

prof. dr hab. Marek Ćwiklicki
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

RECENZJA

**rozprawy doktorskiej mgr Moniki Gorgoń
pt. „Zarządzanie ryzykiem braku zgodności w spółkach notowanych na Giełdzie
Papierów Wartościowych w Warszawie” napisanej pod kierunkiem prof. dr hab.
Konrada Raczkowskiego i promotora pomocniczego dr Wojciecha Nagela**

Informacje formalne

- Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska mgr Moniki Gorgoń pt. „Zarządzanie ryzykiem braku zgodności w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie”, napisana pod kierunkiem prof. dr hab. Konrada Raczkowskiego i promotora pomocniczego dr Wojciecha Nagela.
- Podstawą formalną do sporządzenia recenzji pracy doktorskiej jest Uchwała Senatu Społecznej Akademii Nauk z dnia 30 września 2022 r. powołująca mnie na recenzenta w przewodzie doktorskim mgr Moniki Gorgoń, o czym zostałem poinformowany pismem dr hab. Zofii Patory-Wysockiej z dnia 4 października 2022 r.
- Rozprawa jest przygotowana w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

1. Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy

Zagadnienie zarządzania ryzykiem braku zgodności lub zapewnienie zgodności (*compliance*) jest istotne z punktu widzenia funkcjonowania organizacji w określonym łańdże instytucjonalnym. W szczególności dotyczy to spółek notowanych na giełdach, które przez wzgląd na swoich inwestorów, są bardziej zmotywowane do przedstawiania informacji świadczących o efektywnym zarządzaniu. Do tego też celu przydatne jest zapewnienie zgodnością, które służy zarówno potrzebom zarządzających firmą w celu minimalizacji zdarzeń niepożądanych i zabezpieczeniu przed pojawieniem się niezgodności z normami szeroko pojętymi, jak i oczekiwaniom inwestorów, a szerzej interesariuszy. Mgr Monika Gorgoń dobrze uzasadniła wagę tej tematyki, trafnie zwracając uwagę na zmianę sytuacji wywołaną pandemią COVID-19, będącą swoistym testem dla utrzymania działań w zgodzie z regulacjami i dopasowaniem do nowych. W związku z powyższym oceniam pozytywnie dobór tematyki badawczej.

Temat rozprawy w brzmieniu „Zarządzanie ryzykiem braku zgodności w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie” nie zapowiada problemu ujętego w pracy. Jest nim – co wyjaśniono na stronie 11 – zbadanie stanu istniejącego, co ma charakter eksploracyjno-deskryptywny.

W tytule rozprawy przyjęto nazwę „zarządzanie ryzykiem braku zgodności” choć w przywołanych źródłach używa się określeń audyt wewnętrzny, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie zgodnością, a także „funkcja *compliance* w zarządzaniu ryzykiem braku

zgodności” (s. 168). Relacje między pojęciami nie są wyraźnie określone, więc warto byłoby uzasadnić przyjęcie takiego rozstrzygnięcia terminologicznego z uwzględnieniem powszechności norm i standardów z tego obszaru i praktyk korporacyjnych, w których dominuje zwrot zarządzanie zgodnością.

2. Ocena układu pracy

Praca składa się z czterech zasadniczych rozdziałów merytorycznych. W pracy wyszczególniono oprócz tego wykaz skrótów, wstęp, podsumowanie, bibliografię, spisy rysunków i tabel, załącznik. Manuskrypt liczy ok. 290 stron. Jest to zatem pod względem objętości obszerna praca. Rozdział 1 składa się z 62 stron, rozdział 2 – 45, rozdział 3 – 48, rozdział – 56 stron. Załącznik stanowi wzór kwestionariusza.

