

Katowice, 28 maja 2020 r.

Prof. dr hab. Anna Lipka
Katedra Zarządzania Organizacjami
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Recenzja
rozprawy doktorskiej mgr Leny Barbary GRZESIAK
pt. „Kapitał ludzki a skuteczność audytu wewnętrznego”,
przygotowanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Małgorzaty Striker

I. Uwagi ogólne

Autorka rozprawy – mgr Lena Barbara Grzesiak jest od ponad trzech lat asystentem w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego (UŁ) i jednocześnie – od 2015 r. – słuchaczem studiów doktoranckich. Studia II-go stopnia z zakresu finansów i rachunkowości na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym UŁ ukończyła w roku, w którym podjęła studia doktoranckie. Za swoją pracę magisterską otrzymała wyróżnienie Instytutu Finansów Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego UŁ, a także trzy nagrody na najlepszą pracę magisterską (Verba Veritatis, Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego oraz Ministerstwa Sprawiedliwości). Lena Barbara Grzesiak zdobyła doświadczenie zawodowe, pracując bądź odbywając praktyki w: biurze rachunkowym, PGE Oddział Elektrowni Bełchatów, Bankowym Funduszu Leasingowym, banku Nordea, KBR Consults, organizacji z branży *Business Process Outsourcing*, Rektoracie UŁ. Zajmowała się m.in. księgowaniem faktur przychodowych, kosztowych, zobowiązaniowych, amortyzacji, leasingu i utraty wartości, a także – raportowaniem środków trwałych oraz badaniem sprawozdań finansowych klientów.

Lena Barbara Grzesiak jest autorką dwóch rozdziałów w monografiach (wydanych w 2015 i 2017 r.) oraz 25 artykułów (15 – we współautorstwie), przy czym jeden z nich (współautorski) na temat podobieństw i różnic pomiędzy controllerem logistyki, menedżerem i specjalistą ukazał się w czasopiśmie z listy A. Dotychczas autorka rozprawy wygłosiła 18 referatów na konferencjach krajowych i międzynarodowych. Trzykrotnie, bez

powodzenia, ubiegała się o finansowanie swoich projektów (tytuł jednego z nich dotyczy problematyki rozprawy), co świadczy o Jej wysokiej aktywności i determinacji. Uzyskała dotację celową dla Młodych Naukowców i zrealizowała zadanie badawcze dotyczące percepcji audytu wewnętrznego. Była członkiem czteroosobowego zespołu interdyscyplinarnego, który badał wpływ osobowości na poglądy w zakresie rachunkowości.

Przygotowana przez mgr Lenę Barbarę Grzesiak rozprawa doktorska jest dość obszerna, obejmuje sześć rozdziałów, w tym trzy o charakterze teoretycznym. Opiera się na odpowiednio dobranej literaturze przedmiotu (akty prawne i inne dokumenty, książki, artykuły, netografia) i jest wzbogacona załącznikami, tabelami i rysunkami.

