

## **Recenzja Rozprawy Doktorskiej**

**Pana mgr Piotra Skrzyniarza**

**pt. „Metodyka kaskadowania celów w Zrównoważonej Karcie Wyników” napisanej pod kierunkiem dr hab. Pawła Antonowicza, Prof. UG, a przedkładanej Radzie Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego**

### **1. Podstawa formalna opracowania recenzji Rozprawy Doktorskiej**

**Przedmiotem Recenzji jest Rozprawa Doktorska Pana mgr Piotra Skrzyniarza pt. „Metodyka kaskadowania celów w Zrównoważonej Karcie Wyników” napisanej pod kierunkiem dr hab. Pawła Antonowicza, Prof. UG, a przedkładanej Radzie Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.**

Recenzja niniejsza została opracowana na podstawie Uchwały nr 5/2020/2021 Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości z dnia 22 października 2020 r. oraz otrzymanego pisma o sygnaturze Z001/588/20 z dnia 22 października 2020 r. od Przewodniczącego Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego Pana dr hab. Pawła Antonowicza Prof. UG.

W ramach przeprowadzenia recenzji rozprawy doktorskiej dokonano oceny jej zasadniczych aspektów, a mianowicie:

- wyboru problematyki badawczej i uzasadnienie wyboru tematu,
  - hipotez, celów i problemów badawczych,
  - zakresu rozprawy, źródeł informacji i metod badawczych,
  - struktury i zawartości merytorycznej rozprawy doktorskiej,
  - wniosków i rezultatów rozprawy,
- oraz sformułowano ostateczną konkluzję kwalifikacyjną całej dysertacji.



## 2. Problematyka badawcza oraz ocena trafności postawionego problemu naukowego i tematu Rozprawy Doktorskiej

Przedmiotem Rozprawy Doktorskiej Pana mgr Piotra Skrzyniarza jest zagadnienie metodyki kaskadowania celów w Zrównoważonej Karcie Wyników.<sup>1</sup> Koncepcja metodyki kaskadowania celów w Zrównoważonej Karcie Wyników w ostatnich niespełna 30 latach stanowi ważny i dynamicznie rozwijający się nurt badawczy. Ma to znaczenie w odniesieniu do wielu dziedzin nauki, w tym szczególnie w naukach o zarządzaniu i jakości. Potwierdzają to istotnie wyniki badań bibliograficznych oraz obserwacja rzeczywista zjawisk gospodarczych i społecznych, które wskazują na istotny od wielu lat trend wzrostowy w zakresie pojawiania się publikacji naukowych poświęconych Strategicznej Karcie Wyników w znaczących periodykach naukowych o zasięgu międzynarodowym. Od daty prezentacji koncepcji modelu Strategicznej Karty Wyników (Balanced Scorecard)<sup>2</sup> minęło już wiele lat, kiedy to R. S. Kaplan i D. P. Norton po raz pierwszy w „Harvard Business Review” w artykule „The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance” przedstawili główne założenia tego fenomenu zarządzania. Od tego czasu w świecie pojawiło się wiele teoretycznych i praktycznych przykładów implementacji tego narzędzia. W Polsce mimo, iż wiodące firmy uległy już fascynacji tej metody to nadal odczuwalny jest niedosyt w obszarze ilości dobrych wdrożeń. Z powodu braku zrozumienia sensu stosowania tego narzędzia można nawet stwierdzić iż polscy menedżerowie podejmują decyzję o jego wdrożeniu często z powodu pewnej mody, a nie jego użyteczności. **Recenzowana rozprawa doktorska wychodzi naprzeciw tak przedstawionej perspektywie poznawczej dotyczącej miejsca i roli Zrównoważonej Karty Wyników w procesach zarządzania strategicznego przedsiębiorstw.** Można przyjąć z pełną świadomością, iż koncepcja Zrównoważonej Karty Wyników opracowanej przez R. Kaplana i D. Nortona stała się światowym fenomenem. Nie tylko przez pryzmat samej koncepcji, ale także jej szeroko przeprowadzonej popularyzacji na poziomie

---

<sup>1</sup> W polskiej literaturze przedmiotu stosuje się zamiennie tłumaczenie Balanced Scorecard jako Strategiczna Karta Wyników, Zrównoważona Karta Wyników, Zbilansowana Karta Wyników, Zbilansowana Karta Osiągnięć. Spowodowane jest to często błędnym tłumaczeniem. Problem wynika z różnicy, która występuje w języku angielskim, związanej ze słowem zrównoważony. W języku angielskim „zrównoważony” najczęściej jest rozumiane za pośrednictwem słowa sustainable, a zbilansowany oznacza balance. Zatem według autora najbardziej optymalnym określeniem słowa Balanced Scorecard powinno być określenie w języku polskim Zbilansowana Karta Wyników. Określenie Strategiczna Karta Wyników przyjęło się w literaturze polskiej ze względu na fakt, że pierwszy przekład źródłowej książki R.S. Kaplana i D.P. Nortona zawierał tytuł Strategiczna Karta Wyników.

<sup>2</sup> Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1992), The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance, Harvard Business Review, Vol. 70, Nr.1, 1992, s. 71-79.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1993), Putting the Balanced Scorecard to work, Harvard Business Review, Vol. 71, Nr.5, 1993, s. 134-147.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1996), Using the BSC as a Strategic Management System, Harvard Business Review, Vol. 74, Nr.1, 1996, s. 75-85.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1996), The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action, Boston 1996.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2000), Having trouble with your strategy? Then map it, Harvard Business Review, Vol. 78, Nr.5, 1996, s. 167-176.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2000), The strategy – focused organization, how balanced scorecard companies thrive in the new business environment, Boston 2001.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press 2004.

światowym. Jej popularność wywołała wręcz pewne zaskoczenie, głównie w kontekście skuteczności tej metody dla budowy i implementacji strategii przedsiębiorstw różnych sektorów. Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard) od czasu jej opracowania przez R. S. Kaplana i D. P. Nortona staje się przedmiotem dużego zainteresowania zarówno teoretyków jak i praktyków zarządzania. Stanowi ona narzędzie wykorzystywane głównie na potrzeby wspomagania realizacji strategii rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw, ale także jest stosowana w procesach restrukturyzacji naprawczej. W przypadku restrukturyzacji rozwojowej związana jest z potrzebami kreacji wartości przedsiębiorstw. Wtedy też następuje integracja wdrożenia Strategicznej Karty Wyników z metodologią budowy wzrostu wartości przedsiębiorstw (ang. Value Based Management).