Praca pod względem struktury jest poprawna, choć uwagę zwraca dobór terminologii w tytułach rozdziałów i związana z tym przyjęta nomenklatura. W tytule pracy i tytułach rozdziałów pojawiają się terminy „zarządzanie ryzykiem braku zgodności” (tytuł i rozdział 2), „zarządzanie ryzykiem” (rozdział 1 i 4), „zarządzanie systemami zgodności i ryzykiem braku zgodności” (rozdział 3). Podział wewnętrzny rozdziałów jest odpowiedni, praca jest kompletna. Układ pracy jest poprawny.

3. Ocena celów i hipotez pracy

Za główny cel pracy przyjęto „zbadać zarządzanie ryzykiem braku zgodności w wybranych spółkach notowanych na rynkach prowadzonych przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie” (s. 11). Jak wspomniano wcześniej ma on charakter eksploracyjno-deskryptywny. Cel ten został rozbity na cele szczegółowe, w których zawarta jest wstępna struktura zarządzania ryzykiem braku zgodności. Składają się na nią: główne zasady i sposoby zarządzania ryzykiem braku zgodności (C2), standardy i metody zarządzania ryzykiem braku zgodności (C3), proces zarządzania zgodnością (C4), efektywność organizacyjna systemu zarządzania zgodnością (C5). Cel 2 i 3 są ze sobą powiązane głównie ze względu na pary zasady-standardy i sposoby-metody. Cel pierwszy zapisano jako „określenie przeglądu literatury”, co jest niepoprawne.

Doktorantka w dalszej kolejności we Wstępie wyjaśnia, że z celów wyniknęły problemy badawcze. Zwykle to właśnie problem determinuje całość postępowania badawczego, a zatem próba rozwiązania problemu skłania do przyjęcia odpowiedniej wiązki celów, a następnie odpowiedniej procedury zmierzającej do ich osiągnięcia. Problem główny i problemy szczegółowe zapisano w formie pytań, zacierając różnicę między nimi. Pytanie główne dotyczy immanentności zarządzania ryzykiem braku zgodności jako cechy zarządzania w spółkach notowanych na GPW. Doktorantka nie wyjaśnia co oznacza immanentna cecha w tym przypadku. Na podstawie dalszych wyjaśnień (s. 176) można wywnioskować, że kryterium wyboru takich a nie innych podmiotów było posiadanie systemów zarządzania zgodnością.

Pierwsze cząstkowe pytanie badawcze dotyczy miejsca zarządzania ryzykiem braku zgodności w literaturze z dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Nie jest jasne dlaczego Autorka zawęziła obszar poszukiwań tylko do tej dyscypliny i dlaczego uznała za ważne wyodrębnienie tego wątku na potrzeby rozprawy. Pozostałe pytania stanowią bezpośrednio nawiązanie do przyjętych celów, czyli jeśli przykładowo cel 2 dotyczył „przedstawienia

głównych zasad i sposobów zarządzania ...”, to pytanie nr 3 sformułowano odpowiednio „W jaki sposób spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie zarządzają ryzykiem braku zgodności”.

To czego brakuje w mojej opinii to uzasadnienie podjęcia tematu będące wynikiem zidentyfikowanej luki poznawczej, metodologicznej lub empirycznej. Krótko zasygnalizowano, że tematyka ta była do tej pory przedmiotem badań w naukach prawnych, ale audyt wewnętrzny, kontrola zarządcza, controlling, itp. to są zagadnienia z obszaru nauk o zarządzaniu szeroko pojętych i dość dobrze eksplorowane badawczo. Nie wiadomo na jakiej podstawie Doktorantka twierdzi, że „istnieje luka badawcza w obszarze określenia istoty i znaczenia zarządzania ryzykiem braku zgodności w działalności zarządczej organizacji” (s. 6). Dlatego też pojawia się pytanie o **uzasadnienie podjęcia tematu w świetle dotychczasowego stanu wiedzy**, który – o czym świadczy bardzo obszerna lista źródeł przywołanych w pracy – jest dobrze opisany.

