



dr hab. Remigiusz Napiecek, prof. UEP
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Instytut Rachunkowości i Zarządzania Finansami
Katedra Rachunkowości Zarządczej

Poznań, dnia 02.03.2026 r.

Recenzja

Rozprawy doktorskiej Pani 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.”

napisanej pod kierunkiem naukowym dra. hab. Andrzeja Niemca prof. US
w dziedzinie nauki społeczne, dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości

Podstawa opracowania recenzji

Podstawę prawną recenzji zleconej przez Przewodniczącego Rady Naukowej Instytutu Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, pismem z dnia 16 grudnia 2025 roku, stanowią:

- Uchwała Rady Naukowej Instytutu Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego z dnia 11 grudnia 2025 roku.
- Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2024 r. poz. 1571 ze zm.).

Podstawą rzeczową stanowi dostarczony przez Zleceniodawcę egzemplarz przedmiotowej rozprawy.

Formalna ocena pracy

Problem badawczy podjęty w rozprawie doktorskiej przez Panią Małgorzatę Golańską jest aktualny i mieści się w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Rozprawa doktorska przygotowana została w formule doktoratu wdrożeniowego. Cel główny pracy został sformułowany precyzyjnie i odnosi się do konkretnego podmiotu gospodarczego – przedsiębiorstwa stanowiącego podmiot badań.

Za cel główny Autorka przyjęła opracowanie metody zapewnienia spójności pomiędzy systemem zarządzania dokonaniem a innymi systemami kontroli zarządczej na potrzeby realizacji celów przedsiębiorstwa. Cel ten został rozszerzony o pilotażowe wdrożenie zaproponowanej metody w wybranym podmiocie gospodarczym.

Oprócz celu głównego sformułowano pięć celów szczegółowych. Cele te, wraz z przyjętymi założeniami badawczymi, logicznie i czytelnie określają zakres oraz strukturę rozprawy.

Autorka sformułowała również hipotezę główną rozprawy:

„Główna hipoteza badawcza rozprawy zawiera się w stwierdzeniu, że w systemie zarządzania dokonaniem są wykorzystywane 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.”

Hipoteza główna została sformułowana w sposób czytelny i podlega empirycznej weryfikacji w dalszej części pracy.

Dodatkowo Autorka przyjęła cztery hipotezy cząstkowe. Jednocześnie w rozdziałach teoretycznych sformułowano znaczną liczbę kolejnych hipotez badawczych (łącznie około 30). Taka liczba hipotez budzi wątpliwości metodologiczne. W wielu przypadkach zasadne byłoby przyjęcie struktury opartej na założeniach badawczych lub pytaniach badawczych zamiast formalnych hipotez wymagających jednoznacznej operacjonalizacji i weryfikacji empirycznej.

Formułowanie hipotez jako obligatoryjnego elementu rozprawy doktorskiej bywa w rozprawach doktorskich nadużywane – recenzowana praca stanowi tego przykład.

Dobór metod badawczych należy uznać za adekwatny do realizacji celu pracy. Autorka wykorzystwała analizę i krytykę literatury, analizę logiczną konstrukcji modelu oraz studium przypadku, a także badania jakościowe i ilościowe.

Rozprawa liczy 353 strony (bez załączników i spisów). Praca składa się z sześciu rozdziałów poprzedzonych wstępem oraz zwięzonym zakończeniem. Literatura została dobrana adekwatnie do tematu i w przeważającej mierze obejmuje pozycje opublikowane w ostatnich dwóch dekadach. Zastosowany sposób prezentacji bibliografii na końcu każdego z rozdziałów umożliwia lepszą ocenę zakresu

wykorzystanych źródeł, pojawiają się też powtórzenia pozycji bibliograficznych w kolejnych rozdziałach.

Układ rozprawy ma charakter klasyczny – obejmuje część teoretyczną oraz koncepcyjno-empiryczną. Edycja pracy jest staranna, a język w większości poprawny. Występują jednak nieliczne uchybienia interpunkcyjne, stylistyczne oraz terminologiczne.

Merytoryczna ocena pracy

Układ pracy jest logiczny i konsekwentnie podporządkowany realizacji celu głównego. Część teoretyczna stanowi solidne wprowadzenie do problematyki pomiaru dokonań oraz kontroli zarządczej. Na jej podstawie Autorka konstruuje model teoretyczny oraz identyfikuje zmienne istotne dla dalszych analiz empirycznych.

