

Łódź, dnia 14.10.2025 r.

Dr hab. Ewelina Zarzycka, prof. UŁ  
Katedra Rachunkowości  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Łódzki

## **Recenzja rozprawy doktorskiej mgr**

**Moniki Pietkiewicz**

**pt. „*Opracowanie metodyki pomiaru i raportowania interesariuszom  
efektywności inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju*”**

**przygotowanej pod kierunkiem**

**dr hab. Marleny Ciechan-Kujawy, prof. UMK,  
w Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu**

### **1. Informacje formalne**

Podstawą formalną napisania niniejszej recenzji jest pismo Przewodniczącej Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i jakości Pani dr hab. Agaty Sudolskiej, prof. UMK z dnia 30.09.2025 r. w sprawie powołania mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej Pani mgr Moniki Pietkiewicz pt. „*Opracowanie metodyki pomiaru i raportowania interesariuszom efektywności inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju*” napisanej pod kierunkiem naukowym Pani dr hab. Marleny Ciechan-Kujawy, prof. UMK.

Podstawą oceny rozprawy jest art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2023 r., poz. 742 z późn. zm.), który stwierdza, iż:

*„1. Rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej.*

*2. Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne.*

*3. Rozprawę doktorską może stanowić praca pisemna, w tym monografia naukowa, zbiór opublikowanych i powiązanych tematycznie artykułów naukowych, praca projektowa, konstrukcyjna, technologiczna, wdrożeniowa lub artystyczna, a także samodzielna i wyodrębniona część pracy zbiorowej.”*

Recenzji dokonano na podstawie otrzymanego maszynopisu pracy liczącego 291 strony.

Recenzja rozprawy doktorskiej obejmuje ocenę:

- podjętego problemu badawczego, celu i hipotez badawczych,
- warsztatu naukowego i rezultatów pracy,
- struktury i zawartość merytorycznej rozprawy,
- formalną pracy.

## **2. Ocena podjętego problemu badawczego, celu, pytań badawczych i hipotez**

Zakres przedmiotowy niniejszej dysertacji obejmuje zagadnienia związane z zarządzaniem oraz pomiarem działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w ramach realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju, a także analizę stosowanych praktyk sprawozdawczych w tym obszarze. Uwzględniono przy tym kontekst obowiązujących regulacji, presji wywieranej przez interesariuszy oraz potrzeb informacyjnych i decyzyjnych kadry zarządzającej organizacjami. Tym samym problematyka podjęta w rozprawie mieści się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, a temat rozprawy jest ważny, oryginalny i aktualny zarówno z punktu widzenia teorii, jak i praktyki. Doktorantka trafnie identyfikuje istniejącą lukę badawczą występującą w literaturze przedmiotu, słusznie stwierdzając, iż *„Brak narzędzia kompleksowej oceny efektywności inicjatyw podejmowanych na rzecz zrównoważonego rozwoju uzasadnia potrzebę stworzenia spójnych ram analitycznych, relatywnie prostych w implementacji dla biznesu i użytecznych dla kluczowych użytkowników sprawozdawczości ZR.”* Dysertacja doktorska stanowi udaną próbę wypełnienia zidentyfikowanej luki badawczej.

Celem rozprawy jest „*opracowanie modelu holistycznego pomiaru i raportowania efektywności inicjatyw zrównoważonego rozwoju, uwzględniającego finansowe, społeczne i środowiskowe korzyści netto*”. Doktorantka formułuje następujące trzy pytania badawcze:

1. *Jakie są wyzwania organizacyjne holistycznego pomiaru i raportowania ZR?*
2. *Jakie metody pomiaru efektywności finansowej, środowiskowej, społecznej inicjatyw ZR proponowane są zarówno na gruncie teoretycznym, jak i praktycznym?*
3. *Jakie są oczekiwania różnych grup interesariuszy w odniesieniu do pomiaru i raportowania ZR?*

Ze względu na aplikacyjny charakter niniejszej rozprawy, zakres podmiotowy obejmuje analizę oraz opracowanie modelu pomiaru efektywności inicjatyw z zakresu zrównoważonego rozwoju, dostosowanego do specyfiki działalności Grupy Apator. Praca koncentruje się na praktycznych aspektach wdrożenia zaproponowanego rozwiązania oraz na ocenie jego użyteczności w kontekście operacyjnym organizacji. Zakres czasowy badań empirycznych obejmuje lata 2022–2025.

