

Prof. dr hab. Cezary Suszyński, prof. em. SGH  
Instytut Zarządzania - Katedra Zarządzania Strategicznego

## RECENZJA

### **dorobku naukowo-badawczego Pana dr. PIOTRA KORNETY**

*w związku z postępowaniem habilitacyjnym w dziedzinie nauk społecznych  
w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości  
prowadzonym przez Radę Naukową Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości  
Politechniki Warszawskiej*

#### **1. Podstawy sporządzenia opinii**

Przedkładana recenzja została sporządzona w oparciu o pismo Pana dr. hab. inż. Jarosława Domańskiego, Dziekana Wydziału Zarządzania PW, z 1 września 2022 r. Podstawą oceny była dokumentacja przesłana przez Kandydata, przy uwzględnieniu zasad i kryteriów wynikających ze stosownych aktów prawnych, w szczególności Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2020 r. poz. 85 z późn. zm.).

Dokumentacja dla postępowania w sprawie nadania stopnia naukowego doktora habilitowanego, przesłana przez Kandyda obejmowała prawnie wymagane materiały, w tym:

- 1) Wniosek o przeprowadzenie postępowania habilitacyjnego, wraz z zestawem załączników:
  - Dyplom Uniwersytetu Technologiczno-Humanistycznego im. Kazimierza Pułaskiego w Radomiu, stwierdzający uzyskanie przez Kandydata stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie ekonomia.
  - Autoreferat przedstawiający opis dorobku i osiągnięć naukowych.
  - Wykaz osiągnięć naukowych, w szczególności po uzyskaniu stopnia naukowego doktora.
  - Publikacje – pełne teksty (kserokopie 21 artykułów).
- 2) Monografię zgłoszoną jako osiągnięcie naukowe: Piotr Korneta, *Projektowanie systemów zarządzania dokonaniem*, Radom/Warszawa 2020.
- 3) Nośnik danych CD zawierający wybrane publikacje i dokumenty w wersji elektronicznej (bez monografii).

#### **2. Ocena dorobku Kandydata**

##### **2.1. Szczegółowa ocena wskazanego osiągnięcia naukowego**

**Monografia pt.: *Projektowanie systemów zarządzania dokonaniem***, Wydział Zarządzania - Politechnika Warszawska, Współpraca wydawnicza: Sieć Badawcza ŁUKASIEWICZ – Instytut Technologii Eksploatacji, Radom/Warszawa 2020, ss. 194.

Monografia obejmuje sześć rozdziałów wyznaczających umownie trzy odsłony tytułowego zagadnienia. Dwa pierwsze rozdziały to charakterystyka systemów zarządzania dokonaniem (*Performance Management System – PMS*) oraz uwarunkowania ich projektowania. Kolejne dwa rozdziały prezentują wybrane modele zarządzania dokonaniem pierwszej generacji (klasyczne) oraz modele zarządzania drugiej generacji. Ostatnie dwa rozdziały zawierają autorską propozycję metodyki projektowania systemów zarządzania dokonaniem oraz jej weryfikacji i aktualizacji.

Pracę dopełniają wstęp (Problem badawczy) i Zakończenie, a także Bibliografia, Załączniki i Wykaz skrótów użytych w tekście.

W wymiarze merytorycznym zarysowana struktura podstawowych wywodów – systemy zarządzania dokonania, uwarunkowania ich projektowania, modele zarządzania, propozycja ich projektowania oraz weryfikacja proponowanej metodyki – stanowi logiczną, zwartą całość. Stwarza ona podstawę do zaprezentowania prawidłowo skonstruowanego procesu dedukcyjnego rozpoznania interesującego zagadnienia, w tym ujęciu rzadko poruszanego w rodzimym piśmiennictwie. Analiza i ocena realizacji przyjętego zadania, właściwa prowadzonemu postępowaniu awansowemu, wymaga bardziej szczegółowego przesłedzenia, głównie przez pryzmat celów i hipotez przyjętych przez Kandydata, kolejnych fragmentów monografii.

#### **Problem badawczy** (podstawowe wyznaczniki opracowania)

Dokonując wprowadzenia wybranej problematyki badawczej Autor słusznie wskazuje, iż zasadniczą przesłanką jej podjęcia jest nie tyle ograniczone rozpoznanie (jak sam zauważa literatura jest dość rozległa), co narastające w miarę pogłębiania studiów i badań dyskusje i wątpliwości co do korzyści stosowania *PMS*. Podkreślając trafność tej konstatacji należy zauważyć – co jeszcze bardziej istotne w kontekście oceny pracy – że wyznacza ona zarazem główny, w znacznej mierze użyteczny obszar i kierunek rozważań. Znajduje to swoje konsekwentne odbicie w sformułowaniu głównego celu pracy. Zakłada on wskazanie sposobów i metod, które pozwolą rodzimym przedsiębiorstwom „projektować i aktualizować efektywne i skuteczne systemy zarządzania dokonania” (s. 9). Sygnalizowana wyżej struktura monografii, a ściślej jej kolejne części służą realizacji poszczególnych celów cząstkowych awizowanych tytułami rozdziałów. Składają się one na całość uwzględniającą głównie rozpoznanie teoretyczne, a także propozycję metodyczną oraz elementy aplikacyjne (weryfikacja empiryczna).

