

Warszawa, 26 stycznia 2026 r.

prof. dr hab. Monika Łada  
Instytut Rachunkowości

## 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.

Podstawą sporządzenia recenzji jest pismo Przewodniczącego Rady Naukowej Instytutu Zarządzania dr. hab. Wojciecha Drożdża, prof. US z dnia 16.12.2025 r., informujące o powołaniu na recenzenta rozprawy doktorskiej.

### 1. Ogólna charakterystyka rozprawy

Recenzowana rozprawa została przygotowana przez mgr inż. Małgorzatę Golasińską pod opieką promotora, dr hab. Andrzeja Niemca, prof. US. Zasadnicza treść rozprawy składa się z sześciu numerowanych rozdziałów oraz wstępu i zakończenia. Ogółem tekst opracowania wraz z bibliografią, streszczeniem, spisami tabel i rysunków oraz załącznikami obejmuje 387 (!) stron. Trudno jest ustalić ile łącznie pozycji bibliograficznych zostało wykorzystane do przygotowania rozprawy, ponieważ źródła te zostały zestawione

odrębnie dla każdego rozdziału. Należy jednak zauważyć, że liczba wykorzystanych pozycji bibliograficznych przekracza standardowe wymagania stawiane rozprawom doktorskim. Prezentacja i dyskusja wyników badań została zilustrowana 49 tabelami i 52 rysunkami. W załączniku umieszczono materiały z badań empirycznych. Dla przedstawionej oceny istotne znaczenie ma fakt, że rozprawa jest efektem realizacji tzw. „doktoratu wdrożeniowego”. Kwestia ta nie została zasygnalizowana w piśmie, które jest podstawą wykonania recenzji. W treści pracy jej Autorka jednak wyraźnie zaznaczyła, że podjęty projekt badawczy miał charakter wdrożeniowy.

### **Tematyka badawcza**

Systemy pomiaru dokonań stosowane w przedsiębiorstwach stanowią dobrze rozwiniętą i bardzo chętnie podejmowaną problematykę rachunkowości zarządczej. Warto jednak zwrócić uwagę, że pomimo popularności tematyki jest to nadal obszar stosunkowo słabo rozpoznany z perspektywy praktyk organizacyjnych podmiotów działających w Polsce. Dotychczas rozważania bowiem były zdominowane przez opracowania normatywne przenoszące na grunt praktyk polskich podmiotów rozwiązania rozwinięte i wyniki badań prowadzone w innych krajach. Do tej pory badacze polskiej rachunkowości zarządczej koncentrowali się na raczej na metodycznej stronie konstrukcji i wykorzystania pomiaru osiągnięć w organizacjach, w mniejszym stopniu uwzględniając ich wzajemne powiązania z innymi sferami zarządzania przedsiębiorstwem.

Jedną z tradycyjnych już koncepcji, która pozwala ulokować pomiar dokonań w strategicznym i operacyjnym wymiarze zarządzania podmiotem jest system kontroli zarządczej (kierowniczej). Kontrola ta jest odnoszona do zarządzających różnych szczebli i łączy poziom strategiczny zdominowany przez decyzje zarządu, z operacyjnym poziomem realizacji zadań przez pracowników przedsiębiorstwa. Z perspektywy zarządczej pomiar osiągnięć stanowi istotny ale nie jedyny element systemu kontroli. Według przytoczonego w pracy podejścia do kontroli zarządczej jako pakietu, rozwija się ona ewolucyjnie poprzez selektywne uzupełnianie lub zastępowanie wcześniejszych rozwiązań innymi, lepiej dopasowanymi do zmieniającej się organizacji i jej otoczenia. Interesujące z perspektywy

badawczej jest to, że poszczególne elementy tego pakietu (w tym pomiar osiągnięć) mogą być równocześnie wzajemnie komplementarne i substytucyjne.

Tematyka rozprawy bardzo dobrze wpisuje się w ten nurt rozważań naukowych, koncentrując się na spójności pakietu (systemu) kontroli zarządczej z perspektywy pomiaru osiągnięć jako jego składowej. Projekt badawczy został zrealizowany w ramach tzw. „doktoratu wdrożeniowego”, co przełożyło się na powiązanie wykazanej luki teoriopoznawczej z dostrzeżonymi w wybranym przedsiębiorstwie problemami praktyki gospodarczej. Dualność orientacji badawczej przełożyła się na rozbudowane i złożone założenia rozprawy doktorskiej.