Oprócz celów i pytań sformułowano hipotezy. Hipoteza główna ma postać tezy, ponieważ w przedstawionym brzmieniu oznajmia, że „zarządzanie ryzykiem braku zgodności jest obecnie jednym z podstawowych elementów zarządzania i stanowi kluczowy element zarządzania przedsiębiorstwem”. Na pewno ten obszar jest jednym z podstawowych elementów zarządzania zwłaszcza przy szerokim rozumieniu zgodności z normami, regulacjami. Mniej oczywiste jest to czy stanowi kluczowy element, ponieważ oznacza to wartościowanie względem innych podsystemów zarządzania. Hipotezy częściowe nie kierunkują procedury badawczej. H1 zwraca uwagę na teoretyczny charakter ryzyko braku zgodności, traktując je jako „interdyscyplinarną kanwę paradygmatyczną”. Jeśli tak, to pozostaje dylemat ulokowania tematyki w obrębie jednej dyscypliny. W H2 stwierdza się, że podstawowy sposób zarządzania ryzykiem braku zgodności to „wprowadzenie do struktury organizacyjnej odpowiednich systemów zarządzania zgodnością oraz osób za nie odpowiedzialnych”. Nie jest zrozumiałe jak wyróżnia się odpowiednie od nieodpowiednich systemów zarządzania zgodnością. Wątpliwości budzi też traktowanie samej zmiany w strukturze organizacyjnej mającej charakter statyczny jako sposobu zarządzania (dynamiczny). W H3 dubluje się znaczenie H2, wprost pisząc o wyodrębnieniu w strukturze organizacyjnej systemów *compliance*. H4 dotyczy wpływu ustawodawstwa prawnego na zarządzanie ryzykiem braku zgodności (co jest przecież istotą *compliance*). Zawęża się to do obowiązku raportowania do zarządu spółki o ryzyku braku zgodności. W H5 wskazuje się na związek dwóch zmiennych objaśniających (wynik netto i struktura akcjonariatu) na parę zmiennych objaśnianych (częstotliwość raportowania i efektywność organizacyjna zarządzania ryzykiem braku zgodności).

Hipotezy wiążą się z celami i pytaniami, bez uzasadnienia ich zapisu na podstawie analizy literatury przedmiotu. Zatem ten element rozprawy doktorskiej, wskazujący zamierzenia badawcze, w świetle poprawności metodologicznej nie jest odpowiednio przedstawiony. W kolejnym punkcie odniosę się do weryfikacji hipotez. Brakuje osadzenia tych elementów w istniejącym stanie wiedzy uzasadniającym opinie Doktorantki.

4. Ocena podejścia badawczego

Podejście badawcze zostało określone na stronie 178. Wyjaśniono, że zastosowano metody analizy i krytyki piśmiennictwa, sondażu diagnostycznego, metody statystyczne i analizy i konstrukcji logicznej. Wspomniano co dzięki nim uzyskano, ale nie wyjaśniono jak przebiegała ich realizacja w przypadku analizy i krytyki piśmiennictwa oraz analizy i konstrukcji logicznej. Te dwie powinny przynieść rozstrzygnięcia terminologiczne dla cząstkowych zagadnień tworzących obszar problemowy, których miejscem są rozdziały teoretyczne. Ich wynik powinien stać się podstawą dla przeprowadzonych badań empirycznych. Takiego związku nie wskazano wyraźnie stąd też zwroty istotne dla opisu *compliance management system* nie są uporządkowane. Wnioski umieszczane na końcu pełnią funkcję podsumowań niż rozstrzygnięć.

Badania empiryczne przedstawiono w rozdziale 4.1. W pierwszej kolejności omówiono przedmiot badań (systemy zarządzania zgodnością w wybranych spółkach notowanych na GPW), podmiot (31 spółek uwzględnianych w indeksie Respect Index (stan na 1.1.2019), a zatem w ostatnim roku obliczania tego indeksu przez giełdę), narzędzia badawczego (kwestionariusz ankiety), sposób analizy. W tym miejscu zwrócę uwagę na okres badań (druga połowa 2019 r.), co oznacza, że badany był stan przed zmianami wynikającymi z pandemii COVID-19.

