

Prof. dr hab. inż. Jerzy Szkutnik  
Akademia Nauk Stosowanych  
Angelusa Siiesiusa instytut  
Przyrodniczo—Techniczny ui.  
Zamkowa 4 58-300 Wałbrzych

## RECENZJA

### **rozprawy doktorskiej mgr Adama Sikorskiego „System zarządzania przez cele (ZPC) w strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa”**

#### **Wstęp**

Niniejsza recenzja została *opracowana na podstawie zlecenia, pismo R-WZ.BODN.510.2.2021*, z dnia 25 października 2022 r., będącego rezultatem uchwały Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości, Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Recenzja zawiera następujące części:

1. Ogólną charakterystykę rozprawy,
2. Charakterystykę tematu oraz tez rozprawy,
3. Rozwiązanie postawionego problemu naukowego,
4. Uwagi i kwestie dyskusyjne,
5. Ocenę pracy jako rozprawy doktorskiej,
6. Wniosek końcowy.

#### **1. Ogólna charakterystyka rozprawy**

Rozprawa zawiera 169 stron tekstu podstawowego, podzielonego na 4 rozdziały, spisu treści, wstępu, zakończenia, bibliografii zawierającej 225 pozycji, w tym 43 anglojęzycznych, spisu tabel, spisu rysunków, spisu akronimów oraz załącznika.

Pracę stanowi poważny wkład do badań nad zagadnieniem zarządzania przez cele (ZPC) - kierunku rozwoju przedsiębiorstwa o dualnym charakterze : obejmującego zarządzanie strategiczne oraz zrównoważony jego rozwój. Idea ZPC skoncentrowana była wspólnym dla całej organizacji negocjowaniu celów, ustalaniu mierników oczekiwanych efektów finalnych, wspólnych, prowadzonych przez zarządzających poszczególnych szczebli i ich pracowników, przeglądach okresowych realizacji tych celów, a także ocenie uzyskiwanych rezultatów.

Zwracano także uwagę na to, że jest to metoda przyczyniająca się do pobudzania motywacji kadry zarządzającej i pracowników oraz pozwalająca członkom organizacji na autonomię w realizacji celów dzięki czemu zwiększa się ich poziom partycypacji w zarządzaniu, a przez to satysfakcja z pracy i możliwość rozwoju. Na przestrzeni lat metoda zaproponowana przez P. Druckera była wielokrotnie weryfikowana w praktyce gospodarczej, modyfikowana, a także, równie często, krytykowana. Mimo tej krytyki wielu zarządzających przedsiębiorstwami w celu motywowania podwładnych do realizowania celów strategicznych organizacji i partycypowania w procesie zarządzania wykorzystuje ją osiągając satysfakcjonujące, z punktu widzenia pozycji konkurencyjnej, wyniki. Jednocześnie korzystne mogłoby być oparcie zarządzania strategicznego na ZPC dla optymalizacji procesów związanych z realizacją strategii oraz wykorzystywania pojawiających się w otoczeniu organizacji szans i unikaniu zagrożeń. Wszystko to wiąże się z wyzwaniami dla polskiej gospodarki - o nowoczesnej kompozycji, zawierającej zdolności przedsiębiorstwa do zwiększania motywacji do kreowania i wdrażania nowych rozwiązań, osiągania przewagi konkurencyjnej i efektywnego działania. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej stanowi wyzwanie dla każdego z funkcjonujących na rynku przedsiębiorstw. Uzyskiwanie przewagi nad konkurencją w tym obszarze, stanowi wyzwanie dla obecnej kadry zarządzającej. W celu zdobycia wyróżniającej kompetencji, przedsiębiorstwa muszą poszukiwać rozwiązań unikalnych, takich, które pozwolą uzyskać przewagę i równocześnie są one niedostępne dla pozostałych podmiotów gospodarczych. Takie rozwiązania proponuje Autor, będą one niezbędne dla przyszłościowych modeli funkcjonowania gospodarki funkcjonującej w konkurencyjnym otoczeniu. Z tego też względu zagadnienie powyższe jest wyjątkowo ważne. Praca jest próbą zaprezentowania własnych badań, podsumowanych licznymi rekomendacjami opracowanymi w oparciu o metody analiz statystycznych.