Część empiryczna obejmuje studium przypadku wykorzystane zarówno w badaniach jakościowych (wywiady), jak i ilościowych (badania ankietowe). Zakres przeprowadzonych badań należy uznać za obszerny i adekwatny do przyjętych celów pracy. Autorka wykazała się dobrą znajomością metod badawczych oraz umiejętnością właściwej interpretacji uzyskanych wyników.

Szczególnie wartościowa jest część koncepcyjna rozprawy, w której przedstawiono autorską metodę zapewnienia spójności pomiędzy systemem zarządzania dokonaniem a innymi systemami kontroli zarządczej. Zaproponowane rozwiązanie w sposób przekonujący łączy perspektywę teoretyczną z wymiarem implementacyjnym i wykazuje potencjał aplikacyjny wykraczający poza analizowany podmiot.

Pierwsze trzy rozdziały stanowią teoretyczne wprowadzenie do problematyki pomiaru dokonań oraz jego powiązań z realizacją celów przedsiębiorstwa. Autorka przedstawia i porządkuje istniejące koncepcje, unikając jednak szerszej polemiki z prezentowanymi ujęciami. Przeprowadzona analiza literatury pozwoliła na sformułowanie szeregu hipotez badawczych – które w wielu przypadkach mają raczej charakter pytań badawczych – oraz na identyfikację zmiennych istotnych dla dalszych rozważań nad metodą zapewnienia spójności pomiędzy systemem zarządzania dokonaniem a innymi systemami kontroli zarządczej.

Nadmierna liczba hipotez osłabia ich moc wyjaśniającą; część przyjmuje postać stwierdzeń o ograniczonej falsyfikowalności lub niewielkiej wartości diagnostycznej, przykładem niech będzie hipoteza H 3.4. *Czynniki psychologiczne, takie jak np. emocje wspierają lub hamują realizację celu w sytuacji, kiedy zarządzanie dokonaniem zawodzi.*



Jeżeli „wspierają lub hamują” to wypełniają praktycznie potencjalny wpływ na realizację celu.

W wyniku analizy literatury przedmiotu Autorka formułuje nie tylko liczne hipotezy badawcze, o czym wspomniano wcześniej, lecz także proponuje zestaw zmiennych (miar), które – w jej ujęciu – mają stanowić podstawę ich empirycznej weryfikacji. Jednak sposób operacjonalizacji tych zmiennych nie zawsze został dostatecznie doprecyzowany. W konsekwencji zarówno określenie ich wartości, jak i jednoznaczna ocena ich wpływu na weryfikację hipotez nastrocza trudności interpretacyjnych.

Jako przykład może posłużyć zmienna: „Z SM_MPD_NprdPrz Występowanie nieproduktywnych przekonań odnośnie do wykonywanej pracy”, czy podobnie zmienna: „Z FW_AC_I Stopień ambitności celów”.

W rozprawie zaproponowano również szereg zmiennych, które odwołują się do „stopnia”, na przykład: stopień utożsamiania się z przedsiębiorstwem, stopień w jakim budowana jest indywidualna tożsamość pracownika (str. 167). Niejednokrotnie brakuje nie tylko określenia miary, ale również określenia sposobu pomiaru ów stopnia (skali pomiaru).

Brak jednoznacznej definicji sposobu pomiaru wartości zmiennej oraz niekiedy trudności w samym pomiarze, praktycznie dyskwalifikuje wykorzystanie zmiennej w procesie weryfikacji danej hipotezy (na przykład hipoteza 3.1., dla której zmienna brzmi: *Wynik poprzedniej oceny pracownika*).

Należy również odnotować, że w załączniku nr 3 do rozprawy Doktorantka zamieszcza treść ankiety właściwej, zawierającej zestaw twierdzeń (a nie hipotez ani pytań badawczych), które respondenci oceniali przy użyciu pięciostopniowej skali.

Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest system pomiaru dokonań jako element kontroli zarządczej w przedsiębiorstwie. Rozważania Autorki oraz opracowana metoda zapewnienia spójności znalazły swoje praktyczne zastosowanie w pilotażowym wdrożeniu przeprowadzonym w wybranym przedsiębiorstwie produkcyjnym z branży chemicznej. Za dodatkowy walor rozprawy należy uznać wykorzystanie starannie opracowanego studium przypadku, które umożliwiło zastosowanie zarówno jakościowych, jak i ilościowych metod oraz technik badawczych.

Rozdział czwarty rozprawy poświęcony został prezentacji warsztatu badawczego zastosowanego przez Autorkę. Nie znajdują jednak uzasadnienia dla zamieszczania w rozprawie doktorskiej szczegółowych informacji dotyczących przebiegu kształcenia w

Szkole Doktorskiej, w szczególności harmonogramu realizacji zadań w formie Indywidualnego Planu Badawczego, który ma charakter dokumentu organizacyjnego, a nie elementu konstrukcji metodologicznej pracy.

Pozytywnie oceniam natomiast szczegółowe omówienie metod badawczych wykorzystanych w studium przypadku, co w formule doktoratu wdrożeniowego stanowi istotny element potwierdzający poprawność i rzetelność przeprowadzonego procesu badawczego.

Na podstawie systematycznego przeglądu literatury zaproponowano model teoretyczny, którego celem jest wyjaśnienie powiązań pomiędzy fundamentalnymi własnościami kluczowych mierników dokonań, realizacją celów przedsiębiorstwa oraz innymi systemami kontroli zarządczej.

Model teoretyczny przedstawiony w formie rysunku (rozdział czwarty) jest jednak mało czytelny, bez odwołania do dalszych tabel i opisów (Rys. nr 4.3.; str. 198). Znaczenie niektórych skrótów wymaga poszukiwania w dalszych częściach pracy, co obniża przejrzystość konstrukcji modelu. Za przykład niech posłuży kolumna zatytułowana *Determinanty utraty fundamentalnych własności KPI*, w której użyto między innymi skrótu dla jednej z determinant: D_KRS_UzytR. Znaczenie skrótu możemy odnaleźć w tabeli 6.4. na stronie 296 jako: „Wskaźnik (KPI) są wiarygodne na dłuższą metę. Problem polega na tym, że w tabeli 6.4. Autorka określa ów wskaźnik jako cechę a nie determinantę. Z kolei w tabeli 4.10 Kody i zmienne modelu występuje ten sam kod opisany jako Konieczność rewizji systemu: Użyteczność rozwiązań, tym razem przedstawiony jako zmienna modelu.

Czy zatem należy przyjąć, że zamiennie używa Autorka terminów „determinanta” „zmienna” i „cecha”?

W prezentacji modelu teoretycznego Autorka posługuje się licznymi skrótami (kodami) odnoszącymi się do systemów kontroli zarządczej, jednak ich znaczenie nie zostało w pracy jednoznacznie wyjaśnione. Utrudnia to interpretację modelu oraz analizę powiązań między jego elementami.

Nie jest również jasne czy przyjęte kodowanie systemów kontroli zarządczej zostało opracowane na podstawie systematycznego przeglądu literatury (co może sugerować tytuł rysunku), czy też stanowi rezultat pierwszego etapu badań empirycznych. Brak tej informacji ogranicza przejrzystość konstrukcji modelu oraz utrudnia ocenę jego podstaw teoretycznych i metodologicznych.



W prezentacji wyników badania ankietowego brakuje wyraźnego powiązania z wcześniej zdefiniowanymi zmiennymi i ich kodami. W pierwszych trzech rozdziałach rozprawy Autorka dokonuje systematycznej kodyfikacji zmiennych, a przyjęte oznaczenia są konsekwentnie wykorzystywane w prezentacji wyników badań jakościowych (rozdział czwarty). W rozdziale piątym, poświęconym badaniu ankietowemu, pojawiają się wprawdzie nazwy zmiennych, jednak bez odwołań do wcześniej wprowadzonych kodów.

Powoduje to pewną niespójność prezentacyjną i utrudnia śledzenie ciągłości konstrukcji badawczej pomiędzy częścią teoretyczną, analizą jakościową a wynikami badań ilościowych.

