacji posiada wysoką wartość diagnostyczną i pozwala na identyfikację krytycznych punktów w procesie wdrażania strategii.

Ostatni, **szósty** rozdział pracy, noszący tytuł „**Autorska koncepcja modelu zapewniania spójności systemów kontroli zarządczej**”, stanowi syntezę przeprowadzonych badań i propozycję rozwiązania o charakterze aplikacyjnym. Autorka opiera swój model na zasadzie harmonizacji celów strategicznych z adekwatnym doбором mierników i mechanizmów zaufania (s. 320). Głównym osiągnięciem badawczym jest opracowanie autorskiego rozwiązania nakierowanego na eliminację opóźnień informacyjnych, co pozwala na synchronizację danych z procesami decyzyjnymi w czasie zbliżonym do rzeczywistego. Zaprojektowana koncepcja, zweryfikowana w warunkach operacyjnych, stanowi gotowe narzędzie możliwe do wykorzystania w praktyce zarządczej dużych grup kapitałowych, co potwierdza użyteczność naukową i praktyczną rozprawy doktorskiej.

Dużą wartością pracy są zestawione w **zakończeniu** wnioski (ss. 347–352).

Wskazując na liczne walory merytoryczne recenzowanej rozprawy, uważam za zasadne sformułowanie trzech uwag o charakterze dyskusyjnym, które w mojej ocenie mogą pogłębić interpretację przedstawionych wyników i doprecyzować zakres ich aplikowalności.

Po **pierwsze**, w warstwie metodologicznej jako kwestię dyskusyjną należy wskazać możliwość generalizacji wyników uzyskanych na podstawie studium przypadku jednego, specyficznego podmiotu na całą populację dużych przedsiębiorstw przemysłowych. Grupa Azoty Police S.A. funkcjonuje w warunkach szczególnych, zarówno ze względu na skalę działalności, znaczenie strategiczne, jak i charakterystyczną kulturę organizacyjną. Zasadne jest zatem pytanie, w jakim stopniu zaproponowany model może być przeniesiony do organizacji o odmiennej strukturze właścicielskiej, mniejszym stopniu złożoności procesów lub innych uwarunkowaniach operacyjnych. Wskazane byłoby jednoznaczne określenie granic użyteczności i potencjalnego zakresu adaptacji modelu w warunkach odbiegających od pierwotnego kontekstu badawczego.

Po **drugie**, pod rozwagę należy poddać założenie dotyczące relacji pomiędzy systemem mierników (KPI) a zaufaniem organizacyjnym. Autorka trafnie wskazuje na stabilizującą rolę zaufania w sytuacjach ograniczonej rzetelności danych, jednak z punktu widzenia praktyki zarządzania zasadne jest rozważenie kierunku przeciwnego: na ile to właśnie wadliwe, nieadekwatne lub nieaktualne mierniki mogą prowadzić do erozji zaufania wewnątrz organizacji.

Zaufanie nie jest zasobem trwałym i ulega osłabieniu, gdy system oceny działa w sposób niespójny lub niewiarygodny. Z tego względu istotne byłoby doprecyzowanie, gdzie zdaniem Autorki przebiega granica, po przekroczeniu której błędy w pomiarze dokonań trwale zakłócają relacje menedżerskie, ograniczając tym samym skuteczność zaproponowanego mechanizmu kompensacyjnego.

Po **trzecie**, analizując zaproponowany model z perspektywy controllingu, pewien niedosyt budzi kwestia jego ekonomicznej efektywności w długim okresie. Autorka trafnie wskazuje na potrzebę włączenia elementów „miękkich” do systemu nadzoru, jednak z punktu widzenia pragmatyki zarządzania zasadne jest pytanie o bilans kosztów i korzyści takiego rozwiązania. Każdy dodatkowy mechanizm monitorowania wiąże się bowiem z koniecznością zaangażowania określonych zasobów oraz czasu kadry menedżerskiej. Powstaje zatem realne ryzyko, że dążenie do pełnej spójności doprowadzi do nadmiernej rozbudowy procedur, co w konsekwencji może ograniczać elastyczność działania i dodatkowo obciążać procesy decyzyjne, zamiast je efektywnie wspierać. W związku z tym chciałbym poznać opinię Autorki na temat możliwości optymalizacji nakładów związanych z funkcjonowaniem tak rozbudowanego systemu kontroli, tak, aby zachował on zarówno zwinność, jak i opłacalność dla organizacji.

