

UNIwersytet EkONOMICZNY w KRAKOWIE

KOLEGIUM NAUK O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI
INSTYTUT ZARZĄDZANIA
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, 2022.06.22

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Marty KAWCZYŃSKIEJ
pt.

**“Luka w zastosowaniu metod rachunkowości zarządczej
w przedsiębiorstwach w Polsce”**

Promotor: prof. dr hab. Tomasz Wnuk-Pel
Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania

Łódź, 2022

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 Komisji Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości dr. hab. Tomasza Czapli, prof. UŁ, z dnia 19 kwietnia 2022 roku, informującego o powierzeniu mi funkcji recenzenta rozprawy doktorskiej mgr Marty Kawczyńskiej pt. „Luka w zastosowaniu metod rachunkowości zarządczej w przedsiębiorstwach w Polsce”. Celem recenzji jest udzielenie odpowiedzi na pytanie czy przedmiotowa rozprawa spełnia wymogi zapisane w art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2017 r. poz. 1789 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 częściowych 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.

Współczesny sposób zarządzania wymaga od menedżerów wykorzystania w procesach decyzyjnych wszechstronnej informacji. Podejście takie stanowi silną determinantę do podejmowania przez Zarządy przedsiębiorstw i organizacji pozagospodarczych wyzwań do wdrażania rozwiązań, które doprowadzą do opracowania przejrzystych i rzetelnych systemów informacyjnych. Rachunkowość finansowa, która angażuje znaczne zasoby personelu księgowego, nie daje zbyt dużo materiału bazowego do podejmowania decyzji zarządczych. Służy bardziej ewidencjonowaniu zdarzeń przeszłych, które mają mniejsze znaczenie dla decydentów. Jednym z celów częściowych controllingu zarządczego jest dążenie do zbudowania dla kadr menadżerskich różnych szczebli wielowymiarowego systemu wspierania decyzji strategicznych, taktycznych i operacyjnych. Dlatego ciągłe stosowanie mechanizmów

controllingowych staje się w wielu przedsiębiorstwach naturalnym i koniecznym elementem procesu zarządzania. Monitorowanie przebiegu procesów biznesowych to z jednej strony ocena wpływu zmian wartości ustalonych kluczowych wskaźników sukcesu, ale również stałe i metodyczne analizowanie istniejącego modelu biznesowego. Nieustanna rewizja modelu procesu biznesowego wymaga od zespołów, które prowadzą takie działania odpowiednich kompetencji i instrumentów. Aby to osiągnąć konieczne jest posiadanie rzetelnej informacji, szybko dostępnej dla menadżerów, którą zapewnia rachunkowość zarządcza (menedżerska). Fundamentalnym bowiem zadaniem controllingu zarządczego jest zbudowanie wizerunku controllera jako osoby o rozległej wiedzy i wysokich kompetencjach, wspartej wielowymiarowym, stale aktualizowanym systemem rzetelnej informacji. Z tego powodu ważnym jest fakt, że kolejny Doktorant podejmuje temat istotny dla procesu zarządzania, ale relatywnie słabo rozpoznany. Wnikliwe rozpoznanie podjętej tematyki powala na pozyskanie wiedzy, której implementacja do praktyki gospodarczej pozwoli menedżerom na podejmowanie właściwych i skutecznych decyzji zarządczych.

Autorka dysertacji zauważa przy tym lukę badawczą wyrażoną w następujących zdaniach: „choć liczba przeprowadzonych dotychczas badań w zakresie wskazanej tematyki (metody rachunkowości zarządczej – przyp. recenzenta) jest znacząca, brakuje, szczególnie w Polsce, analiz polegających na porównaniu obecnego i pożądanego stopnia wykorzystania metod rachunkowości zarządczej w organizacjach” (s. 8) oraz „jak dotąd nie została jednak przeprowadzona w Polsce analiza polegająca na porównaniu obecnego i pożądanego stopnia zastosowania metod rachunkowości zarządczej w organizacjach, co stanowi lukę badawczą” (s. 139).