Rola wykorzystywania narzędzi zarządzania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach w ostatnich latach rośnie. Ma to związek z potrzebami poprawy jakości zarządzania przedsiębiorstw, które stają przed nowymi wyzwaniami budowania przewag konkurencyjnych w zmiennym otoczeniu biznesowym. W literaturze przedmiotu z zakresu nauk o zarządzaniu, jak i w opinii niektórych naukowców Strategiczna Karta Wyników przedstawiana jest najczęściej w ujęciu często pewnej ciekawostki, niesłusznie i wręcz krzywdząco niż dobrego i sprawdzonego narzędzia wspomagającego pracę zarządów nowoczesnie zarządzanych przedsiębiorstw.

**Wobec powyższego ujęcia słusznie autor niniejszej rozprawy identyfikuje tu istotną lukę teoretyczną jak i użyteczną, w odniesieniu do problemu zastosowania metodyki kaskadowania celów w Zrównoważonej Karcie Wyników . Niniejszą pracą doktorską próbuje tę w/w lukę wypełnić. Ciekawe poznawczo staje się zatem określenie miejsca i roli Zrównoważonej Karty Wyników w mechanizmach zarządzania strategicznego przedsiębiorstw. Jest to obecnie, ale także od wielu lat ważne zagadnienie z punktu widzenia dalszej eksploracji i eksploatacji nauki o zarządzaniu i jakości w procesach myślenia i zarządzania strategicznego przedsiębiorstw. Warto zwrócić także w tym miejscu uwagę, że pomysł badawczy zawsze stanowi wyzwanie dla naukowca i w całej rozciągłości powinien nosić w sobie znamiona nowości i świeżości, a w szczególności oryginalności. Przeprowadzenie logicznego wywodu dla czytelnie zdiagnozowanego obszaru eksploracji naukowej w jeden wspólny temat badawczy jest ze wszech miar zasadnym problemem naukowym do rozwiązania, stąd podjęcie się tego tematu w ramach Rozprawy Doktorskiej można uznać, za w bardzo potrzebne i godne do rozstrzygnięcia na polach eksploracji i eksploatacji nauk o zarządzaniu i jakości **Podsumowując ten punkt recenzji należy podkreślić, że tematyka rozprawy wpisuje się w aktualne trendy badawcze oraz ich szeroką implementację w praktyce gospodarczej przedsiębiorstw.****

### **3. Postawione cele i hipotezy Rozprawy Doktorskiej, kluczowe źródła informacji oraz przyjęte metody badawcze**

Tytuł Rozprawy Doktorskiej jest czytelny i jednoznaczny a jednocześnie nie banalny. W odniesieniu do treści Rozprawy Doktorskiej tytuł pokrywa się z zawartą w niej treścią i wyznacza

namacalny, konkretny problem naukowy do rozwiązania. Należy stwierdzić, iż w zakresie relacji tytuł pracy, a jej treść zachodzi pełna zgodność i spójność. Głównym celem pracy jest określenie metodyki kaskadowania celów w Zrównoważonej Karcie Wyników. Zawarty w tytule rozprawy problem naukowy, sformułowany jako: **Metodyka kaskadowania celów w Zrównoważonej Karcie Wyników**, nie oddaje według jej autora w pełni treści w nim zawartej. Do tak sformułowanego problemu naukowego konieczne było zadanie szeregu pytań, które pomogły określić dla niego założenia, ograniczenia, ważność i aktualność. Zasadnicze pytanie prowadzące do rozwiązania problemu naukowego zostało sformułowane w następujący sposób: **Jakie zastosować metody i techniki oraz jakie przyjąć założenia do kaskadowania celów Zrównoważonej Karty Wyników, aby możliwe było sformułowanie obiektywnych celów operacyjnych, zwiększających prawdopodobieństwo realizacji strategii?** Złożoność problemu wymagała doprecyzowania treści, kryjących się w pytaniu zasadniczym. Aby określić zakres badań, do pytania zasadniczego zostały postawione następujące pytania cząstkowe:

- Jakie przesłanki wskazują na konieczność obiektywizacji celów w procesie kaskadowania Zrównoważonej Karty Wyników?
- Jakie są determinanty obiektywizacji celów w przedsiębiorstwie?
- Jakie warunki powinien spełniać proces kaskadowania celów Zrównoważonej Karty Wyników, aby ograniczyć prawdopodobieństwo subiektywizacji celów?
- Jak powinien wyglądać wzorzec postępowania w procesie kaskadowania celów Zrównoważonej Karty Wyników, aby zabezpieczyć realizację strategii na poziomie operacyjnym?

**Celem głównym rozprawy było udoskonalenie metodyki kaskadowania celów Zrównoważonej Karty Wyników poprzez uzupełnienie i doprecyzowanie katalogu dobrych praktyk oraz stworzenie wielowymiarowego wzorca postępowania w procesie kaskadowania celów. Materializacja tak postawionego celu głównego nakazywała autorowi dysertacji: zaprojektowanie autorskiego, referencyjnego wzorca postępowania w procesie kaskadowania celów. Realizacji celu głównego podporządkowano następującą wiązkę celów szczegółowych:**

1. przeprowadzenie analizy i ocena ograniczeń występujących w tradycyjnych metodach kaskadowania celów, opisanych w literaturze przedmiotu;
2. usystematyzowanie i klasyfikacja czynników obiektywizacji celów w zarządzaniu przedsiębiorstwem;
3. opracowanie koncepcji synergicznego zastosowania metod zarządzania do obiektywizacji celów;
4. opracowanie wzorca postępowania w procesie kaskadowania celów Zrównoważonej Karty Wyników.

Przedmiotem badań w niniejszej rozprawie doktorskiej był zatem proces kaskadowania Zrównoważonej Karty Wyników, ze szczególnym uwzględnieniem obiektywizacji celów.

Przedmiot badań został podzielony na trzy obszary problemowe, co ma odzwierciedlenie



w strukturze rozprawy:

- Zarządzanie przez cele – jako metodyka określająca normy i zasady postępowania przy formułowaniu celów w ramach zarządzania przedsiębiorstwem;
- Zrównoważona Karta Wyników – jako metodyka zarządzania strategicznego, wykorzystująca kaskadowanie celów do operacjonalizacji strategii;
- Kaskadowanie celów wraz z konkretnymi rozwiązaniami umożliwiającymi skuteczną ich obiektywizację na poziomie operacyjnym.