Dla potrzeb wydzielonych etapów proponowanego badania Autor przyjmuje zestaw roboczych tez właściwych każdemu z rozdziałów. O ile wcześniejsze spostrzeżenia i oceny dotyczące logiki, zwartości struktury przedsięwzięcia, jego zakresu i celów mają jednoznacznie pozytywny wydźwięk, o tyle sformułowanie tez budzi wątpliwości i wynikające z nich uwagi krytyczne. Rezygnując ze szczegółowej, wymagającej długich przytoczeń, analizy każdej z tez, można syntetycznie wskazać ich następujące obciążenia:

- Nadmiernie rozbudowana treść większości tez – ostatecznym efektem, a zarazem potwierdzeniem tego jest obszerne sformułowanie tezy głównej, składającej się z trzech zdań złożonych (s. 10).
- Głównie opisowy sposób formułowania tez w miejsce stawiania problemu do rozstrzygnięcia (*vide teza z rozdziału 4 – s. 9*).
- Stawianie tez w kategoriach normatywnych („projekt [dokonań] powinien być...” – fragment tezy z rozdziału 3 – s. 9).
- Stwierdzenia oczywiste jako wiodąca część tezy – np. w kwestii korzyści ze stosowania *PMS* Autor pisze: „Liczne trudności, jakimi jest obarczone ich [systemów] projektowanie, wdrażanie oraz eksploatacja mogą zniwelować ich istotną część (teza do rozdziału 1 – s. 7).

W efekcie powyższych niedoskonałości zacierają się nierzadko to, co stanowi o istocie tezy, a mianowicie właściwa jej wątpliwość badawcza, wyraziste wskazanie tego, co ma być głównym przedmiotem poznania w wymiarze merytorycznym (problem) i co determinuje pozostałe wybory naukowego instrumentarium (przedmiot, metody, sposoby poznania). W tym względzie treści zawarte w ogólnie poprawnym przybliżeniu problemu badawczego podjętego w monografii (wstęp) sygnalizują potrzebę poprawy warsztatu Kandydata.

### **Charakterystyka systemów zarządzania dokonaniami (Rozdział 1)**

Główne zagadnienia wyznaczające zawartość i strukturę rozdziału otwierającego pracę obejmują istotę zarządzania dokonaniami, definicje oraz ogólne założenia systemów zarządzania dokonaniami, a także zalety tych systemów i towarzyszące im problemy.

Kwestią zasadniczą, a zarazem punktem wyjścia jest mnogość znaczeń angielskiego terminu *performance*, będącego tłumaczonym na język polski jako m.in. „wykonanie”, „osiągnięcie”, „dokonanie”, „wyczyn”. Sprawia ona, że określenie *performance management* (*PM*), które pojawiło się w literaturze amerykańskiej jeszcze w latach 70. XX w., nie ma u nas zdecydowanie jednoznacznego odpowiednika i bywa też rozumiane jako „zarządzanie wynikami” (zarządzanie oparte na ocenie wyników). Co więcej, w przekroju całej recenzowanej pracy – np. na etapie prezentacji modeli zarządzania dokonaniami (rozdziały 3 i 4) – owo zarządzanie wynikami nieraz wyraźnie przebija w prowadzonych wywodach. Tym niemniej, w oparciu o propozycje innych autorów oraz własną argumentację Kandydat zdecydował się przyjąć jako wiążące dla dalszych rozważań określenie „zarządzania dokonaniami” i odpowiednio także określenie „systemy zarządzania dokonaniami” (odpowiednik *performance management systems - PMS*).

Oceniając pozytywnie dążenie Habilitanta do względnie jednoznacznych przesądzeń w podstawowej kwestii istoty podjętej problematyki trudno pozbyć się uczucia niedosytu argumentacji na rzecz dokonanego wyboru, zwłaszcza przy przyjętym rozumieniu terminu „dokonania” i podkreślanym znaczeniu pojęcia ich pomiaru. To ostatnie Autor nie bez racji uważa za „stanowiące fundament wszystkich systemów zarządzania dokonaniami” (s. 11), zaś „przedsiębiorstwo ma dokonania, jeżeli podejmowane przez nie działania przyczyniają się do osiągnięcia celów i poprawy rezultatów” (s. 9). Interpretacja i logika związków podstawowych pojęć wskazuje zatem, że dalsze rozważania dotyczą tylko części *performance management* – tej, która ma pozytywną konotację i nie uwzględnia dokonań, które przynoszą wyniki inne (gorsze) od zamierzonych. Jest oczywiście prawem Habilitanta przyjęcie takiego podejścia, ale na etapie definiowania istoty zagadnienia dobrze byłoby to wyraźnie stwierdzić. Tym bardziej, że jednocześnie uznaje On holistyczną i interdyscyplinarną naturę zarządzania dokonaniami, wobec której trudno ograniczać się jedynie do pozytywnie rozumianych dokonań przedsiębiorstwa<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> W zakończeniu punktu dotyczącego istoty zarządzania dokonaniami Autor pisze: „zarządzanie dokonaniami (*PM*) stanowi zbiór procesów podejmowania decyzji wykorzystujących dorobek i metody z innych dziedzin nauki na podstawie wyników nistycznego i zintegrowanego pomiaru dokonań ukierunkowanych na coraz doskonalszą realizację celów organizacji” (s. 14). Wobec tak szerokiego ujęcia należałoby zapytać: Czym różni się powyższe sformułowanie od określenia całości procesu zarządzania współczesną organizacją (przedsiębiorstwem)? W czym ostatecznie zawiera się *differentia specifica* zarządzania dokonaniami?