Powyższa determinanta stała się kluczowym powodem wyodrębnienia przez Autorkę dysertacji obszaru badań, który wymaga szerszych dociekań naukowych.

Realizacji celów rozprawy oraz dążeniu do udowodnienia sformułowanej tezy podporządkowano zakres, przebieg i metody badań odnoszących się do zweryfikowania hipotezy o braku istotnych różnic pomiędzy obecnym stanem zastosowania metod rachunkowości zarządczej w organizacjach działających w Polsce, a pożądanym stopniem ich zastosowania (s. 142).

Autorka podjęła się przy tym realizacji czterech celów szczegółowych (s. 139):

- analiza zakresu zastosowania metod rachunkowości zarządczej w organizacjach na podstawie dotychczas przeprowadzonych badań (C1),
- określenie obecnego stopnia zastosowania metod rachunkowości zarządczej w organizacjach w Polsce na podstawie badania własnego (C2),

- analiza czynników wpływających na stopień zastosowania rachunkowości zarządczej w organizacjach w Polsce (C3),
- ocena pożądanego stopnia zastosowania metod rachunkowości zarządczej w organizacjach w Polsce (C4).

Zaprezentowane założenia badawcze rozprawy oceniam pozytywnie. W sposób zrozumiały oraz logiczny eksponują one bowiem zamierzenia Autorki w odniesieniu do zakresu i sposobu prezentacji zagadnienia podejmowanego w dysertacji. Zostały one syntetycznie i czytelnie ujęte we wstępie (ss. 3-13) oraz przy okazji formułowania wniosków końcowych, stanowiących podsumowanie pracy i syntezę przeprowadzonych badań (ss. 239-245). Postrzegam to jako istotną zaletę pracy. Taki sposób prezentacji treści dowodzi świadomego dążenia do podporządkowania prowadzonych badań przyjętym założeniom badawczym.

Także wybór tematu rozprawy uznaję za jak najbardziej zasadny. Wpisuje się on bowiem trafnie w całokształt badań dotyczących metod rachunkowości zarządczej, które mogą być implementowane do przedsiębiorstw i organizacji pozagospodarczych. Dokonana przez Autorkę dysertacji analiza literatury doprowadziła do uporządkowania wiedzy na temat skali zastosowania narzędzi rachunkowości zarządczej w praktyce, oceny ich istotności dla skuteczności przebiegu procesu zarządzania oraz usystematyzowała czynniki wpływające na wybór metod rachunkowości zarządczej i barier ich implementacji. Wnioski z badań poszerzają także wiedzę na temat poziomu zastosowania poszczególnych narzędzi rachunkowości zarządczej i pozwalają dopasować je do specyficznych warunków w jakich działają podmioty gospodarcze i pozagospodarcze. Menedżerowie uzyskują z kolei dodatkową wiedzę o czynnikach, które determinują powodzenie procesów wdrożeniowych.

3. Ocena struktury i zawartości merytorycznej rozprawy.

Recenzowana rozprawa, zgodnie ze swoim tytułem, koncentruje się na problematyce rachunkowości zarządczej, w kontekście istniejącej luki w sposobie jej wykorzystania w przedsiębiorstwach działających w Polsce. W tym miejscu stwierdzić należy, że recenzowana rozprawa trafnie wpisuje się w zakres dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

