

**Recenzja pracy doktorskiej
mgr Tomasza Krzewińskiego**

nt.:

**„FUNKCJONOWANIE URZĘDÓW SKARBOWYCH I URZĘDÓW CELNO-SKARBOWYCH
W ZAKRESIE KONTROLI PODATKOWEJ – PERSPEKTYWA INTERESARIUSZY”**

Niniejsza recenzja została napisana na podstawie umowy o dzieło nr WE/73/2024/DZAM z dnia 10.09.2024 r. zawartej z Uniwersytetem Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie.

1. Aktualność problemu badawczego ujętego w pracy

Tematykę pracy doktorskiej mgr Tomasza Krzewińskiego należy uznać za aktualną, zwłaszcza w kontekście współczesnych wyzwań związanych z funkcjonowaniem administracji publicznej w Polsce. Krajowa Administracja Skarbowa (KAS), będąca przedmiotem badań Autora pracy, odgrywa kluczową rolę w zakresie egzekwowania przepisów podatkowych, a także w utrzymywaniu porządku finansowego państwa. Z tego względu, wszelkie zmiany czy innowacje w funkcjonowaniu tych jednostek mają bezpośredni wpływ na zarówno funkcjonowanie rynku, jak i zaufanie społeczne do organów administracji publicznej.

Jednym z najważniejszych aspektów aktualności podjętej tematyki jest zwrócenie uwagi na zarządzanie publiczne zorientowane na usługi. W ostatnich latach wzrosła świadomość, że nowoczesna administracja publiczna musi działać nie tylko efektywnie, ale także przyjaźnie dla interesariuszy. Przejście od tradycyjnego modelu biurokratycznego do modelu zorientowanego na usługi jest kluczowym elementem wielu reform administracyjnych, które mają na celu poprawę satysfakcji obywateli, a także zwiększenie ich zgodności z przepisami podatkowymi. Od momentu utworzenia KAS w 2017 roku, administracja skarbowa w Polsce podlega znacznym zmianom strukturalnym i organizacyjnym. Celem tych zmian było m.in. ujednoczenie struktur kontroli podatkowej i celnej, co miało przyczynić się do zwiększenia efektywności oraz poprawy usług świadczonych dla obywateli i przedsiębiorców. Temat poruszony przez Autora jest bezpośrednio związany z oceną efektów tych reform oraz badaniem, czy KAS w swojej nowej formie jest w stanie sprostać rosnącym oczekiwaniom interesariuszy.

Pan mgr Tomasz Krzewiński zwraca uwagę na kwestie satysfakcji interesariuszy z funkcjonowania KAS, co jest szczególnie istotne w kontekście rosnącego znaczenia jakości obsługi klienta również w sektorze publicznym. Badanie, jak różne grupy interesariuszy postrzegają działanie tych instytucji, jest nie tylko aktualne, ale także kluczowe dla dalszego doskonalenia procesów zarządzania w administracji skarbowej. Osiągnięcie wysokiego poziomu satysfakcji ze współpracy z urzędami skarbowymi może bowiem prowadzić do lepszej zgodności z przepisami podatkowymi i zwiększenia zaufania do instytucji publicznych.

Tematyka pracy wpisuje się również w szerszy, międzynarodowy kontekst badań nad skutecznością administracji podatkowej. Chociaż Autor w głównej mierze koncentruje się na polskim systemie, wiele aspektów związanych z administracją publiczną zorientowaną na usługi, zaufaniem społecznym oraz kontrolą podatkową jest przedmiotem badań w wielu krajach. Reforma administracji podatkowej to wyzwanie, z którym mierzą się liczne kraje, co czyni tę tematykę nie tylko aktualną, ale również uniwersalną. Włączenie międzynarodowych perspektyw do dalszych badań mogłoby dodatkowo wzbogacić dyskusję nad aktualnością i znaczeniem tematyki rozprawy.