Istotnym spostrzeżeniem, trafnie eksponowanym przez Autora zarówno pod kątem zidentyfikowania istoty zarządzania dokonaniem jak i dalszego, praktycznego wykorzystania tej koncepcji jest miejsce i użyteczność systemów zarządzania dokonaniem (*PMS*) w podejmowaniu decyzji strategicznych. Wiele wskazuje na to, że niezależnie od zawsze obecnej funkcji bieżącego monitorowania stopnia realizacji przyjętych celów organizacji (komponent operacyjny systemów) strategiczny wymiar *PMS* jest tym co, przesądza o ich współczesnej, złożonej naturze, jak też dalece determinuje tworzenie nowych modeli. Syntetyczne zestawienie zalet i korzyści, a w szczególności problemów związanych z systemami zarządzania dokonaniem – także tych nawiązujących do strategicznego wymiaru *PMS* – wypełnia resztę pierwszego rozdziału pracy. Na pozytywną ocenę zasługuje konsekwentny sposób uporządkowania materii wyróżniający problemy strategiczne, dotyczące samego systemu (stosowania mierników) i związane z człowiekiem (umiejętności i wiedza, problemy psychologiczne, dotyczące kultury organizacyjnej). Szkoda natomiast, że zrobiono to w sposób bardzo syntetyczny, właściwie jedynie w formie zestawień tabelarycznych odwołujących się do propozycji i dokonań szerokiego grona badaczy. Ograniczenie zestawu ponad 60 ledwie zaawizowanych problemów na rzecz selektywnego potraktowania, analitycznego rozwinięcia wybranych z nich – np. reprezentatywnych dla określonych grup zagadnień, istotnych w perspektywie ich aktualności, związków z dalszymi rozważaniami, itp. - mogłoby uczynić ten fragment pracy mniej encyklopedycznym, a bardziej pogłębionym i autorskim.

W Podsumowaniu rozdziału Autor stwierdza, iż udało się zrealizować pierwszą z postawionych tez („wykazano... - s. 22). Bliższe prawdy jest stwierdzenie, że jedynie ukazano w formie podawczej szerokie *spectrum* hipotetycznych problemów i trudności mogących zniwelować korzyści stosowania systemów zarządzania dokonaniem.

### ***Uwarunkowania projektowania systemów zarządzania dokonaniem*** (Rozdział 2)

We wstępie do rozdziału Kandydat stwierdza, że intencją tej części pracy jest „zarówno określenie założeń jak i wynikających z nich charakterystyk projektowania systemów zarządzania dokonaniem [...] sposobów projektowania i składowych systemów zarządzania dokonaniem” (s. 23). Nie negując znaczenia powyższych kwestii dla tematu pracy w zestawieniu z tytułem rozdziału budzą one spore wątpliwości. Być może wskazane zagadnienia, przy określonym podejściu i w kolejnych przybliżeniach, dają się interpretować jako elementy uwarunkowań projektowania *PMS*. Tym niemniej takie kategorie jak założenia, charakterystyki, składowe, sposoby projektowania dotyczą bardziej natury systemów, ich istoty, niż tego, co w powszechnym rozumieniu uznawane jest za uwarunkowania (głównie zewnętrzny i wewnętrzny kontekst *PMS*). Wobec zamiarów awizowanych przez Autora oraz powyższych uwag tytuł rozdziału oraz jego zawartość nie są do końca zbieżne. Szczęśliwie dalsze treści w większym stopniu wypełniają funkcję analizy uwarunkowań projektowania *PMS*, aczkolwiek też nie są one wolne od innych niedoskonałości.

Z uwagi na słusznie podkreślane związki systemów zarządzania dokonaniem ze strategią organizacji *gros* tego fragmentu opracowania wypełniają zagadnienia dotyczące kwestii strategicznych, w szczególności podrozdziały poświęcone ewolucji koncepcji strategii organizacji oraz krytycznym czynnikom sukcesu (*CSF*). Autor postanowił przybliżyć te ważne kwestie z zakresu zarządzania strategicznego, ale uczynił to w sposób bardzo tradycyjny –

zwłaszcza przy pierwszym z zagadnień. Szkoły zarządzania strategicznego przesłane są wyłącznie w ramach powszechnie stosowanej formuły wyróżniającej cztery szkoły prezentowane w podręcznikach akademickich uznanych rodzimych autorów (K. Obłój, M. Romanowska). O ile sięganie do wybranych źródeł jest suwerenną decyzją Autora, jakkolwiek przytaczanie treści podręcznikowych raczej nie przystoi rozprawie habilitacyjnej, o tyle istotnym uchybieniem jest brak przełożeń tych treści w obszar tytułowego zagadnienia pracy. Całostronicowa tabela 2.1 (s. 25), prezentująca rozległe opisy założeń szkół zarządzania strategicznego, aż prosi się o ich skrócenie, a jednocześnie rozszerzenie zestawienia o dodatkową kolumnę ukazującą zróżnicowanie w podejściu do systemów zarządzania dokonania, na gruncie założeń każdej ze szkół. W tym kontekście sięgnięcie do propozycji innych ujęć ewolucji zarządzania strategicznego<sup>2</sup> mogłoby bardziej poszerzyć i profilować treści pod kątem głównego nurtu rozprawy. W prezentowanej postaci fragmenty rozdziału dotyczące problematyki zarządzania strategicznego są encyklopedyczne, autonomiczne, mogące z powodzeniem zafunkcjonować także w innych pracach.

Znacznie ciekawsze i bardziej wartościowe są podrozdziały bezpośrednio nawiązujące do tematyki rozprawy, dotyczące powiązania systemów zarządzania dokonania ze strategią organizacji, mierników dokonań, a także zasad projektowania systemów.