W warstwie teoriopoznawczej celem projektu było: *„zbadanie w jaki sposób system pomiaru dokonań – rozumiany jako element pakietu kontroli zarządczej – wpływa na realizację strategii przedsiębiorstwa oraz jakie mechanizmy mogą ograniczać funkcjonalność systemu i manipulacji miernikami”* (s.12). W warstwie aplikacyjnej natomiast głównym celem *„było opracowanie metody zapewnienia spójności pomiędzy systemem zarządzania dokonaniami a innymi systemami kontroli zarządczej na potrzeby realizacji celów przedsiębiorstwa oraz jej pilotażowe wdrożenie w Grupie Azoty Zakłady Chemiczne „Police” S.A.”*.

Sformułowane cele szczegółowe rozprawy sugerują przypisanie w badaniach centralnego znaczenia jakości mierników osiągnięć, jako szczególnego kontekstu spójności całego pakietu. Ten aspekt jeszcze bardziej komplikuje założenia badawcze. Na podstawie lektury wstępu nie do końca jest jasne czym motywowana był ten zabieg. Trzeba jednak przyznać, że został konsekwentnie przełożony na cele szczegółowe. Pięć celów zostało podzielone na poznawcze (CP), badawcze (CB) i użyteczne (CU):

*„(CP1): zidentyfikowanie powiązań między pomiarem dokonań a innymi systemami kontroli zarządczej w sytuacji utraty fundamentalnych własności przez kluczowe mierniki dokonań stosowane w pomiarze dokonań przedsiębiorstwa,*

*(CP2): ocena wpływu poszczególnych systemów kontroli zarządczej na realizację celu w sytuacji utraty fundamentalnych własności przez kluczowe mierniki dokonań stosowane w pomiarze dokonań przedsiębiorstwa,*

*(CB1): zidentyfikowanie determinant utraty fundamentalnej własności przez kluczowe mierniki dokonań,*

*(CB2): zidentyfikowanie uwarunkowań realizacji celu w sytuacji utraty fundamentalnej własności przez kluczowe mierniki dokonań,*

*(CU): opracowanie i pilotażowe wdrożenie metody zapewnienia spójności systemu zarządzania dokonaniami z innymi systemami kontroli zarządczej w Grupie Azoty Zakładach Chemicznych „Police” S.A.”*

Cele główne oraz szczegółowe cele poznawcze i badawcze zostały przełożone na rozbudowaną i złożoną hipotezę główną oraz cztery hipotezy cząstkowe. Hipoteza główna brzmi: *„że w systemie zarządzania dokonaniami są wykorzystywane kluczowe mierniki dokonań, które utraciły swoje fundamentalne wartości na skutek utraty precyzji, dokładności lub dezaktualizacji celu, przez co nie są one skutecznym narzędziem wspierającym realizację celów. Występuje wówczas potrzeba wsparcia realizacji celu przez inne systemy kontroli zarządczej, które nabierają wtedy większego znaczenia.”* We wstępie wszystkie cele i hipotezy zostały powiązane z zastosowanymi metodami i technikami badawczymi. W dalszej części rozprawy (kolejne rozdziały) te i tak już skomplikowane założenia badawcze zostały zdekomponowane na jeszcze bardziej szczegółowo ‘podhipotezy’ oraz - co dodatkowo komplikuje konstrukcję metodologiczną - wprowadzono również pytania badawcze. Tak szeroki i wielowarstwowy zestaw założeń badawczych przełożył się na ograniczoną przejrzystość struktury merytorycznej rozprawy oraz trudność w zrozumieniu powiązań między poszczególnymi komponentami badań teoriopoznawczych i aplikacyjnych.