2. Strona formalna i kompozycja pracy

Praca mgr Tomasza Krzewińskiego charakteryzuje się wysokim poziomem poprawności formalnej. Język pracy jest poprawny, zrozumiały i precyzyjny. Autor posługuje się odpowiednim dla pracy doktorskiej językiem naukowym, który dobrze oddaje specjalistyczny charakter tematyki. Styl pracy jest spójny, co sprawia, że praca jest klarowna, a argumentacja logicznie uporządkowana. Język jest dostosowany do wymogów prac akademickich. Oznacza to, że Autor stosuje fachową terminologię z zakresu zarządzania publicznego, teorii interesariuszy oraz kontroli podatkowej. Warto podkreślić, że używana terminologia jest dobrze wytłumaczona, co ułatwia czytelnikowi zrozumienie specyfiki zagadnień poruszanych w pracy. W kilku miejscach można zauważyć pewną niekonsekwencję w stosowaniu terminologii. Na przykład pojęcia takie jak "kontrola" i "nadzór" powinny być bardziej wyraźnie rozróżnione, co pozwoliłoby uniknąć ewentualnych nieporozumień. W części teoretycznej praca momentami przybiera dość ciężki styl, zwłaszcza w miejscach, gdzie Autor odnosi się do klasycznych teorii zarządzania. Pewne fragmenty mogłyby zostać uproszczone, co ułatwiłoby ich zrozumienie przez szersze grono czytelników.

Praca posiada czytelną i przejrzystą strukturę. Spis treści jest logiczny i dobrze odpowiada podziałowi na rozdziały i podrozdziały. Każdy z rozdziałów ma wyraźnie określony cel i logicznie prowadzi do wniosków końcowych. Układ pracy jest zgodny z wymaganiami formalnymi dla rozprawy doktorskiej. Praca składa się z pięciu rozdziałów, wstępu,

zakończenia oraz części empirycznej, w której Autor prezentuje wyniki badań. Taki podział jest odpowiedni dla prac o charakterze teoretyczno-empirycznym.

Odnośniki w pracy są prawidłowo zamieszczone i przejrzyste. Autor systematycznie odnosi się do literatury, co wskazuje na solidne przygotowanie teoretyczne. Wszystkie cytowane źródła są odpowiednio zacytowane, a sposób ich wprowadzenia w tekst pracy jest zgodny z zasadami cytowania w pracach naukowych.

Bibliografia zawiera szeroki zestaw literatury z zakresu zarządzania publicznego, teorii interesariuszy, kontroli podatkowej oraz zarządzania administracją skarbową. Autor czerpał z różnych źródeł, w tym zarówno z literatury krajowej, jak i zagranicznej. Bibliografia jest obszerna i aktualna, co świadczy o tym, że autor podjął próbę szerokiego spojrzenia na temat. W pracy powołano się na 220 pozycji literaturowych, głównie pozycji książkowych i artykułów. Ponadto powołano się na 75 aktów prawnych. Wszystkie pozycje bibliograficzne zostały wykorzystane w pracy. W kilku miejscach zauważono drobne nieścisłości w stylu cytowania – niektóre odnośniki do literatury są przedstawione w nieco inny sposób niż inne. Warto zwrócić na to uwagę i zadbać o pełną spójność.

Większość literatury jest aktualna, jednak Autor mógłby bardziej podkreślić swoje odniesienia do najnowszych badań nad zarządzaniem publicznym, zwłaszcza w kontekście zmian w administracji skarbowej po 2020 roku.

W pracy zastosowano liczne tabele, wykresy oraz ilustracje, które w klarowny sposób prezentują wyniki badań. Autor prawidłowo opisuje tabele i wykresy, co ułatwia ich zrozumienie i interpretację. Chociaż wykresy są czytelne, niektóre z nich mogłyby zostać lepiej dopracowane pod względem graficznym – np. lepszy dobór kolorystyki lub zwiększenie czytelności etykiet osi mogłyby poprawić ich estetykę. Zdarzają się w pracy błędy literowe i powtórzenia.

Podsumowując, pod względem formalnym praca jest dobrze przygotowana. Autor wykazał się znajomością zasad pisania prac naukowych i umiejętnością poprawnego korzystania z literatury oraz narzędzi badawczych. Język pracy jest zrozumiały, terminologia precyzyjna, a odnośniki poprawnie zamieszczone. Pomimo drobnych uwag dotyczących stylu i prezentacji graficznej, praca zasługuje na bardzo dobrą ocenę.

Jak już wspomniano praca składa się ze wstępu oraz z pięciu rozdziałów, a także zakończenia.