Obiektami badań przeprowadzonych przez autora w rozprawie doktorskiej były przedsiębiorstwa, które realizując działalność gospodarczą stosują wszelkie formy metodyki zarządzania przez cele, bądź jej wybrane elementy. Z uwagi na przedmiot badań, który dotyka sfery metodycznej o charakterze uniwersalnym, badaniem zostały objęte głównie przedsiębiorstwa duże i średnie, gdzie złożoność struktury oraz komplikacja procesów wymaga zastosowania najbardziej zaawansowanych rozwiązań. Takie podejście pozwala na relatywnie łatwe dopasowanie proponowanych rozwiązań również do małych przedsiębiorstw i innych organizacji zorientowanych na realizację celów. **Badaniami zostało objętych łącznie 126 przedsiębiorstw, z czego 116 w formie studiów przypadków i 10 poprzez aplikację konkretnych rozwiązań.** Po określeniu i sprecyzowaniu problemu naukowego, wyznaczeniu celów oraz zdefiniowaniu przedmiotu oraz obiektów badań zostały określone hipotezy badawcze.

**Hipoteza nr 1:** Literatura dotycząca kaskadowania celów Zrównoważonej Karty Wyników ogranicza się do ogólnych wytycznych i brak jest w piśmiennictwie propozycji kompleksowego podejścia, uwzględniającego aspekty zarządzania współzależne z kaskadowaniem celów.

**Hipoteza nr 2:** Poszczególne metody, techniki i narzędzia zarządzania stymulują w pewnym zakresie do obiektywizacji celów, a ich synergiczne zastosowanie pozwala zwiększyć skuteczność procesu kaskadowania celów Zrównoważonej Karty Wyników.

Hipotezy poddano weryfikacji. Był to zarówno etap pogłębionych studiów literaturowych (z uwzględnieniem w szczególności piśmiennictwa anglojęzycznego), a także istotny z punktu widzenia aplikacyjności wyników badań: etap weryfikacji empirycznej, który polegał na: analizie logicznej przyjętych rozwiązań oraz realizacji projektów wdrożeniowych. Studia przypadków, potwierdzające treści zawarte w tekście głównym rozprawy, zostały celowo przez autora umieszczone w przypisach dygresyjnych. Ten zabieg miał na celu ekspozycję na uwarunkowania metodyczne rozprawy. Indywidualne uwarunkowania funkcjonowania badanych podmiotów oraz systemowy charakter przedmiotu badań stwarzają pewną trudność (jak nie wprost: niemożliwość) porównywania danych ilościowych, mających swoje źródła w organizacjach różnej wielkości i należących do różnych sektorów. Dlatego w pracach badawczych uwzględniono głównie metody jakościowe. Cechą charakterystyczną przyjętej organizacji prac badawczych było zastosowanie wielokrotnego sprzężenia zwrotnego

na każdym etapie badań. Oznacza to, że powstała w wyniku badań koncepcja kaskadowania Zrównoważonej Karty Wyników ponownie wracała do etapu badań jakościowych. Poddawana ona była

kolejnej weryfikacji w oparciu o istniejące opracowania naukowe, opinie potencjalnych użytkowników oraz symulacje, a następnie modyfikowana. Badanie procesu kaskadowania celów możliwe było poprzez bezpośredni udział autora w projektach opracowania i wdrożenia metodyki Zrównoważonej Karty Wyników oraz zarządzania przez cele przede wszystkim w: Górnośląskiej Spółce Gazownictwa sp. z o.o., Mazowieckiej Spółce Gazownictwa sp. z o.o., Polskiej Spółce Gazownictwa Sp. z o.o. i GK Grupa Lotos S.A. Stosowana metoda obserwacji naukowej oraz metoda badań opinii pozwoliły na ocenę zachowania kadry zarządzającej w procesie formułowania i kaskadowania celów. Umożliwiło to określenie czynników obiektywizacji celów o charakterze psychologicznym, których uwzględnienie jest niezbędne dla skutecznego przeprowadzenia procesu kaskadowania. Metody te pozwoliły ponadto określić ograniczenia i bariery natury proceduralnej i organizacyjnej, które mogą wystąpić w procesie kaskadowania celów. Bezpośredni kontakt z użytkownikami wdrażanych rozwiązań umożliwił uzyskanie informacji zwrotnej na temat ich praktycznego stosowania. Badania pośrednie polegały na audytach istniejących już rozwiązań w zakresie kaskadowania celów oraz Zrównoważonej Karty Wyników. Poprzez identyfikację stosowanych i brakujących stymulatorów skutecznego kaskadowania oraz występowanie sprzecznych z nimi destruktorów możliwe było określenie barier dla implementacji w pełni systemowego rozwiązania w tym zakresie. Stosowano tutaj głównie wywiady pogłębione. Prowadzenie warsztatów z kadrami menedżerską pozwoliło na zastosowanie wywiadów grupowych, metod symulacyjnych oraz obserwacji naukowej. Każda z tych metod stosowana oddzielnie w stosunku do badanych podmiotów miałyby niewielką wartość informacyjną, lecz wykorzystanie analizy i syntezy informacji w różnych układach oraz metod dedukcji i indukcji pozwoliło na wyciągnięcie odpowiednich wniosków. Badania empiryczne wspierane były krytyczną analizą literatury w zakresie zarządzania strategicznego, w tym Zrównoważonej Karty Wyników i zarządzania przez cele, budżetowania, zarządzania procesami, zarządzania projektami oraz zarządzania ryzykiem.

#### **4. Zaproponowana konstrukcja Rozprawy Doktorskiej**

Dokonana analiza doprecyzowuje eksplorowany w literaturze przedmiotu obszar zastosowań. Wypełnia lukę badawczą w odniesieniu do problemu metodyki kaskadowania celów w Zrównoważonej Karcie Wyników. W rozdziale pierwszym została przeprowadzona krytyczna analiza literatury dotyczącej znaczenia celów w świadomym działaniu człowieka ukierunkowanym na określony efekt. Badanie piśmiennictwa koncentrowało się na wykorzystaniu wyznaczania celów w zarządzaniu organizacjami, ze szczególnym uwzględnieniem procesu kaskadowania celów. W ramach analizy, dokonano krytycznej oceny rozwoju myśli związanych z formułowaniem celów od czasów starożytnych po czasy współczesne. Poddano analizie główne nurty badawcze dotyczące celów w organizacji. Dokonano przeglądu definicji celu, wskazano główne funkcje celów w organizacji oraz przeprowadzono ich klasyfikację. W ujęciu praktycznym analiza literatury skoncentrowana była na metodyce zarządzania przez cele. Prześledzono genezę oraz rozwój metodyki. Przytoczono poglądy i