W pierwszym z podrozdziałów, wykorzystując dokonania innych badaczy, przedstawiono własną propozycję czytelnego umiejscowienia *PMS* na płaszczyźnie zarządzania strategicznego (piramida na Rys. 2.1, s. 30). W oparciu o dokonany zabieg przeanalizowano ważne konsekwencje dla projektowania systemów, takie jak m.in. ich odgórny, bądź oddolny charakter, konieczność tak częstych zmian *PMS* jak często zmienia się strategia (problem sposobów i częstotliwości dostosowania obu kategorii).

W drugim z awizowanych podrozdziałów zasługujących na pozytywną ocenę dokonano teoretycznego uporządkowania i zdefiniowania na potrzeby pracy pojęć miernika i wskaźnika, następnie zaś pogłębiono rozważania o prezentację kryteriów mierników dokonań. Fragment dopełnia analiza znaczenia dla *PMS* kategorii kluczowych mierników dokonań (*KPI – Key Performance Indicators*) oraz elementy metodyki użytecznej w dalszych wywodach – schemat karty miernika (Tabela 2.3, s. 36), formularz okresowej weryfikacji miernika (Tabela 2.5, s. 37).

Ważnym elementem ostatniego, zamykającego Rozdział 2 fragmentu dotyczącego projektowania *PMS* jest propozycja całościowego ujęcia determinant projektowania systemów zarządzania dokonania w układzie wcześniej analizowanych czynników i mierników. Uzupełnienie podrozdziału o prezentację różnych ujęć etapizacji (dynamiki) oraz głównych charakterystyk procesu projektowania systemów dokonania pozwala na płynne przejście do prezentacji dwóch dużych grup modeli zarządzania dokonania.

***Modele zarządzania dokonania pierwszej generacji (klasyczne)*** (Rozdział 3)

***Modele zarządzania dokonania drugiej generacji*** (Rozdział 4)

---

<sup>2</sup> Patrz: A. Zakrzewska - Bielawska. *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, Wałbrzych 2014, s. 9-29.

Ponieważ wskazane rozdziały dotyczą ogólnie biorąc tej samej materii (modele zarządzania dokonania), jak też w trosce o zwięzły charakter recenzji ocena obu z nich zostanie przeprowadzona w ramach jednej całości.

W rozdziałach 4-5 p. dr P. Korneta przedstawił łącznie 20 modeli zarządzania dokonania. Analiza tych modeli - zgodnie z założeniem wynikającym z ustaleń studialnych, że terminy „system” „model” i „struktura” są w międzynarodowej literaturze z zakresu zarządzania dokonania stosowane zamiennie - stanowi zasadniczy komponent monografii w perspektywie materii będącej przedmiotem finalnego, tytułowego projektowania systemów. Pomijając możliwą i obszerną dyskusję co do powyższego założenia, niezależnie od tego, że Autor znalazł dla niego uzasadnienie w literaturze przedmiotu, poniżej sformułowano kilka bardziej ogólnych spostrzeżeń i ocen właściwych niniejszej recenzji:

- Niewątpliwą, samoistną wartością obu rozdziałów jest zgromadzenie przez Autora w jednym miejscu tak szerokiego zestawu modeli zarządzania dokonania, funkcjonujących w licznie występujących, bardzo różnych opracowaniach teoretycznych i studiach badawczych. Powstało interesujące kompendium wiedzy, użyteczne w szerszym układzie odniesień i prac w tym temacie.
- Nie sformułowano bardziej precyzyjnych, merytorycznych kryteriów wyboru<sup>3</sup>, sekwencji prezentacji modeli, tym niemniej umownie przyjętą cezura czasowa (rok 2000, generacje modeli), jak też charakterystyka właściwości poszczególnych modeli pozwoliły Kandydatowi ukazać także ich ewolucję, przechodzenie od konstrukcji prostszych do bardziej złożonych, uwzględnianie coraz szerszego *spectrum* zdarzeń i procesów.
- Przy tak licznych zestawie modeli można było pokusić się o pewną „standaryzację” prezentacji (powtarzalne elementy, moduły), pozwalającą bardziej wyeksponować ich specyficzne cechy, bieżące porównania między modelami. Dobrze, że Autor zachował konsekwencję w kwestii zasadniczej, czyli wskazania zalet i wad każdej ze struktur.
- W ogólnym ujęciu oceniany, obszerny fragment pracy jest na dostatecznym naukowym poziomie. Ukazuje zarówno merytoryczne przygotowanie Kandydata, znajomość światowej literatury przedmiotu, jak też umiejętność formułowania własnych sądów i ocen, dostrzeganie tendencji, kierunków rozwoju podjętej problematyki w jej międzynarodowym podaniu.

Wyłaniający się obraz modeli zarządzania dokonania w zaprezentowanym ujęciu potwierdza głębsze prawidłowości właściwe rozwojowi współczesnych nauk o zarządzaniu. Modele stają się coraz bardziej złożone, rośnie ich wartość poznawcza w miarę uwzględniania kluczowych właściwości współczesnych procesów społeczno-gospodarczych (wpływy interesariuszy, imperatyw zmian, rosnąca turbulencja otoczenia, konieczność dynamicznego, holistycznego podejścia). Równocześnie jednak narastająca złożoność modeli i ogólna niepewność czynią te złożone konstrukcje coraz trudniejszymi do weryfikacji i zastosowania w praktyce, niezwykle wymagającymi od zarządzających organizacjami.

---

<sup>3</sup> Doniero we wstępie do rozdziału 5 można znaleźć dość ogólna informację, że: „W trzecim i czwartym rozdziale monografii zaprezentowano najistotniejsze, opublikowane do tej pory modele PMS” (s. 95).