Dobór próby wyjaśniono, argumentując, że są to spółki, w których wystąpienie zapewniania zgodności jest bardzo prawdopodobne. Dobór celowy tej podgrupy ogranicza wnioskowanie na pozostałe spółki notowane na giełdzie. Liczba badanych – 31 podmiotów – nie jest duża, ale stanowi całość populacji firm spełniających przyjęte kryteria.

Brakuje wyjaśnienia sposobu tworzenia narzędzia badawczego. Ograniczono się tylko do wyjaśnienia, że składał się z dwóch części i metryczki. W pierwszym pytano o organizację systemów *compliance*, a w drugim o zarządzanie ryzykiem braku zgodności. Są to zatem elementy uzupełniające się. Brakuje w pracy wyjaśnienia przyjętej kafeterii odpowiedzi w ankiecie jako wyniku przeglądu literatury, a także hipotez. Przykładowo w części 1 uwzględnia się 13 pytań, z których nie wszystkie odnoszą się do zapisów hipotez (np. budowanie świadomości pracowników, największe wyzwania w organizacji). Dla zwiększenia spójności między częścią a teoretyczną warto byłoby wskazać powiązania między tymi elementami.

Prezentacja danych schematyczna: zestawieniu procentowemu odpowiedzi na poszczególne pytania towarzyszy opis. Fragmenty prezentowanych danych 4.4.2 wykorzystane są w dalszej kolejności do weryfikacji hipotez. W tym podrozdziale wyraźniejszy jest brak ścisłości terminologicznej i spójności wewnętrznej. Przykładowo dla weryfikacji hipotezy 2 dotyczącej wskazania podstawowego sposobu zarządzania ryzykiem braku zgodności w formie wprowadzenia do struktury organizacyjnej „odpowiednich systemów zarządzania zgodnością oraz osób za nie odpowiedzialnych” przedstawiono następujące wyniki. Wskazano, że w 58% czyli w 18 spółkach wyznaczono tzw. *compliance oficera* a 27% -- przypisano tę funkcję reprezentantowi zarządu (pytanie 11 kwestionariusza). Następnie wskazuje się zakres zadań (13 pozycji) (pytanie 10). Nie jest wyjaśniony dobór rodzajów zadań, wśród których najwyższy odsetek otrzymało „podnoszenie świadomości pracowników”. Podaje się także strukturę odpowiedzi na pytania 1 (wyodrębnienie systemu/funkcji (niejednorodna kategoria)) i 2 (podległość służbowa). Uzupełnia się tę sytuację spostrzeżeniem, iż taka zmiana strukturalna

wynikała z rekomendacji GPW, co moim zdaniem można uzasadnić izomorfizmem instytucjonalnym (dokładniej koercyjnym). Na podstawie tych czterech cząstkowych pytań mgr Doktorantka potwierdza hipotezę. W tym przykładzie brakuje określenia „odpowiedniości” systemu, a także samego systemu, który w tym przypadku rozumiany jest jako zadania osoby odpowiedzialnej za *compliance*. Uzasadnienie doboru zmiennych do hipotez wzmocniłoby argumentację.

Podsumowując całość postępowania badawczego, stwierdzam, że badania ilościowe przeprowadzone przez Doktorantkę dostarczają informacji na temat przedmiotu badania, zatem spełniają swoją funkcję. Towarzyszą temu niedociągnięcia metodologiczne w budowie programu badań, wyrażające się brakiem konstrukcji zmiennych i opisów zwiększających spójność wewnętrzną wywodu badawczego.