II. Uwagi szczegółowe dotyczące poszczególnych rozdziałów

Jeżeli chodzi o **rozdział pierwszy** to jego tytuł „Audyt wewnętrzny w organizacji“ został sformułowany mało konkretnie, w sposób nadrzędny – co nie jest prawidłowe – w stosunku do tytułu treści całej rozprawy. Natomiast sekwencja zawartych w nim treści (ewolucja, istota, funkcje, zadania, usługi, organizacja, regulacje prawne, czynności składające się na zadanie audytowe) jest logiczna, nie budząca wątpliwości. Autorka słusznie przedstawiła audyt wewnętrzny jako jeden z mechanizmów kontroli. Definiując kontrolę powołała się m.in. na K. Adamieckiego - niestety tego wątku nie rozszerzając, a przecież chodzi o jednego z wybitnych prekursorów organizacji i zarządzania. Jej rozważania dotyczące pochodzenia etymologicznego określenia „audyt“, a także historii audytu (w tym – jego generacji) porządkują wiedzę z tego zakresu, co jest wkładem Autorki. Wykorzystała Ona przy omawianiu kierunków rozwoju i wyzwań dla audytu wewnętrznego trafnie dobrane źródła. Wyeksponowałabym jednak bardziej – z uwagi na przedmiot badań – wyzwanie w postaci konieczności sfokusowania się na skuteczności audytu wewnętrznego. W tabeli 3 (s. 18) określenie „automatyzacja pracy“ powinno być uzupełnione wyrażeniem – „komputeryzacja i usieciowienie pracy“. Podana i przyjęta definicja audytu wewnętrznego (wg Instytutu Audytorów Wewnętrznych) – mimo swojej ogólnikowości – jest jedyną możliwą, umocowaną prawnie. Szkoda, iż Autorka jednoznacznie nie stwierdziła, czy interesuje Ją bardziej czynnościowe czy też instytucjonalne znaczenie audytu wewnętrznego (które to znaczenia wyodrębniła za literaturą przedmiotu) i trzeba się tego domyślać. Odpowiednio rozwinięty jest wątek (mierzalnych i niemierzalnych) korzyści wynikających z audytu wewnętrznego dla organizacji, choć oczywiście można by pogłębić kwestię koniunkcyjnego

traktowania przysparzania korzyści i usprawniania działalności operacyjnej organizacji. Właściwe wydaje się też odpowiednie wyeksponowanie atrybutów audytu wewnętrznego – niezależności i obiektywizmu. Autorka cytuje (s. 28) stwierdzenie: „im organizacja bardziej polega na audycie wewnętrznym, tym ma mocniejszy ład organizacyjny“, ale tego nie uzasadnia (a wcale nie musi być to oczywiste). Bardzo przejrzysto (z wykorzystaniem adekwatnych infografik) i z zaopatrzeniem w odpowiedni przykład (s. 37) omówiona jest kwestia organizacji audytu wewnętrznego, z zaletami oraz wadami jego *in-* i *outsourcingu* łącznie. Autorka przywołała też różnorodne źródła prawa regulujące funkcjonowanie audytu wewnętrznego, nie pomijając – istotnych z perspektywy podjętej problematyki badawczej – wymogów wobec audytorów wewnętrznych. Uwzględniła ponadto regulacje prawne specyficzne dla różnych rodzajów organizacji, podkreślając ich specyfikę w tym zakresie. Na tę specyfikę zwróciła też słusznie uwagę przy omawianiu czynności w zadaniu audytowym. Podsumowując, rozdział pierwszy stanowi właściwe wprowadzenie w problematykę rozprawy. Moim zastrzeżeniem odnośnie do niego jest przede wszystkim wspomniany już jego tytuł, a także – brak omówienia relacji: audyt – *controlling*. To ostatnie zagadnienie jest ważne zwłaszcza w kontekście przywołanych przez Autorkę (tabela 5) metafor audytu wewnętrznego. Część z nich pokrywa się bowiem z metaforami stosowanymi w controllingowej literaturze przedmiotu.

Przedmiot rozdziału pierwszego stanowi analiza pojęcia audytu wewnętrznego, natomiast w **rozdziale drugim** rozpatrzono drugie kluczowe pojęcie rozprawy, a mianowicie pojęcie skuteczności. We wstępie rozdziału mgr L.B. Grzesiak powtórzyła to, na co zwracają uwagę niemalże wszyscy autorzy zajmujący się tym pojęciem, tj. na trudności z określeniem jego relacji do innych pojęć, niejednokrotnie, niestety, traktowanych jako jego synonimy. Zadowolające jest przyjęcie jako podstawy definicji Kotarbińskiego, Pszczółowskiego, Zieleniewskiego i Kieżuna. Wydaje się, iż przytaczanie poglądów innych autorów, poza wymienionymi, było redundantne i „zaciemniło“ obraz rzeczy. Autorka nie odniosła się też do granic interpretacji efektywności. W podrozdziale 2.2. przytoczono obcojęzyczną literaturę przedmiotu, z której wynika „konieczność prowadzenia dalszych badań nad skutecznością audytu wewnętrznego“ (s. 54). Stanowi to w gruncie rzeczy argumentację na rzecz przeprowadzenia badań i być może powinno być ujęte osobno - w postaci fragmentu prezentującego tylko stan badań. Niewyodrębnienie tegoż sprawia, iż analiza Autorki „przeplata się“ ze stwierdzeniami dotyczącymi wniosków z literatury przedmiotu i