We wstępie pracy doktorskiej mgr Tomasza Krzewińskiego omówiono główne zagadnienia związane z funkcjonowaniem urzędów skarbowych i urzędów celno-skarbowych, osadzając tematykę rozprawy w kontekście zarządzania publicznego oraz administracji podatkowej. Autor podkreśla znaczenie instytucji kontrolnych w zarządzaniu finansami publicznymi i dąży do zidentyfikowania wyzwań oraz barier funkcjonowania tych jednostek, a także ich wpływu na satysfakcję i oczekiwania różnych grup interesariuszy. Zarysowana

zostaje interdyscyplinarna perspektywa pracy, co wskazuje na szerokie ujęcie tematu oraz cel główny badań, jakim jest identyfikacja, opracowanie i weryfikacja modelu doskonalenia funkcjonowania urzędów skarbowych i urzędów celno-skarbowych w zakresie kontroli podatkowej z perspektywy interesariuszy. Cel główny zdekomponowano na siedem celów szczegółowych. Konsekwentna realizacja przyjętych celów szczegółowych pozwoliła Autorowi na osiągnięcie celu głównego.

We wstępie sformułowano problem badawczy, który jest zredagowany w formie pytania: Jakie są główne bariery, oczekiwania oraz postrzegane luki dotyczące funkcjonowania urzędów skarbowych i urzędów celno-skarbowych wykonujących kontrolę podatkową i celno-skarbową w zakresie prawa podatkowego z punktu widzenia interesariuszy, a także w jaki sposób czynniki te wpływają na postrzeganą przez interesariuszy satysfakcję z tej współpracy? Ten problem zdekomponowano następnie na sześć pytań badawczych oraz przyjęto cztery hipotezy badawcze, które (jak pisze Autor) dotyczą *zależności pomiędzy funkcjonowaniem urzędów skarbowych i urzędów celno-skarbowych wykonujących kontrolę podatkową i celno-skarbową w zakresie prawa podatkowego a satysfakcją interesariuszy. Hipotezy te zostały przyporządkowane do modelu badawczego.*

Autor we wstępie wskazuje również na przyjętą metodologię badań, z wyszczególnieniem technik badawczych i planowanej struktury analizy, co pozwoliło lepiej zorientować czytelnika w założeniach pracy.

W rozdziale pierwszym skoncentrowano się na fundamentalnych zagadnieniach związanych z pojęciem, rolą i funkcjami kontroli w kontekście zarządzania. Autor rozpoczyna od definicji kontroli, przedstawiając różne podejścia do jej rozumienia, po czym przechodzi do szczegółowego omówienia typów i funkcji kontroli. Rozdział obejmuje także analizę procesu kontroli w organizacjach, w tym znaczenie kontroli jako elementu zapewniającego efektywność i zgodność działań organizacyjnych z przyjętymi standardami i celami. Oprócz klasycznych funkcji kontroli, autor uwzględnia także bariery jej wdrażania, co pozwala czytelnikowi na pełniejszą ocenę tego narzędzia zarządzania.

Rozdział drugi pracy doktorskiej, zatytułowany „Kontrola w zarządzaniu publicznym”, porusza problematykę ewolucji koncepcji zarządzania publicznego oraz specyfikę kontroli w sektorze administracji publicznej. Autor analizuje rozwój różnych modeli zarządzania publicznego i ich wpływ na sposób funkcjonowania instytucji, takich jak urzędy skarbowe. W rozdziale opisane zostały również rodzaje i funkcje kontroli administracyjnej oraz podjęto próbę zdefiniowania jej roli w kontekście budowania zaufania społecznego. Autor koncentruje się na znaczeniu kontroli w poprawie efektywności instytucji publicznych oraz zwiększeniu ich przejrzystości i odpowiedzialności.

Rozdział trzeci pracy doktorskiej, zatytułowany „Kontrola podatkowa”, koncentruje się na strukturze, zadaniach oraz funkcjonowaniu Krajowej Administracji Skarbowej (KAS) w Polsce.

Rozdział rozpoczyna się od przedstawienia historycznych uwarunkowań powstania KAS, a następnie przechodzi do analizy jej wewnętrznej struktury organizacyjnej i terytorialnej. Autor omawia główne zadania urzędów skarbowych i celno-skarbowych, wskazując na różnice w ich kompetencjach i uprawnieniach. Opisane zostają również kierunki rozwoju strategicznego KAS (uwzględniając misję i dziewięć celów) oraz jej rola w zapewnianiu zgodności z przepisami podatkowymi i bezpieczeństwa finansowego państwa.