Powyższe konstatacje wskazują, że szczególnie ważne pozostaje umiejętne projektowanie systemów zarządzania dokonaniem. Szkoda, że w ocenianych rozdziałach tytułowy problem jest wywoływany od czasu do czasu. Na etapie prezentacji modeli Autor wyraźnie przedłożył ich charakterystykę i analizę nad kwestię projektowania modeli, pozostawiając to ostatnie kolejnym rozdziałom.

***Autorska metodyka projektowania systemów zarządzania dokonaniem oraz jej weryfikacja*** (Rozdział 5)

***Weryfikacja opracowanej metodyki oraz jej aktualizacja*** (Rozdział 6)

Z uwagi na homogeniczny charakter treści (metodyka) oraz fakt, iż Rozdział 5 liczy niewiele ponad 6 stron również i te fragmenty pracy są oceniane łącznie.

O ile wydzielenie kilkustronicowego rozdziału 5 może budzić wątpliwości natury redakcyjnej, o tyle zabieg ten uzasadniają treści i znaczenie fragmentu dla następnego rozdziału i całego przedsięwzięcia. W krótkiej, zwartej formie przedstawiono to, co stanowi istotę wyzwania wynikającego z tytułu monografii – własną koncepcję metodyki projektowania systemów zarządzania dokonaniem. Z punktu widzenia oceny właściwej prowadzonemu postępowaniu awansowemu należy stwierdzić, że:

- Przyjęte założenie, że głównym zadaniem *PMS* jest wspieranie realizacji strategii jest w zgodzie z wcześniejszymi założeniami i ustaleniami, a także procesem kształtowania rozwoju współczesnych organizacji.
- Zastosowana metoda triangulacji obejmującej efekty krytycznego przeglądu literatury, wywiadów eksperckich oraz ekonometrycznych i statystycznych analiz zależności pomiędzy miernikami stwarza możliwości sformułowania oryginalnej metodyki projektowania efektywnego i skutecznego systemu zarządzania dokonaniem.
- Zaproponowana etapizacja procesu projektowania systemów zarządzania dokonaniem – pogłębiona analiza pięciu etapów do powstania projektu oraz czterech kolejnych etapów aplikacyjnego *continuum* od wdrożenia po aktualizację systemu - pozostaje spójna i konsekwentna względem wcześniej przeprowadzonych wywodów, jak również stwarza przesłanki praktycznego skorzystania z niej przez zarządzających organizacjami o różnym profilu i potencjale działalności.
- Poprawność i użyteczność opracowanej metodyki projektowania systemów zarządzania dokonaniem znajdują rozwinięcie i potwierdzenie w weryfikacji przeprowadzonej na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa branży dystrybutorów zaopatrujących rolnictwo w środki do produkcji roślin (rozdział 6).

Najobszerniejszy z rozdziałów pracy jest konsekwentnie przeprowadzonym wywodem pokazującym w praktyce proponowaną procedurę projektowania systemów zarządzania dokonaniem – poczynając od identyfikacji celów strategicznych przedsiębiorstwa, charakterystyki branży, w której ono działa, wyróżnienia obszarów kluczowych dla zapewnienia konkurencyjności przedsiębiorstwa, po rekomendowane obszary pomiaru dokonań oraz zestaw stosownych w tym względzie mierników, jak również możliwości aktualizacji systemu poprzez przykładowo wybrany miernik. Prezentowanej procedurze towarzyszy ekonometryczna analiza zależności w układzie wyróżnionych zmiennych. Całość jest dobrze osadzona na gruncie wcześniejszych założeń i ustaleń, strona warsztatowa nie budzi

większych zastrzeżeń. Kandydat wykazuje się znajomością stosowanych narzędzi analitycznych i umiejętnie z nich korzysta. Merytorycznie, metodycznie i poznawczo jest to najbardziej dojrzały, wartościowy, a zarazem autorski fragment monografii.

## 2.2. Ocena wskazanego osiągnięcia naukowego – wnioski

Ogólna ocena przedłożonego osiągnięcia naukowego p. dr. P. Kornety jest umiarkowanie pozytywna, chociaż elementy tej oceny nie rozkładają się równo. Relatywnie najwięcej uwag krytycznych budzą początkowe fragmenty opracowania. Przesądzą o tym m.in. podniesione już sformułowania roboczych tez, skromna argumentacja na rzecz przyjęcia określenia „zarządzanie dokonaniem”, nadmierna opisowość i autonomiczność niektórych fragmentów rozdziałów 1 i 2, pominięcie jako ważnego uwarunkowania kwestii częstej, zewnętrznej współpracy przy tworzeniu *PMS*, itp. Wraz z przejściem do zasadniczej problematyki systemów (modeli) zarządzania dokonaniem, a zwłaszcza do tytułowych zagadnień projektowania *PMS*, opracowanie staje się bardziej dojrzałe i autorskie, a dzięki temu ciekawsze i wartościowe. Kolejne odsłony potwierdzają też sprawność Kandydata w zakresie wymagań wynikających ze statusu samodzielnego pracownika naukowego.