propozycje głównych twórców i propagatorów metodyki oraz jej krytyków. W ramach analizy przedstawiono najważniejsze wyniki badań dotyczących zastosowania zarządzania przez cele. Zostały omówione główne założenia i elementy metodyki. Końcowa część rozdziału poświęcona została procesowi kaskadowania celów. Przedstawiono główne założenia tego procesu, jego uwarunkowania, a także ograniczenia oraz ryzyka z niego wynikające. W ramach rozdziału drugiego przedstawiono uwarunkowania wdrożenia i zastosowania metodyki Zrównoważonej Karty Wyników jako efekt rozwoju myśli związanych z zarządzaniem przez cele. Prześladowano genezę oraz rozwój metodyki oraz przytoczono poglądy jej głównych twórców oraz krytyków. Dokonano krytycznej analizy piśmiennictwa w zakresie interpretacji poszczególnych elementów składowych Zrównoważonej Karty Wyników. W efekcie analizy zaproponowano kilka istotnych modyfikacji metodyki oraz założeń dotyczących jej zastosowania. Następnie zaprezentowano możliwości wykorzystania tych modyfikacji do udoskonalenia procesu kaskadowania celów, a tym samym zwiększenia skuteczności operacjonalizacji strategii. Rozdział trzeci został poświęcony opracowaniu modelu kaskadowania Zrównoważonej Karty Wyników. W pierwszej części rozdziału zdefiniowano obiektywizację celów jako kluczowy czynnik determinujący skuteczność procesu kaskadowania. Wskazano na ryzyka prowadzące do subiektywizacji celów, a następnie zidentyfikowano czynniki obiektywizacji celów oraz dokonano ich klasyfikacji. W drugiej części rozdziału w oparciu o klasyfikację czynników obiektywizacji celów przyjęto założenia dla modelu kaskadowania Zrównoważonej Karty Wyników. Na ich podstawie opracowano model kaskadowania celów w oparciu o synergiczne wykorzystanie metod, narzędzi i technik zarządzania. Model został opracowany w ujęciu syntetycznym, a następnie uszczegółowiony w ujęciach analitycznych, na poziomie: normatywnym, strategicznym i operacyjnym. W trzeciej części rozdziału model kaskadowania Zrównoważonej Karty Wyników został poddany weryfikacji pod kątem uwzględnienia, zdefiniowanych w pierwszej części rozdziału, czynników obiektywizacji celów. W rozdziale czwartym podjęto próbę usystematyzowanego podejścia do procesu kaskadowania celów Zrównoważonej Karty Wyników jako narzędzia operacjonalizacji strategii. W tym celu opracowano wzorzec postępowania w procesie kaskadowania Zrównoważonej Karty Wyników. Wzorzec został opracowany w formie map procesów i uzupełniony o tablice opisujące poszczególne działania w procesie kaskadowania. Dla uzyskania czytelności, wzorzec został podzielony – zgodnie z modelem kaskadowania celów zaproponowanym w rozdziale trzecim – na trzy części: normatywną, strategiczną i operacyjną. Do każdej części wzorca postępowania przyjęto założenia warunkujące jego skuteczność. Wzorzec został dodatkowo uzupełniony o dodatkowe, wspierające procedury, techniki i narzędzia, ograniczające ryzyko subiektywizacji celów. Aplikacja pełnego rozwiązania w oparciu o jeden podmiot byłaby trudna z uwagi na jego złożoność i systemowy charakter, a także czas potrzebny na wdrożenie poszczególnych jego elementów. Dlatego też badania empiryczne dotyczyły zastosowania poszczególnych rozwiązań częściowych oraz zostały przeprowadzone w oparciu o kilka podmiotów. Przedstawiona do recenzji dysertacja składa się z łącznie z 213 stron.

## 5. Ocena merytoryczna treści Rozprawy Doktorskiej

Przedłożona do recenzji Rozprawa Doktorska stanowi według recenzenta kompleksową i krytyczno-wartościującą propozycję i analizę metodyki kaskadowania celów w Zrównoważonej Karcie Wyników, która zawiera w swojej strukturze zarówno aspekty badawcze jak i autorski wkład w zbudowanie założeń i wskazań dla zastosowania metodyki kaskadowania celów w Zrównoważonej Karcie Wyników w przedsiębiorstwach. Autor rozprawy według recenzenta osiągnął szereg celów naukowych o charakterze teoretycznym i empirycznym, do których zaliczono między innymi wnioski z przeprowadzonych badań naukowych formułowane w trakcie rozważań naukowych znajdujących się w treści poszczególnych rozdziałów rozprawy jak i we wnioskach końcowych.

W obszarze prowadzonych badań naukowych w zakresie przedmiotowej dysertacji wykonano określony zakres działań, które ocenił recenzent. Przeprowadzono przegląd kluczowych pozycji literaturowych krajowych i zagranicznych w temacie metodyki kaskadowania celów w Zrównoważonej Karcie Wyników. Dokonano procesu wnioskowania i weryfikacji wyników badań w obszarze metodyki kaskadowania celów w Zrównoważonej Karcie Wyników .

Zakres prowadzonych badań dla postawionego celu Rozprawy Doktorskiej uznaje się za kompletny. Na uwagę i pochwałę zasługuje przyjęty przez autora rozprawy model pisania Rozprawy Doktorskiej, polegający na założeniu, aby przeprowadzone badania, oprócz warstwy poznawczej stanowiły kanwę dla autorskiego przedstawiania zarówno własnych metodyk jak i definicji i interpretacji związanych z podejmowanym obszarem badań naukowych. Stanowi to wypełnienie celu naukowego rozprawy. Należy przyznać, że autor osiągnął założony, ambitny cel, dając inspirację dla dalszego rozwoju tej interdyscyplinarnej tematyki.

**Praca charakteryzuje się, przede wszystkim dużą aplikacyjnością zaprezentowanych rozwiązań, co niewątpliwie w ujęciu praktyki zarządzania ma szczególne znaczenie w konstruktywnej konfrontacji z silnym osadzeniem tematu w teorii nauk o zarządzaniu i jakości.** Wąska linia strategiczna tematu i rozważań naukowych ukierunkowana jest silnie i głównie na metodykę kaskadowania celów z ZKW. Logicznie przeprowadzony wywód naukowy w kierunku postawionego celu rozprawy doktorskiej wyraża się w zapewnieniu właściwego ciągu myślowego rozważań naukowych. Duża liczba własnych konkluzji, wniosków i refleksji w treści rozprawy wskazuje na wysoką znajomość prezentowanej tematyki przez autora w rozprawie doktorskiej. Większość prezentowanych rozwiązań graficznych i aplikacyjnych stanowi opracowanie własne autora rozprawy doktorskiej, co zdecydowanie potwierdza jego znajomość obszaru poddanego badaniom naukowym. Forma i styl prezentowania wypowiedzi w treści rozprawy doktorskiej wyraża w wielu przypadkach własne przemyślenia jej autora. Autor jednak nie ustrzegł się pewnych niedociągnięć, które w ocenie recenzenta silnie wzmocniłyby przekaz istotności tematu rozprawy doktorskiej w doskonaleniu założeń i zasad zarządzania strategicznego przedsiębiorstw.