Przedstawione wnioski oraz uwagi sformułowane w odniesieniu do całości rozprawy prowadzą do jednoznacznej konkluzji, że zarówno cel główny, jak i cele cząstkowe zostały przez Autorkę zrealizowane w stopniu uzasadniającym pozytywną ocenę merytoryczną recenzowanej dysertacji. Główny cel pracy, koncentrujący się na opracowaniu i pilotażowym wdrożeniu w Grupie Azoty Police S.A. autorskiej metody zapewnienia spójności pomiędzy systemem zarządzania dokonaniami a innymi elementami kontroli zarządczej, został w pełni osiągnięty. Efektem tych prac jest oryginalne rozwiązanie metodologiczne, które przeszło rygorystyczną weryfikację empiryczną w rzeczywistych warunkach funkcjonowania dużego i złożonego podmiotu przemysłowego.

W mojej ocenie przedłożona rozprawa dostarcza rzetelnie zweryfikowanych narzędzi, które mają szansę znaleźć bezpośrednie zastosowanie w praktyce zarządczej współczesnych organizacji. Na szczególne uznanie zasługuje fakt pomyślnej weryfikacji hipotezy głównej, dotyczącej kompensacyjnej roli mechanizmów behawioralnych. Autorka w sposób przekonujący udowodniła, że w sytuacjach zawodności lub utraty sprawności systemów formalnych, to właśnie zaufanie oraz wspólne wartości organizacyjne stają się kluczowym filarem podtrzymującym

spójność i stabilność przedsiębiorstwa. Całość przeprowadzonych wywodów, oparta na wnikliwej analizie literatury oraz zaawansowanym warsztacie statystycznym, stanowi istotny i cenny wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości.

Zgłoszone spostrzeżenia i rekomendacje mają charakter uzupełniający i dyskusyjny i nie wpływają na ogólną, wysoce pozytywną ocenę pracy w omawianym zakresie. Mogą one natomiast stanowić przyczynek do dalszej refleksji naukowej.

4. Ocena strony formalnej rozprawy.

Recenzowana praca została przygotowana w zgodzie z wymogami formalnymi stawianymi dysertacjom doktorskim. W szczególności przy prezentacji wyników badań i dociekań literaturowych Autorka w sposób właściwy udokumentowała wykorzystywanie źródeł bibliograficznych wraz z ich wykazem zawartym na końcu pracy. Język pracy jest zrozumiały, oparty na poprawnym wykorzystaniu terminologii z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, co dobrze świadczy o warsztacie naukowym Autorki.

Niezależnie od pozytywnej oceny strony formalnej recenzowanej pracy, z obowiązku recenzenckiego pragnę wskazać na następujące usterki edycyjne i redakcyjne, których wyeliminowanie podniesie jakość końcową opracowania:

Uwagi terminologiczne i merytoryczne:

- W tekście często pojawia się sformułowanie „polska gospodarka” (s. 11, 12) lub „polskie ujęcia” (s. 32). Warto rozważyć, czy w kontekście badawczym nie byłoby precyzyjniej posługiwać się terminem „podmioty działające w Polsce”, szczególnie w odniesieniu do analizy struktur kapitałowych, o których mowa w dalszych rozdziałach.
- W tytule Tabeli 2.3 (s. 124) występuje błąd gramatyczny: „Podział czynników determinujące...” zamiast „determinujących”.
- Na s. 12 fraza „cel poznawcze” (zamiast „cele poznawcze”) oraz s. 14: „ustalone celów korespondują” (zamiast „ustalone cele korespondują”). Błędy te pojawiają się w kluczowym fragmencie pracy, jakim jest definiowanie celów rozprawy.
- Niespójność terminologiczna i ortograficzna, np. na s. 145, 370, 372 występuje brak konsekwencji w nazewnictwie kluczowych podmiotów relacji. Autorka naprzemiennie stosuje formy „menedżer” oraz „menadżer” (np. s. 370 w kwestionariuszu). Co więcej, w części teoretycznej i hipotezach (np. s. 145) pojawia się termin „lider”, podczas gdy

w narzędziach badawczych (s. 372) mowa jest o „zaufaniu do menedżera”. W naukach o zarządzaniu i jakości W naukach o zarządzaniu lider i menedżer to dwa różne pojęcia. Używanie ich zamiennie w badaniach jest błędem w nazewnictwie.