Wkład przedstawionego osiągnięcia w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości buduje się wokół następujących, ważnych okoliczności i dokonań:

- Wydawcami monografii są Politechnika Warszawska - oficyna akademicka, ale o szerszym, ogólnopolskim zasięgu i uznanej pozycji<sup>4</sup> oraz Sieć Badawcza ŁUKASIEWICZ – jedna z największych sieci badawczych w Europie.
- Praca jest osadzona w nurcie zarządczym - w szczególności problematyce kluczowej dla tego nurtu (zarządzanie strategiczne) - a więc jednoznacznie w materii, w której prowadzone jest postępowanie awansowe.
- Przedmiot studiów i badań to szeroko rozpoznawana, nośna, dynamicznie ewoluująca problematyka systemów zarządzania dokonaniem – mająca trwałe „prawo obywatelstwa” i głębokie osadzenie w światowym dorobku współczesnych nauk o zarządzaniu.
- Do oryginalnych, wartościowych osiągnięć Habilitanta w odniesieniu do teorii zarządzania należą:
  - ✓ Pogłębienie wiedzy w zakresie modeli zarządzania dokonaniem poprzez zebranie w ramach jednej całości i krytyczne prześledzenie zestawu 20 tego typu modeli. Pogłębienie to dokonane zostało na gruncie analizy zalet i wad poszczególnych modeli, jak też ich porównania, głównie pod kątem możliwości i ograniczeń projektowania *PMS*.
  - ✓ Wieloaspektowe prześledzenie związków i znaczenia systemów zarządzania dokonaniem w procesie strategicznym w organizacji. W ujęciu Kandydata związki te obejmują nie tylko bezpośrednie, ścisłe uzależnienie w układzie *PMS* – strategia organizacji, ale szerszy, właściwy procesowi strategicznemu układ zależności, poczynając od formułowania celów strategicznych po weryfikację tych celów jak i samych systemów zarządzania dokonaniem.

---

<sup>4</sup> w kategoriach formalnych wydawnictwo Politechniki Warszawskiej znajduje się w stosownym wykazie wydawnictw publikujących recenzowane monografie naukowe, przygotowanym przez MNI SZW (Unikatowy Identyfikator Wydawnictwa: 48800, Poziom I: 80 punktów).



- W odniesieniu do metod i sposobów współczesnego zarządzania istotnym wkładem Habilitanta pozostają:
  - ✓ Ukazanie podejścia do analizy modeli zarządzania dokonaniai eksponującego nie tyle doraźne, najczęściej wskazywane zalety stosowania modeli (zarządzanie bieżące), ile przede wszystkim długofalowe, związane z rozwojem organizacji aspekty ich tworzenia i wykorzystania (zarządzanie strategiczne).
  - ✓ Opracowanie autorskiej metodyki projektowania *PMS*, konsekwentnie wykorzystującej przeprowadzone studia i badania w literaturze przedmiotu. Propozycja Autora przyjmuje czytelną formę rozpisanego na etapy procesu i ma właściwości bardziej uniwersalne, pozwalające skorzystać z niej organizacjom o różnej wielkości i profilu działalności.
  - ✓ Zastosowanie zaawansowanych metod statystycznych i narzędzi ekonometrycznych analizy i pomiaru związków i zależności w obrębie badanych kategorii.
- Wartościowe elementy wkładu Kandydata do praktyki zarządzania i upowszechniania dokonań nauk o zarządzaniu w środowisku menedżerów to:
  - ✓ Zaprojektowanie systemu zarządzania dokonaniai według stworzonej metodyki dla konkretnego przedsiębiorstwa.
  - ✓ Potwierdzenie użyteczności metodyki poprzez jej empiryczną weryfikację i aktualizację.

W kontekście powyższych ocen i komentarzy, w których wartości monografii przeważają nad jej niedoskonałościami, **opracowanie autorstwa p. dr. Piotra Kornety, zatytułowane *Projektowanie systemów zarządzania dokonaniai* jest osiągnięciem naukowym stanowiącym znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, wypełniającym stosowne zapisy art. 219, ust. 1, p. 2 Ustawy z dnia 20 lipca 2018r.**

### **2.3. Ocena pozostałego dorobku naukowego – dorobek publikacyjny**

Z dostarczonych informacji wynika, że po uzyskaniu stopnia naukowego doktora, tj. po roku 2012 p. dr P. Korneta opublikował samodzielnie rozdziały w 3 krajowych monografiach oraz 35 artykułów w krajowych i zagranicznych czasopismach naukowych. Z tych ostatnich 19 stanowią samodzielne pozycje autorskie, przy czym 8 z nich opublikowano w języku angielskim. Należy podkreślić, że jakkolwiek od uzyskaniu stopnia doktora minęło niemal 10 lat, sygnalizowany wyżej dorobek publikacyjny został zgromadzony w latach 2018-2021, a więc w ciągu zaledwie 4 lat pokrywających się praktycznie z okresem zatrudnienia na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej. Uzyskane wyniki świadczą o znacznej aktywności publikacyjnej od momentu zatrudnienia w strukturach akademickich. Udostępnione artykuły, wybrane przez Kandydata jako reprezentatywne dla prowadzonej działalności naukowej to 21 pozycji pozwalających na bardziej szczegółową ocenę tego fragmentu Jego dokonań.