Interesujące są przesłanki podjęcia tematu dysertacji przez Autora, oparcie zarządzania strategicznego na ZPC dla optymalizacji procesów związanych z realizacją strategii oraz wykorzystywania pojawiających się w otoczeniu organizacji szans i unikania zagrożeń, a mianowicie:

Na podstawie przytoczonych uwarunkowań i przeprowadzonej krytycznej analizie literatury Doktorant zaobserwował lukę poznawczą w zakresie skutecznego zarządzania jednostkami gospodarczymi polegającą na braku kluczowych rozwiązań, w tym zakresie. Wszystko to, co zostało poddane badaniom przez Doktoranta jest niezmiernie ważne, bowiem pełne wdrożenie proponowanych rozwiązań przez Autora staje się koniecznością w dzisiejszych mocno niestabilnych czasach, gdzie konkurencja wybija się na pierwszoplanową pozycję. Wszystkie te aspekty zawiera prezentowana praca, składa się ona z następujących części:

Wstęp — Autor charakteryzuje główną przesłankę zainteresowania się ZPC zadając sobie pytanie: czy to założenie znajduje odzwierciedlenie w życiu gospodarczym, bez podjęcia praktycznych

badania. Dlatego autor podejmując pracę naukową zdecydował się na pogłębienie swojej wiedzy teoretycznej dotyczącej zarządzania przez cele, a następnie sprawdzenia, w jakim stopniu teoria może znaleźć odzwierciedlenie w polskich przedsiębiorstwach i w jakich warunkach może być przez nie wykorzystywana. Przystępując do tej pracy, jako jej cel wyznaczył pogłębienie wiedzy teoretycznej na temat wpływu systemu zarządzania przez cele na efektywność procesu zarządzania strategicznego oraz weryfikację tej wiedzy<sup>7</sup> w oparciu o badanie empiryczne zrealizowane w wybranych przedsiębiorstwach. Następnie, w oparciu o to badanie, podjęcie próby udoskonalenia metodyki tworzenia i delegowania (kaskadowania) celów mających zwiększać prawdopodobieństwo realizacji strategii konkurencyjnej oraz opracowanie założeń dla tworzenia modelu ZPC służącego optymalizacji strategii konkurencyjnej. Aby ten cel zrealizować szczegółowo zaplanowano i opracowano proces badawczy, zaczynając od badania literatury przedmiotu po proponowane metody analityczne.

Rozdział 1 - Filozofia zarządzania przez cele (ZPC) we współczesnej organizacji, zawiera on prezentację systemu zarządzania w przedsiębiorstwie, który powinien umożliwiać menedżerom aktywne podejście do kwestii związanych z budowaniem pozycji rynkowej i generowaniem zysków, jako czynnikami jego trwania i rozwoju. Aby to było możliwe zarządzający muszą posiadać określoną wiedzę i narzędzia, dzięki którym będą w stanie podejmować i implementować w systemie zarządczym racjonalne decyzje. Jednym z narzędzi jakie mogą być wykorzystane w takim systemie jest proces zarządzania przez cele, umożliwiającą znalezienie odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy cele, jakie zostały *wyznaczam* oraz oparte na nich plany są oparte na mocnych, realnych podstawach i stwarzają przesłanki osiągnięcia ich w długim czasie, a jednocześnie gwarantują doraźne zyski na poziomie umożliwiającym realizację celów?
2. Czy podległe zarządzającym komórki organizacyjne i ich kierownicy posiadają precyzyjną wiedzę o tym, co muszą zrobić, aby wyznaczone przez najwyższe kierownictwo cele i plany zrealizować?
3. Czy kierownicy nie dopuszczają do sytuacji, w których szczególnie cenne, mające wysoką jakość środki są angażowane w działania merokujące nadziei na osiągnięcie co najmniej przeciętnych efektów lub czy nie pracują nad usprawnieniami mającymi marginalne znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa?
4. Czy kadra zarządzająca posiada odpowiednio silną motywację oraz wiedzę i umiejętności do pracy, a także gotowość osobistego zaangażowania w **działania** na rzecz realizacji celów?
5. Jakiego rodzaju działalność przedsiębiorstwo planuje prowadzić w przyszłości i czy przewidziało źródła, z których będzie czerpać zyski, a także mocne i słabe strony tkwiące w przedsiębiorstwie, które mogą wpłynąć na osiąganie celów oraz realizację planów z nich wynikających?

