

Katowice, 3.07.2019

Dr hab. Małgorzata Rówińska, prof. nadzw. UE
Katedra Rachunkowości
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

RECENZJA
rozprawy doktorskiej mgr Ilony Kędzierskiej-Bujak
pt. *Koncepcja pomiaru dokonań dla uczelni*
napisanej pod kierunkiem naukowym
Promotora prof. dr. hab. Waldemara Gosa

1. Ocena problemu badawczego

Przemiany, jakie dokonują się w otoczeniu gospodarczym jednostek wymuszają konieczność monitorowania i zarządzania ich dokonaniem, umożliwiając ocenę skuteczności podejmowanych działań. Efektywność zarządzania dokonaniem warunkowana jest wdrożeniem zaprojektowanego dla jednostki takiego systemu pomiaru dokonań, który dostarczy menedżerom i innymi interesariuszom niezbędnych informacji dla podejmowania właściwych decyzji. Współcześnie problematyka pomiaru dokonań jednostek jest przedmiotem dyskusji naukowych, stanowi poważne wyzwanie dla specjalistów z zakresu zarządzania, rachunkowości zarządczej, finansów. Dlatego też podjęty przez Doktorantkę temat należy uznać za jak najbardziej aktualny i niezwykle ważny z punktu widzenia rozwoju teorii i praktyki rachunkowości zarządczej. Istotność problematyki podjętej w rozprawie uznaję za wystarczającą do objęcia ich badaniami w rozprawie doktorskiej.

Podjęty przez Doktorantkę temat stanowi przedmiot badań opisywany w literaturze, wymagał więc teoretycznego (naukowego) ustosunkowania się do problematyki, a także praktycznego „wycucia” problemu. Doktorantka poprawnie wskazała problem badawczy, właściwie go opisała. Znalazła lukę badawczą przyjmując jako podmioty badań uczelnie wyższe, których specyfika funkcjonowania wymusza nietypowe podejście do opracowania modelu pomiaru dokonań.

Temat recenzowanej rozprawy wskazuje na potrzebę opracowania systemu pomiaru dokonań uczelni, który umożliwiłby jednostce realizację przyjętych strategii, planów. Na takie ukierunkowanie prowadzonych rozważań wskazuje główny cel rozprawy podany we wstępie (s. 15): „opracowanie modelu pomiaru dokonań dla uczelni wyższej oraz jej podstawowych jednostek organizacyjnych...”. Dalej – w ramach celu głównego - Doktorantka wskazuje na unikalne i autorskie podejście do badań: „...model będzie bazował na

kompleksowej karcie wyników i zarządzaniu przez otwarte księgi”, uzasadniając tym samym przyjęcie wybranych koncepcji w modelu zaproponowanym w rozprawie. Moim zdaniem cel pracy został sformułowany poprawnie i jednoznacznie.

Celowi głównemu podporządkowane są pytania badawcze (s.16), których logiczny układ wskazuje porządek rozważań i badań Autorki.

Doktorantka przyjęła hipotezy badawcze (główną i cztery pomocnicze), które w pracy poddane są weryfikacji. Brzmienie hipotez jednoznacznie wpisuje się w tematykę pracy i postawiony cel główny. Według mnie jednak w treści hipotez niepotrzebnie Autorka posługuje się wyrażeniami: „może pozwolić” (hipoteza główna), „może być” (pierwsza i druga hipoteza pomocnicza), „mogą być” (trzecia hipoteza pomocnicza), „może zostać” (czwarta hipoteza pomocnicza). „Twarde” brzmienie hipotez ułatwia jednoznaczne podejście do ich weryfikacji, ich przyjęcia bądź odrzucenia.

Podsumowując wstępną ocenę rozprawy jeszcze raz podkreślam, że podjęty temat, wskazujący jednoznacznie problem badawczy jest aktualny i istotny, inspiruje do dalszych badań. Problematyka rozprawy została logicznie rozbudowana. Pozytywnie i wysoko oceniam przejrzysty układ i strukturę pracy, a także bardzo klarowny i logiczny sposób prezentacji złożonych treści rozprawy.

2. Struktura rozprawy i metody badawcze

Recenzowana rozprawa liczy 404 strony tekstu (łącznie ze spisami i załącznikami). Doktorantka wskazała i wykorzystwała w badaniach teoretycznych bardzo obszerną literaturę (krajową i obcojęzyczną). Od strony formalnej struktura rozprawy jest poprawna.

Zasadnicza część pracy składa się z pięciu rozdziałów, wstępu i zakończenia.

