



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE

UNIWERSYTET EKONOMICZNY W KRAKOWIE

KATEDRA EKONOMIKI I ORGANIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW

ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, pawilon B pok. 155

tel./fax. +48 12 293 53 67, +48 12 293 50 63

Prof. UEK dr hab. Janusz Nesterak
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Kraków, 2017.05.14

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Piotra Włodzimierza WAŚNIEWSKIEGO
pt.

“System pomiaru dokonań w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami”

Promotor: prof. dr hab. Wanda Skoczylas
Uniwersytet Szczeciński
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Szczecin 2017

Spis treści:

1. Podstawy formalne, cel i zakres recenzji.....	2
2. Wybór tematu, cele i hipotezy badawcze rozprawy.	2
3. Ocena struktury i zawartości merytorycznej rozprawy.....	4
4. Ocena strony formalnej rozprawy.	10
5. Konkluzja.	11

1. Podstawy formalne, cel i zakres recenzji.

Niniejsza recenzja została opracowana w odpowiedzi na pismo Dziekana Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego prof. zw. dr. hab. Waldemara Tarczyńskiego (znak pisma: L.dz.149/17/WW), informującego o powierzeniu mi funkcji recenzenta rozprawy doktorskiej mgr. Piotra Waśniewskiego pt. „System pomiaru dokonań w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami”. Celem recenzji jest udzielenie odpowiedzi na pytanie czy przedmiotowa rozprawa spełnia wymogi zapisane w art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2003 r. nr 65 poz. 595 z późn. zm.). Oceniając przedłożoną mi do recenzji rozprawę uczynię to poprzez odniesienie się do takich cząstkowych obszarów oceny, jak:

- wybór tematu i założenia badawcze rozprawy,
- ocena jej struktury i zawartości merytorycznej,
- ocena strony formalnej pracy, oraz
- konkluzja, zawierająca końcową ocenę rozprawy z punktu widzenia spełniania przez nią wymogów ustawowych.

2. Wybór tematu, cele i hipotezy badawcze rozprawy.

Współczesne zarządzanie odbywające się w warunkach dużej dynamiki otoczenia oraz silnej presji rozwojowej, wymuszonej wzrostem konkurencji i zwiększonymi oczekiwaniami klientów, wymaga od menedżerów wykorzystania w procesach decyzyjnych wszechstronnej informacji. Podejście takie stanowi istotę koncepcji Performance Management. W literaturze anglosaskiej pojęcie „performance management” występuje od wielu lat, a jego znaczenie jest stale rozwijane. W efekcie pojawiają się nowe koncepcje i narzędzia wspomagające stosowanie tego podejścia w praktyce gospodarczej. W Polsce problematyka ta nie była dotychczas przedmiotem szerszych publikacji. Nieliczne opracowania prezentowały to zagadnienie wyłącznie w ujęciu zarządzania finansowego w jednostkach biznesowych. Sam termin „performance management” tłumaczony jest na język polski bardzo różnie, jako: zarządzanie wydajnością, zarządzanie efektami,

zarządzanie przez efekty, zarządzanie efektywnością, zarządzanie wynikami, zarządzanie osiągnięciami czy zarządzanie dokonaniem. Należy w tym miejscu wyraźnie podkreślić, iż zarządzanie dokonaniem wykorzystuje oceny wszystkich wyników uzyskiwanych w organizacji, zarówno tych „twardych”, jak i „miękkich”, finansowych i niefinansowych. Z tego powodu koncepcja ta wpisuje się idealnie w zadania realizowane przez współczesnych controllerów oraz menadżerów i stanowi wszechstronne narzędzie sterowania działalnością przedsiębiorstwa na podstawie osiągniętych wyników.