Dzięki odpowiedziom na te pytania możliwe jest skuteczne rozwiązywanie problemów poprzez stałe

poszukiwanie i odkrywanie technik działania umożliwiających zwiększanie udziału w rynku i wzmocnienie pozycji konkurencyjnej. Przedstawiono w nim także istotę i funkcje celu oraz zarządzania przez cele, hierarchię celów oraz kontekst misji i wizji organizacji. Autor stwierdza, że konieczne jest także zwrócenie uwagi na misję jako podstawowy, niepowtarzalny cel pozwalający organizacji na wyróżnienie się na tle innych podmiotów. Takie rozumienie misji sprawia, że można ją uznać za cel normatywny, za pomocą którego jej twórcy zgłaszają postulały dotyczące pożądanego stanu rzeczy, a misja odpowiada na pytanie o to, co powinno być celem przedsiębiorstwa, jaki jest powód, sens, istnienia jego oraz jakie są wartości i filozofia przedsiębiorstwa, dlatego misja jest jedynym celem nie mającym horyzontu czasowego. Misję przedsiębiorstwa można także traktować jako swoistą deklarację celów jego działalności, która powinna zawierać plany obecnych i przyszłych działań związanych z klientem czy produktem i pomagać określić jego cele strategiczne. W każdym przedsiębiorstwie możliwe jest także klasyfikowanie celów ze względu na jego obszary funkcjonalne, na tej podstawie można przykładowo określa cele produkcyjne, finansowe, logistyczne, wizerunkowe, środowiskowe, rozwojowe, rynkowe i szereg innych. Cele te zazwyczaj będą miały charakter taktyczny lub operacyjny oraz generalnie będą odpowiadały strukturze organizacyjnej, co oznacza, że łączą się z zarządzaniem kluczowymi obszarami przedsiębiorstwa. Przedstawiono także genezę i definicje ZPC zaznaczając, że we współczesnym ZPC kluczowe znaczenie ma wyznaczenie celów strategicznych, określających główne kierunki działania przedsiębiorstwa, a następnie wyznaczeniu i delegowaniu w dół organizacji celów szczegółowych. W efekcie tego, cele taktyczne są delegowane dyrektorom średniego szczebla, a ci na ich podstawie wyznaczają cele dla menedżerów liniowych. Praktyczne realizowanie całości procesu następuje w oparciu o sformalizowane zbiory procedur, dla których elementem inicjującym jest ustalanie (zidentyfikowanie) celowy po nim następuje opracowanie planów działania, dla których prowadzony jest okresowy przegląd ich realizacji. Etapem kończącym te działania jest analiza wyników realizacji ustalonych w pierwszy etapie celów. Cele te muszą być realizowane w oparciu o następujące zasady:

1. zaangażowanie, 2. ustalanie celów na najwyższym szczeblu zarządzania, 3. indywidualizacja celów, 4. partycypacja ogółu członków organizacji w od początku do końca procesu ZPC, 5. samodzielność w realizowaniu planów wynikających z ustalonych celów, zwrócono także uwagę na to, iż, by prawidłowo sformułować cel, musi on odpowiadać warunkom zasady SMART: • S (specific) — szczegółowy, czyli pożądaný rezultat musi być określony w jednoznaczny i zrozumiały sposób, • M (measurable) — wymierny- co oznacza, że zawierający definicję wskaźników sukcesu oraz podzielony na mniejsze elementy zwane celami cząstkowymi, • A (agreed) — uzgodniony, więc z wypracowanymi, przez stronę wyznaczającą i realizującą cele, wspólnymi stanowiskami umożliwiającymi osiągnięcie konsensusu, • R (realistic) - realistyczny, co oznacza, że możliwy do realizacji, osiągalny, ale jednocześnie stanowiący dla realizatorów wyzwanie, • T (time relation) — terminowy, z wyznaczonym czasem, w którym powinien być osiągnięty.