Rozdział piąty poświęcony został badaniom empirycznym przeprowadzonym z wykorzystaniem badań ankietowych o charakterze ilościowym. Na ich podstawie Autorka zaproponowała modele powiązań systemu pomiaru dokonań z innymi systemami kontroli zarządczej, uwzględniając trzy fundamentalne własności kluczowych mierników dokonań: dokładność pomiaru, mierzalność celów oraz osiągalność celów.

Rozdział szósty ma charakter implementacyjny. Każdy z modeli zdefiniowanych w rozdziale piątym został poddany empirycznej weryfikacji z wykorzystaniem trzech algorytmów uczenia maszynowego: drzewa decyzyjnego, Random Forest oraz XGBoost. Uzyskane wyniki pozytywnej weryfikacji modeli stały się podstawą do przeprowadzenia pilotażowego wdrożenia zaproponowanych rozwiązań w wybranym podmiocie gospodarczym.

Należy podkreślić, że przyjęty przez Doktorantkę zakres badań był szeroki i adekwatny do realizacji celu głównego pracy. Dobór metod i technik badawczych należy uznać za właściwy oraz wystarczający z punktu widzenia przyjętej koncepcji metodologicznej. Pani Małgorzata Golasińska wykazała się dobrą znajomością zastosowanych metod oraz umiejętnością trafnej interpretacji uzyskanych wyników.

Przeprowadzone badania stanowią oryginalny wkład Doktorantki w rozwój wybranych koncepcji zarządzania, w szczególności w obszarze zarządzania przez cele, systemów pomiaru dokonań oraz planowania strategicznego. Umiejętne połączenie studium przypadku z pogłębioną analizą literatury dotyczącą metod i technik pomiaru dokonań umożliwiło Autorce osiągnięcie założonych celów badawczych.

Należy również docenić krytyczne podejście Autorki do zaprezentowanych rezultatów. Świadomość ograniczeń we wnioskowaniu w oparciu o prowadzone

badania naukowe świadczy o dojrzałości naukowej Doktorantki. Autorka pisze:
„Badanie miało charakter studium przypadku, co ogranicza możliwość generalizacji.
(...) metoda case study dostarcza pogłębionej wiedzy, lecz jej wyniki wymagają
ostrożności przy przenoszeniu do innych kontekstów” (str. 335).

Podejście polegające na dążeniu do pomiaru wszystkich aspektów funkcjonowania organizacji – zwłaszcza w organizacjach opartych na wiedzy – oraz na identyfikowaniu relacji przyczynowo-skutkowych na poziomie pojedynczych aktywności pracowników może budzić wątpliwości metodologiczne. Niemniej jednak należy docenić podjęcie przez Autorkę tej problematyki oraz zaproponowanie rozwiązania badawczego, które łączy klasyczne ujęcie teorii kontroli zarządczej z ich empiryczną weryfikacją. Zaprezentowane podejście pozwala w sposób skwantyfikowany ukazać problem integracji systemu pomiaru dokonań z innymi systemami kontroli zarządczej.

Uwagi szczegółowe

W pracy pojawiają się skróty, których znaczenie nie zostało rozwinięte ani jednoznacznie wyjaśnione przy ich pierwszym użyciu. Przykładowo na s. 160 występują oznaczenia TAT oraz PSE, przy czym można jedynie domniemywać, że odnoszą się one do terminów Thematic Apperception Test (TAT) oraz Picture Story Exercise (PSE). Podobna sytuacja dotyczy skrótów RN i RNO (s. 161) oraz LMX (s. 163).

Brak ich jednoznacznego zdefiniowania może utrudniać odbiór pracy, zwłaszcza czytelnikowi nieposiadającemu specjalistycznej wiedzy z zakresu psychologii organizacji.

Autorka stosuje zamiennie określenia „kierownik”, „menedżer” oraz „przełożony”, nie wskazując, czy pojęcia te mają charakter synonimiczny, czy odnoszą się do odmiennych ról organizacyjnych. W szczególności w pierwszym rozdziale rozprawy prowadzi to do pewnej niejednoznaczności interpretacyjnej w prezentacji koncepcji zarządzania oraz systemów oceny dokonań.

W pracy pojawiają się również terminy, które nie zostały jednoznacznie zdefiniowane, co może utrudniać ich interpretację. Przykładem jest określenie „wysoco porywająca organizacja” (s. 58), którego zakres znaczeniowy oraz odniesienie do istniejących koncepcji teoretycznych nie zostały w rozprawie dostatecznie doprecyzowane.