W ramach przedłożonego materiału tym, co zwraca uwagę jest konsekwencja badawcza głównego nurtu zainteresowań naukowych Autora. Przejawia się ona w stałym drażeniu problematyki zarządzania dokonaniai oraz ich pomiaru - zwięźczeniem jest przedłożone osiągnięcie naukowe - w połączeniu z poszukiwaniem możliwości praktycznego przełożenia materii *PMS* w konkretne obszary zarządzania i działalności organizacji. Z tej perspektywy można umownie wyróżnić wśród przedłożonych artykułów trzy grupy merytorycznie

względnie jednorodnych, choć przenikających się opracowań skoncentrowanych w trzech obszarach biznesowych<sup>5</sup>. Poczynając od samodzielnych, autorskich prac Kandydata są to:

- 1) 3 publikacje (1 anglojęzyczna) z roku 2018 o zarządzaniu dokonaniaми w przedsiębiorstwach dystrybucyjnych.
- 2) 4 publikacje (2 anglojęzyczne) z lat 2018-2019 dotyczące zarządzania dokonaniaми w przedsiębiorstwach zaopatrzenia rolnictwa.
- 3) 12 opracowań (8 anglojęzycznych) z zakresu szerzej ujętej, specjalistycznej problematyki funkcjonowania rodzimej służby zdrowia w okresie pandemii Covid-19.

Publikacje z pierwszej grupy opracowane są profesjonalnie. Każda a nich ma wyraźnie postawiony problem, mniej lub bardziej rozwiniętą obudowę teoretyczną wynikającą z osadzenia tytułowej problematyki w literaturze problemu, część metodyczną (statystyki, narzędzia badawcze), a także oryginalny komponent autorski. Tym ostatnim są głównie propozycje fragmentów systemu zarządzania dokonaniaми - np. zestaw mierników, wskaźników - uwzględniające tak ogólne reguły tworzenia *PMS*, jak i specyfikę przedsiębiorstwa będącego przedmiotem badania. Prace zostały opublikowane w liczących się źródłach krajowych (*Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”*) i zagranicznych (*„International Journal of Management and Economics”*).

Polskojęzyczne artykuły z drugiej grupy opracowań dotyczą wyzwań związanych z wdrażaniem *PMS* oraz zarządzania należnościami. W pierwszym przypadku (publikacja w *„Przeglądzie Organizacji”*) za wartościowe należy uznać zaprezentowanie praktycznej procedury oraz empiryczną weryfikację skuteczności wdrożonego systemu na przykładzie konkretnej spółki zaopatrzenia rolnictwa. Cennym wkładem drugiego artykułu (*„Problemy Zarządzania”*) jest natomiast użycie zestawu zaawansowanych narzędzi statystycznych pozwalających wykazać, że zarządzanie należnościami jest krytycznym czynnikiem sukcesu w spółkach zaopatrzenia rolnictwa.

Artykuły anglojęzyczne tej grupy publikacji mają zbliżony profil merytoryczny (determinanty rentowności sprzedaży, identyfikacja krytycznych czynników sukcesu rodzimych dystrybutorów produktów rolniczych) oraz podobną formę prezentacji. W praktyce każdy z nich jest dojrzałym studium uwzględniającym niezbędny komponent teoretyczny, część metodologiczną (w tym model ekonometryczny) oraz dyskusję nad uzyskanymi wynikami badanej próby przedsiębiorstw. Potwierdzeniem ich dobrego naukowego poziomu jest opublikowanie prac w wysoko punktowanych źródłach – *„International Journal of Economics”* oraz *„British Food Journal”* (wyd. Emerald) - odpowiednio 100 i 70 pkt.

W kontekście dokonywanej oceny ostatnia, najliczniejsza grupa publikacji ma nieco inny charakter niż wcześniej recenzowane. 4 artykuły samodzielnego autorstwa p. dr. P. Kornety (w tym 3 anglojęzyczne) są kontynuacją jego wieloletnich zainteresowań badawczych i dotyczą wcześniej podnoszonych przez Autora kwestii m.in. determinant rentowności, interesariuszy, małych przedsiębiorstw jako zagadnień z zakresu teorii i

---

<sup>55</sup> Dalsze uwagi i oceny dotyczą *de facto* 19 spośród sygnalizowanych 21 publikacji – *gros* treści artykułu dotyczącego problemów systemów zarządzania zostało zawarte w monografii, zaś anglojęzyczny artykuł nt. wdrażania modelu zarządzania zapasami jest jednostkowym studium przypadku przedsiębiorstwa z branży sprzętu dla sektora hotelarskiego i gastronomicznego (*HoReCa industry*).

praktyki stosowania *PMS*. Niewątpliwie *novum* i oryginalność tych publikacji wynika z przeniesienia ich w obszar rodzimej służby zdrowia funkcjonującej w wyjątkowych warunkach pandemii Covid-19. Trudno w tym miejscu choćby w skrócie przedstawić szczegółowe konstatacje i propozycje zaprezentowane w artykułach. Warto natomiast podkreślić, iż Kandydat, posiadający również tytuł zawodowy lekarza medycyny, potrafił w sposób umiętny i nieczęsto spotykany w postępowaniach awansowych powiązać w wartościową całość studia i badania w tak różnych obszarach zarządzania i medycyny.

Podobna refleksja i pozytywna ocena wynika z udziału p. dr. P. Kornety w zespołach będących autorami pozostałych 8 (w tym 6 anglojęzycznych) publikacji. Są to opracowania specjalistyczne, powstałe przy współudziale Kandydata (m.in. jako kierownika modułów tematycznych) w dwóch grantach związanych z pandemią. Poruszają one bardzo ważne, bieżące zagadnienia wynikające ze szczególnej sytuacji zagrożenia pandemicznego. U podstaw większości prac leżą autorskie badania empiryczne oraz propozycje rozwiązań powstałych problemów. Nie rzadko wychodzą one w swoim głównym nurcie poza obszar nauk o zarządzaniu, co czyni recenzenta w ograniczonym stopniu kompetentnym w ocenie ich naukowego poziomu. Niestety, w przekazanych materiałach nie udało się odnaleźć informacji o merytorycznym i procentowym udziale Habilitanta jako współautora tych opracowań, a warto podkreślić, że ukazały się w wysoko punktowanych czasopismach naukowych (140 – 100 punktów). Tym niemniej można wyróżnić wątki zapewne wiążące się z uczestnictwem Kandydata jako współautora artykułów (kwestie pomiaru jakości i efektywności usług medycznych, przekształcenia zagrożeń wynikających z pandemii w szanse rozwoju rodzimych klinik itp.).