Rozdział 2 - ZPC w strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa, umieszczono w nim identyfikację potrzeb i planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, cele w strategii zarządzania przedsiębiorstwem, wykorzystanie ZPC w analizie strategicznej przedsiębiorstwa, Autor w tej sprawie zauważa, że strategia i zarządzanie strategiczne mogą dotyczyć przedsiębiorstw, organizacji non profit, administracji publicznej, regionów<sup>7</sup>, gmin, wspólnot oraz związków gospodarczych. W praktyce obejmują działania związane z realizacją szeregu czynności w ramach kolejno po sobie następujących faz procedury ich tworzenia i realizacji. Do szczególnie istotnych przedsięwzięć związanych z zarządzaniem strategicznym jest zaliczana analiza strategiczna, uznawana za podstawowe narzędzie metodologiczne wykorzystywane przy formułowaniu strategii. Stosując ją można identyfikować czynniki zewnętrzne i wewnętrzne determinujące kształt strategii, a strategia określa wpływ tych czynników na przedsiębiorstwo. Wykorzystanie jej w zarządzaniu strategicznym pozwala na kompleksowe monitorowanie otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego wraz z nowymi czynnikami w nich pojawiającymi się, a dzięki analizie aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa wraz z diagnozą istniejących zagrożeń, daje możliwość opracowania działań przedsiębiorstwa prowadzących do jego rozwoju oraz kształtowania pozytywnego wizerunku na tle konkurencji. Swoim zakresem obejmuje wyznaczane w przedsiębiorstwie cele, jego zasoby oraz otoczenie zewnętrzne, które bada wykorzystując metody ilościowe i jakościowe. W teorii zarządzania strategicznego wskazuje się dwa podstawowe podejścia do tworzenia strategii przedsiębiorstwa zaproponowane przez I. Ansoff'a i weryfikowane przez innych autorów:

- proces tworzenia strategii zamierzonej,
- proces strategii wyłaniającej się.

W przypadku pierwszego z nich punktem wyjścia jest wyznaczenie celu i misji przedsiębiorstwa, natomiast nie eksponuje się działań związanych z analizą zasobów przedsiębiorstwa i jego otoczenia. W podejściu tym zakłada się ciągłą modernizację strategii i jej korygowanie w kierunku realizacji misji. W przypadku drugiego podejścia, działanie rozpoczyna się od analizy przedsiębiorstwa i jego otoczenia, następnie formułowana jest wizja i misja a na ich podstawie jest wdrażana strategia. Przeanalizowano także takie zagadnienia jak: cele w realizacji strategii konkurencyjnej, strategii konkurowania oparte na ZPC, omówiono współczesne otoczenie konkurencyjne.

Rozdział 3 -Metodyka badania kluczowych determinant i efektów zarządzania przez cele w wybranych przedsiębiorstwach, zawiera on założenia do badań obejmujące ich zaplanowanie i przygotowanie, a następnie przeprowadzenie, zweryfikowanie oraz opracowanie uzyskanych wyników. W pierwszym rzędzie strategię wybranych spółek oceniano pod kątem wykorzystania w ich opracowaniu i realizacji metodyki zarządzania przez cele, w tym praktycznego zastosowania koncepcji SMART w procedurze ZPC jako czynnika zwiększającego stopień realizacji przyjmowanych w nich celów. Następnie podjęto badanie umożliwiające zebranie danych obrazujących opinie pracowników przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu na temat ich partycypacji w realizacji wyznaczanych przez przedsiębiorstwa celów. Dla badania tych opinii został zbudowany kwestionariusz ankietowy, na podstawie którego można było badać określone zmienne zależne i niezależne. Wśród niezależnych były: płeć, wiek, poziom wykształcenia i staż pracy w firmie uczestników badania. Zmienne zależne, za pomocą których badano gotowość partycypacji (zaangażowania) w realizacji celów w oparciu o zasadę SMART oraz znaczenie poszczególnych działań wynikających z tej zasady. Dla każdego z mierników<sup>7</sup> poszczególnych elementów SMART wyznaczone było od 5 do 7 czynników, za pomocą których badani oceniali poziom własnego zaangażowania oraz znaczenie dla nich możliwości współuczestniczenia w realizacji działań z danego obszaru SMART. Badania przeprowadzono w oparciu o zmodyfikowaną przez Doktoranta technikę: wskaźnik (indeks) satysfakcji klienta (ang. Customer Satisfaction Index — CSI), którą dla potrzeb badania nazwano wskaźnikiem satysfakcji klienta wewnętrznego/pracownika. (CpSI). Omówiono organizację i przebieg badań, omówiono charakterystykę populacji objętej badaniami oraz prezentację przedsiębiorstw będących obszarem badań.