Zastosowanie zarządzania dokonaniem w praktyce związane jest z korzystaniem z różnych metod zarządzania, które są skorelowane z oceną dokonania. Trudno bowiem we współczesnym świecie wyobrazić sobie sytuację, w której menadżerowie zamierzający osiągnąć sukces rynkowy nie będą podejmowali działań zmierzających do uzyskania wiarygodnej informacji pochodzącej z systemu pomiaru dokonania. Ważnym problemem naukowym jest tu podejście do sposobu pomiaru dokonania w jednostkach gospodarczych. Zdecydowana większość prac badawczych w tym obszarze dotyczy zastosowania ich w dużych przedsiębiorstwach. W przypadku MSP zagraniczni badawcy podejmują z jednej strony prace służące adaptacji modeli przygotowanych dla dużych jednostek gospodarczych, a z drugiej strony opracowują specyficzne modele dedykowane małym podmiotom. Autor dysertacji zauważa przy tym lukę badawczą w polskich warunkach, w odniesieniu do przedsiębiorstw małych, dla których nie są prowadzone rozbudowane badania w zakresie systemu pomiaru ich dokonania (s.7). Powyższa determinanta, wsparta znaczeniem małych i średnich przedsiębiorstw dla polskiej gospodarki stała się kluczowym powodem wyodrębnienia przez Autora dysertacji obszaru badań, który wymaga szerszych dociekań naukowych.

Przyjęty zatem w rozprawie sposób oraz zakres sformułowanych celów został ukierunkowany na znalezienie odpowiedzi na podstawowe pytanie badawcze: „czy system pomiaru dokonania dostosowany do specyfiki funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw jest niezbędnym narzędziem wspierającym skuteczne i efektywne zarządzanie tym podmiotami w erze informacji”? (s.8). Autor udzielił przy tym odpowiedzi na siedem pytań badawczych, odnoszących się do (ss.8-9):

- identyfikacji przesłanek i teorii leżących u podstaw zarządzania dokonaniem,
- prezentacji elementów, funkcji, ról i procesów systemu pomiaru dokonania,
- określenia uwarunkowań pomiaru dokonania w zarządzaniu MSP,

- oceny walorów i użyteczności proponowanych w literaturze zagranicznej podejść i modeli systemów pomiaru dokonań małych i średnich przedsiębiorstw,
- diagnozy zakresu wykorzystania, usystematyzowania oraz formy przeprowadzania pomiaru dokonań w małych i średnich przedsiębiorstwach,
- weryfikacji istotności zależności pomiędzy rozwiązaniami w zakresie pomiaru dokonań a wynikami finansowymi małych i średnich przedsiębiorstw,
- sformułowania założeń systemu pomiaru dokonań małych i średnich przedsiębiorstw oraz ich weryfikacja na tle wybranych przykładów.

Realizacji celów rozprawy oraz dążeniu do udowodnienia sformułowanej tezy podporządkowano zakres, przebieg i metody badań odnoszących się do oceny wpływu przyjętego rozwiązania w zakresie pomiaru dokonań na wyniki finansowe MSP.

Zaprezentowane założenia badawcze rozprawy oceniam jednoznacznie pozytywnie. W sposób zrozumiały oraz logiczny eksponują one bowiem zamierzenia Autora w odniesieniu do zakresu i sposobu prezentacji zagadnienia podejmowanego w dysertacji. Zostały one syntetycznie i czytelnie ujęte tabelaryczne we wstępie (ss. 8-9), następnie każdorazowo przywołuje je Autor we wprowadzeniu do każdego rozdziału pracy (ss.12, 76, 117, 151, 171, 192), by po raz kolejny powrócić do nich przy okazji formułowania wniosków końcowych, stanowiących podsumowanie pracy i syntezę przeprowadzonych badań (ss. 230-233). Postrzegam to jako dużą zaletę pracy, bowiem taki sposób prezentacji treści dowodzi świadomego dążenia do podporządkowania prowadzonych badań przyjętym założeniom badawczym.

Także wybór tematu rozprawy uznaję za jak najbardziej zasadny. Wpisuje się on bowiem trafnie w całość badań dotyczących wpływu systemu pomiaru dokonań wspierających zarządzanie przedsiębiorstwem, przyczyniając się do wzbogacenia tych badań zarówno w wymiarze teoriopoznawczym, jak i aplikacyjnym. Na szczególną uwagę zasługuje fakt podjęcia badań w nierozpoznanym dotychczas obszarze dotyczącym MSP.