Dla realizacji celu pracy Doktorantka przyjęła następujące cztery hipotezy badawcze:

*„H1 - istnieje możliwość identyfikacji i kwantyfikacji nakładów i efektów związanych z inicjatywami ZR*

*H2 - istnieje możliwość ustalenia efektywności inicjatyw ZR uwzględniającej finansowe, społeczne i środowiskowe korzyści netto*

*H3 - pomiar i raportowanie efektywności inicjatyw ZR poprawia użyteczność informacji dla interesariuszy*

*H4 - zastosowanie standardów wizualizacji biznesowej wpływa korzystnie na postrzeganą użyteczność ujawnień dla interesariuszy”.*

Sformułowania celu i pytań badawczych są spójne ze sobą. Przeprowadzone w dysertacji postępowanie badawcze pozwala na odniesienie się do treści celu pracy. Temat rozprawy „*Opracowanie metodyki pomiaru i raportowania interesariuszom efektywności inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju*” właściwie komunikuje jej treść i dobrze komponuje się z celem pracy i przeprowadzonym badaniem. Pewne zastrzeżenia budzi sposób sformułowania hipotez 1 i 2, gdyż ich obecne brzmienie sugeruje, że mają one raczej charakter tez niż hipotez badawczych.

Podsumowując, wybór tematu, celu i pytań badawczych oceniam pozytywnie. Wskazuje on na fakt posiadania przez Doktorantkę wiedzy o istotnych wyzwaniach stojących przed przedsiębiorstwami w zakresie zarządzania i pomiaru działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa zgodnie z ideą zrównoważonego rozwoju oraz raportowania w tym zakresie.

### **3. Ocena warsztatu naukowego i rezultatów pracy**

W teoretycznej części pracy Doktorant umiejętnie wykorzystał obszerną literaturę z zakresu zarządzania i pomiaru wyników zrównoważonego rozwoju oraz sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju. Na szczególną uwagę zasługuje przegląd literatury dotyczący oceny jakości ujawnień zrównoważonego rozwoju, w tym oczekiwań interesariuszy w odniesieniu do tych ujawnień.

Kolejny etap procesu badawczego polegał na opracowaniu modelu pomiaru i raportowania efektywności inicjatyw zrównoważonego rozwoju. Działania w tym zakresie obejmowały m.in.: wstępny wybór modelu pomiaru efektywności inicjatyw, weryfikację założeń tego modelu, w tym ocenę przydatności modelu z perspektywy interesariuszy i pomiar korzyści netto wybranych inicjatyw, a następnie opracowanie docelowej metodyki pomiaru i raportowania interesariuszom efektywności inicjatyw zrównoważonego rozwoju i weryfikację użyteczności informacji o efektywności inicjatyw zrównoważonego rozwoju. Zwieńczeniem prac przeprowadzonych przez Doktorantkę było wdrożenie modelu pomiaru i raportowania zrównoważonego rozwoju w Grupie Apator.

Identyfikacja i selekcja obszarów oceny efektywności działań przedsiębiorstwa w zakresie zrównoważonego rozwoju została przeprowadzona na podstawie pogłębionej analizy literatury przedmiotu oraz praktyk sprawozdawczych wybranych przedsiębiorstw. W celu rozpoznania tych praktyk Doktorantka przeprowadziła badanie jakościowe 20 raportów zrównoważonego rozwoju polskich spółek giełdowych. Następnie opracowany model został poddany weryfikacji poprzez zastosowanie praktyczne modelu dla oceny wybranych inicjatyw w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz rozpoznanie ocen i opinii interesariuszy przedsiębiorstwa (badanie przedwdrożeniowe). Dla rozpoznania oceny proponowanej koncepcji i oczekiwań interesariuszy w odniesieniu do sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju Doktorantka przeprowadziła wywiady z przedstawicielami kluczowych grup interesariuszy przedsiębiorstwa. Opracowanie docelowej metodyki pomiaru i raportowania obejmowało również przeprowadzenie badania istotności, którego niezależną częścią była ocena użyteczności informacji o efektywności inicjatyw dokonana przez interesariuszy finansowych oraz wybranych przedstawicieli organów nadzorczych i zarządczych w oparciu o opracowany kwestionariusz ankiety. Po opracowaniu i wdrożeniu docelowej koncepcji Doktorantka dokonała weryfikacji jej użyteczności dla kluczowych interesariuszy przedsiębiorstwa poprzez zaprezentowanie im analiz dotyczących trzech projektów i zróżnicowanych wizualnie ujęć macierzy istotności, tabel i wykresów dotyczących emisji gazów cieplarnianych (badanie

powdrożeniowe). W tym celu przeprowadzone zostało przeprowadzono osiem indywidualnych wywiadów pogłębionych z głównymi użytkownikami sprawozdań zrównoważonego rozwoju. Umożliwiło to zebranie opinii uczestników badania na temat preferowanych sposobów prezentacji informacji.