Wydaje się, że można było w niektórych przypadkach dokonać szerszego odniesienia teoretycznego wraz z własnym komentarzem, koncentrując się głównie na literaturze anglojęzycznej, szczególnie w obszarze takich pojęć związanych z tematyką Rozprawy Doktorskiej jak: Model biznesu a ZKW, Model zrównoważonego biznesu a ZKW, dynamiczna równowaga strategiczna, teoria chaosu i porządku a ZKW, koncepcja zarządzania wynikami a ZKW, koncepcja zarządzania wartością a ZKW, inne. W konsekwencji w pracy brak jest jasnych powiązań strategii i kaskadowania jej celów z innymi kluczowymi bytami organizacji, między innymi: modelem biznesu, procesami i projektami, także w ujęciu tzw. hybrydy strategicznej.

Autor zaproponował autorskie ujęcie przeprowadzenia badań naukowych w formie opisanego i opracowanego graficznie schematu badawczego, co ma istotne walory poznawcze. Bardziej jednak trafną metodą badawczą dla wypracowania metodyki kaskadowania celów w Zrównoważonej Karcie Wyników według recenzenta byłyby badania wzdłużne (longitudinalne)<sup>3</sup>, szczególnie w kontekście przedstawionej listy przedsiębiorstw reprezentowanych na warsztatach dotyczących projektowania ZKW, przeprowadzonych przez autora dysertacji w latach 2013-2018.

W odniesieniu do wypracowania wielowymiarowego wzorca postępowania w procesie kaskadowania celów gdzie, do wzorca postępowania w procesie kaskadowania ZKW wykorzystano metodykę mapowania procesów. Nie do końca takie podejście daje możliwość uzyskania jednolitego odwzorowania dla poszczególnych przedsiębiorstw. Zwłaszcza, że sam autor pisze, że wzorzec postępowania w procesie kaskadowania ZKW sam w sobie nie gwarantuje optymalnego dopasowania organizacji do realizacji strategii. Jego zastosowanie wymaga rozbudowanego systemu informacji zarządczej, co można ocenić jako słabą stronę takiego rozwiązania. Jednak problemy dopasowania organizacji do realizacji strategii dotyczą głównie przedsiębiorstw dużych, złożonych strukturalnie. Wzorzec postępowania w procesie kaskadowania ZKW stanowi syntezę doświadczeń autora z lat 1997-2019. W procesie przyjętego procesu badawczego w rozprawie doktorskiej mimo określonej złożoności badań (cechą charakterystyczną przyjętej organizacji prac badawczych było zastosowanie wielokrotnego sprzężenia zwrotnego na każdym etapie badań) nie nawiązano do tak naprawdę zastosowanej triangulacji badań naukowych.

---

<sup>3</sup> Badania dynamiki procesów organizacyjnych i zarządczych ze swej natury powinny mieć charakter longitudinalny. W takich badaniach poszukiwanie mechanizmów zmiany staje się ważniejsze dla zrozumienia procesu w miejsce określania stadiów rozwoju [Stańczyk-Hugiet 2014, s. 47]. Bardzo trudno jest wnioskować o działalności organizacji, patrząc na migawki z badania najróżniejszych organizacji. Bardziej wartościowe poznawczo jest przyjrzenie się kilku z nich w działaniu, temu, jak ich części współzależą od siebie z perspektywy ich stanu początkowego i końcowego. W ten sposób możemy odróżnić elementy zmieniające się i statyczne, a taka wiedza jest niezbędna dla każdego badacza. Teoretycy zdają sobie z tego sprawę, co wyraża się w co najmniej jednym poziomie teoretyzowania, a mianowicie próbami lokowania swoich teorii w ujęciu dynamicznym, lecz niestety często z tendencją do poddawania badaniu tylko danych przekrojowych (cross-sectional), na podstawie których są generowane i testowane teorie [Stańczyk-Hugiet 2014, s. 54]. Według J.R. Kimberly [1976, s. 321-348] wzdłużne badania naukowe składają się z tych technik, metodologii i działań, które umożliwiają obserwację, opis i (lub) klasyfikację zjawisk organizacyjnych w taki sposób, że procesy mogą zostać zidentyfikowane i empirycznie udokumentowane. Wzdłużne badanie zasadniczo bada procesy w wielu okresach. Ponieważ czas trwania pomiędzy działaniami gromadzenia danych jest określony przez badacza, to liczba okresów gromadzenia danych jest odmienna według różnych wzorów.

Analizując stopień udowodnienia postawionych dwóch hipotez istnieje pewien dysonans poznawczy, gdyż hipotezy udowadnia się najczęściej badaniami ilościowymi a za pomocą badań jakościowych odpowiada się zazwyczaj na pytania badawcze.

Zakończenie na tle rozważań naukowych w treści rozprawy jest zbyt krótkie i wręcz lakoniczne w odniesieniu również do bardzo interesujących, znajdujących się w pracy własnych przemyśleń i refleksji strategicznych autora. Brak jest w nim przede wszystkim konkluzji w formie pogłębionych rekomendacji strategicznych dla dalszej eksploracji tej koncepcji w naukach o zarządzaniu i jakości.