*Rozdział 4 — Ocena i perspektywa wykorzystania systemu ZPC w realizacji strategii badanych przedsiębiorstw*, obejmując on następujące obszary: zaangażowanie pracowników w realizację celów przedsiębiorstwa w oparciu o zasadę SMART, wykorzystując tutaj metody CSI, przeprowadzono także gruntowne badania roli zarządzających w kaskadowaniu i realizacji celów w oparciu o zasadę SMART oraz oceniono współpracę zarządzających i pracowników w wyznaczaniu i osiąganiu celów strategicznych badanych przedsiębiorstw a także przeprowadzono analizę statystyczną warunków zaangażowania pracowników i ich przełożonych w system ZPC. Kulminacyjną częścią rozdziału są wynikające z badania uwarunkowania budowy modelu strategii konkurencyjnej opartej na systemie ZPC sformułowane także pakiet korzyści wynikające z zastosowania autorskiego *modelu zintegrowanego procesu realizacji strategii w oparciu o ZPC i OKR*, zaliczając do nich:

- \* powiązanie celów własnych pracowników z celami organizacji, co przyczynia się do pełniejszej partycypacji w osiąganiu celów organizacyjnych i większy stopień utożsamiania się z organizacją.
- zwiększenie odpowiedzialności indywidualnej pracowników za osiąganie celów, w realizacji których uczestniczą,
- \* skupianie się pracowników na wynikach, jakie osiągają, a nie na zadaniach jakie wykonują,
- \* przejrzysty system personalnej odpowiedzialności za poziom realizacji delegowanych pracownikom celów,
- \* wzrost produktywności poszczególnych jednostek i całej organizacji.

Zarządzanie oparte na ZPC musi uwzględniać elastyczny sposób definiowania i kaskadowania celów, monitoring ich realizacji w<sup>7</sup> tym kwartalny przegląd celów i roczną ocenę stopnia ich osiągania obejmującą samoocenę realizacji pracowników i kadry zarządzającej, ocenę realizacji na poziomie jednostek, pionów i całych organizacji. Podsumowując, zorganizowany w opisany powyżej sposób system ZPC pełniący rolę narzędzia realizacji strategii, skutecznie pozwoli na podniesienie wydajności całego przedsiębiorstwa oraz. zarządzanie zasobami ludzkimi z wykorzystaniem szerokiej gamy instrumentów motywacji pozafinansowej. Jednocześnie ukierunkuje wizję i wysiłek kadry kierowniczej oraz współdziałających z nią pracowników<sup>1</sup> ku realizacji wspólnych celów. Korzyściami z wykorzystania zmodyfikowanego o kluczowe rezultaty ZPC będą także zmiany w funkcjonowaniu organizacji polegające na:

---

- wyzwoleniu potencjału twórczego i kreatywności wszystkich pracowników,
- ścisłym powiązaniu pracowników z poszczególnymi celami oraz wzmocnieniu poczucia ich integracji wokół wspólnych celów, • osiągnięciu przez pojedynczych pracowników i zespoły lepszych rezultatów niż w innych warunkach uznaliby za możliwe do osiągnięcia.

Zakończenie to zwięzłe podsumowanie tematyki rozprawy i odniesiono się do najważniejszych jej aspektów wskazując możliwe dalsze kierunki badań-, które wg Doktoranta powinny być prowadzone w najbliższej przyszłości, dotyczą one przede wszystkim takich kwestii jak to, że weryfikacja i modyfikacje ZPC powinny być częstsze niż samej strategii, gdyż silniej i szybciej mogą być zaburzone w wyniku zmian sytuacji rynkowej, w której działa dany podmiot.

Ponadto Doktorat przeprowadził weryfikację hipotez, stwierdzając, że istnieje podstawa do stwierdzenia, iż mimo, że nie wszystkie zostały w pełni pozytywnie potwierdzone, to pozwalają rozstrzygnąć problemy badawcze oraz uznać, że cele dysertacji zostały w pełni zrealizowane.