Odważnie Autorka stwierdza, że „(...) w każdym przedsiębiorstwie funkcjonuje równoległe kilka systemów kontroli zarządczej”. Słów „każdym”, „zawsze”, „wszyscy” itp., lepiej wystrzegać się w pracach naukowych.



Dość niefortunne jest też sformułowanie użyte w akapicie opisującym aplikację służącą analizie (kodowaniu) tekstu (str. 207), cytując: „(...) W trakcie takiej analizy jakościowej ATLAS.ti pomaga Ci zbadać złożone zjawiska ukryte w Twoich danych”. – brzmi jak fragment w ulotki promującej dane oprogramowanie.

Oprócz wskazanych nieścisłości terminologicznych, w pracy występują również wypowiedzi o ograniczonej precyzji językowej. Przykładowo na s. 129 pojawia się zdanie: „W 2003 r. następuje łączenie najlepszych rozwiązań.”, które wymaga uzupełnienia dopełniacza (np. „łączenie najlepszych rozwiązań czego / w jakim zakresie”).

Podobnie sformułowanie: „Wśród organizacji na całym świecie jest dość popularna koncepcja ABC(...)” stanowi przykład uogólnienia pozbawionego doprecyzowania. Autorka nie wskazuje, jakiego typu organizacji dotyczy ta obserwacja (np. branż, sektorów, wielkości podmiotów), a użyte określenie „dość” ma charakter nieostry i utrudnia jednoznaczną interpretację wypowiedzi.

Niezbyt klarowne jest również następujące sformułowanie (s. 234): „(...) Traktując organizację jako wieloczynnikową strukturę, proponuje się wskazać pewne obszary, łączyć pewne cechy charakterystyczne dla prowadzonej działalności przez przedsiębiorstwo, a także zwracać uwagę na jego specyfikę pod względem użytkowania wiedzy zaimplementowanej w narzędziach zarządczych”. Konstrukcja zdania jest złożona i niejednoznaczna, co utrudnia jego bezpośrednią interpretację.

Choć lektura całej rozprawy pozwala odtworzyć intencję merytoryczną Autorki, przytoczony fragment wymagałby uproszczenia składniowego oraz większej precyzji terminologicznej.

Pragnę jednak wyraźnie podkreślić, iż przedstawione powyżej przykłady niedociągnięć dotyczą jedynie strony formalnej pracy oraz nie wywierają istotnego wpływu na wartość merytoryczną rozprawy doktorskiej.

Konkluzja

Rozprawa doktorska powinna stanowić oryginalne rozwiązanie zagadnienia naukowego oraz powinna wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną autora w danej dziedzinie jak i umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Uważam, że te najważniejsze wymogi spełnia recenzowana praca. Rozprawa ma charakter pracy metodologicznej, ukierunkowanej na opracowanie nowej metody zapewnienia

spójności pomiędzy systemem zarządzania dokonaniaми a innymi systemami kontroli zarządczej.

Niezależnie od wyrażonych, w niektórych fragmentach recenzji wątpliwości i zastrzeżeń, uważam, że praca spełnia stawiane rozprawom doktorskim wymagania, bowiem:

- stanowi oryginalne rozwiązanie zdefiniowanego problemu - zaprezentowana metoda zapewnienia spójności pomiędzy systemem zarządzania dokonaniaми a innymi systemami kontroli zarządczej jest oryginalnym, ale i uniwersalnym rozwiązaniem;
- wykazuje ogólną wiedzę Doktorantki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, czego potwierdzeniem są nie tylko pierwsze trzy rozdziały rozprawy, ale również właściwa implementacja wiedzy teoretycznej przy opracowaniu ww. metody,
- wykazuje umiejętność samodzielnego prowadzenia przez Doktorantkę pracy naukowej – logiczny układ pracy, odpowiedni dobór literatury oraz syntetyczne przedstawienie wyników badań literaturowych, stanowiły wstęp do opracowania i omówienia metody zapewnienia spójności pomiędzy systemem zarządzania dokonaniaми a innymi systemami kontroli zarządczej.

Wnoszę zatem o przyjęcie rozprawy doktorskiej mgr Małgorzaty Golańskiej i dopuszczenie Autorki do jej obrony.