Usterki w numeracji i spójności spisów:

- Występuje błąd w ciągłości numeracji tabel, np. na stronie 212 po Tabeli 4.10 pojawia się Tabela 4.6 (prawdopodobnie winno być 4.11). Ten błąd powoduje iż w pracy występują zdublowane numery tabel (np. 4.6; 4.7 i in.).
- W nazewnictwie tabel brakuje konsekwencji interpunkcyjnej, np. Tabela 1.1 (s. 19) nie posiada kropki na końcu tytułu, podczas gdy Tabela 1.2 (s. 21) ją posiada.

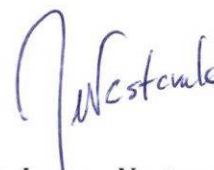
Niespójności w bibliografii (s. 340–353):

- Stosowanie różnych wariantów nazwy tego samego wydawnictwa: „PWE” (s. 18, 176), „Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne” (s. 68). Zaleca się ujednoczenie do jednej formy.
- Błędy w nazwach wydawnictw zagranicznych, np. „Mc. Grow Hill” zamiast „McGraw-Hill” (s. 340, poz. 3).
- We wpisie pozycji nr 6 (Braz, R. G. F. i in.), bezpośrednio po numerze strony „760.”, pojawia się: „Breiman, 2001;”. Jest to ewidentny błąd edycyjny, gdyż nazwisko Breiman powinno otwierać kolejną pozycję nr 7, a nie znajdować się wewnątrz poprzedniej.
- W spisie literatury odnotowano przypadki powielenia tych samych pozycji bibliograficznych, m.in. w rozdziale pierwszym (Grabner i Moers, 2013 – poz. 75 i 77) oraz w rozdziale szóstym (Friedman, 2001 – poz. 18 i 23; Merchant i Van der Stede, 2017 – poz. 38 i 40; Otley, 1999 – poz. 47 i 48).
- W wykazie źródeł internetowych nie zachowano jednolitego formatu opisu bibliograficznego: w części pozycji zastosowano identyfikator DOI, w innych pełny adres URL, przy jednoczesnym pominięciu daty dostępu, która w odniesieniu do materiałów elektronicznych powinna być uwzględniona. Uwaga ta dotyczy w szczególności artykułów pochodzących z portali biznesowych i informacyjnych (por. s. 64, 65, 72). Cytowane publikacje zamieszczone w Harvard Business Review, The Washington Post oraz Fortune mają charakter źródeł internetowych, które mogą podlegać bieżącym modyfikacjom, a także zmianom zakresu lub dostępności. Analogiczne zastrzeżenia odnoszą się do materiałów pochodzących z blogów, raportów, encyklopedii internetowych, Wikipedii oraz plików typu m-files (por. s. 67, 132, 134, 218).

5. Konkluzja.

Konkludując stwierdzam, że recenzowana rozprawa trafnie wpisuje się w dziedzinę nauk społecznych w dyscyplinę nauk o zarządzaniu i jakości, potwierdzając wiedzę jej Autorki w wymienionym zakresie. Uprawnia mnie to w tym miejscu do sformułowania wniosku, że Doktorantka wykazała się wiedzą i umiejętnościami w zakresie sformułowania problemu naukowego oraz samodzielnego prowadzenia pracy naukowej związanej z rozwiązaniem tego problemu, a przedłożona dysertacja stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego o istotnych walorach aplikacyjnych.

Tym samym uznać należy, że rozprawa doktorska mgr inż. Małgorzaty Golasińskiej pt. „Spójność systemu pomiaru dokonań z innymi systemami kontroli zarządczej w realizacji celów przedsiębiorstwa Grupa Azoty Zakłady Chemiczne „Police” S.A.”, spełnia wymogi stawiane w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2024 r. poz. 1571 ze zm.). W związku z powyższym wnioskuję do Rady Naukowej Instytutu Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego o jej przyjęcie oraz dopuszczenie do obrony celem ubiegania się o **stopień doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości**.



dr hab. Janusz Nesterak, Prof. UEK