Według recenzenta konstrukcja przedstawionych hipotez<sup>4</sup> jest co najmniej warta dyskusji i chyba nie do końca odpowiada dowodom naukowym w tym temacie w postaci pozycji bibliograficznych publikowanych w wielu bardzo szanowanych periodykach naukowych.. W badaniach w odniesieniu do hipotez chodzi bowiem najczęściej o domysł, czy przypuszczenie, że pomiędzy rozpatrywanymi zjawiskami, zdarzeniami czy procesami zachodzą określone związki, czyli orzekają o zależnościach zachodzących między faktami, które chcemy zbadać, oraz o ogólnych prawidłowościach, według których te fakty zachodzą. Według autora rozprawy badania pośrednie polegały na audytach istniejących już rozwiązań w zakresie kaskadowania celów oraz Zrównoważonej Karty Wyników. Według recenzenta audyt nie jest sensu stricto badaniem naukowym. Autor, odnosi się do wzorca referencyjnego, (zaprojektowanie autorskiego, referencyjnego wzorca postępowania w procesie kaskadowania celów), ale w procesie teoretycznych rozważań nie definiuje ani jego pojęcia ani jego struktury. Może lepszym słowem byłoby tu użycie pojęcia model referencyjny a nie wzorzec referencyjny ? System modeli referencyjnych (wzorców) może być traktowany jako element bazy wiedzy systemu eksperckiego, który służy analizie, projektowaniu i implementacji zintegrowanego pakietu wspomagającego zarządzanie w firmie. W tym kontekście trzeba pamiętać, że trudności praktycznego wdrożenia zapewniającego efektywny wielopoziomowy system zarządzania wynikami oparty są na przyczynowo skutkowym identyfikowaniu relacji pomiędzy celami, wskaźnikami i inicjatywami. Występują często luki w łańcuchu powiązań przyczynowo – skutkowych. Mało

---

<sup>4</sup> Pojęcie hipoteza (gr. *hypóthesis* – przypuszczać) bywa definiowane jako : założenie, że podjęte działanie doprowadzi do przewidywanych skutków; interpretacja praktycznej sytuacji lub warunku koniecznego do podjęcia działania; robocze przypuszczenie, pozwalające na sprawdzenie jego logiczności albo empirycznych konsekwencji; wcześniejsze przekonanie o warunkach wystąpienia jakiegoś stanu rzeczy.

Ogólnie biorąc, cytując za K. Szaniawskim, że :

- hipoteza H wyjaśnia fakty opisane w zdaniu Z, jeśli odpowiada na pytanie, dlaczego jest tak, jak to twierdzi się w Z; hipoteza H, z której logicznie wynika Z, stanowi odpowiedź na to pytanie;
- hipotezie H i zdaniu Z towarzyszy zawsze ogólna wiedza W;
- hipoteza H musi być logicznie mocniejsza niż zdanie Z przez nią wyjaśniane, tzn. twierdzenie zawarte w zdaniu Z musi być logiczną konsekwentną H, a nie odwrotnie (hipoteza H nie jest potrzebna, jeśli wyjaśnienia dostarcza ogólna wiedza W; hipotezę H nie można uznać za wyjaśnienie Z, jeśli wynikanie logiczne zachodzi w obydwie strony, tzn. H jest równoważne Z);
- wyjaśnianie logiczne nie znajduje zastosowania, jeśli dotyczy zdań o treści probabilistycznej: hipotezą może być zdanie: „Zdarzenie A zajdzie z prawdopodobieństwem p, jeśli wcześniej zajdzie zdarzenie B” (jednak jeśli  $p < 1$  albo  $p = 0$ , to istnieją przypadki, że zdarzenie A nie zajdzie, a więc obserwując taki przypadek, nie można twierdzić, że hipoteza jest fałszywa); wobec tego hipoteza H wyjaśnia Z, jeśli Z wynika logicznie z H albo jest to bardzo prawdopodobne; wyjaśnienie probabilistyczne jest poprawne tylko tweedy, gdy prawdopodobieństwo jest właściwie obliczone.

udokumentowanych skutecznych wdrożeń tego narzędzia na takim poziomie, aby wykorzystać cały jego potencjał – trudności metodologiczne. Problem umiejscowienia procesów w układzie perspektyw ZKW – autorzy wskazują perspektywę procesów wewnętrznych jako tą, w której należy dokonywać efektywności procesów, podczas, gdy w pozostałych perspektywach ( Klienta, finansów, Nauki i rozwoju) procesy odgrywają kluczowe role – trudność i pewna wada metodologiczna.

Autor odnosi się do koncepcji zarządzania poprzez cele, ale mógł osadzić temat rozprawy przede wszystkim w kluczowym paradygmacie zarządzania strategicznego zbieżnym z narzędziowym charakterem Zrównoważonej Karty Wyników, jakim między innymi jest koncepcja organizacji wysokiej efektywności (High performance Organization). Autor zgadza się, że koncepcją wiodącą odnoszącą się do tematu rozprawy jest zarządzanie poprzez cele, jednak ZKW ma zapewnić osiągnięcie za jej pośrednictwem nie tylko cele, ale przede wszystkim wyniki organizacji w czterech równoważących się perspektywach. Przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku, nie poszukują bowiem mechanizmów osiągania efektywności, poszukują mechanizmów osiągania wysokiej efektywności. Jedną z kluczowych definicji organizacji wysokiej efektywności jest definicja opracowana przez A. A. de Waal'a. Autor stwierdza, że Organizacja Wysokiej Efektywności to organizacja, która osiąga wyniki finansowe lepsze niż te osiągnięte przez inną grupę reprezentującą ten sam status przez dłuższy okres, dzięki zdolności przystosowywania się do zmian i szybkiego reagowania na nie, przez długoterminowe zarządzanie, przez ustanowienie zintegrowanej i ukierunkowanej struktury zarządzania, przez stałe ulepszanie głównego potencjału oraz przez traktowanie pracowników, jak swoją główną wartość<sup>5</sup>. A. A. de Waal łączy koncepcję organizacji wysokiej efektywności z założeniami strategicznego zarządzania efektywnością, gdzie określa podstawowe korzyści stosowania tej koncepcji w postaci wysokiej jakości informacji strategicznej, czasem pozyskiwania informacji, wspomaganie zarządzania, skuteczności komunikacji oraz ustalania zasad kultury organizacyjnej<sup>6</sup>. Według recenzenta znacznie wzbogaciłoby to przedstawioną do recenzji pracę. Bowiem odpowiedzią na problemy w ujęciu naukowym powinna być dobrze przeprowadzona kwerenda bibliograficzna, której celem jest w sposób krytyczny wykazanie różnych podejść, a nawet sprzecznych interpretacji, w tym przypadku w odniesieniu do metodyki kaskadowania celów w Zrównoważonej Karcie Wyników. Badania empiryczne wspierane były krytyczną analizą literatury w zakresie zarządzania strategicznego, w tym Zrównoważonej Karty Wyników i zarządzania przez cele, budżetowania, zarządzania procesami, zarządzania projektami oraz zarządzania ryzykiem. Łącznie przeanalizowano 407 pozycji literaturowych, w tym 257 anglojęzycznych i 20 niemieckojęzycznych. Dodatkowo, wnioski z analizy literatury uzupełniane były badaniem opinii specjalistów przy okazji uczestnictwa autora w konferencjach dotyczących zarządzania, w tym kwestii będących przedmiotem dysertacji. Autor jednak nie opisał w sposób pogłębiony sposobu, metodyki doboru literatury i jej adekwatności dla

<sup>5</sup> A. A. de Waal, The Characteristics of a High Performance Organization, „Business Strategy Series” Vol. 8, No. 3, 2007.