Najistotniejszym osiągnięciem Autorki jest podjęta próba weryfikacji zależności pomiędzy narzędziami rachunkowości zarządczej oferowanym przez teorię, a oczekiwaniami menedżerów i stosowaną praktyką w zakresie rachunkowości zarządczej. Słusznie zauważa Autorka, iż wiedza taka jest potrzebna, w kontekście weryfikacji oczekiwań użytkowników, co

do rodzaju metod, które powinny być stosowane w największym zakresie w procesie zarządzania jednostkami organizacyjnymi (s. 7). Autorka identyfikuje lukę badawczą, a podjęte w pracy wyzwania naukowe powinny przyczynić się do przygotowania propozycji sposobów jej wypełnienia. Równolegle wnioski z pracy doktorskiej mogą wpłynąć na zmianę systemu edukacji na poziomie akademickim (s. 7). Śluszne jest spostrzeżenie Autorki, iż w obszarze nauczania rachunkowości zarządczej, należy dokładnie wstuchiwać się w opinie i sugestie menedżerów oraz controllerów (s. 7), a uzyskaną wiedzę należy wykorzystać przy dopasowywaniu tematyki realizowanych zajęć dydaktycznych do potrzeb i oczekiwań praktyki gospodarczej.

Zasadnicza część pracy doktorskiej obejmuje 245 stron maszynopisu. Zawiera cztery rozdziały, wstęp i podsumowanie, spisy zawartych tabel, wykresów i rysunków (ogółem 55 tabel, 35 rysunków, prezentujących głównie wyniki badań własnych Autorki) oraz bibliografię, obejmującą wykorzystane w pracy źródła zagraniczne (170 pozycji – 61% ogółu pozycji literatury, głównie artykuły pochodzące z czasopism naukowych) i literaturę krajową (108 pozycji 39% ogółu), a także 1 akt prawny. Odrębną część stanowią trzy 10-stronicowe załączniki, które przedstawiają rozbudowany kwestionariusz badania ankietowego realizowanego na potrzeby pracy doktorskiej (załącznik 1), wyniki statystyk dla obecnego (załącznik 2) i pożądanego zastosowania analizowanych metod rachunkowości zarządczej (załącznik 3). Pracę kończy jej streszczenie, w języku polskim (5 stron) oraz w języku angielskim (4,5 strony).

Struktura logiczna rozprawy, oparta na doborze i sekwencji prezentowanych w niej treści została w sposób właściwy podporządkowana jej tytułowi oraz przyjętym założeniom badawczym. Stąd, niezależnie od formułowanych dalej uwag szczegółowych odnoszących się do poszczególnych rozdziałów, strukturę pracy oceniam pozytywnie.

Pozytywnie oceniam także konstrukcję przedłożonej pracy doktorskiej. Autorka realizację właściwej treści każdego rozdziału kończy podsumowaniem formułującym wnioski końcowe. Dowodzi to dużej dojrzałości naukowej Autorki oraz jej dbałości o przejrzystość prowadzonych wywodów.

W rozdziale pierwszym zatytułowanym „*Metody rachunkowości zarządczej we wspomaganiu zarządzania organizacją*” (57 stron) Autorka w pierwszej kolejności przedstawiła w sposób syntetyczny rolę rachunkowości zarządczej w zarządzaniu organizacją (ss. 14-18) i jej ewolucję do współczesności (ss. 18-26), podkreślając korzyści dla niej wynikające z rozwoju informatyki i narzędzi Big Data (s. 24). Zabrakło tutaj uwypuklenia najnowszego trendu związanego z rozwojem sztucznej inteligencji, w tym sieci neuronowych, które mają już istotny wpływ na sposób gromadzenia informacji i dostarczania ich do narzędzi analitycznych. Wyrażam opinię, iż w najbliższym czasie wpłynie ona w istotnym zakresie na kształt rachunkowości