## **2. Układ rozprawy**

Struktura merytoryczna opracowania stanowi odzwierciedlenie poszczególnych składowych projektu badawczego o walorach aplikacyjnych. W trzech pierwszy rozdziałach omówiono wyniki przeglądu literatury. Przedstawione w nich rozważania posłużyły do wygenerowania ‘podhipotez’ i wprowadzenia zmiennych badawczych. Rozdział czwarty i piąty zawiera wyniki jakościowych i ilościowych badań empirycznych skierowanych na weryfikację hipotez. Ostatni rozdział poświęcony został metodzie zapewnienia spójności

systemu kontroli zarządczej i jej wdrożeniu w wybranym przedsiębiorstwie. Szczegółowa zawartość poszczególnych części rozprawy została scharakteryzowana poniżej.

We wstępie omówiono teoretyczne i praktyczne motywy podjęcia badań oraz osadzono je w nurcie badań nad kontrolą zarządczą. W kontekście zidentyfikowanych luki badawczej i problemów praktyki gospodarczej wskazano cele główne i cele szczegółowe, sformułowano hipotezę główną i hipotezy cząstkowe rozprawy. W powiązaniu z założeniami badawczymi przedstawiono strukturę całego opracowania.

Rozdział 1 zawiera wyniki szerokiego przeglądu literatury dotyczącego znaczenia, sposobów formułowania i pomiaru stopnia realizacji celów przedsiębiorstwa z perspektywy zarządzania strategicznego. W kolejnych podrozdziałach wprowadzono podstawowe pojęcia stosowane w dalszych rozważaniach oraz nawiązano do klasycznej koncepcji zarządzania przez cele. Rozdział kończy się bardzo szczegółową prezentacją istoty oraz różnych wymiarów kontroli zarządczej. W spisie treści i tekście opracowania tytuły podrozdziałów 1.4.1 i 1.4.3 są takie same (Kontrola zarządcza poprzez kontrolę klanową) co sugeruje że wkradł się błąd. Zawartość merytoryczna podrozdziału 1.4.3. świadczy o tym, że tytuł tej sekcji powinien brzmieć 'Kontrola zarządcza poprzez kulturę organizacyjną'.

W rozdziale 2 opisano zarządzanie dokonaniem z perspektywy podejścia systemowego. Szczególną uwagę zwrócono na 'erozję' jakości mierników dokonań, wspierając argumenty o jej znaczeniu koncepcją cyklu życia mierników dokonań. W ostatnim najbardziej rozbudowanym podrozdziale przedstawiono przegląd wcześniejszych badań na temat determinant utraty fundamentalnych własności kluczowych mierników dokonań. Rozważania w tej części poprowadzono bardzo szeroko, zwracając uwagę nie tylko na czynniki ekonomiczne, ale także psychologiczne i społeczne.

Rozdział 3 stanowi kontynuację wcześniejszych rozważań i dotyczy relacji cel-miernik w wybranych modelach wywodzących się z najpopularniejszych teorii motywacyjnych. Prezentowane modele zostały podzielone na model procesowe, potrzeb ludzkich oraz związane z nowoczesnymi naukami psychologicznymi. Podobnie jak w poprzednich rozdziałach wyniki badań literaturowych posłużyły do sformułowania 'podhipotez' i rozszerzenia zakresu zmiennych wykorzystanych w analizach empirycznych.

Rozdział 4 zawiera opis bardzo rozbudowanej metodyki badań empirycznych. W kolejnych podrozdziałach przedstawiono strategię badawczą studium przypadku, założenia dotyczące budowy modelu teoretycznego opracowane na podstawie przeglądu literatury oraz metodykę i wyniki wstępnych badań jakościowych skierowanych na rozwinięcie modelu teoretycznego spójności systemu kontroli zarządczej. Struktura merytoryczna tego rozdziału jest sprawia wrażenie mało spójnej. Zawiera bowiem kolejny, tym razem systematyczny, przegląd literatury (s. 194!), łączy opisy metodyki z wynikami wstępnych badań, a także prezentuje chronologiczny układ prac przeprowadzonych w ramach programu „doktorat wdrożeniowy”. Dodatkowo w niektórych podrozdziałach wprowadzono nienumerowane podtytuły, które jeszcze bardziej podkreślają złożoność i zawiałość metody badawczej.