<sup>6</sup> A. A. de Wall, Strategic Performance Management, A managerial and behavioural approach, Palgrave Macmillan, 2007, s. 34–35.

postawionego celu rozprawy ani mechanizmów przeprowadzenia kwerendy bibliograficznej. W dysertacji brak jest szerokich odniesień i głębokich rozważań do pierwotnych inspiracji, które jako pierwsze definiowały założenia osiągniętych wyników patrz. między innymi Tableau de Board (przywołana ale mało wyeksponowana w konstruktywnej konfrontacji z ZKW), The Performance Measurement Matrix, The Strategic Measurement and Reporting Technique (SMART) Pyramid, The Results and Determinants Framework, TQM Scorecard, Hoshin Kanri i innych tego typu metod. Inspiracje pierwotne i ich krytyka dokonana przez autora odnoszą się w rozprawie do analizy krytycznej zarządzania poprzez cele, można było to zdecydowanie poszerzyć o samą ZKW. Mało wyeksponowana i przeprowadzona analiza krytyczna ZKW związana jest między innymi z tym, że związki przyczynowo- skutkowe między obszarami pomiarów w ZKW są często jednokierunkowe i zbyt uproszczone. ZKW zaniedbuje wymiar czasowy, nie wyjaśnia roli czasu w jego związkach przyczynowo- skutkowych. Często występuje brak walidacji proponowanego i stosowanego systemu pomiarowego oraz brak integracji pomiędzy miarami najwyższego kierownictwa i poziomami operacyjnymi. Brak integracji ogranicza stosowanie ZKW tylko z wyższych poziomów. Jednym z zarzutów wobec ZKW jest to, że jej ramy zachęcają do nacisku na aspekty wewnętrzne. ZKW nie jest w stanie odpowiedzieć na pytania związane z zachowaniami konkurentów. Nie ocenia istotnych zmian w warunkach zewnętrznych. ZKW może częściowo nie uwzględniać rozszerzonego łańcucha wartości. Istnieją podmioty, które nie są uwzględniane w ZKW, takich jak władza publiczna, które mogą być ważne dla niektórych firm. Według niektórych autorów literatury przedmiotu jest nieskuteczna do pełnego zastosowania założeń zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw, gdyż w słabym stopniu uwzględnia kwestie społeczne i środowiskowe. Można było tego typu wątpliwości uwypuklić w rozprawie doktorskiej.

Warto było także zwrócić uwagę na to, że wykorzystanie modelu Strategicznej Karty Wyników może być stosowane do opisu modeli biznesu. Głównie dla wykorzystania funkcjonalności map strategii. Bowiem model biznesu jest wprowadzany w ruch za pomocą strategii i może być ona kaskadowana za pomocą ZKW. Takie logiczne ujęcie mogłoby wzbogacić treść rozprawy doktorskiej. Wykorzystanie modelu Strategicznej Karty Wyników służy także do wspomagania procesu zarządzania ryzykiem korporacyjnym (Enterprise Risk Management) oraz następuje częste wprowadzenie modelu ZKW jako powszechnej funkcjonalności rozbudowanych systemów informatycznych klasy „Business Intelligence”. Ustanowienie i usankcjonowanie ZKW jako standardu, szczególnie w firmach dużych dedykowanych biur zarządzania strategią (w niektórych firmach już takie komórki istnieją) to także ważny obszar rozważań naukowych związanych z ZKW. System zarządzania strategią jest też traktowany jako czynnik stymulujący i wspierający powstawanie strategii wyłaniających się. Występują również rosnące potrzeby wykorzystywania zintegrowanych systemów „performance management” w organizacjach profit i non-profit. Warto było też podnieść, że Model ZKW bazuje na założeniach szkoły planistycznej, której ograniczenia są widoczne z powodu narastającej zmienności gospodarek i ich wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Narzędzie to może być uznane za archaiczne z powodu małej elastyczności w kontekście potrzeby rozpatrywania jednocześnie kilku



scenariuszy strategicznych. Trudność metodologiczna. Szersze pojmowanie filozofii związane jest tym, że ZKW odnosi się tylko narzędziowo poprzez przejście do filozofii koncepcji – Strategic Performance Management – Andre de Waal – 2007 lub jeszcze szerzej koncepcja High Performance Organization – Andre de Waal – 2012. Mechanistyczna metafora w ZKW wobec złożoności nakładających się wielowątkowych ujęć tej problematyki, może być zbyt trywialna dla opisanie pełnej złożoności zachodzących zjawisk w przedsiębiorstwach. Wydaje się, że szeroka analiza refleksyjna na temat ZKW byłaby w tej rozprawie bardzo potrzebna, także na tle różnych szkół zarządzania strategicznego. Można było również zwrócić uwagę, odnieść się do kluczowych funkcjonalności ZKW w odniesieniu do zaproponowanej przez autora metodyki kaskadowania celów szczególnie rozpatrując je między innymi jako: Funkcjonalność równowagi różnych perspektyw funkcjonowania organizacji (ujęcie holistyczne). Funkcjonalność - budowanie zależności przyczynowo – skutkowych pomiędzy celami, działaniami i miernikami osiągnięć. Funkcjonalność równoważenia celów krótkoterminowych z celami długoterminowymi. Funkcjonalność równoważenia zastosowania mierników finansowych i niefinansowych. Funkcjonalność tłumaczenia i kaskadowania strategii na niższe szczeble zarządzania – funkcjonalność komunikacyjna. Funkcjonalność – system zarządzania wynikami. Funkcjonalność nastawienia na potrzeby interesariuszy – jednak szczególnie na udziałowców. Funkcjonalność – wspomaganie controllingu strategicznego i budżetowania. Funkcjonalność sprowadzenia wyników finansowych do roli strategicznej zamiast kontrolnej. Funkcjonalność – planowanie scenariuszowe. Funkcjonalność – możliwość opracowywania funkcjonalnych, procesowych i projektowych kart wyników. Funkcjonalność opisu graficznego - możliwość przedstawienia strategii za pomocą „mapy strategii”, etap ewolucji ZKW. Funkcjonalność zarządzania ryzykiem korporacyjnym w kontekście limitów jakie są ustalane dla oczekiwanych wartości miar osiągnięć. Funkcjonalność – okresowa sprawozdawczość osiągnięć organizacji – możliwość włączenia do modelu rachunkowości finansowej wyceny aktywów niematerialnych.