5. Ocena merytoryczna pracy

Wstęp wprowadza w podstawowe terminy (zarządzanie ryzykiem, zgodność). Autorka uzasadnia obszernie dlaczego temat wpisuje się w dyscyplinę nauk o zarządzaniu i jakością, powołując się na ministerialną klasyfikację nauk i propozycję podziału Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN (w tekście na stronie 8 przypisuje się go Komitetowi Nauk Ekonomicznych). W mojej opinii w takiej objętości nie jest to potrzebne, ponieważ przyjęta perspektywa analizy jednoznacznie wskazuje na nauki o zarządzaniu i jakości. W dalszej kolejności wyjaśniono cele, problemy badawcze, hipotezy i omówiono zawartość poszczególnych rozdziałów. **To czego zabrakło to wskazanie problemu badawczego wynikającego z diagnozy obecnego stanu wiedzy i wskazanie oryginalnego wkładu w rozwój dyscypliny.**

Rozdział 1 dotyczy zarządzania ryzykiem w działalności przedsiębiorstwa. Autorka ogranicza obszar poszukiwań terminologicznych do literatury z zakresu dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, choć nie wyjaśnia kryteriów doboru źródeł danych i klasyfikacji źródeł. Jeden z podpunktów (1.3) poświęcono efektywności organizacyjnej w zarządzaniu ryzykiem, ale więcej uwagi poświęcono rodzajom ryzyka, co lokuje te treści bardziej pasujące do wcześniejszych rozważań teoretycznych. Nie określono wyraźnie powiązania efektywności organizacyjnej i jej znaczenia w zarządzaniu ryzykiem z perspektywy celów pracy. Rozdział wzbogaca odniesienie do pandemii COVID-19 jako przykładu ryzyka systemowego. Uwzględniono także opis standardów zarządzania ryzykiem (COSO II, FERMA, BS 31100, ISO 31000), choć w treści nawiązano do procesu zarządzania ryzykiem, postaw względem ryzyka i metod, ale bez popularnych na gruncie zarządzania jakością jak FTA i FMEA. Rozdział kończy się podsumowaniem, ale bez sformułowania wniosków przydatnych z punktu widzenia postawionych pytań badawczych i celów. Jego zasadniczą treścią jest definiowanie ryzyka i jego rodzajów. Z tego ostatniego względu mogłyby wynikać wskazówki dla badania własnego, na przykład dotyczące koncentracji działań *compliance* na ryzyko systematyczne lub specyficzne, finansowe lub niefinansowe, itp. Podsumowując tę część rozprawy, stwierdzam, że dokonano przeglądu literatury, ukazano wyczerpująco różnice interpretacyjne, choć wskazane wątki poboczne odciągają uwagę od myśli przewodniej.

Rozdział drugi poświęcono zarządzaniu ryzykiem braku zgodności w działalności przedsiębiorstwa, a zatem dookreślono przedmiot badania do *compliance*. Wywód

przeprowadzono podobnie jak w rozdziale wcześniejszym, czyli na podstawie przeglądu literatury omówiono kwestie definicyjne. Uwaga zwraca przywołanie definicji *compliance* z nauk medycznych (tabela 5), co wskazuje na uwzględnienie zgodności nie tylko w tytułowych dla podrozdziału 2.2 nauk o zarządzaniu i jakością. Rysunek 29 jest niezgodny z podanym źródłem. Zawarto w nim definicję *compliance* (s. 93), ponownie przywołano klasyfikację ryzyk, normę ISO 19600, omówiono czynniki wpływu na zarządzanie zgodnością w firmie. Rozdział pełni rolę wprowadzającą do zarządzania zgodnością. Przygotowano go na podstawie odpowiednio dobranej literatury.

Rozdział 3 poświęcono organizacji i standaryzacji zarządzania systemami zgodności co jest kluczowym tematem z perspektywy celów pracy. Omówiono system zarządzania zgodnością (*compliance management system* (CMS)) w ujęciu normy ISO 19600, ISO 37301, COSO i wskazówek dla firm notowanych na polskiej giełdzie z podziałem dla sektora bankowego, inwestycyjnego, ubezpieczeniowego. Przywołanie standardów nawiązuje do treści rozdziału wcześniejszego. Rozdział ten powinien dostarczyć opis części systemu zarządzania zgodnością, które w dalszej kolejności powinny być identyfikowane w badaniach empirycznych. Takiego wyróżnienia, syntezy, zwięzłej prezentacji elementów składowych przedmiotowego systemu w pracy nie uwzględniono, co powoduje, że treści są rozproszone. Nie dokonano analizy porównawczej konstrukcji CMS w normie COSO, ISO 19600, która pomogłaby w usystematyzowanym przedstawieniu zarządzania zgodnością.