W rozdziale 5 ponownie przedstawiono metodę badawczą, tym razem stosowaną w odniesieniu do modelu powiązań zarządzania dokonania z innymi systemami kontroli zarządczej. W tej części opis metody i narzędzi badawczych przemieszania z elementami teoretycznymi tj. modelami, jak się wydaje cząstkowymi. Podobnie jak w poprzednim rozdziale wielość metod, narzędzi, schematów, modeli, zmiennych i ich wartości utrudnia zrozumienie, jaką rolę odgrywa ta część w wywodzie logicznym. Lektura tekstu sugeruje bowiem, że wbrew tytułom podrozdziałów (charakterystyka narzędzia..., metoda badawcza...) są one relacją wyników badań empirycznych.

Ostatni, szósty rozdział obejmuje wyniki badań z części aplikacyjnej, chociaż jak sugeruje Autorka we wstępie zaproponowane metody identyfikacji utraty fundamentalnych własności KPI „poddano weryfikacji empirycznej” (s.16). W zakończeniu dla odmiany wyraźnie zaznaczono, że „*metoda została pilotażowo przetestowana w Grupie Azoty Zakłady Chemiczne „Police” S.A. a jej skuteczność oceniono na podstawie ankiet.*”

W zakończeniu uznano pracę za oryginalną na tle dotychczasowego dorobku, ponownie przywołano założenia badawcze, podsumowano najważniejsze wyniki badań, wskazano na korzyści z zastosowania opracowanej metody. Bardzo szczegółowo (także w tabeli) wykazano, że założenia badawcze zostały zrealizowane. Na koniec podsumowano wkład badań w aktualny stan wiedzy naukowej, potwierdzono przydatność zaproponowanej

metody dla badanego podmiotu oraz zasygnalizowano możliwość jej przeniesienia na grunt praktyki innych podmiotów sektora chemicznego.

Struktura opracowania sprawia, że wywód naukowy jest trudny w odbiorze - wymaga bardzo wnikliwej i cierplivej lektury. Wynika to nie tyle z nieumiejętności prezentacji założeń projektu badawczego i jego wyników, ale ze zbyt szerokiego i złożonego zakresu analiz naukowych. Najlepszym tego przejawem jest objętość rozprawy 353 stron znacznie przekraczający obowiązujące wzorce. Być może wpływ na to miały mało jeszcze ugruntowane standardy prezentacji wyników badań realizowanych w ramach „doktoratów wdrożeniowy”. Recenzowane opracowanie obejmuje *de facto* dwa projekty: tradycyjny doktorat i projekt aplikacyjny. W mojej opinii skoncentrowanie się na tym drugim elemencie z niewielkim wprowadzeniem teoretycznym byłoby zupełnie wystarczające.

### **3. Ocena merytoryczna rozprawy**

Nadmiar treści i analiz naukowych, których charakteryzuje recenzowaną rozprawę doktorską przekłada się równocześnie na jej zalety i wady. W natłoku lektury opisów kolejnych etapów postępowania badawczego i ich efektów trudno jest wyłowić koncepcje najbardziej istotne dla rozważań, przekonać się o zasadności doboru określonych metod i technik badawczych, a przede wszystkim zrozumieć i docenić znaczenie wyników badań aplikacyjnych.

Do pozytywnych aspektów recenzowanej rozprawy zaliczam:

1. Istotny i interesujący problem badawczy spójności systemów/pakietów kontroli zarządczej oraz właściwie wskazane jego implikacje praktyczne.
2. Znajomość wielu teorii, koncepcji i metod związanych z pomiarem osiągnięć w organizacjach oraz osadzenie rozważań w szerszej problematyce zarządzania strategicznego. Za szczególnie interesującą uznaję kwestię „erozji” komponentów kontroli zarządczej w jej wpływ na zmiany w całym pakiecie.
3. Szeroki zakres wykorzystanej krajowej i zagranicznej literatury naukowej przekraczający wymagania na poziomie rozprawy doktorskiej.

4. Wprowadzenie w rozważaniach bardzo interesującej koncepcji kontroli zarządczej jako pakietu. Jest to podejście stosunkowo mało znane i wykorzystywane w badaniach praktyk polskich podmiotów gospodarczych.

5. Wykazana znajomość wielu metod i technik badawczych stosowanych w naukach o zarządzaniu i jakości.

6. Podjęta próba powiązania wyników badań teoriopoznawczych z narzędziem do diagnozowania (jak sądzę) problemów praktyki gospodarczej.