3. Ocena struktury i zawartości merytorycznej rozprawy.

Recenzowana rozprawa, zgodnie ze swoim tytułem, koncentruje się na problematyce pomiaru dokonań przedsiębiorstwa. Tym samym kluczowe znaczenie dla przyjęcia

określonej struktury pracy ma uznanie wpływu „zarządzania dokonaniami” na poprawę efektywności działalności podmiotu gospodarczego. Słusznie zauważa Autor dysertacji, że „współczesne zarządzanie dokonaniami jest efektem ewolucji zarządzania w kierunku rozwoju wielowymiarowego i zrównoważonego pomiaru dokonań oraz nowych ram koncepcyjnych rachunkowości zarządczej” (ss.27-28). Zarządzanie na podstawie tak określonego pomiaru dokonań odgrywa obecnie znaczącą rolę, przyczyniając się do tworzenia wartości dla interesariuszy (s.22). W tym miejscu stwierdzić należy, że recenzowana rozprawa trafnie wpisuje się w zakres dyscypliny zarządzanie.

Dysertacja ma charakter teoretyczno-koncepcyjno-empiryczny, co zostało czytelnie, w formie graficznej przedstawione w tabeli A (ss. 8-9). Najistotniejszym osiągnięciem Autora jest podjęta próba weryfikacji systemu pomiaru dokonań w małych i średnich przedsiębiorstwach, które mimo, że stanowią dominującą liczbę funkcjonujących w kraju podmiotów gospodarczych, nie doczekały się w tym obszarze rozbudowanych badań teoretycznych i empirycznych.

Zasadnicza część pracy doktorskiej obejmuje 256 stron maszynopisu. Zawiera sześć rozdziałów, wstęp, zakończenie, spisy zawartych tabel, wykresów i schematów (ogółem 105 tabel, 10 wykresów prezentujących głównie wyniki badań własnych Autora i 17 schematów ułatwiających analizę przedstawianej w opisie efektów pracy badawczej) oraz bibliografię, obejmującą wykorzystane w pracy źródła zagraniczne (128 pozycji, głównie artykuły pochodzące z czasopism naukowych) i literaturę krajową (116 pozycji) a także 21 pozostałych pozycji głównie w postaci zwartych raportów oraz źródeł elektronicznych. Odrębną część stanowi 9 stronicowy załącznik, który przedstawia rozbudowany kwestionariusz badania ankietowego przedsiębiorstw działających w Polsce, w sektorze niefinansowym.

Struktura logiczna rozprawy, oparta na doborze i sekwencji prezentowanych w niej treści została w sposób właściwy podporządkowana jej tytułowi oraz przyjętym założeniom badawczym. Stąd, niezależnie od formułowanych dalej uwag szczegółowych odnoszących się do poszczególnych rozdziałów, strukturę pracy oceniam pozytywnie.

Bardzo korzystnie oceniam konstrukcję przedłożonej pracy doktorskiej. Autor każdą część rozpoczyna się od wprowadzenia do rozdziału, by przejść w kolejnych podrozdziałach do realizacji właściwej treści a zakończyć podsumowaniem formułującym

wnioski końcowe. Dowodzi to dużej dojrzałości naukowej Autora oraz jego dbałości o przejrzystość prowadzonych wywodów.

W rozdziale pierwszym zatytułowanym „*System pomiaru dokonań w zarządzaniu przedsiębiorstwem*” (64 strony) Autor w sposób rozbudowany oraz dogłębny przedstawił genezę i ewolucję pojęcia zarządzania dokonaniami. W mojej opinii rozdział ten jest zbyt rozbudowany, głównie w części poświęconej koncepcji zarządzania strategicznego (ss.12-17) oraz wartości (ss.19-22). Z kolei przygotowane przez Autora tabelaryczne (tabela 1.3., ss.23-27) zestawienie różnych podejść teoretycznych, które były determinantami powstania i rozwoju koncepcji zarządzania dokonaniami oceniam wysoce pozytywnie. Przygotowane zestawienie, oparte na metodyce systematycznego przeglądu literatury, świadczy o dużej dojrzałości doktoranta i umiejętności wnikliwej analizy zebranego materiału literaturowego. Szczegółowa analiza literatury przedmiotu pozwoliła wskazać duże braki badawcze w tym obszarze, co determinowało główny cel pracy doktorskiej.