**Powyższe uwagi i sugestie recenzenta są tak skonstruowane i takie jest założenie, aby stanowiły dalszą inspirację dla autora w kierunku poszerzania spektrum naukowego tego jakże ważnego tematu i nie umniejszają jakości samej rozprawy doktorskiej. Bardziej wskazują na dużą złożoność interpretacyjną tego bardzo ważnego zagadnienia w naukach o zarządzaniu i jakości.**

## **6. Ocena doboru i wykorzystania źródeł literaturowych w Rozprawie Doktorskiej**

Liczba cytowanych pozycji jest obszerna i właściwa dla tego typu prac i wynosi 407 pozycji wraz z pozycjami zagranicznymi – anglojęzycznymi. Tych drugich udział powinien być w świetle rosnących publikacji anglojęzycznych większy i powinien obejmować szerzej ostatnie lata. Nie jest to jednak zarzut lecz spostrzeżenie. Pozycje literaturowe obejmują zarówno prace tzw. klasyków, a więc kluczowe pozycje, stanowiące dorobek polskiej i światowej nauki o zarządzaniu oraz nowe pozycje głównie publikowane w znanych światowych czasopismach naukowych z ostatnich lat. Szkoda, że

pozycji z lat 2018 – 2019 jest stosunkowo mało na tle wszystkich pozycji, gdyż w ostatnich latach ta tematyka silnie się rozwija i pojawia się wiele nowych teorii i ujęć w kontekście nowoczesnych mechanizmów zarządzania strategicznego. Nie umniejsza to jednak w żadnym stopniu walorów merytorycznych Rozprawy Doktorskiej.

## **7. Ocena formalnej strony Rozprawy Doktorskiej**

Strona formalna rozprawy charakteryzuje się dużą starannością, dobrze dobranymi ilustracjami, ciekawymi ujęciami otrzymanych wyników badań przede wszystkim w formie grafów, rysunków, głównie autorskich, co bardzo wzbogaca i uwiarygadnia wyniki badań. Autor posługuje się językiem fachowym, klarownym i przyjaznym dla użytkownika pracy. Jednocześnie wyraźnie praca nie jest „przegadana” i syntetycznie odnosi się do poruszanych zagadnień – dobrze się ją czyta i weryfikuje. Za ważną i wartościową cechę pracy recenzent uważa logiczne przesuwanie się wzdłuż głównej linii ideowej rozprawy doktorskiej związanej z prezentacją metodyki kaskadowania celów z wykorzystaniem ZKW ze wskazaniem kluczowych treści, które były poruszane w konkretnym rozdziale. Pozwala to na transparentne weryfikowanie treści przeczytanych w ramach danego rozdziału i przypomnienie kluczowych założeń, jakie autor chciał w treści rozdziału wyrazić. Nie stwierdzono w treści rozprawy błędów literowych czy większych błędów stylistycznych.

## **8. Wartość dodana recenzowanej Rozprawy Doktorskiej**

**Wartość dodana ocenianej rozprawy doktorskiej do dotychczasowego dorobku nauki o zarządzaniu i jakości polega przede wszystkim na ukazaniu, omówieniu i prezentacji autorskiej metodyki kaskadowania celów w Zrównoważonej Karcie Wyników. Temat ten zdecydowanie jest interesujący i zasługuje na miano bycia tematem pracy doktorskiej. Ambitny cel opracowania powiódł się. Twórczy charakter przedstawionego spojrzenia na problem naukowy jest widoczny. Z pewnością zastosowane podejście i autorskie koncepcje oraz praktyczne implikacje mogą zostać przez autora rozprawy w zakresie kontynuacji dalszych prac naukowych szeroko rozwijane i doskonalone. Należy wskazać jej istotne walory poznawcze i cechy aplikacyjne, które mogą stanowić dużą wartość użyteczną dla menadżerów. Trzeba zaznaczyć, że zawarte w niektórych punktach recenzji uwagi i stwierdzenia nie pomniejszają poznawczych walorów pracy. Będą one tym bardziej wartościowe, gdy skłonią autora rozprawy doktorskiej do przemyśleń i aktywnego prowadzenia dalszych badań w zakresie bez wątpienia ważnego poznawczo obszaru naukowego jakim są metodyki kaskadowania celów w Zrównoważonej Karcie Wyników. Jednocześnie należy podkreślić, że podjęta w rozprawie doktorskiej problematyka inspirowa do dalszych badań, zwłaszcza o charakterze empirycznym.**

**Końcowa ocena Rozprawy Doktorskiej – Finałowa Konkluzja Kwalifikacyjna Recenzji  
Rozprawy Doktorskiej**

W świetle opisanej i przedstawionej powyżej całości niniejszej opinii recenzent stwierdza, że recenzowana Rozprawa Doktorska autorstwa Pan mgr Piotra Skrzyniarza napisana pod kierunkiem dr hab. Pawła Antonowicza, Prof. UG stanowi istotny i w dużym stopniu oryginalny wkład Autora w rozwój wiedzy o zarządzaniu i jakości, a w szczególności metodyki kaskadowania celów w Zrównoważonej Karcie Wyników.

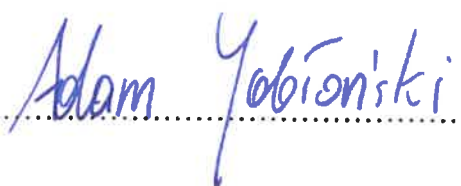
Recenzent uważa, że przedstawiona do oceny Rozprawa Doktorska Pana mgr Piotra Skrzyniarza pt. „Metodyka kaskadowania celów w Zrównoważonej Karcie Wyników” odpowiada kryteriom stawianym pracom na stopień naukowy doktora nauk w dziedzinie społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości w świetle ustawy o tytule naukowym i stopniach naukowych z dnia 14 marca 2003 r. (Dz.U. nr 65, poz. 595).

Rozprawa Doktorska charakteryzuje się bardzo wysokim poziomem merytorycznym, a w wielu obszarach ma wręcz charakter twórczy.

**Recenzent ocenia rozprawę doktorską pozytywnie.**

**Podsumowując, Recenzent Rozprawy Doktorskiej wnosi z pełną świadomością o jej dopuszczenie do publicznej obrony.**

Podpis autora recenzji:

  
.....

dr hab. inż. Adam Jabłoński Prof. WSB  
Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości

Poznań, dnia 30. 11.2020 r.