Syntetycznym podsumowaniem publikacyjnej działalności naukowej p. dra P. Kornety są podstawowe dane naukometryczne. Z dostępnych informacji wynika, że:

- Łączny *Impact Factor* sześciu prac z udziałem Kandydata (w tym jednej samodzielnej) wynosi 21,105.
- Liczba punktów MNiSW – 1 505 (bez podziału wśród współautorów).
- Cytowania wg Google Scholar – 77.
- Indeks Hirscha – w zależności od źródła: od 1 (BazaEkon) i 2 (Scopus), przez 3 (WoS), po 5 (Google Scholar).

Wskaźniki ilościowe nie są wysokie, co niewątpliwie obniża ocenę dorobku publikacyjnego p. dr P. Kornety, ale nie zmienia jej ogólnie pozytywnego, jakościowego wymiaru.

#### **2.4. Ocena pozostałego dorobku oraz aktywności zawodowej Kandydata**

W latach 2018-2022 p. dr P. Korneta wziął aktywny udział – prezentacja referatów, udział w panelach, wystąpienia - w 20 naukowych konferencjach (w tym w 3 zagranicznych). Kandydat współpracuje od wielu lat z Uniwersytetem Technologiczno- Humanistycznym w Radomiu, czego przejawem jest m.in. uczestnictwo w pracach komitetu naukowego 2 corocznych konferencji z zakresu logistyki. Opublikował również wspomniane wcześniej rozdziały w 3 zbiorowych monografiach i był kierownikiem 2 modułów tematycznych w sygnalizowanych grantach związanych z pandemią.

Habilitant wykazuje znaczącą aktywność jako recenzent licznych prac na etapie poprzedzającym ich publikację w różnych czasopismach naukowych. Do ważniejszych

osiągnięć w tym względzie należy potwierdzone sporządzenie 23 recenzji dla Multidyscyplinarnego Instytutu Wydawnictw Cyfrowych (ang. *MDPI*), jednego z największych światowych wydawców publikujących ponad 300 czasopism naukowych w otwartym dostępie (część z nich jest również wysoko punktowana na liście MNiSW).

Kandydat jest pracownikiem badawczo-dydaktycznym Politechniki Warszawskiej od 2018 r., (na stanowisku adiunkta od 2019 r.), początkowo Katedry Finansów i Systemów Finansowych, zaś od 2021 r. – Zakładu Zarządzania Publicznego. W stosunkowo krótkim okresie pracy w Uczelni zdążył już prowadzić wykłady, ćwiczenia i projekty z kilkunastu przedmiotów, w tym głównie dotyczących problematyki zarządzania – m.in. Alianse strategiczne, fuzje i przejęcia, Zarządzanie relacjami z interesariuszami, Controlling w przedsiębiorstwie. Będąc autorem programów dydaktycznych i koordynatorem przedmiotu na Wydziale Zarządzania PW jest również promotorem 7 obronionych prac magisterskich.

W macierzystej uczelni p. dr P. Korneta jest członkiem Komisji Dziekańskiej ds. Nagród i Odznaczeń Wydziału Zarządzania, Zespołu ds. Strategii Dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości PW, a także brał udział w pracach zespołu opracowującego strategię Wydziału.

Dorobek wynikający z zawodowego życiorysu Kandydata znacznie wykracza poza zwyczajowe dokonania uczestników postępowań awansowych w ramach ich związków z praktyką gospodarczą. W latach 2004-2018 p. dr P. Korneta był m.in. przez prawie 5 lat specjalistą finansowym w międzynarodowej firmie doradczej KPMG, ponad 4 lata dyrektorem finansowym polskich spółek globalnej organizacji Onnera Group (Mondragon), zarządzał także dużymi polskimi spółkami kapitałowymi.

Kandydat jest członkiem 3 towarzystw naukowych – The Association of Chartered Certified Accountants (ACCA – posiada międzynarodowy tytuł zawodowy)) oraz Polskiej Izby Biegłych Rewidentów (PIBR – uprawnienia biegłego rewidenta) i Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierowania (TNOiK).

Połączenie bogatego doświadczenia zawodowego oraz dokonań na gruncie akademickim pozwoliło Habilitantowi na popularyzowanie nauki, także jeszcze przed zatrudnieniem w Uczelni, poprzez wygłaszane referaty, uczestnictwo w panelach dyskusyjnych, liczne publikacje w czasopismach upowszechniających zdobycze nauki.

Podsumowując ocenę pozostałego dorobku oraz aktywności zawodowej Kandydata należy stwierdzić, że ich główne pozycje mieszczą się w formalnie i zwyczajowo przyjętych ramach postępowania awansowego na poziomie więcej niż satysfakcjonującym.

### 3. Konkluzja

Biorąc pod uwagę ocenę przedłożonego osiągnięcia naukowego w postaci monografii pt. *Projektowanie systemów zarządzania dokonaniaми*, jak również pozostałego dorobku oraz aktywności zawodowej Kandydata uważam, że **p. dr PIOTR KORNETA spełnia wymagania sformułowane w stosownej Ustawie, związane z ubieganiem się o uzyskanie stopnia naukowego doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.**