Wysoko oceniam również część empiryczną rozprawy, w której Doktorantka przedstawiła ogólne wytyczne mające na celu zwiększenie użyteczności sprawozdań z zakresu zrównoważonego rozwoju oraz usprawnienie pomiaru i raportowania efektywności inicjatyw podejmowanych w ramach strategii zrównoważonego rozwoju w badanej grupie kapitałowej. Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych, zebranych opinii interesariuszy, rekomendacji audytorów dokonujących atestacji raportów ZR oraz własnych doświadczeń praktycznych, Doktorantka opracowała zestaw dobrych praktyk, które mogą stanowić cenne narzędzie wspierające inne przedsiębiorstwa w procesie przygotowania do wdrożenia sprawozdawczości w obszarze zrównoważonego rozwoju.

Proces badawczy został szczegółowo udokumentowany w rozprawie, co zapewnia jego transparentność i umożliwia replikację. Wyniki przeprowadzonych analiz zostały przedstawione w sposób klarowny i przystępny, a jednocześnie ukazują złożoność ocen dokonywanych przez interesariuszy w odniesieniu do przydatności zaproponowanych narzędzi pomiaru i raportowania efektywności inicjatyw zrównoważonego rozwoju w badanym przedsiębiorstwie. Opracowana przez Doktorantkę koncepcja pomiaru i raportowania efektywności inicjatyw zrównoważonego rozwoju ma istotne znaczenie zarówno w wymiarze naukowym, jak i praktycznym. Po pierwsze, odpowiada ona na rosnące zapotrzebowanie na metodyczne podejście do oceny skuteczności działań w zakresie zrównoważonego rozwoju, uwzględniające oczekiwania interesariuszy oraz realne korzyści dla organizacji. Po drugie, proponowany model umożliwia przejrzyste raportowanie efektów inicjatyw, co może przyczynić się do wzmocnienia zaufania interesariuszy i usprawnienia procesów decyzyjnych w zakresie zrównoważonego rozwoju. Po trzecie, wdrożenie modelu w warunkach rzeczywistych pozwoliło na jego empiryczną weryfikację i ocenę użyteczności, co czyni badanie aplikacyjnie wartościowym. Wreszcie, badanie wpisuje się w szerszy nurt poszukiwań narzędzi wspierających transformację przedsiębiorstw w kierunku odpowiedzialności społecznej i środowiskowej, przyczyniając się do rozwoju wiedzy w obszarze zarządzania zrównoważonym rozwojem.



Zgłaszam jednak kilka drobnych uwag dotyczących realizacji tego etapu badań. Po pierwsze, przydatnym uzupełnieniem byłaby tabela zbiorcza prezentująca charakterystykę badanych interesariuszy, co umożliwiłoby lepsze zrozumienie ich roli i reprezentatywności. Obecnie nie jest jednoznaczne, czy w badaniach prowadzonych przed i po wdrożeniu uczestniczyły te same osoby. Ponadto, wszystkie hipotezy badawcze postawione w rozprawie zostały zweryfikowane pozytywnie, co skłania do refleksji nad przyczynami tak jednoznacznych wyników. W związku z tym, wartościowym rozszerzeniem byłaby pogłębiona dyskusja na temat możliwych uwarunkowań tego stanu rzeczy, z odniesieniem do przyjętych założeń teoretycznych oraz przeglądu literatury przedmiotu.

Proces badawczy kończy etap, w którym Doktorantka dokonuje syntezy wyników prac przeprowadzonych w poprzednich etapach, krótko omawia ograniczenia badania i proponuje kierunki dalszych badań w badanym obszarze. W mojej ocenie w podsumowaniu należałoby również szerzej omówić wkład, jaki praca wniosła do teorii zarządzania.

Pomimo drobnych uwag, pozytywnie oceniam przeprowadzone postępowanie badawcze i wynikające z niego wnioski. Zasadniczym osiągnięciem Doktorantki jest opracowanie docelowej metodyki pomiaru i raportowania interesariuszom efektywności inicjatyw zrównoważonego rozwoju, a także wdrożenie modelu pomiaru i raportowania zrównoważonego rozwoju w Grupie Aparator.