i kompetencje wymagane od pracowników działu rachunkowości przedsiębiorstw i organizacji pozagospodarczych. W rozdziale pierwszym Autorka podjęła bardzo istotny wątek, który stanowi punkt dyskusyjny na wielu krajowych konferencjach naukowych i rozmowach z praktykami gospodarczymi, a dotyczący relacji pomiędzy rachunkowością zarządczą a controllingiem (ss. 17-18). Doktorantka opowiedziała się za równoważnością koncepcji rachunkowości zarządczej i controllingu i z tego powodu w dysertacji terminy te używa zamiennie (s. 18). Przyjmuję podejście zaprezentowane przez Autorkę i rozumiem jej argumentację, ale osobiście wyrażam pogląd, że controlling wykracza daleko poza ramy klasycznej rachunkowości zarządczej, głównie w zakresie funkcji i wymagań jakie są stawiane przed controllingiem, a także cechami jakimi powinien odznaczać się współczesny controller. O ile bliski byłbym opinii Autorki, iż dzieje się tak w przypadku controllingu sprawozdawczego (raportowego) funkcjonującego w zagranicznych korporacjach mających swoje oddziały w Polsce, to w controllingu zarządczym, funkcjonującym głównie w przedsiębiorstwach i organizacjach z dominującym udziałem kapitału krajowego, funkcja i zadania controllera są zdecydowanie szersze i ambitniejsze. Controller nie jest tylko dostawcą informacji i twórcą wielowymiarowych raportów opartych na danych rachunkowości finansowej i zarządczej, ale jest aktywnym uczestnikiem procesu decyzyjnego, zwłaszcza w zakresie modelowania i optymalizacji procesów biznesowych i pomocniczych, a także wyznaczania nowych kierunków rozwoju jednostek gospodarczych i pozagospodarczych. Dowodem zmian i wyróżniania controllingu jest także ewolucja procesu kształcenia studentów. W Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie od 2011 roku funkcjonuje kierunek Rachunkowość i Controlling, który w nazwie oraz specyfice realizowanych przedmiotów stawia się różnorodność tych rachunkowości i controllingu. Zakładając, wraz z Prof. Dariuszem Wędzkim, unikatowy w skali kraju kierunek, od początku stawialiśmy na to zróżnicowanie, które do dzisiaj jest jednoznacznie rozróżniane. O ile obszar rachunkowości finansowej i zarządczej jest pod opieką merytoryczną pracowników Katedry Rachunkowości, o tyle tematyka controllingu jest kształtowana oraz nadzorowana przez pracowników Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, którzy są zdecydowanie przedstawicielami obszaru zarządzania. Dla udokumentowania różnicy pomiędzy tymi terminami, wskazuje także uruchamianie specjalności akademickich, które w nazwie wyróżniają controlling zarządczy. Często w programie studiów takich specjalności występuje tylko jeden lub dwa przedmioty z zakresu rachunkowości. Kluczowe dla realizacji celu pracy jest przygotowane w dysertacji zestawienie metod rachunkowości zarządczej prezentowane w podręcznikach akademickich (ss. 28-30) oraz w badaniach naukowych (ss. 31-33). Sposób ich przedstawienia świadczy o dogłębnie przeprowadzonej przez Autorkę analizie literatury

przedmiotu. Dokonała także ona przyporządkowania narzędzi rachunkowości zarządczej do obszaru operacyjnego oraz strategicznego (ss. 34-61). Osobną tematyką opisaną w tym rozdziale są kwestie związane z wyodrębnieniem różnic w zakresie i sposobie wykorzystania metod rachunkowości zarządczej w gospodarce (ss. 62-69).