Trzy rozdziały mają charakter teoretyczny. Na podstawie dobrze dobranej literatury, zróżnicowanej w swej formie (publikacje naukowe, normy i raporty) ukazano złożoność zagadnienia zarządzania zgodnością. Zabrakło wyprowadzenia określenia problemów cząstkowych wynikających z przeglądu oraz określenia elementów cząstkowych dla badania (ramy teoretycznej, modelu), który byłby rozpoznany w badaniach własnych. Nie mniej jednak na ok. 160 stronach zawarto kluczowe informacje o przedmiocie badania.

Rozdział 4 zawiera wyniki badań własnych. Jak przedstawiłem to w części dotyczącej opisu podejścia badawczego, to w nim opisano przyjętą metodologię badania. Dobór podmiotów badania jest wystarczająco uzasadniony, choć wielkość populacji nie jest duża, co ogranicza możliwości przeprowadzenia bardziej zaawansowanych obliczeń. W liście 31 podmiotów znajdują się firmy z różnych sektorów gospodarczych (PKD), co skłania do refleksji nad rekomendacjami względem zarządzania zgodności dla spółek tworzących ten zbiór. W rozdziale 3 znalazły się odniesienie do kilku sektorów, lecz nie są to charakterystyki dla wszystkich firm z próby badawczej (np. z sektora energetycznego czy też chemicznego). Raporty tych spółek są dostępne w internecie, więc już na podstawie analizy źródeł wtórnych można było charakterystykę podmiotów badania przybliżyć, wykraczając znacząco poza dane zawarte w metryczce.

Przyjęcie jako kryterium doboru podmiotów do badania firm uwzględnianych w RESPECT Index, daje podstawy to zawężenia tytułu rozprawy do spółek tego indeksu, a zatem: Zarządzanie ryzykiem braku zgodności w spółkach z indeksu RESPECT. W pracy nie wyjaśniono przyjętego rozstrzygnięcia.

Wyniki badania zaprezentowano w podziale na pytania, zaczynając od danych metryczkowych. Obliczenia ukazano w procentach co dla tak małej populacji i większej kafeterii w pytaniach nie zawsze jest trafne (wtedy 3% to 1 podmiot, 6,5% to 2 podmioty).

Następnie odpowiedzi na pytania przedstawiono w takiej samej kolejności jak w ankiecie. Przyjęta forma prezentacji jest czytelna, komentarze do wyników odpowiednie. W osobnym punkcie 4.4.3 odniesiono się do hipotez. Taki zabieg powoduje, że nie wszystkie wcześniej zaprezentowane wyniki są istotne z punktu widzenia celów, pytań, hipotez.

Przy opisie pierwszej hipotezy mgr Monika Gorgoń przyjmuje **interdyscyplinarność kanwy paradygmatycznej za zmienną, ale nie wyjaśnia co oznacza ten termin. Dlatego pojawia się pytanie o podejście badawcze do zgodności z określonego paradygmatu.** Doktorantka przywołuje formalne klasyfikacje dyscyplin, w których zarządzanie zgodnością *per se* nie występuje. Formuluje wniosek, że zarządzanie zgodnością przynależy do wspomaganiania decyzji kierowniczych ze względu na zakres tematyczny zbieżny z zarządzaniem elastycznością i ryzykiem oraz zarządzaniem strategicznym ze względu na temat ładu korporacyjnego. Według mnie powiązania *compliance* można znaleźć z dodatkowymi obszarami, np. z systemowym zarządzaniem bezpieczeństwem (zarządzanie jakością), controllingiem i audytem (zarządzanie finansami i rachunkowość menedżerska), interdyscyplinarnością (studia krytyczne w naukach o zarządzaniu i jakości).