Rozdział czwarty pracy, zatytułowany „Interesariusze Krajowej Administracji Skarbowej”, koncentruje się na analizie teorii interesariuszy oraz ich zastosowaniu w kontekście funkcjonowania Krajowej Administracji Skarbowej (KAS). Autor omawia różne modele teorii interesariuszy, identyfikując kluczowe grupy powiązane z KAS: osoby fizyczne, przedsiębiorców oraz pracowników instytucji kontrolnych. Rozdział ten podejmuje próbę klasyfikacji interesariuszy i opisuje ich oczekiwania, wpływ na funkcjonowanie KAS oraz wzajemne relacje, szczególnie w kontekście kontroli podatkowej. Autor zwraca uwagę na znaczenie współpracy między KAS a interesariuszami dla poprawy zgodności z przepisami oraz zwiększenia satysfakcji z usług skarbowych.

Rozdział piąty pracy doktorskiej, o tytule „Funkcjonowanie organów podatkowych w opinii interesariuszy”, stanowi zasadniczą część badawczą pracy, gdzie mgr Tomasz Krzewiński przedstawia wyniki badań przeprowadzonych wśród trzech grup interesariuszy Krajowej Administracji Skarbowej (KAS), tj. podatników indywidualnych, przedsiębiorców oraz pracowników instytucji kontrolnych. Wyniki badań otrzymano z wykorzystaniem metody sondażu diagnostycznego przy wykorzystaniu techniki ankietowej. Opracowane zostały trzy ankiety skierowane do wyróżnionych trzech grup interesariuszy urzędów skarbowych i urzędów celno-skarbowych wykonujących kontrolę podatkową i celno-skarbową w zakresie prawa podatkowego. Można zauważyć, po lekturze przygotowanych ankiet, że opracowane na potrzeby prowadzonych badań trzy kwestionariusze obejmowały 8 problemów, na które składały się w większości przypadków szczegółowe pytania. Problemy dotyczyły postrzeganej: orientacji na usługę KAS, wiarygodności KAS, zamiaru przestrzegania przepisów podatkowych, prawdopodobieństwa kontroli przez KAS, surowości grzywien, norm osobistych, norm społecznych i norm dotyczących społeczeństwa.

Autor wskazuje, że próbę badawczą dobrano w sposób celowy. Ankiety rozesłano ogółem do 1750 interesariuszy, przy czym zwróconych zostało 746 poprawnie wypełnionych ankiet. Materiał empiryczny uzyskany w badaniach własnych został przeanalizowany za pomocą programu IBM SPSS Statistic. Przedmiotem pomiaru były zmienne ilościowe (5-stopniowa skala Likerta), co rzutowało na wybór procedury statystycznej. Analizę danych przeprowadzono wykorzystując metody: statystyki opisowej, analizy zależności (współczynnik korelacji rho Spearmana), wnioskowania statystycznego (test nieparametryczny Kruskala-

Wallisa), drzew klasyfikacyjnych. W opracowanych kwestionariuszach zastosowano skale porządkowe typu likertowskiego, o pięciopoziomowej długości.

Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych potwierdzają w większości w całości sformułowane hipotezy (jedynie hipoteza czwarta została potwierdzona częściowo), że ocena funkcjonowania urzędów skarbowych i celno-skarbowych jest zróżnicowana w zależności od grupy interesariuszy oraz że istnieje silna korelacja między poziomem satysfakcji a zaufaniem wobec tych instytucji.

Autor w rozdziale 5. przedstawia rekomendacje dotyczące poprawy współpracy z interesariuszami, sugerując potrzebę usprawnienia procesów administracyjnych, większej transparentności działań KAS oraz zwiększenia dostępności usług cyfrowych. Rozdział kończy się podsumowaniem kluczowych wniosków i wytycznymi, które mogą służyć jako punkt odniesienia dla przyszłych reform administracji skarbowej w Polsce.

Biorąc pod uwagę osiągnięte wyniki badań własnych oraz przeprowadzone w pracy rozważania, można stwierdzić, że cel główny pracy został osiągnięty, a co za tym idzie również cele szczegółowe.