## 2. Charakterystyka tematu oraz celu rozprawy

Tematyka rozprawy doktorskiej pt.: „System zarządzania przez cele (ZPC) w strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa” jest istotna zarówno z naukowego jak i praktycznego punktu widzenia. Dotyczą one bowiem rozwoju społeczno-gospodarczego przedsiębiorstw Produkcyjnych przy efektywnym wsparciu kreowania postaw w zakresie kształtowania nowych Systemów zarządzania nakierowanych na jeszcze większą skuteczność, tworząc wartość dodaną. Badania Autora mieszczą się w tym obszarze, a problem naukowy rozważany w pracy jest bardzo aktualny i ważny szczególnie w tym okresie, kiedy nasz kraj aspiruje do grona krajów wysoko rozwiniętych, gdzie zasady zrównoważonego rozwoju powinny być szczególnie stosowane. Badania nad problematyką rozważaną w rozprawie zarówno w kraju jak i zagranicą są już prowadzone od pewnego czasu, niemniej jednak ta praca stanowi istotny wkład w nowe spopkrzenie nad skutecznym inspirowaniem kadry kierowniczej i pracowników przedsiębiorstw, przy uwzględnieniu wszystkich uwarunkowań, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych, obejmujących wykorzystanie najlepszych strategii zarządczych przy wdrażaniu opracowanych przez Doktoranta modeli w organizacjach gospodarczych. Pozytywnie więc oceniam fakt, że Doktorant podjął tak złożony i bardzo aktualny problem, zajmując się w rozprawie przedstawieniem w sposób kompleksowy, uwzględniający zarówno podstawy teoretyczne, metody statystyczno- ekonometryczne pozwalające na określenie stanu faktycznego oceny poziomu realizacji strategii badanych przedsiębiorstw w wielowymiarowych aspektach. Takie holistyczne spojrzenie daje pozytywny impuls do dalszych badań w tym obszarze, a przedstawione w pracy rozwiązanie w postaci autorskiego modelu: *Model zintegrowanego procesu realizacji strategii w oparciu o ZPC i OKR* stanowi wartościowy element oceny funkcjonowania badanych firm.



Biorąc pod uwagę powyższe aspekty, należy stwierdzić, że praca doktorska mgr Adama Sikorskiego jest aktualna i dotyczy ważnych problemów w jednostkach gospodarczych—przedsiębiorstwach produkcyjnych.

Doktorant podjął się trudnego zadania, polegającego na udowodnieniu, że istnieje korelacja pomiędzy poziomem zaangażowania pracowników i ich przelozonych w system ZPC a budową pozycji konkurencyjnej w przedsiębiorstwach, prowadząc do kształtowania ich potencjału zasobowego przy tworzeniu długofalowego ich wzrostu, prowadzącego do osiągnięcia sukcesu rynkowego. Postawione przez Doktoranta cele pracy są oryginalne, a zobrazony problem naukowy jest aktualny i ważny, szczególnie w obecnym wysoce niestabilnym okresie. Zagadnienia naukowe przedstawione w pracy są w ogólności sprecyzowane w sposób zadowalająco jasny i jednoznaczny, a postawione na wstępie hipotezy badawcze zostały w trakcie pracy definitywnie udowodnione i zweryfikowane.

### 3. **Rozwiązanie** postawionego **problemu naukowego**

Problem naukowy przedstawiony przez Autora rozwiązany został w rozdziałach: trzecim i czwartym, gdzie kolejno sprecyzowano główne założenia metodyczne i twórczo rozwinięto metodykę analityczną pozwalającą na wielowarstwowe spojrzenie badawcze, umożliwiające przeprowadzenie wnioskowania syntetycznego. Podejście takie uważam za bardzo właściwe i nowatorskie, można bowiem w tak skomponowany sposób stosować ją także przy innych obszarach dotyczących zarządzaniem np. zarządzania procesowego w przedsiębiorstwach rozszerzając je o zagadnienia strategii konkurencyjnej.

Katalog innowacyjnych prac wykonanych przez Doktoranta *w rozprawie* jest imponujący, za najbardziej oryginalne osiągnięcia Autora pracy uznałbym:

1. Ocenę aktualnego stanu wiedzy w zakresie zarządzania przez cele w ujęciu globalnych i w perspektywie rozwojowej przedsiębiorstw,
2. Ocenę aktualnego stanu wiedzy w zakresie problematyki strategii konkurencyjnej przedsiębiorstw,
3. Ocenę aktualnego stanu wiedzy w zakresie problematyki modeli biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem w ujęciu globalnym i krajowym w funkcji determinant i efektów zarządzania,
4. Opracowanie autorskiego *Modelu zintegrowanego procesu realizacji strategii w oparciu o ZPC r OKR*,
5. Wielowymiarowe badania empiryczne oceny warunków zaangażowania pracowników i ich przelozonych w system ZPC,
6. Zdefiniowanie uwarunkowań budowy modelu strategii konkurencyjnej opartej na systemie

ZPC.