W drugim rozdziale, który Autor opatrzył tytułem: „*Specyfika systemu pomiaru dokonań małych i średnich przedsiębiorstw*” (41 stron) przeprowadzono analizę wpływu atrybutów związanych z małymi i średnimi przedsiębiorstwami na podjętą problematykę badawczą. W przypadku tych podmiotów gospodarczych ilość czynników wpływających na ostateczny kształt systemu pomiaru dokonań jest zdecydowanie większy niż w jednostkach dużych. Autor w sposób kompleksowy, ale wyważony omówił najważniejsze determinanty, prezentując je na tle dużych przedsiębiorstw (m.in. ss.88-89; s.96). Słusznie podkreśla, iż mimo istnienia wielu czynników wspierających procesy strategiczne małych i średnich przedsiębiorstw, to w rzeczywistości gospodarczej perspektywa strategiczna wykorzystywana jest niewielkim zakresie (s.95). Duża w tym rola doradców wspierających zarządzających MSP, którzy z reguły przygotowują zbyt opasłą i mało konkretną strategię. Powstały w taki sposób dokument strategii trudno jest implementować do codziennego życia gospodarczego firmy. Dobrym rozwiązaniem jest wykorzystanie osiągnięć systemu pomiaru dokonań, który pozwala skwantyfikować cele długookresowe i przedstawić je w formie syntetycznej, często na jednej kartce. Autor w sposób dogłębny przedstawił przebieg działań mających na celu implementację systemu pomiaru dokonań w małych i średnich przedsiębiorstwach, które mają zniwelować bariery wykorzystywania przez nie strategii (ss.97-104). Słusznie zauważa Autor, iż aby systemy pomiaru dokonań były

skuteczne, należy nie tylko zapewnić odpowiednią ich architekturę i sposób dostarczenia, ale przede wszystkim należy zadbać o jej wykorzystywanie przez pracowników firmy (s.113). Zaprezentowany w tej części dysertacji materiał pozwolił na pozytywne zweryfikowanie postawionej hipotezy badawczej, dotyczącej wpływu specyfiki MSP na ostateczny kształt systemu pomiaru dokonań. Pewnym niedociągnięciem tej części pracy jest znikoma ilość własnych wniosków Autora, które mogłyby powstać na bazie bogato cytowanej w tym rozdziale literatury przedmiotu.

Celem trzeciego rozdziału pt. *„Przegląd zagranicznych podejść i modeli systemów pomiaru dokonań MŚP oraz ocena ich wartości poznawczej i przydatności w warunkach polskich”* była ocena przydatności proponowanych przez zagranicznych autorów koncepcji systemów pomiaru dokonań dopasowanych do specyfiki MŚP. Autor identyfikuje ich silne oraz słabe strony (ss.142-144). Na szczególną uwagę zasługuje obszerna literatura przedmiotu, która została wykorzystana przez Autora dysertacji. Ta krytyczna ocena zagranicznej literatury posłużyła do zdobycia przez niego wiedzy na temat możliwej adaptacji proponowanych rozwiązań w warunkach polskiej gospodarki. Pozwoliła także na zbudowanie podstaw metodologicznych opracowanej w pracy koncepcji systemu pomiaru dokonań w małych i średnich przedsiębiorstwach. Słusznie zauważa Autor, iż małe i średnie przedsiębiorstwa powinny być zachęcane do szerszego wykorzystania zebranych danych, nie tylko do sterowania bieżącą działalnością, ale zwłaszcza do wspierania decyzji zarządczych w dłuższym horyzoncie (s.142). Zawartość trzeciego rozdziału pracy doktorskiej pozwoliła na udowodnienie postawionej tezy, iż „rozwiązania metodyczne wypracowane i zweryfikowane na świecie mają wartość poznawczą i użyteczność praktyczną w polskich przedsiębiorstwach”, z czym trudno się nie zgodzić.

Rozdział czwarty opatrzony tytułem *„Identyfikacja stosowanych rozwiązań w zakresie systemów pomiaru dokonań MSP w Polsce”* (20 stron) zawiera prezentację wyników badań nad systemami pomiaru dokonań stosowanych w przedsiębiorstwach działających w Polsce¹. Badania ankietowe przeprowadzono metodą CATI dwukrotnie na reprezentatywnej próbie po 300 przedsiębiorstw każdorazowo, zatrudniających powyżej 10 pracowników. Rozdział ten zawiera wiele interesujących wniosków, pozwalających na