prezentacja Jej myśli jest chaotyczna. Przy definicji skuteczności audytu wewnętrznego (s. 54) należało nawiązać do definicji skuteczności jako takiej. Niepotrzebne wydają się zdania (s. 55) dotyczące efektywności tego rodzaju audytu skoro przedmiotem pracy jest jego skuteczność, a nie efektywność. To samo można powiedzieć o przytaczanych, wg mnie niepotrzebnie, bo bez bezpośredniego związku z podjętą problematyką, definicjach jego jakości. Zajmowanie się tymi zagadnieniami nie znajduje zresztą odzwierciedlenia w strukturze treści rozdziału drugiego, która to jest strukturą właściwą, obejmującą: teoretyczne rozważania nad pojęciem skuteczności, istotę skuteczności audytu wewnętrznego, a także – jego pomiar i ocenę oraz determinanty skuteczności. Autorka nie różnicuje, niestety, pomiędzy miernikami i wskaźnikami (s. 61). Niektóre z przedstawionych w tabeli 10 mierników tak naprawdę nimi nie są. Przytacza jednak słuszne poglądy, iż system mierników i wskaźników powinien być zależny od organizacji. Mam wątpliwości co do treści przypisu 51, w którym nie wykorzystano dostatecznie ekonomicznej literatury przedmiotu dotyczącej wartości (np. Jaki, Zadora), a przecież ze względu na cele audytu wewnętrznego można tę problematykę przyporządkować zarządzaniu wartością. Zbyt skrótowo – w kontekście przedmiotu analizy - nawiązano do Strategicznej Karty Wyników. Bardzo wartościowa merytorycznie (bo stanowiąca opis stanu badań) jest natomiast treść tabeli 11. Należało jednak determinanty skuteczności audytu wewnętrznego podzielić także wg wyodrębnionego wcześniej przez Autorkę kryterium typologicznego: sprzyjanie – niesprzyjanie skuteczności. Ponadto część badań (tab. 11) przyporządkowano do kryterium: „związane z istotą audytu wewnętrznego“, podczas gdy należałoby zaliczyć je do kryterium: „związane z audytorami wewnętrznymi“. Nieodpowiednie wydaje się też wyodrębnienie kryterium „związane z zarządzającymi organizacją“, gdyż i oni są interesariuszami organizacji, a kryterium dotyczące interesariuszy wymieniono. Należało wskazać – pokazując powiązanie między rozdziałem drugim i trzecim – że cechy audytorów będą jeszcze omawiane.

„Kapitał ludzki w audycie wewnętrznym“ to tytuł **trzeciego rozdziału**, na który składa się omówienie istoty tego rodzaju kapitału oraz charakterystyka jego składowych/elementów, a także zdefiniowanie kapitału ludzkiego w audycie wewnętrznym, jak i odniesienie do niego powyższych składowych. Uważam, iż trafniejsza byłaby inna sekwencja, tj. zdefiniowanie kapitału ludzkiego ogólnie i w audycie wewnętrznym oraz analogiczne ujęcie reszty prezentowanych zagadnień. Rozdział ten nie stanowi, niestety atutu rozprawy. Lena Barbara Grzesiak przyjmuje za podstawę definicję kapitału ludzkiego A. Pochtowskiego, ale nie