Doktorantka wykazała się umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Szczególnie wysoko oceniam kompetencje Doktorantki w obszarze warsztatu badawczego, zwłaszcza w zakresie doboru i stosowania adekwatnych metod badawczych.

Po wnikliwym zapoznaniu się z treścią rozprawy mam następujące pytania:

-Czy opracowana koncepcja pomiaru może być także użyteczna dla pozostałych grup interesariuszy), które nie były poddane badaniu (np.: partnerów biznesowych czy społeczeństwa)?

-Które teorie, ze wskazanych przez Doktorantkę w rozdziale 2 rozprawy okazały się przydatne przy opracowaniu modelu pomiaru i raportowania efektywności inicjatyw zrównoważonego rozwoju?

#### **4. Struktura i zawartość merytoryczna rozprawy**

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z wstępu, 5 rozdziałów, zakończenia, bibliografii, spisu tabel, spisu schematów, załączników.

Struktura rozprawy odpowiada wymogom stawianym pracom naukowo-badawczym, zawierając podstawy teoretyczne podejmowanych w rozprawie zagadnień, metodykę

przeprowadzonych badań empirycznych, prezentację wyników badań oraz ich podsumowanie. Struktura pracy jest spójna i logiczna, a treść rozdziałów jest adekwatna do ich tytułów. Podkreślając pozytywną ocenę struktury i zawartości merytorycznej recenzowanej rozprawy chciałabym wskazać nieliczne zagadnienia, w odniesieniu do których ma drobne uwagi.

We wstępie Doktorant w sposób przekonujący przedstawia motywy podjęcia w rozprawie problematyki pomiaru i raportowania efektywności inicjatyw zrównoważonego rozwoju, wskazując na istniejącą lukę badawczą w tym zakresie występującą w literaturze przedmiotu. Prawdłowo charakteryzuje problem badawczy, cel rozprawy, pytania badawcze, a także wyczerpująco opisuje zawartość poszczególnych rozdziałów pracy. W mojej ocenie przydatne byłby również zawarcie w tej części pracy krótkiego omówienia etapów postępowania badawczego i zastosowanych metod badawczych.

Rozdział pierwszym stanowi tło dla rozważań prowadzonych w kolejnych częściach rozprawy i zawiera przegląd literatury dotyczący zarządzania i pomiaru wyników zrównoważonego rozwoju. Autorka omawia istotę zrównoważonego rozwoju, a także wyzwania dla zarządzania zrównoważonym rozwojem w organizacjach gospodarczych i pomiaru efektów tych działań. Dokonany przegląd obejmuje także zagadnienia pomiaru ekonomicznej, środowiskowej i społecznej efektywności inicjatyw zrównoważonego rozwoju. Rozdział został przygotowany solidnie, lecz nie jest nadmiarowy i syntetycznie omawia zebrane treści.

W drugim rozdziale rozprawy Doktorant zebrał i uporządkował wiedzę o sprawozdawczości przedsiębiorstw z postępów w realizacji celów zrównoważonego rozwoju. Autorka szczegółowo omawia w nim teoretyczne podstawy sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju, ramy regulacyjne raportowania zrównoważonego rozwoju w Europie oraz standardy sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju. Rozdział zamyka omówienie implikacji praktycznych raportowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw.

Rozdział trzeci dotyczy oceny jakości ujawnień zrównoważonego rozwoju. Ta część została przygotowana z dużą starannością i znajomością omawianych zagadnień, świadcząc o biegłości Doktorantki w temacie. Rozdział ten zasługuje na szczególną uwagę, gdyż zawiera rozważania dotyczące oczekiwań interesariuszy w odniesieniu do ujawnień zrównoważonego rozwoju. Brakuje jednak przedstawienia własnego, krytycznego stanowiska Doktorantki w odniesieniu do oceny jakości ujawnień i oceny przydatności sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju dla różnych grup interesariuszy.

Rozdział czwarty stanowi wprowadzenie do części empirycznej pracy. Przejrzenie wyjaśniono w nim metodykę i przebieg badania, wybór i opis modelu badawczego do pomiaru efektywności inicjatyw zrównoważonego rozwoju, a także proces opracowania docelowej metodyki tego pomiaru. Na uwagę zasługują szczegółowo zaprezentowane weryfikacja założeń modelu oraz weryfikacja użyteczności informacji o efektywności inicjatyw zrównoważonego rozwoju.