Wstęp pracy jednoznacznie wskazuje na problematykę rozprawy, prezentuje jej cel, pytania badawcze i hipotezy. Doktorantka bardzo dobrze opracowała tekst wstępu. Zawarła w nim wprowadzenie do podjętej problematyki, charakterystykę struktury pracy, której przyjęcie zapewniło osiągnięcie celu rozprawy. We wstępie przedstawione zostały także zastosowane metody badawcze, które moim zdaniem Autorka poprawnie dobrała i wyeksponowała we wstępie pracy.

Rozdział pierwszy pt. *Ogólne zagadnienia związane z pomiarem dokonań* bardzo dobrze wprowadza w problematykę rozprawy. Wysoko oceniam rzetelnie opracowany wstęp do rozważań, jakim jest charakterystyka pojęć: *misja, wizja, strategia, cele*, niezbędna do dalszego właściwego zrozumienia treści rozprawy. Autorka – dokonując przeglądu bogatej literatury przedmiotu – przedstawia cele pomiaru dokonań, słusznie uznając, że *„pomiar dokonań jest obecnie fundamentalną częścią zarządzania. Dzięki niemu jednostka gospodarcza może uczyć się ze swojej przeszłości, sprawdzać, gdzie znajduje się obecnie i planować, gdzie chce być w przyszłości wraz z ustaleniem sposobu dotarcia do celu”* (s. 36-

37). W kontekście pomiaru dokonań Doktorantka zwraca uwagę na możliwość wykorzystania mierników o charakterze finansowym i niefinansowym, prezentując przy tym ewolucję koncepcji pomiaru dokonań (w tym względzie pozytywnie oceniam opracowany przez Autorkę schemat 1.7 na s. 41, porządkujący dalsze rozważania Autorki).

Istotnym elementem rozważań rozdziału pierwszego jest ostatni punkt (1.5.), w którym Autorka wskazuje ważną rolę, jaką w procesie pomiaru dokonań pełni system rachunkowości. Na s. 51 Doktorantka pisze: „...ze względu na cechy rachunkowości finansowej pomiar dokonań ogranicza się do pomiaru wyniku finansowego”. W tym kontekście interesuje mnie pogląd Doktorantki na realną możliwość wykorzystywania kategorii księgowego wyniku finansowego (uwzględniającego różnorodne skutki wyceny bilansowej) jako głównego miernika dokonań jednostki. Po drugie, interesuje mnie, jak Doktorantka w tym kontekście postrzega kategorię całkowitego dochodu, wynikającą z regulacji MSSF? Bardzo proszę o ustosunkowanie się do wskazanych zagadnień podczas publicznej obrony.

W drugim rozdziale rozprawy pt. *Zbilansowana karta wyników jako podstawa kompleksowej karty wyników i zarządzania przez otwarte księgi* Doktorantka przeprowadziła szczegółowe studia literatury, wyjaśniając koncepcję zbilansowanej karty wyników i jej modyfikacji, czyli kompleksowej karty wyników oraz zarządzania przez otwarte księgi. Precyzyjne wyjaśnienie przez Autorkę istoty, założeń tych koncepcji stanowi bardzo dobre teoretyczne przygotowanie do realizowanych badań empirycznych.

Najwartościowszą częścią rozdziału drugiego – według mnie – jest punkt 2.4, w którym Doktorantka dokonuje oceny charakteryzowanych koncepcji, prezentuje własne poglądy. Jest to niezwykle istotne z punktu widzenia zaprezentowanego w części empirycznej modelu pomiaru dokonań. Generalnie, w rozdziale pierwszym i drugim brakuje mi nieco bardziej wyraźnego akcentowania własnych poglądów Doktorantki.

Rozdział trzeci pt. *Uczelnie wyższe jako podmiot pomiaru dokonań* wprowadza w zakres podmiotowy badań. Autorka gruntownie opisuje zakres i metodykę przeprowadzonych badań empirycznych. Z uwagi na fakt, że podmiotami badań są uczelnie publiczne, a więc jednostki funkcjonujące według specyficznych zasad i norm prawnych, Doktorantka - na tle regulacji prawnych - przedstawia specyfikę tych jednostek, akcentując strukturę przychodów uczelni, gdzie której dominującą rolę odgrywa działalność dydaktyczna, duży udział kosztów osobowych w strukturze kosztów, konieczność zarządzania ryzykiem. Wskazane przez Autorkę elementy mają istotne znaczenie w zarządzaniu uczelniami wyższymi.