odnosi się do wydania książki tego Autora z 2018 r. Autorka raz mówi o komponentach, a raz o elementach kapitału ludzkiego, nie precyzując, czy traktuje te określenia synonimicznie. Zasobowe *versus* kapitałowe podejście do pracowników jest niejasno zarysowane, a w tekście niekonsekwentnie stosowane są wyrażenia zawierające te nazwy. Zdecydowanie brakuje ujęcia składowych kapitału ludzkiego wg H. Króla, które jest ujęciem pełnym i wewnętrznie koherentnym. Tabela 13 pomija niektóre ważne cechy kapitału ludzkiego, jak np. nieliniowość. Przypis 59 nie harmonizuje ze zdaniem, do którego się odnosi. Definicja wiedzy cytowana na stronie 77 nie ujmuje ważnej hierarchii: dane – informacje – wiedza. Nie tylko wiedza ukryta, ale i jawna może mieć charakter specjalistyczny, a zatem nie jest to kryterium różnicujące te rodzaje wiedzy (por. s. 78). Nie wiedza jest symultaniczna, lecz jej pożytkowanie może takim być (s. 78). W definicjach umiejętności (w tabeli 16) nie zastosowano ważnych określeń: „biegłość“, „wprawa“. Typologia umiejętności jest niepełna. Dobrze, że przy charakterystyce postaw wykorzystano psychologiczną literaturę przedmiotu. Nie podano jednak synonimicznych określeń komponentów postaw. Cytowane za literaturą przedmiotu stwierdzenia o nieobserwowalności postaw (wszystkich jej komponentów?) oraz o braku możliwości zajmowania postaw neutralnych (s. 83) są, moim zdaniem, dyskusyjne. Autorka jako składową kapitału ludzkiego wymienia i opisuje oczekiwania. Moim zdaniem nie jest to właściwe. Nie opisała natomiast tak ważnych dla kapitału ludzkiego w audycie wewnętrznym składowych, jak: zdolności, motywacja, zdrowie oraz wartości. Ponadto nie odniosła się wyraźnie do określonych cech osobowościowych, których odpowiednie nasilenie sprzyjać może skutecznemu realizowaniu zadań audytora wewnętrznego. Wątpliwości nasuwa zaliczenie „analitycznego i krytycznego myślenia“, a także „dostrzegania kwestii nieetycznych w organizacjach“ do umiejętności technicznych (tabela 22). W przypisie 67 użyto słowa „krytycyzm“ zamiast „krytyka“. Autorka słusznie podjęła wątek wizerunku audytorów wewnętrznych, jednak powoływanie się w tym zakresie na badania z lat 60-tych budzi wątpliwości. Z analizy tekstu na s. 96 wynika, iż Lena Barbara Grzesiak błędnie różnicuje pojęcia: „przekonanie o własnej skuteczności“, „poziom samoskuteczności“, „poczucie własnej skuteczności“. Szkoda, iż słusznie zasygnalizowanych zagadnień konfliktogenności pracy audytorów wewnętrznych nie powiązano z adekwatnymi cechami osobowości sprzyjającymi realizacji tego rodzaju pracy. Wątpliwości budzi sposób sformułowania zdania: „Audytorzy wewnętrzni muszą postępować zgodnie z ich moralnym kompasem, wyznaczonym głównie przez Standardy oraz Kodeks Etyki“ (s. 98). Objasnienia

wymagałby skrót użyty na s. 100. Z rozdziału nie wynika jednoznacznie, które składowe kapitału ludzkiego osób przeprowadzających audyt wewnętrzny były i w jakim zakresie przebadane, a to pozwoliłoby precyzyjnie określić lukę badawczą (stwierdzenie o braku badań w tym zakresie pojawia się dopiero w rozdziale czwartym, ale nie podparte jest ono dokładnym raportem z przeprowadzonej kwerendy).