Słabsze strony rozprawy wynikają z zasygnalizowanej już nadmiernej złożoności projektu badawczego. Do mankamentów dostrzeżonych w rozprawie zaliczam w szczególności:

1. Nadmiar uwzględnionych elementów teoretycznych, które są w poszczególnych rozdziałach przytaczane niekonsekwentnie i bez głębszej refleksji nad ich znaczeniem dla prowadzonych rozważań. Pierwsze rozdziały pracy koncentrują się na bardzo szerokim generowaniu zmiennych badawczych - wyprowadzanych z licznych, często odległych od siebie koncepcji teoretycznych.

2. Efekt „sprasowania” różnorodności podejść naukowych do badanych zjawisk, które polega na łączeniu i prezentacji konkurencyjnych / rozbieżnych perspektyw jako spójnego oglądu rzeczywistości gospodarczej. Pominięcie fazy koncepcyjnej ulokowania własnych badań w określonym węższym nurcie rozważań.

3. Zbyt szeroki zakres literatury, która obejmuje bardzo wiele pozycji literatury w odmiennych od przyjętej tradycji badawczych, a nawet wywodzą się z innych dyscyplin naukowych.

4. Zamienne stosowanie koncepcji/pojęć naukowych istotnych dla prawidłowości rozważań np. pakiet / system kontroli zarządczej, a przecież każde z tych pojęć reprezentuje inną soczewką badań tych samych praktyk. Nie jest jasne, które z tych konkurencyjnych podejście przyjęła Doktorantka w swoich badaniach.

5. Bardzo zawiły i rozfragmentaryzowany opis postępowania badawczego, przy wykorzystaniu tak licznych metod i technik, że ich zakres wykracza poza potrzeby jednego projektu doktorskiego. Efektem są symbolicznie szczątkowe wyniki niektórych analiz (m.in. systematyczny przegląd literatury, teoria ugruntowana).

6. Niejasny cel, zakres i korzyści dla przedsiębiorstwa z przeprowadzonych badań aplikacyjnych. Trudno jest zrozumieć związek wyników badań ze spójnością kontroli zarządczej, która jest tematem rozprawy. Brakuje także powiązania z innymi rozwiązaniami, które się składają na pakiet kontroli zarządczej (np. budżetowanie).

Zgłoszone uwagi do pracy stanowią zachętę do dyskusji i dalszych badań nad złożonymi uwarunkowaniami i mechanizmami kontroli zarządczej w polskich przedsiębiorstwach. Przedstawione zalety i wady rozprawy skłaniają mnie do zadania następujących pytań:

*Jaki problem praktyczny w wybranym przedsiębiorstwie był motywem do podjęcia badań? Jak ten problem został rozwiązany poprzez zaproponowane wdrożenie?*

*Jaka jest różnica w postrzeganiu i analizach naukowych kontroli zarządczej jako systemu i jako pakietu? Które z tych alternatywnych podejść zostało przyjęte w badaniach własnych?*

## **Wnioski**

Recenzowana rozprawa prezentuje wyniki badań z zakresu rachunkowości zarządczej o znaczeniu dla praktyki gospodarczej oraz istotnych walorach teoriopoznawczych. Rozważania w niej zawarte świadczą o tym, że Doktorantka wykazała się ogólną wiedzą teoretyczną oraz umiejętnością samodzielnego prowadzenia aplikacyjnie zorientowanej pracy naukowej w obszarze nauk społecznych przypisanym do dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Przeprowadzone badania, uzyskane wyniki oraz sformułowane na ich podstawie wnioski doprowadziły do opracowania i przetestowania skomplikowanego, ale oryginalnego rozwiązania o walorach aplikacyjnych. Biorąc pod uwagę przedstawioną ocenę stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska pt. „Spójność systemu pomiaru dokonań z innymi systemami kontroli zarządczej w realizacji celów przedsiębiorstwa Grupa Azoty Zakłady Chemiczne „Police” S.A.” spełnia wymogi stawiany rozprawom doktorskim określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2024 poz. 1571 ze zm.). Wnoszę o dopuszczenie do jej obrony.

prof. dr hab. Monika Łada