Wykorzystując informacje uzyskane z wnikliwie przeprowadzonych badań ankietowych Doktorantka wskazała poziom zainteresowania uczelni badaniami nad tworzeniem nowych ofert dydaktycznych, oferowanych kierunków studiów, monitorowaniem satysfakcji z jakości kształcenia, dbałością o budowanie właściwych relacji ze studentami i pracownikami (w tym zakresie Doktorantka przeanalizowała wykorzystywane przez uczelnie narzędzia

motywacyjne). Wysoce oceniam umiejętność właściwego doboru i wyeksponowania elementów istotnych z punktu widzenia przedmiotu rozważań i dalszych badań. Analiza udzielonych odpowiedzi na postawione pytania ankietowe pozwoliły Doktorantce zwrócić uwagę na konieczność specyficznego podejścia do zarządzania tymi jednostkami, w tym także do pomiaru ich dokonań. Podzielam opinię Doktorantki, że optymalny system zarządzania uczelnią powinien uwzględniać „zarówno cele uczelniane, jak i pracownicze oraz role, jakie pracownicy chcą pełnić w życiu” (s. 142). „Wprowadzenie” w specyfikę podmiotów objętych badaniem, dokonane w ramach trzeciego rozdziału, uważam za jak najbardziej uzasadnione, bowiem warunkowało ono podejście Doktorantki do badań, w tym do doboru koncepcji pomiaru dokonań.

Reasumując, w ramach trzech pierwszych rozdziałów Doktorantka uzasadniła wybór koncepcji wykorzystanych w badaniach empirycznych, zwłaszcza poprzez wskazanie specyfiki funkcjonowania jednostek objętych badaniem. Rozdziały te uważam za bardzo wartościowe, wskazują na dużą i ugruntowaną wiedzę teoretyczną Autorki, po wtóre stanowią niezbędne teoretyczne wprowadzenie w część badawczą pracy, uzasadniają jej zakres, metodologię.

Czwarty rozdział rozprawy pt. *Diagnoza stanu pomiaru dokonań na uczelniach* stanowi logiczną konsekwencję rozważań wcześniejszych rozdziałów. Doktorantka opisuje wnioski wynikające z kolejnej części badań ankietowych, jakie przeprowadziła w uczelniach publicznych, a dotyczącej misji i strategii sformułowanych przez uczelnie, których obowiązek posiadania wynika z regulacji prawnych. Autorka analizuje i ocenia fakt posiadania przez uczelnię misji i strategii rozwoju, dostępność samego ich tekstu, objętość treści, przejrzystość i klarowność sformułowań. Skrupulatnie przeprowadzona analiza pozwoliła Autorce ocenić stan posiadania i jakość tych dokumentów.

W dalszej części rozdziału Doktorantka bada znajomość oraz zrozumienie misji i strategii rozwoju przez różne grupy pracowników, a także podejście uczelni do kwestii aktualizacji ich treści (wynikających często z konieczności dostosowania się uczelni do zmieniającego się otoczenia). Kieruję słowa uznania dla Doktorantki, po pierwsze za zebranie tak obszernego materiału badawczego, po drugie, za niezwykłą precyzję i dociekliwość badań. Autorka poprawnie formułuje szczegółowe wnioski, pozwalające zapoznać się z aktualnym stanem dokumentów istotnych dla właściwego funkcjonowania i zarządzania uczelnią i ich znaczeniem dla polskich uczelni i pracowników. Swoje rozważania Doktorantka prowadzi bardzo logicznie, argumentując kolejne krytyczne spostrzeżenia i uwagi.

Bardzo istotną częścią czwartego rozdziału jest punkt opisujący metody pomiaru dokonań, wykorzystywane przez uczelnie (pkt. 4.3.). Diagnoza aktualnego stanu pomiaru dokonań na uczelniach stanowi kolejny wątek badań przeprowadzonych przez Doktorantkę. Z właściwą sobie dociekliwością Autorka dokonuje przeglądu metod i narzędzi wykorzystywanych przez uczelnie, komentuje uzyskane wyniki, eksponując własne poglądy.

Rozdział czwarty kończą (punkt 4.4) ciekawe rozważania Autorki na temat możliwości wykorzystania informacji dostarczanych przez system rachunkowości w procesie zarządzania

uczelniami, w tym w szczególności do pomiaru dokonań uczelni i stopnia realizacji przyjętych celów strategicznych. Własne przemyślenia Autorki znalazły wyraz w zestawieniach zakresu informacji generowanych przez rachunkowość przygotowanych przez Autorkę w formie tabel (tabele 4.52 – 4.54). Tekst punktu 4.4. stanowi klamrę spinającą wszystkie dotychczasowe rozważania Doktorantki.