Trzy pierwsze rozdziały rozprawy mają charakter teoretyczny, a **czwarty** – metodyczny. Jego sekwencja i treść są prawidłowe. Omawiając – w ramach uzasadnienia wyboru problemu badawczego i celu badań – ukierunkowanie audytu wewnętrznego – powtórzono wcześniej prezentowane treści. I tu brakuje pełnej prezentacji stanu badań nad determinantami skutecznej realizacji audytu wewnętrznego, związanymi z kapitałem ludzkim. Powtórzono też niepełną, moim zdaniem, specyfikację składowych kapitału ludzkiego osób przeprowadzających audyt wewnętrzny. Wymieniono pięć pytań badawczych. O ile pierwsze pytanie (dotyczące percepcji skuteczności audytu wewnętrznego przez poszczególnych interesariuszy) nie budzi wątpliwości, to kolejne są sformułowane dość ogólnikowo bądź łączą w sobie zbyt dużo treści (pytanie jednocześnie o wiedzę i umiejętności oraz o postawy i oczekiwania). Niska precyzja w sformułowaniu pytań generuje obawy przed poszukiwaniem danych, które nie ma „wyznaczonej ścieżki“. Z pewnością przyjęcie przez Autorkę – jako metodycznej podstawy – założeń teorii kontyngencji jest zasadne. Niemożność przeprowadzenia przez Nią badań ilościowych uzasadniona jest w dalszym tekście rozprawy. Szkoda jednak, iż w tym miejscu nie określono, czego mogłyby dotyczyć badania ilościowe, gdyby udało się pozyskać odpowiednią liczbę osób gotowych na uczestnictwo w nich. Podział przebiegu badań na zwiad badawczy i badanie właściwe jest właściwy. Metody zastosowane w ramach dwóch etapów (tabela 24) zostały trafnie dobrane i scharakteryzowane, oczywiście w odniesieniu do podjętej decyzji o badaniach o charakterze jakościowym. Skoro jednak Autorka uczestniczyła w dwóch naradach otwierających przeprowadzenie audytu, to należało dokładniej wskazać, czego dotyczyły obserwacje (nie?)uczestniczące. Rodzaje wywiadów dobrano odpowiednio do etapów badania (wywiady swobodne, wywiady pogłębione). Trafny jest też dobór portalu, z którego pozyskano do analizy internetowe oferty pracy. Z opisu drogi, jaką przeszła Autorka, by pozyskać respondentów do badania wynika, iż nie była to droga łatwa i zakończona wysoką skutecznością (tabela 25). Docenić trzeba, iż wykorzystano rzeczywiście bardzo szeroką paletę możliwości pozyskania ww. respondentów. Wykazano się przy tym dociekliwością w identyfikacji przyczyn odmów udziału w badaniu

przez audytowanych, audytorów i zarządzających organizacją (tab. 27). Przyczyny te po raz kolejny wskazują na wagę cech osobowościowych dla przeprowadzania audytu i jego doskonalenia. Autorce udało się ostatecznie pozyskać 30 osób do wywiadów swobodnych oraz 35 osób – do wywiadów pogłębionych. Jest to materiał badawczy umożliwiający przeprowadzenie analizy. Podobać się może traktowanie przez Lenę B. Grzesiak każdego przeprowadzonego wywiadu jako czegoś wyjątkowego i zwrócenie przy tym uwagi na afektywnościową (a nie tylko efektywnościową) stronę wykonywania pracy przez badanych. Przyjęte zasady przeprowadzania wywiadu (tabela 29), dyspozycje badawcze oraz rodzaj zastosowanych pytań są prawidłowe. Prezentacja przez Autorkę temporalnych aspektów procesu przeprowadzania wywiadów, sposobu prowadzenia dziennika badacza oraz nagrywania i transkrypcji rozmów (w tym - wyodrębnionych kategorii danych) uzupełniają poprawny warsztatowo obraz zastosowanej przez Nią metodyki badawczej. Ważne spostrzeżenie wynikające z prowadzonych badań to ich funkcja uboczna w postaci funkcji, którą nazwano – może nieco na wyrost – terapeutyczną.