Dla drugiej hipotezy uzasadnieniem są wyniki badań ankietowych, lecz bez podania istotności statystycznej wskazanych relacji.

W hipotezie 3 koncentruje się na wyodrębnieniu w strukturze organizacyjnej systemów *compliance*. W takim brzmieniu wyróżnia się system od struktury, co rodzi wątpliwości interpretacyjne związane z przyjętą definicją struktury organizacyjnej i (pod)systemu zarządzania. W opisie nawiązuje się do celu 3 dotyczącego „identyfikacji stosowanych standardów i metod zarządzania ryzykiem braku zgodności” co nie odpowiada treści hipotezy 3. Jako dowód podaje się wyniki zawarte w tabeli 18 (s. 189) zatytułowanej „elementy systemu zarządzania ryzykiem braku zgodności”. Jest ich 22 i mają zapis czynnościowy (np. przeciwdziałanie, zapewnienie) i przedmiotowy (np. skargi, program etyczny), co świadczy o niejednorodności kategorii i braku rozłączności. Przykładowo w przeciwdziałaniu korupcji (pozycja 6) uwzględnia się działalność sygnalistów (pozycja 5). Elementy te mają różny poziom ogólności (np. wdrażanie nowych przepisów (poz. 9), ochrona reputacji (poz. 11) a kontakty z regulatorem (poz. 15)). W dalszej kolejności przedstawia się wyniki dotyczące wyzwań dla jednostek organizacyjnych dedykowanych *compliance*, sposobów oceny ryzyka zgodności, ograniczenia ryzyka, monitorowania ryzyka, budowania świadomości pracowników. Dodatkowo, jak zaznacza Doktorantka, przeprowadzono obliczenia korelacji między sposobami monitorowania poziomu ryzyka a stosowaniem testów. Wyniki te nie łączą się bezpośrednio z hipotezą, więc wniosek końcowy o potwierdzeniu hipotezy w świetle tego nie jest prawidłowy.

W uzasadnieniu potwierdzenia hipotezy czwartej nawiązuje się do relacji między obowiązkiem systematycznego raportowania do zarządu spółki o ryzyku braku zgodności a procesem zarządzania nim. W mojej ocenie jest to hipoteza oczywista, gdyż zmiana częstotliwości raportowania wiąże się z modyfikacją działań *compliance*. Nie jest zrozumiałe dlaczego Doktorantka zdecydowała się na wyróżnienie tej hipotezy, w opisie której nawiązuje się konieczności zapewnienia zgodności działalności spółki z prawem powszechnie obowiązującym i innymi standardami. Z tego jeszcze nie wynika oddziaływanie bezpośrednie na praktykę zarządzania zgodnością. Autorka podaje dodatkowo wyniki badania korelacji dla

częstotliwości raportowania a wymogiem ustawowym. W opisie nie wskazuje się jakie to wymogi i jaka w nich jest częstotliwość. Nie wskazuje się elementów systemu ani etapów procesu zarządzania zgodnością, na które regulacje prawne wpłynęły. W rezultacie dla stwierdzenia o weryfikacji hipotezy 4 nie podano bezpośrednich dowodów.

W hipotezie piątej przyjęto założenie o przyczynowości zmiennych, tj. wynik netto i akcjonariat przekłada się (czyli wpływa) na większą częstotliwość raportowania i efektywność organizacyjną zarządzania ryzykiem braku zgodności. Brakuje uzasadnienie łączenia tych zmiennych, czyli dlaczego założono, że wynik netto ma znaczenie. Brakuje w rozprawie wyjaśnienia przyjętego pomiaru zmiennych. Wynik netto to część pytania 21, który podano w sześciu przedziałach przy czym stratę potraktowano bez względu na jej wielkość. Brakuje wyjaśnienia przyjętej skali (0-10 mln, 10-25 mln, 25-50 mln, 50-100 mln, pow. 100 mln), która zawiera nierówne przedziały. Można wywnioskować z analizy pytania 25, że strukturę akcjonariatu rozumie się przez udział skarbu państwa, inwestorów instytucjonalnych, zagranicznych, kapitału zagranicznego i właściciela większościowego. Badanie zależności (a nie przyczynowości) wskazuje ujemną korelację istotną statystycznie dla zmiennej udział kapitału zagranicznego i właściciela większościowego. Niestety, brakuje omówienia tego wyniku.