Ostatni rozdział pt. *Model pomiaru dokonań dla uczelni wyższej* niewątpliwie stanowi najistotniejszą częścią rozprawy, w której ostatecznie zrealizowany został cel główny. Logicznie uporządkowane wcześniejsze rozważania Autorki dotyczące znaczenia i metod pomiaru dokonań, ich realizacji w uczelniach wyższych pozwoliły Autorce wypracować propozycję modelu pomiaru dokonań, który uwzględnia specyfikę uczelni wyższej i umożliwi połączenie celów jednostki (uczelni) z celami pracowniczymi. Syntetyczna prezentacja modelu na schemacie 5.1. zapewniła jednoznaczność rozumienia proponowanej koncepcji. Doktorantka sprawnie i dokładnie opisuje założenia modelu, wykorzystywane narzędzia. Zaletą tej części rozdziału jest precyzja wypowiedzi Doktorantki i przygotowane zestawienia struktury modelu w formie tabel, schematów. Niezwykle cenne jest wskazanie przez Autorkę nie tylko propozycji samego modelu, ale także charakterystyka etapów jego wdrażania. Doktorantka opracowała i dopracowała model pomiaru dokonań, czyniąc go gotowym narzędziem do zastosowania przez uczelnie.

Autorka doskonale zna teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania dokonaniem jednostek, potrafiła wykorzystać tę wiedzę do zbudowania modelu uwzględniającego specyfikę uczelni wyższych. Kieruje słowa uznania za tak dojrzały efekt prowadzonych prac badawczych.

W zakończeniu pracy Doktorantka zebrała, zestawiała i podsumowała wyniki badań przeprowadzonych w dysertacji, przedstawiła wnioski, precyzyjnie odnosząc się także do weryfikacji hipotez badawczych oraz realizacji celu rozprawy, co oceniam jednoznacznie pozytywnie.

W zakończeniu rozprawy Autorka napisała: „...proponowana koncepcja nie tylko ma na celu pomóc uczelni w realizacji przyjętej przez nią strategii oraz w jej zrównoważonym rozwoju, lecz również będzie pomagać w rozwoju i znalezieniu równowagi pracownikom, którzy stanowią najważniejszy zasób uczelni” (s.328). W tym kontekście nasuwa się pytanie o realną możliwość wdrożenia zaproponowanego modelu w macierzystej uczelni Doktorantki. Czy widzi Pani taką możliwość? Jakie elementy funkcjonowania uczelni - Pani zdaniem - wymagałyby istotnych zmian, korekt, by zaproponowany model spełnił rolę wynikającą z zacytowanego powyżej zdania? Bardzo proszę o wyrażenie swojego zdania w tej kwestii podczas publicznej obrony.



3. Wnioski końcowe

Cel główny rozprawy został osiągnięty, a hipotezy badawcze zweryfikowane. Treść rozprawy wskazuje na duże kompetencje merytoryczne i erudycję Doktorantki. Autorka uwzględnia aktualny stan wiedzy z zakresu pomiaru dokonań i zasad funkcjonowania uczelni wyższych w Polsce. Rozprawę oceniam bardzo wysoko, zwłaszcza rozdział piąty.

Wątki teoretyczne rozprawy świadczą o bardzo dobrej znajomości problematyki i literatury z badanego obszaru. Doktorantka poprawnie odniosła się do charakteryzowanej problematyki, wykazując się ugruntowaną wiedzą teoretyczną i praktyczną, a także dociekliwością rozważań. Wysoko oceniam wielopłaszczyznowy charakter prowadzonych badań empirycznych. Treść i sposób, w tym wnikliwość i rzetelność opracowania rozdziałów empirycznych oceniam bardzo wysoko. Opracowanie autorskiego modelu pomiaru dokonań dedykowanego uczelniom świadczy o ponadprzeciętnej dojrzałości naukowej Doktorantki. Niewątpliwą zaletą rozprawy doktorskiej jest przejrzystość treści i wywodów.

Oceniając stronę formalną i językową pracy podkreślam, że rozprawa została opracowana bardzo starannie i zasługuje na wysoką ocenę.

Uwzględniając powyższe stwierdzenia, jednoznacznie wysoko oceniam dysertację i wnioskuję o wyróżnienie rozprawy mgr Ilony Kędzierskiej-Bujak.

4. Konkluzja

Rozprawa doktorska mgr Ilony Kędzierskiej-Bujak pt. *Koncepcja pomiaru dokonań dla uczelni* spełnia kryteria i warunki określone w ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. z 2017 r., poz. 1789), stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Wnioskuję zatem o uznanie rozprawy i dopuszczenie mgr Ilony Kędzierskiej-Bujak do publicznej obrony. Recenzowana rozprawa lokowana jest w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