Rozdział piąty pt. „Kapitał ludzki jako czynnik skuteczności audytu wewnętrznego – rezultaty badań własnych“ jest najbardziej rozbudowany (liczy 57 stron). Właściwie opisano temporalne uwarunkowania badania oraz samych respondentów przynależnych do jednej z trzech grup: audytorów wewnętrznych (41 osób), audytowanych (10 osób) oraz zarządzających organizacją (14 osób), uwzględniając m.in. zróżnicowanie doświadczenia w audycie wewnętrznym. Zwrócono słusznie uwagę na różnice w percepcji skuteczności audytu. Odpowiednio dużo uwagi poświęcono z jednej strony przyczynom negatywnych postaw audytowanych i zarządzających organizacjami wobec działalności audytorów wewnętrznych, a z drugiej – dyskomfortowi, a nawet lękowi audytowanych przed weryfikacją przebiegu i efektów ich pracy. Autorce udało się właściwie uporządkować i przedstawić obszerny i wartościowy materiał badawczy, m.in. dzięki zastosowaniu symboli oznaczających każdą z trzech kategorii badanych. Materiał ten ma wartość poznawczą. Wyłania się z niego sposób postrzegania określonych cech pracy audytorów (w tym tzw. wymiarów osiowych, a także materialnych i psychologicznych kosztów ich pracy). Podobać się mogą fragmenty pracy (np. s. 153 i 174) ujmujące język audytorów wewnętrznych, a także nawiązania (s. 168) do duchowości ignacjańskiej. Przede wszystkim jednak trafnie wyeksponowano sekwencję: audyt wewnętrzny – zmiana – postrzeganie zmiany, pokazując odległość czasową uniemożliwiającą bezpośrednią ocenę skuteczności audytu wewnętrznego tuż po jego

przeprowadzeniu. W przypisie 111 pojawia się informacja, która powinna być uwzględniona w innym fragmencie rozprawy – przy przedstawianiu stanu badań nad problematyką. W podsumowaniu rozdziału zabrakło wyraźniejszego odniesienia się do umiejętności audytorów wewnętrznych, a w tabelach 38, 39 i 42 - niektóre cechy osobowościowe zidentyfikowano mylnie jako umiejętności lub oczekiwania. Szkoda też, iż stwierdzenie braku mierników/wskaźników skuteczności audytu wewnętrznego nie spowodowało u Autorki potrzeby zaproponowania sposobu takiego pomiaru. Zbyt słabo także zarysowano kulturowe (a więc wykraczające poza jednostkowy kapitał ludzki) uwarunkowania audytu. Należało zidentyfikować typy kultur organizacyjnych sprzyjających jego przeprowadzaniu oraz go utrudniających. Kapitał ludzki nie powinien być bowiem rozpatrywany w oderwaniu od kultury organizacyjnej. To samo można stwierdzić w odniesieniu do strategii (personalnej) i struktury organizacyjnej, na temat których trudno jest znaleźć w rozprawie stosowne odniesienia. Zabrakło i w tym rozdziale analizy pozostałych składowych kapitału ludzkiego poza wiedzą, umiejętnościami i postawami.

Bardzo miłą niespodziankę stanowi rozbudowanie **rozdziału szóstego** dotyczącego dyskusji nad uzyskanymi wynikami. Autorka na wstępie przypomniała pytania badawcze, a później się do nich kolejno odniosła. Podsumowując odpowiedzi na pierwsze z nich słusznie zauważyła, iż w percepcji badanych to nieskuteczność, a nie jej przeciwieństwo jest silniej obecna. Zwrócono trafnie uwagę na dystans czasowy pomiędzy publikacją poadytowego raportu a wprowadzeniem zmian w organizacji, który to dystans wzmacniać może wspomniane wrażenie nieskuteczności. Należało się spodziewać, iż analiza wykaże, iż rozumienie skuteczności audytu wewnętrznego przez poszczególne grupy badanych będzie zróżnicowane (aczkolwiek różnorodność przebadanych grup utrudnia wnioskowanie w tym zakresie). Być może podanie badanym do oceny konkretnych mierników/wskaźników skuteczności ukonkretniłoby wyniki analizy. Jeśli chodzi o drugie pytanie badawcze, to analogicznym krokiem mogłaby być prośba do respondentów o dokonanie rankingu determinant skuteczności audytu wewnętrznego. Uzyskano bowiem identyfikację tych czynników, ale nie wiadomo, jaka jest ich ranga. Ciekawe i wartościowe są umieszczone w tym fragmencie rozprawy rozważania na temat relacji pojęć: audyt wewnętrzny – audyt finansowy. Słusznie pokazano, iż „audyt” jest modnym i nierzadko nadużywanym określeniem. Jeśli chodzi o trzecie pytanie badawcze, to Autorka, moim zdaniem, nie odpowiedziała na nie. Skoro audyt wewnętrzny realizują ludzie (bo póki co trudno sobie