W przywołanej w opisie tabeli umieszczono także wielkość zatrudniania, kapitalizację, wartość księgową, przychody netto, czas zarządzania ryzykiem braku zgodności, choć te parametry nie są ujęte w hipotezie. Wątpliwości budzi stwierdzenie, że „wielkość spółki oraz jej przychody przekładają się na wyższą dojrzałość w zakresie wdrożonych systemów zarządzania zgodnością” (s. 219). Kwestia dojrzałości tych systemów nie jest przedmiotem rozprawy, a zmienne nie dotyczą tego.

Weryfikacja hipotezy głównej kończy rozdział 4. Treść tej hipotezy występowania systemu zarządzania zgodnością w badanych podmiotach. Dobrze uzasadnieniem za jej przyjęciem są zapisy na stronach 222-223, które w formie ustrukturyzowanych list opisujących elementy systemu i metodyki zarządzania zgodnością wykazują częściowe zagadnienia.

We wnioskach (punkt 4.5) znajduje się odniesienie odnoszą się do badań innych autorów, które uzupełniają autorskie wyniki.

Podsumowanie zawiera opis wyników badań, ale w tym przypadku nie do hipotez a do problemów. Ich treść jest zatem podobna. Autorka kończy rozprawę twierdzeniem o możliwości znaczącego udziału jej pracy w **wypełnieniu luki o zarządzaniu zgodnością, ale nie wyjaśnia dokładnie wartości dodanej rozprawy.**

Podsumowując część empiryczną stwierdzam, że założenia metodologiczne badania są odpowiednie do przyjętego celu głównego. Prezentacja wyników badania nie odpowiada zakresowi tematycznego zawartemu w celach. Weryfikacja hipotez częściowych nie jest w pełni poprawna, co wynika z braku jednoznacznie zdefiniowanych zmiennych. Pomimo wskazanych uchybień, stwierdzam, że osiągnięto przyjęty cel (rozpoznanie stanu) i udzielono odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

6. Ocena formalna pracy

Praca jest zasadniczo formalnie poprawnie przygotowana pod względem edytorskim. W manuskrypcie znajdują się sporadyczne błędy w rozkładzie tekstu na stronie (s. 72, 82, 128),

literowe (zwłaszcza w słowie zarządzanie (jako zarządzanie – s. 8, 89, 90) i ryzyko (jako ryzyko – s. 10, 23, 75, 229). Opis źródeł bibliograficznych poprawny, choć niewłaściwie zatytułowano piśmiennictwo w formie książek, rozdziałów i artykułów jako tzw. wydawnictwo zwarte.

7. Konkluzja

Uwzględniając powyższe cząstkowe oceny, stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska pt. „Zarządzanie ryzykiem braku zgodności w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie” przygotowana przez mgr Monikę Gorgoń demonstruje posiadanie przez Autorkę wiedzy teoretycznej z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości w obszarze zarządzania zgodnością, przedstawia samodzielne rozwiązanie problemu jakim była identyfikacja systemu zarządzania zgodnością w spółkach notowanych na giełdzie, i pomimo wskazywań licznych uchybień terminologiczno-metodologicznych, spełnia wystarczająco wymogi art. 187 ustawy z dn. 20.07.2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, co uzasadnia wystąpienie z wnioskiem do Senatu Społecznej Akademii Nauk o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.


Kraków, 31 grudnia 2022 r.