¹ Zebrane dane i wnioski są efektem pracy badawczej zespołu pod kierunkiem Prof. dr hab. W.Skoczylas, a Autor dysertacji wchodził w skład grupy badawczej (s.151).

identyfikacje obecnego stanu w obszarze systemu pomiaru dokonań w przedsiębiorstwach działających w Polsce. W toku prowadzonych badań wysunięto wniosek, iż menedżerowie MSP dokonują co prawda pomiarów, lecz czynią to w sposób chaotyczny a ich struktura jest mało sformalizowana i trudna do ujednoczenia. Autor przedstawił także wniosek z badań, który wskazuje iż zarządzający firmami widzą potrzebę mierzenia także sfery pozafinansowej swojej działalności gospodarczej (s.169). Sferę tę uznają za silną determinantę wpływającą na tworzenie wartości przedsiębiorstwa. Zaprezentowana w tej części dysertacji metodologia badawcza jest poprawna i wskazuje na umiejętne stawianie problemu badawczego oraz dowodzi wiedzy Autora w obszarze wnioskowania na podstawie zebranych wyników badania.

W rozdziale piątym zatytułowanym „Ocena zależności między systemem pomiaru dokonań a wynikami finansowymi MSP” (21 stron) Autor przedstawił wyniki dalszych, rozwiniętych badań pozwalających na ocenę korelacji między wyodrębnionymi cechami systemu pomiaru dokonań a osiąganymi wynikami finansowymi przez małe oraz przez średnie przedsiębiorstwa. Konstrukcja tego rozdziału jest poprawna a właściwe wnioskowanie poprzedzone zostało prezentacją zastosowanej metodyki badawczej. Do analizy zależności Autor wykorzystał metody statystyczne właściwe dla zmiennych jakościowych, takie jak współczynniki zbieżności Czuprowa oraz test niezależności χ^2 Pearsona. Przeprowadzone badanie wykazało niską zależność lub jej brak między przyjętymi zmiennymi a wynikami finansowymi osiąganymi zarówno w małych przedsiębiorstwach, jak i średnich. Na podstawie wyników badania Autor wskazuje na lukę pomiędzy teorią i praktyką gospodarczą w zakresie systemów pomiaru dokonań wspierających zarządzanie polskimi MSP (s.191). Podobnie jak w rozdziale czwartym, tak i w piątym widać dojrzałość Autora dysertacji w realizacji procesu badawczego.

Ostatni, szósty rozdział pracy, zatytułowany „Propozycja koncepcji systemu pomiaru dokonań wspierających zarządzanie MSP i warunki ich implementacji”, (37 stron) formułuje dwie autorskie koncepcje systemu pomiaru dokonań dla małych oraz dla średnich przedsiębiorstw. Weryfikacja założeń koncepcji została przeprowadzona w formie studiów przypadku, które zostały uzupełnione o rozważania dotyczące procesu wdrażania tych systemów a także ich późniejszego stosowania w wybranych podmiotach gospodarczych. Autor konstruując system pomiaru stosował kilka ważnych i słusznych zasad. Do

najważniejszej zaliczyć można tę, która wskazuje na jego prostotę i przejrzystość. Na pozytywną ocenę zasługuje także ta, która zakłada, iż koszt takiego rozwiązania powinien być zdecydowanie niższy niż korzyści wynikające z jego stosowania. W słusznej opinii Autora system taki powinien właściwie komunikować wyniki pomiaru odbiorcom informacji, co jest kluczową determinantą zapewniającą wysoką efektywność takiego systemu (s.193). Pozwoliło to zbudować Autorowi koncepcję czteroelementowego procesu ciągłego pomiaru dokonań małych przedsiębiorstw, w której kluczowe znaczenie odgrywa powiązanie strategii z racjonalnymi celami oraz ich miernikami (s.194). Takie podejście najlepiej odzwierciedla procesy generowania wartości przez przedsiębiorstwo i zapewnia możliwość stałej oraz powtarzalnej oceny stopnia realizacji jego strategii. Pozwala to jednocześnie na ciągłe jej doskonalenie. Zaprojektowaną koncepcję zweryfikowano w dwóch podmiotach gospodarczych: małej firmie „Masiota i Wspólnicy” oraz średnim przedsiębiorstwie „FOSFAN SA. Autor przeprowadził kompleksową analizę strategiczną, której efektem było opracowanie modeli biznesu dla obu podmiotów badań. Przetawił propozycję kluczowych czynników sukcesu strategii i mierzalnych celów przedsiębiorstw. Graficznym efektem pracy był projekt map strategii. Wyznaczone cele zostały przełożone na mierniki zakładając zrównoważony zestawu pomiędzy finansowymi a niefinansowymi miarami dokonań. Prace zrealizowane w rozdziale szóstym pozwoliły Autorowi na pozytywną weryfikację hipotezy mówiącej o tym, że koncepcja systemu pomiaru dokonań (...) wymaga identyfikacji i harmonizacji celów strategicznych i adekwatnego doboru wzajemnie powiązanych mierników służących skutecznej realizacji strategii.