#### 4. Uwagi i kwestie dyskusyjne

Jako recenzent rozprawy zgłaszam następujące uwagi i kwestie dyskusyjne:

##### **A. Uwagi ogólne:**

Generalnie recenzent nie wnosi żadnych poważnych merytorycznych uwag, uważając pracę wykonaną na wysokim poziomie naukowo - badawczym, niewielkie zauważone mankamenty typu redakcyjnego w żadnym stopniu nie obniżają jej wartości, został one wymieniony poniżej, jako wskazówka dla Doktoranta przy wykonywaniu kolejnych prac.

Niemniej jednak recenzent chce w trakcie obrony pracy prosić Doktoranta o ustosunkowanie się do następujących zagadnień:

1. Czy możliwe jest opracowanie jednego zagregowanego wskaźnika oceniającego poziom zaangażowania wszystkich pracowników przedsiębiorstwa obejmującego wszystkie rozpatrywane cechy, jeżeli tak, to jak można by go zdefiniować i obliczyć ?

Czy przeprowadzone badania i opracowane związki relacyjne mogą pozwolić na szacowanie poziomu zaangażowania pracowników innych przedsiębiorstw? Czy Autor nie uważa, że dla lepszego zrozumienia wyników badań można byłoby wprowadzić syntetyczny wskaźnik potencjału zasobowego obejmującego wszystkie rozpatrywane cechy, jeżeli tak to jak można by go zdefiniować i obliczyć.

2. Praca nie zawiera wizji dalszych badań, zatem recenzent prosi o wskazanie ewentualnych ulepszeń w stosunku do opracowanych modeli.

##### **B. Uwagi szczegółowe:**

1. Brak streszczenia pracy, recenzent jest przekonany, że jest to niezamierzony rezultat ostatecznej i niezbyt uważnej redakcji pracy.
2. Tytuł jednego z podrozdziałów jest *Hierarchia celów. Kontekst misji i wizji organizacji*, w jego tekście Autor definiuje misję, niestety nie ma w nim mowy o wizji. Recenzent prosi o uzupełnienie tego niedopatrzenia.

Uwaga generalna do uwag szczegółowych : przy nielicznych uwagach redakcyjnych, praca napisana bardzo starannie i o dobrej stylistyce co świadczy o dojrzałości naukowej Doktoranta.

Recenzent zauważa właściwą opiekę merytoryczną w trakcie przygotowywania pracy przez Promotora.

## 5. Ocena pracy jako rozprawy doktorskiej

Biorąc pod uwagę zawartość pracy stwierdzam, że:

Doktorant w sposób wystarczająco jednoznaczny sformułowała problem naukowy, który następnie rozwiązał właściwie przy użyciu metod naukowych. Zakres i stopień wiedzy Doktoranta w zakresie dyscypliny naukowej, której dotyczy *praca*, jest wystarczający *zarówno* w zakresie teoretycznym jak również aplikacyjnym.

Na szczególną uwagę zasługuje duża wiedza i znajomość zagadnień przez Doktoranta zebrana na podstawie bardzo dużej liczby pozycji literaturowych, związanych z koncepcjami zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania przez cele, rozszerzonej o własne rozwiązania aplikacyjne. Doktorant posiada również dobre opanowanie techniki pisania prac naukowych oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

## 6. Wniosek końcowy

Recenzowana rozprawa doktorska mgr Adama Sikorskiego „*System zarządzania przez cele (ZPC) w strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa*” **spełnia ustawowe wymagania dotyczące rozpraw doktorskich** zawarte w art. 13 Ustawy o stopniach i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki z 14.03.2004r. (Dz.U.nr 65,poz.595) w zgodzie z Ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym z 27.07.2005r.IDz. U. nr 164, poz.1365 z późniejszymi zmianami). Jest ona oryginalnym rozwiązaniem postawionego przez Autora zagadnienia naukowego. Potwierdza opanowanie przez Niego wiedzy w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Potwierdza również umiejętność rozwiązywania problemów naukowych, w związku z powyższym wnioskuję o dopuszczenie **mgr Adama Sikorskiego do publicznej obrony rozprawy doktorskiej.**