3. Wartość naukowa pracy

Praca mgr Tomasza Krzewińskiego wnosi istotny wkład w rozwój zarządzania publicznego oraz kontroli podatkowej, a także w badania nad administracją zorientowaną na usługi. Opracowany przez Autora model doskonalenia funkcjonowania urzędów skarbowych oraz celno-skarbowych może stanowić podstawę do dalszych badań oraz wdrożeń praktycznych. Praca wypełnia lukę w polskiej literaturze naukowej, dostarczając kompleksowej analizy funkcjonowania KAS.

O wartości naukowej pracy doktorskiej mgr Tomasza Krzewińskiego świadczy nowatorskie ujęcie tematu, tj. podjęcie aktualnego i ważnego tematu dotyczącego funkcjonowania Krajowej Administracji Skarbowej z perspektywy różnych grup interesariuszy, co jest rzadko poruszane w polskiej literaturze naukowej. Nowatorskie podejście skupione jest na analizie oczekiwań i satysfakcji interesariuszy i wnosi istotny wkład w rozwój zarządzania publicznego.

Recenzowana rozprawa naukowa łączy zagadnienia z zakresu zarządzania publicznego, prawa podatkowego, teorii interesariuszy oraz administracji publicznej. Taka interdyscyplinarność sprawia, że praca jest wartościowa zarówno dla naukowców, jak i praktyków zajmujących się administracją podatkową. I tutaj pojawia się walor aplikacyjny pracy, ponieważ przedstawia konkretne rekomendacje mające na celu poprawę funkcjonowania KAS. Wyniki badań mogą stanowić podstawę do wprowadzenia zmian

w administracji skarbowej, które przyczynią się do zwiększenia efektywności i poziomu zadowolenia interesariuszy.

Można również śmiało powiedzieć, że Autor wprowadza do polskiej literatury analizę teorii interesariuszy w kontekście administracji publicznej, co stanowi istotne uzupełnienie wiedzy na temat zarządzania relacjami w sektorze publicznym.

Autor opracował model doskonalenia KAS, który uwzględnia potrzeby różnych grup interesariuszy. Jest to istotny wkład w literaturę przedmiotu, ponieważ model ten może być użyty jako punkt odniesienia dla innych instytucji administracji publicznej. Praca odpowiada na współczesne potrzeby i wyzwania stojące przed administracją publiczną, szczególnie w kontekście oczekiwań obywateli wobec cyfryzacji usług i transparentności działań. Aktualność tej problematyki podnosi wartość pracy w odniesieniu do bieżącej literatury naukowej.

Do silnych stron rozprawy należy zaliczyć fakt, że opiera się ona na wynikach badań przeprowadzonych na dużej grupie respondentów z różnych grup interesariuszy. Dzięki temu wnioski sformułowane przez autora są dobrze ugruntowane empirycznie, co podnosi wiarygodność wyników i ich potencjalne zastosowanie. Na podstawie otrzymanych wyników badań Autor szczegółowo analizuje obecne problemy i bariery funkcjonowania KAS, co przyczynia się do identyfikacji kluczowych obszarów wymagających poprawy. Praca stanowi więc wartościowe źródło informacji o wyzwaniach, z jakimi boryka się KAS. Zatem otrzymane wyniki pracy mogą być przydatne w kształtowaniu polityki publicznej, zwłaszcza w zakresie reform administracyjnych i zmian legislacyjnych w obszarze zarządzania podatkowego. Dzięki rekomendacjom Autora praca może przyczynić się do poprawy standardów funkcjonowania administracji publicznej.

4. Uwagi do pracy

W niniejszym punkcie zawarto uwagi do pracy, które często mają charakter dyskusyjny. Są one ułożone w kolejności czytanych części pracy.

W odniesieniu do wstępu pracy można stwierdzić, że Autor w samym wstępie jak i zresztą w całej pracy koncentruje się przede wszystkim na krajowym ujęciu problematyki, podczas gdy kontekst międzynarodowy mógłby wzbogacić analizę. Odniesienie do rozwiązań przyjętych w innych krajach, zwłaszcza w Europie, pomogłoby lepiej zrozumieć specyfikę i ewentualne innowacje w polskim systemie administracji podatkowej.