W drugim rozdziale, który Autorka opatrzyła tytułem *„Zakres implementacji metod rachunkowości zarządczej w organizacjach w świetle badań empirycznych”* (64 strony) zaprezentowane zostały wyniki badań przeprowadzonych przez różnych badaczy, w obszarze zastosowania w praktyce gospodarczej metod rachunkowości zarządczej. W pierwszej kolejności Doktorantka przedstawiła wyniki badań, które dotyczyły zakresu zastosowania metod rachunkowości zarządczej w praktyce gospodarczej (ss. 72-97). Sposób omówienia poszczególnych metod, z odnoszeniem się na krajowe i międzynarodowe źródła literaturowe, dowodzi na bardzo dobre rozeznanie opisywanej problematyki. Osobną część stanowi prezentacja wyników badań dotyczących próby porównania stopnia zaawansowania metod rachunkowości zarządczej z oceną ich istotności dla przebiegu procesu zarządzania (ss. 97-106). Autorka przyjmuje w dysertacji definicję istotności metod rachunkowości zarządczej, która wyrażona jest przez użytkowników sugerowanymi oczekiwaniami w zakresie możliwości ich wykorzystania w praktyce (s. 98). Ta część pracy jest szczególnie ważna w kontekście realizacji głównego celu dysertacji. Pozyskanie wiedzy dotyczącej powodu słabego wykorzystania niektórych istotnych metod rachunkowości zarządczej stanowi podstawę do poszukiwania środków mających na celu zwiększenie zainteresowania przedsiębiorstw i przedstawicieli pozagospodarczych organizacji do implementacji ważnych narzędzi sprzyjających poprawie sposobu zarządzania. Doktorantka w sposób satysfakcjonujący przytoczyła wyniki badań w tym zakresie prowadzone zarówno przez krajowych, jak i międzynarodowych naukowców. W tej części dysertacji widoczny jest znaczny nakład pracy naukowej jaką wykonała Doktorantka. Na szczególną uwagę zasługuje ta część rozdziału drugiego, która podejmuje problematykę barier wdrażania do praktyki gospodarczej metod rachunkowości zarządczej (ss. 128-133). Zwrócić tu należy uwagę na fakt, iż przedstawiła ona zarówno wyniki badań zagranicznych (ss. 120-127), jak i krajowych badaczy (ss. 128-133), co pozwala poznać specyfikę zróżnicowanych systemów gospodarczych (ss. 126-127 i s. 132).

Celem trzeciego rozdziału pt. *„Metodyka i etapy badania ankietowego”* (30 stron) jest wprowadzenie do badań własnych prowadzonych przez Autorkę dysertacji. Na wstępie tego rozdziału dokonała identyfikacji luki badawczej, którą zamierza wypełnić (ss. 136-139). Autorka jest zdania, że „jak dotąd nie została (...) przeprowadzona w Polsce analiza polegająca na porównaniu obecnego i pożądanego stopnia zaawansowania metod rachunkowości zarządczej

w organizacjach” (s.163). Analizując dostępne na rynku badania można przyznać Doktorantce rację. Zgadzam się również z wnioskami Autorki oraz тезami wskazanych przez nią badaczy, iż „metody rachunkowości zarządczej niejednokrotnie mają bardzo duże znaczenie w procesie usprawniania działalności przedsiębiorstw, a ich stosowanie sprawia, że organizacje uzyskują lepsze wyniki. Jednak analiza (...) pozwala zauważyć, że pomimo świadomości znaczenia tych metod oraz korzyści (...) i tak nie są one wdrażane i stosowane” (ss. 138-139). W dalszej części rozważań Autorka przedstawiła cel główny i cztery cele szczegółowe prowadzonych badań (s. 139) oraz postawiła hipotezę główną pracy (s. 142). Nie będę w tym miejscu przytaczał ani opiniował ich treści oraz wartościował ich znaczenia dla nauki, gdyż uczynięm to we wcześniejszej części mojej recenzji. Dalsza część tego rozdziału to prezentacja przyjętej własnej metodyki badawczej, w zakresie badań literaturowych (ss. 146-147) i badania ankietowego (ss. 148-153). Część ta zawiera także charakterystykę respondentów i organizacji biorących udział w badaniu ankietowym (ss. 154-162). Łącznie do analizy wyników przeprowadzonych badań ankietowych wykorzystano 145 kwestionariuszy. W pracy brakuje informacji jaka była skuteczność zebranych ankiet w stosunku do łącznie wystanych zaproszeń. W kontekście jakości materiału badawczego ważna jest z kolei informacja dotycząca liczby respondentów zajmujących się rachunkowością zarządczą. Z przytoczonych danych wynika, iż nieco ponad połowa (55,2%) respondentów zna problematykę zawartą w pytaniach ankietowych, na poziomie przynajmniej podstawowym. Ta grupa jest najbardziej wartościowa z punktu widzenia realiowanych badań. Pozostała grupa osób określiła swoje stanowisko jako „menedżer”, „inne” lub nie udzieliła odpowiedzi (44,8%). Co istotne dla prawidłowego wnioskowania, grupa 16,6% respondentów, wskazała, iż w pracy nie mają styczności z metodami rachunkowości zarządczej (s. 155), więc trudno ich odpowiedzi na pytania ankietowe traktować jako wartościowe. Dodatkowo należy mieć na uwadze fakt, iż specyfika badań ankietowych ma fundamentalną wadę, polegającą na subiektywizmie odpowiedzi respondenta. Autorka ma świadomość ułomności i jednocześnie identyfikuje wady badania ankietowego, co przedstawia w swojej dysertacji w kilku miejscach, np. ss. 150, 153 i in. Dowodzi to jej dobrej znajomości tego zagadnienia badawczego. W przypadku podjęcia się dalszej pracy naukowej polecam Doktorantce zainteresować się badaniami, które w dużym zakresie zniwelują te niedogodności, np. dzięki wykorzystaniu narzędzi typu eye-tracker czy rezonans magnetyczny. Takie badania z powodzeniem są prowadzone m.in. w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Mimo tych uwag i spostrzeżeń doceniam wkład Doktorantki w przygotowanie interesującego kwestionariusza ankietowego i zaangażowanie się w przeprowadzenie ważnych badań.