wyobrazić ich zastąpienie w tym zakresie w pełni przez sztuczną inteligencję), to jest oczywiste, iż to oni będą determinowali skuteczność jego przeprowadzania (por. z tezą pracy). Lista wyspecyfikowanych innych, niezwiązanych z kapitałem ludzkim czynników skuteczności jest niepełna, a dopiero na tle pełnej listy można by określać wagę poszczególnych czynników skuteczności, z których część leży nie w organizacji, ale jej otoczeniu. Interesującą poruszoną kwestią są decyzje personalne podejmowane wobec audytowanych i audytujących. W odniesieniu do czwartego pytania badawczego wydaje się, iż należałoby jednak próbować zestawić - na podstawie przeprowadzonych badań - profile kwalifikacyjne/profile zdolności do pracy audytorów wewnętrznych, uwzględniające nie tylko wiedzę i umiejętności, ale i cechy osobowościowe oraz temperamentalne (wymienione w rozprawie, ale nie uporządkowane). Mogłyby one stanowić „zaczątek” badań ilościowych nad „katalizatorami” oraz „inhibitorami” wykonywania zadań audytora wewnętrznego. Omawiając potrzebne cechy Autorka wielokrotnie wspomina o odporności psychicznej przy ich realizacji. Szkoda zatem, iż nie uwzględniła w części teoretycznej i empirycznej swoich badań zdrowia audytorów w rozumieniu definicji WHO, która przecież uwzględnia układanie sobie harmonijnych relacji z innymi. Wspomina też często o etyce, co także przypomina o nieuwzględnieniu w Jej badaniach składowej kapitału ludzkiego – „wartości”. Mówi też o zaangażowaniu audytorów, co z kolei uwypukla nieuwzględnienie składowej – „motywacja”. Niezróznicowanie w rozdziałach teoretycznych pomiędzy zdolnościami i umiejętnościami jako takowymi składowymi też niekorzystnie odzwierciedliło się w części empirycznej rozprawy. W sformułowaniach Autorki dostrzegam posługiwanie się stereotypami. Brak jest bowiem wyraźnego krytycznego ustosunkowania się do tych wypowiedzi i poglądów (s. 206), według których młody wiek jest czynnikiem dyskredytującym pracę audytora. Brak tu dostrzeżenia, iż nawet osoba młodsza mogła zebrać już adekwatne (a nawet większe od osoby starszej) doświadczenie zawodowe, bo liczy się nie staż pracy (zwłaszcza w jednej firmie, na tym samym stanowisku), a intensywność pracy oraz mnogość organizacji i stanowisk, z którymi miało się styczność. W rekomendacjach dla praktyki słusznie zwrócono uwagę na konieczność działań z zakresu *public relations*. Nietrafne przy tym jest sformułowanie: „zwiększenie kapitału ludzkiego” (s. 214). Autorka rekomenduje konieczność określonego rodzaju szkoleń dla audytorów wewnętrznych (s. 215), natomiast nie idzie „o krok dalej”, tj. nie podaje opracowanych przez siebie w szczegółach przykładów projektów szkoleniowych. Trafna wydaje się uwaga o konieczności uzupełnień w KZiS dotyczących zawodu audytora