W rozdziale pierwszym mimo, że Autor omawia ogólne zagadnienia dotyczące kontroli w zarządzaniu, brak w nim odniesienia do specyfiki kontroli w administracji publicznej, co jest kluczowe dla tematyki pracy dotyczącej urzędów skarbowych i celno-skarbowych. Wydaje się również, że funkcje kontroli, takie jak diagnostyczna, profilaktyczna czy optymalizacyjna,

zostały wspomniane, lecz ich znaczenie mogłoby zostać bardziej rozwinięte, szczególnie w kontekście ich wpływu na efektywność zarządzania w instytucjach publicznych. Ponadto Autor koncentruje się głównie na klasycznych podejściach do kontroli, bez szerokiego odwołania się do nowszych badań, które mogłyby wnieść świeże spojrzenie na zastosowanie kontroli w złożonych strukturach organizacyjnych, takich jak administracja podatkowa.

W rozdziale drugim słabo sygnalizuje się wpływ nowoczesnych technologii na kontrolę w zarządzaniu publicznym, co jest istotne, biorąc pod uwagę rosnące zastosowanie narzędzi cyfrowych w administracji i ich rolę w usprawnianiu kontroli. W rozdziale brakuje konkretnych przykładów z polskiej administracji publicznej, które mogłyby pomóc w lepszym zrozumieniu zastosowania teorii kontroli. Autor w tej części pracy odnosi się głównie do klasycznych teorii zarządzania publicznego, co sprawia, że rozdział ma bardziej historyczny charakter. Szersze włączenie współczesnych źródeł i badań mogłoby wzbogacić rozważania nad rolą kontroli w nowoczesnej administracji.

W rozdziale czwartym Autor jedynie powierzchownie omawia specyfikę poszczególnych grup interesariuszy, takich jak osoby fizyczne i przedsiębiorcy. Bardziej szczegółowe przedstawienie ich różnic i oczekiwań mogłoby wzbogacić rozdział i dostarczyć pełniejszego obrazu dynamiki między KAS a interesariuszami. W rozdziale tym brakuje omówienia strategii i technik zarządzania relacjami z interesariuszami. Rozważenie bardziej praktycznych aspektów, jak komunikacja i współpraca z różnymi grupami interesariuszy, mogłoby przyczynić się do pogłębienia analizy. I tutaj znowu rozdział koncentruje się wyłącznie na kontekście krajowym, bez odwołania do doświadczeń innych państw. Uwzględnienie przykładów międzynarodowych mogłoby dostarczyć szerszej perspektywy oraz pozwolić na porównanie skuteczności różnych podejść do zarządzania interesariuszami w administracji skarbowej.

W stosunku do treści rozdziału piątego - kluczowego jeżeli chodzi o prezentację wyników badań - można sformułować kilka kluczowych uwag:

1. W wynikach badań brakuje szczegółowych definicji poszczególnych grup interesariuszy. Na przykład, nie jest jasne, jakie kryteria zostały przyjęte przy klasyfikacji respondentów jako „przedsiębiorców” czy „pracowników instytucji kontrolnych”, co może wpływać na interpretację wyników.
2. Choć rozdział zawiera opis wyników i podstawowe interpretacje, brakuje bardziej pogłębionej analizy z wykorzystaniem współczesnych teorii dotyczących satysfakcji interesariuszy i zarządzania publicznego. Lepsze powiązanie wyników z literaturą teoretyczną i innymi badaniami mogłoby dostarczyć szerszego kontekstu oraz bardziej kompleksowego zrozumienia zjawiska, co pozwoliłoby na bardziej wartościowe wnioski.
3. Jak już wcześniej wspomniano, Autor koncentruje się wyłącznie na polskim kontekście, co ogranicza możliwości szerszej interpretacji uzyskanych wyników. Włączenie do

analizy wyników badań przeprowadzonych w innych krajach mogłoby pozwolić na porównanie polskiej administracji skarbowej z innymi systemami i pomóc określić, w jakim stopniu polski system kontroli podatkowej odpowiada na oczekiwania interesariuszy na tle międzynarodowym.