Metodykę prowadzenia badań również uznaję za właściwą i spełniającą wymagania pracy doktorskiej.

Ostatni, czwarty rozdział pracy, zatytułowany *"Obecny a pożądaný stopień zastosowania metod rachunkowości zarządczej w organizacjach w Polsce w świetle badania empirycznego"* (73 strony) zawiera wyniki z przeprowadzonego własnego badania, w odniesieniu do wniosków uzyskanych przez innych, krajowych i zagranicznych autorów. Na wstępie Doktorantka podjęła próbę określenia stopnia obecnego zastosowania wybranych 21 narzędzi rachunkowości zarządczej w badanych organizacjach. Rozbudowane badania zaprezentowano w dalszej części pracy, w której przedstawiono wyniki analizy uwarunkowań sytuacyjnych, co znacznie wzbogaciło proces wnioskowania. Trzecia, najbardziej dojrzała część wnioskowania, zawiera porównanie obecnego i oczekiwanego stopnia wykorzystania poszczególnych metod rachunkowości zarządczej. Tym samym pozytywnie zweryfikowano postawioną w dysertacji hipotezę główną. Cenne są także zawarte w ostatniej części rozdziału porównania wyników własnych badań na tle wniosków prezentowanych przez innych autorów.

Dużą wartością pracy są zestawione w zakończeniu monografii najważniejsze wnioski z badań oraz próba oceny ich przydatności w nauce, ze wskazaniem kierunków dalszych prac (ss. 239–245).

Zaprezentowane rozważania oraz uwagi w odniesieniu do całej rozprawy skłaniają do konkluzji, że zarówno cel główny, jak i cele cząstkowe zostały przez Autorkę dysertacji zrealizowane w stopniu uzasadniającym pozytywną ocenę merytoryczną recenzowanej rozprawy. Podniesione spostrzeżenia i wskazówki, nie mają istotnego wpływu na pozytywną ocenę rozprawy w omawianym zakresie. Niektóre z nich można także traktować jako przyczynę do dyskusji, po części pewnie wynikający z mojego subiektywnego spojrzenia na prezentowane kwestie oraz osobistych doświadczeń doradczych w przedsiębiorstwach i organizacjach pozagospodarczych działających w Polsce.