Rozdział piąty dotyczy wdrożenia modelu pomiaru i raportowania zrównoważonego rozwoju w grupie Apator i zawiera cenne wnioski powdrożeniowe oparte o doświadczenia Autorki oraz analizę oceny użyteczności ujawnień o efektywności dokonaną przez kluczowych interesariuszy. Autorka prezentuje również cenne wytyczne dla poprawy użyteczności sprawozdań zrównoważonego rozwoju oraz pomiaru i raportowania efektywności inicjatyw zrównoważonego w badanej grupie kapitałowej. Rozdział zamyka omówienie dobrych praktyk sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju dla przedsiębiorstw z uwzględnieniem pomiaru efektywności.

Przeprowadzone analizy są poprawne, a zawartość merytoryczna rozdziałów świadczy o umiejętności prowadzenia badań oraz interpretacji ich wyników przez Doktorantkę. Jak już zostało wspomniane, choć uzyskane wyniki zostały zinterpretowane i opisane poprawnie, interpretacja wyników mogłaby również zostać wzbogacona o szersze odniesienie się do teorii wskazanych w części teoretycznej pracy i wcześniej przeprowadzonych badań omówionych w przeglądzie literatury.

W zakończeniu pracy Doktorantka w sposób syntetyczny podsumowała przeprowadzone postępowanie badawcze i nakreśliła ciekawe kierunki dalszych badań naukowych. Doktorantka w sposób zadowalający odniosła się w tej części rozprawy do postawionego celu pracy, pytań badawczych i postawionych hipotez, choć zabrakło nieco szerszej dyskusji dotyczącej ograniczeń, jakie niosą za sobą stosowane podejścia badawcze i kierunków przyszłych badań. Jak już zostało wspomniane, w tej części pracy należałoby również szerzej omówić wkład, jaki badanie wniosło do teorii zarządzania.

Spis literatury liczy 316 pozycje. Bogata literatura została prawidłowo dobrana i odzwierciedla aktualny stan wiedzy w przedmiocie rozprawy. Autorka wykazuje się bardzo dobrą znajomością dorobku z zakresu omawianych zagadnień oraz umiejętnie przywołuje cytowane pozycje.

## 5. Ocena formalna

Strona formalna stanowi mocną stronę recenzowanej pracy. Praca została napisana klarownym językiem. Poziom edytorski rozprawy oceniam jako bardzo dobry. W kilku fragmentach występują niepotrzebne powtórzenia czy niejasne sformułowania. Opracowane tabele, schematy i wykresy są umieszczone w rozprawie we właściwych miejscach ułatwiając czytanie tekstu rozprawy i zrozumienie wywodów Doktoranta. Sugerowałabym jednak opracowanie wybranych schematów (np.; schemat 3 lub 4) w języku polskim, zamiast angielskim.

Podsumowując, pod względem formalnym praca jest przygotowana poprawnie i zawiera wszystkie części wymagane dla tego typu opracowań naukowych.

## 6. Wnioski końcowe

Po zapoznaniu się z treścią rozprawy stwierdzam, że przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Postawiony problem badawczy jest aktualny i został rozwiązany w sposób poprawny. Pani mgr Monika Pietkiewicz wykazała się ogólną wiedzą teoretyczną w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, a także zaprezentowała umiejętność samodzielnego prowadzenia badań naukowych. Przedstawione w recenzji uwagi krytyczne są dyskusyjne, mają na celu doskonalenie recenzowanej rozprawy i nie podważają jej pozytywnej oceny.

Podsumowując, przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska Pani mgr Moniki Pietkiewicz pt. *„Opracowanie metodyki pomiaru i raportowania interesariuszom efektywności inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju”* stanowi oryginalne dzieło naukowe i spełnia warunki i wymagania niezbędne do nadania stopnia naukowego, określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2023 r., poz. 742).

W związku z powyższym stawiam wniosek o dopuszczenie Pani mgr Moniki Pietkiewicz do publicznej obrony. Biorąc pod uwagę walory aplikacyjne pracy, a także jej kompleksowy charakter i wysoki stopień dopracowania, wnioskuję o wyróżnienie rozprawy według zasad przewidzianych w Uniwersytecie Mikołaj Kopernika.

*Łucyna Łarydla*