4. Wyniki badań nie uwzględniają potencjalnych różnic regionalnych, które mogą znacząco wpływać na oceny funkcjonowania KAS. Może istnieć znaczna różnorodność doświadczeń i poziomu satysfakcji zależnie od regionu, co nie zostało uwzględnione w analizie.
5. Analiza wyników badań nie uwzględnia trendów czasowych, co ogranicza możliwość oceny, czy poziom satysfakcji interesariuszy uległ zmianie w ciągu ostatnich kilku lat (szczególnie istotne w kontekście wprowadzenia KAS w 2017 roku). Można to jednak tłumaczyć nowością prowadzonych badań.
6. Biorąc pod uwagę, że cyfryzacja jest istotnym elementem współczesnej administracji, badania mogłyby zawierać bardziej szczegółowe pytania dotyczące oceny usług cyfrowych KAS. Brak szczegółowej analizy tej kwestii ogranicza możliwość formułowania rekomendacji w zakresie technologicznego usprawnienia usług KAS.
7. Wyniki badań dotyczące poziomu zaufania nie uwzględniają możliwych czynników kulturowych, psychologicznych ani społecznych, które mogą wpływać na to zaufanie. Włączenie tych czynników mogłoby dostarczyć bardziej złożonej i wartościowej interpretacji, szczególnie w odniesieniu do grupy przedsiębiorców.
8. Wyniki badań przedstawiają negatywne opinie interesariuszy, ale brakuje głębszej analizy, co konkretnie wpływa na ich niezadowolenie. Konkretniejsze badanie przyczyn negatywnych ocen mogłoby dostarczyć wskazówek do konkretnych działań naprawczych.
9. Choć badanie uwzględnia poziom satysfakcji interesariuszy, nie analizuje potencjalnej korelacji między satysfakcją a przestrzeganiem przepisów podatkowych. To istotna kwestia, ponieważ wysoki poziom satysfakcji może prowadzić do wyższej zgodności podatkowej, co jest celem KAS.
10. Na podstawie wyników badań można by oczekiwać bardziej szczegółowych rekomendacji dotyczących poprawy współpracy KAS z interesariuszami. Rekomendacje są ogólne i brakuje konkretnych działań, które KAS mogłaby podjąć, aby zwiększyć poziom satysfakcji i zaufania interesariuszy.

5. Wnioski końcowe

Praca stanowi oryginalne i ważne osiągnięcie naukowe mgr Tomasza Krzewińskiego.

Na podstawie przeprowadzonych wstępnych badań, Doktorant samodzielnie sformułował problem naukowy oraz wyznaczył cel badawczy. Dla osiągnięcia celu pracy oraz rozwiązania problemu badawczego, opracował model badawczy, dobrał metody badawcze oraz przeprowadził cały proces badawczy. Na podstawie osiągniętych wyników badań Doktorant sformułował poprawnie wnioski, które odnoszą się zarówno do części badawczej pracy jak i pozwalają na zastosowanie wyników pracy w administracji skarbowej. W rozwiązaniu problemu badawczego Doktorant wykazał się odpowiednią wiedzą w dyscyplinie naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości.

Oryginalność opracowanego modelu, w odróżnieniu od innych znanych, stanowi to, że przedstawia spójną teoretycznie, metodę doskonalenia funkcjonowania urzędów skarbowych i urzędów celno-skarbowych w zakresie kontroli podatkowej. Oprócz charakterystycznego dla prac badawczych omówienia zagadnień będących przedmiotem dociekań naukowych, praca zawiera wyniki własnych badań, które czynią pracę użyteczną w zakresie doskonalenia dotychczasowej aktywności KAS.

Recenzowana praca doktorska spełnia wymagania pracy naukowej. Ma wyważoną objętość, właściwy i logiczny układ oraz poprawnie dobrany materiał ilustracyjny i bibliograficzny. Uwagi recenzenta, które dotyczą sfery redakcyjnej pracy, nie umniejszają jej wartości naukowej.

W podsumowaniu stwierdzam, że recenzowana praca doktorska mgr Tomasza rzewińskiego nt.: „Funkcjonowanie urzędów skarbowych i urzędów celno-skarbowych w zakresie kontroli podatkowej – perspektywa interesariuszy” odpowiada warunkom określonym w art. 179 ust. 1 Ustawy z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2024, poz. 124) oraz § 6 ust. 3 i 4 Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 19 stycznia 2018 r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz postępowaniu o nadanie tytułu profesora (Dz.U. 2018 poz. 261).

Wnoszę o dopuszczenie tej pracy do publicznej obrony.