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 zamieszczonym na końcu pracy. W całej monografii poprawnie opisane zostały tabele i rysunki, a ich wykazy dołączono w postaci spisów końcowych.

Język pracy jest zrozumiały, oparty na poprawnym wykorzystaniu terminologii ekonomicznej, co dobrze świadczy o warsztacie naukowym Autorki.

Niezależnie od pozytywnej i wysokiej oceny strony formalnej recenzowanej pracy, z obowiązku recenzenckiego pragnę wskazać na najistotniejsze w tym zakresie spostrzeżenia, których dostrzeżenie pomoże Autorce w doskonaleniu jej warsztatu naukowego:

- z punktu widzenia przejrzystości prezentowanych wyników badań, proponuję:
 - przemyśleć wizualną stronę prezentacji wyników w przypadkach, gdy w jednej komórce zawarta jest liczba, a obok procent (np. tabela 25, s.195 i in.); celem tabelarycznej prezentacji wyników zrealizowanych badań jest wizualizacja przekazu dla odbiorców, stąd należy szczególnie zadbać o jego czytelność i przejrzystość;
 - w tabelach pomijać zdublowanego oznaczenia wartości procentowych; skoro w nagłówku mamy w sposób prawidłowy podane jednostki w jakich prezentowane są dane, to nie ma potrzeby prezentowania ich ponownie w tabeli przy każdej wartości, np. w tabeli nr 55 (ss. 223–225); w nagłówku tabeli mamy w komórce podaną N (%), a następnie w polach danych tabeli występują oznaczenia wartości procentowych przy każdej wartości;
 - na wykresach prezentowanych w formie czarno-białej stosować tytuł prezentowanej kategorii wraz z wartościami na wykresie, a nie jako legenda (np. rysunek 10, s.156 i inne); przy małych i czarno-białych wykresach odczyt wartości danych jest mocno utrudniony;
 - unikać prezentacji wykresów kołowych w formie trójwymiarowej, gdyż w pracy naukowej nie powinniśmy stosować socjotechniki; prezentacja trójwymiarowa wykresów kołowych przekazuje odbiorcy zbędną informację zamieszczoną na graficznych polach bez znaczenia merytorycznego (tzw. „szum informacyjny”); wprowadza to odbiorcę wykresu w błąd (np. rysunki 15, 16, s.168 i inne); wykres, który jest atrakcyjny wizerunkowo, niekoniecznie jest rzetelnym i przejrzystym przekazem informacji.
- z punktu widzenia przejrzystości prezentowanego materiału polecałbym na przyszłość prezentować kwestionariusz ankiety (ss. 246–253) w sposób bardziej czytelny i przejrzysty dla odbiorcy; chodzi mi tu głównie o:
 - „ramkowy” sposób prezentacji odpowiedzi, który można by było prezentować w kolejnych wierszach, a nie obok siebie,
 - wprowadzenie przerw między kolejnymi pytaniami, a także
 - unikanie stosowania pogrubień w kwestionariuszu ankiety, które są zbędne.

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 i samodzielnego prowadzenia pracy naukowej związanej z rozwiązaniem tego problemu. Tym samym uznać należy, że rozprawa doktorska mgr Marty Kawczyńskiej pt. *„Luka w zastosowaniu metod rachunkowości zarządczej w przedsiębiorstwach w Polsce”* spełnia wymogi stawiane w art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2017 r. poz. 1789 ze zm.), tj.: (1) stanowi oryginalne i autorskie rozwiązanie zagadnienia naukowego, (2) dowodzi ogólnej wiedzy teoretycznej z dziedziny nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości (w dniu wszczęcia przewodu doktorskiego, w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie zarządzanie) a także (3) potwierdza umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

W związku z powyższym wnioskuję do Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego o jej przyjęcie oraz dopuszczenie do publicznej obrony celem ubiegania się o **stopień doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości**.



dr hab. Janusz Nesterak, prof. UEK