wewnętrznego. Lena Barbara Grzesiak trafnie też zidentyfikowała kierunki dalszych badań (m.in. poznanie dobrych praktyk; badanie: skuteczności audytu wewnętrznego wykorzystujące model 4K, inwestycji w kapitał ludzki audytorów, stereotypizacji audytu wewnętrznego, rynku pracy audytorów wewnętrznych; opracowanie profili kompetencyjnych dla tego zawodu; diagnoza programów kształcenia audytorów). Uważam też, iż Autorka właściwie określiła ograniczenia przeprowadzonych przez siebie badań i dobrze, że jest ich świadoma. Generalnie sędzę, iż treść szóstego rozdziału pracy – głównie z powodu wykorzystania narracji respondentów – jest wartościowa, wnosi wkład w dyscyplinę nauk o zarządzaniu i jakości. Nie tylko treść, ale i jego forma jest właściwa (w odróżnieniu od rozdziałów teoretycznych, w których nazbyt często znaleźć można niepożądane w pracy naukowej potoczny).

III. Podsumowanie

Nie sposób nie dostrzec, iż rozprawa mgr Barbary Leny Grzesiak zawiera liczne błędy i niedoskonałości. Szczegóły w tym zakresie podano w punktach I i II recenzji, a reasumując można stwierdzić, iż dotyczą one przede wszystkim: zakresu uwzględnionych składowych kapitału ludzkiego, braku wyraźniejszych odniesień do przyjętej za podstawę metodyki badań - teorii sytuacyjnej (tj. niewyróżnienia i niepogrupowania szczegółowo określonych elementów sytuacyjnych wpływających na przebieg pracy audytorów wewnętrznych, które to elementy – występujące w określonej kombinacji i nasileniu - podwyższają bądź obniżają skuteczność audytu wewnętrznego) oraz ograniczenia się do krytyki, niegenerującej zaprezentowania własnych konkretnych propozycji.

Jednak zwrócenie uwagi wyłącznie na ww. błędy i niedoskonałości nie oddawałoby w pełni prawdy o recenzowanej rozprawie. Aby się do tej prawdy zbliżyć, trzeba wyeksponować bogactwo treści na temat audytu wewnętrznego, uzyskanej dzięki przeprowadzonym przez Autorkę, wg obowiązujących reguł warsztatowych, badaniom empirycznym. Jej rozprawa wnosi wkład w nauki o zarządzaniu i jakości, który nie powinien być ignorowany w dalszych badaniach z zakresu percepcji audytu wewnętrznego przez audytorów, audytowanych oraz zarządzających organizacjami.

Zaletą rozprawy – oprócz pozyskanego i właściwie zaprezentowanego materiału empirycznego stanowi bardzo wnikliwa specyfikacja kierunków możliwych badań w zakresie audytu wewnętrznego z perspektywy kapitału ludzkiego. Specyfikacja ta świadczy o

kreacyjności Autorki, a cecha ta stanowi najważniejszą cechę kapitału ludzkiego badacza, umożliwiającą formułowanie problemów badawczych i samodzielne ich rozwiązywanie.

Reasumując, jestem przekonana o tym, iż rozprawę należy ocenić **pozytywnie. Spełnia ona obowiązujące, ustawowe kryteria** (Dz. U z 2018 r. poz. 1668, z późn. zm.), dostarczając oryginalnego rozwiązania problemu naukowego, wskazując na ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości Kandydatki (posiadającej odpowiadający warunkom ustawowym dorobek naukowy) oraz na Jej umiejętność prowadzenia pracy naukowej. Uzasadnione jest zatem, moim zdaniem, nadanie mgr Lenie Barbarze Grzesiak stopnia doktora nauk społecznych w dyscyplinie: Nauki o Zarządzaniu i Jakości. Zwracam się zatem z prośbą do Komisji Uniwersytetu Łódzkiego do spraw nauki oraz stopni naukowych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości o dopuszczenie do dalszych czynności w przewodzie doktorskim.