Dużą wartością pracy są zestawione w zakończeniu wnioski Autora dysertacji (ss.230-233).

Zaprezentowane wnioski oraz uwagi w odniesieniu do całej rozprawy skłaniają do jednoznacznej konkluzji, że zarówno cel główny, jak i cele cząstkowe zostały przez Autora zrealizowane w stopniu uzasadniającym pozytywną ocenę merytoryczną recenzowanej rozprawy. Podniesione spostrzeżenia i wskazówki, nie mają istotnego wpływu na moją wysoce pozytywną ocenę rozprawy w omawianym zakresie. Niektóre z nich można także traktować jako przyczynek do dyskusji, po części pewnie wynikający z mojego subiektywnego spojrzenia na prezentowane kwestie.

4. Ocena strony formalnej rozprawy.

Recenzowana praca została przygotowana w zgodzie z wymogami formalnymi stawianymi dysertacjom doktorskim. W szczególności przy prezentacji wyników badań i dociekań literaturowych Autor w sposób właściwy udokumentował wykorzystywanie źródeł bibliograficznych wraz z ich wykazem zawartym na końcu pracy. W całej pracy poprawnie opisane zostały tabele i rysunki, a ich wykazy dołączono w postaci spisów końcowych. Język pracy jest zrozumiały, oparty na poprawnym wykorzystaniu terminologii ekonomicznej, co dobrze świadczy o warsztacie naukowym Autora.

Niezależnie od pozytywnej i wysokiej oceny strony formalnej recenzowanej pracy, z obowiązku recenzenckiego pragnę wskazać na następujące najistotniejsze w tym zakresie usterki, których dostrzeżenie dopomoże Autorowi w doskonaleniu jego warsztatu naukowego:

- w tabeli 2.3 (s.78) podano zestawienie „polskich podmiotów gospodarczych”; czy jest to prawidłowe sformułowanie i czy nie powinno być podmiotów działających w Polsce? Podobna uwaga dotyczy tytułu wykresu 2.1. (s.79) i jego opisu (s.80), wstępu s.11; rozdziału III s.117; i.in. Uwaga ta odnosi się także do całego rozdziału IV. W rozdziale tym autor wskazuje, iż „w zakresie źródeł pochodzenia kapitału dominowały przedsiębiorstwa posiadające polskich prywatnych właścicieli” (s.153), z czego należy wnioskować, iż były badane też takie, które mają zagranicznych lub mieszanych właścicieli kapitału. A wówczas nie są to już polskie przedsiębiorstwa.
- pozostałe drobne uchybienia edycyjne:
 - tabele składające się z jednej kolumny są zbędne, a prezentowaną treść można przedstawić w formie listy punktowanej, np. s.81,
 - data wydania publikacji podawana jest najczęściej po miejscu wydania; w pracy w kilku miejscach przyjęto inne rozwiązanie, np. poz. nr 227 (s.248); czasami zastosowano przecinek, np. poz. 137 i 144 (s.242), poz. 149 (s.243),
 - jednakowy system bibliografii wymaga, aby w pozycjach zbiorowych wskazać numery stron cytowanej części, np. poz. 130 s.242,
 - brak wskazania w bibliografii miejsca wydania publikacji nr 55 (s.237), czy daty dostępu do materiałów elektronicznych, np. poz.134, s.242; poz.180, s.244 i in.

- o prawidłowa nazwa to Państwowe Wydawnictwo o Ekonomiczne, a nie Państwowe Wydawnictwa a Ekonomiczne, np. poz.117 (s.241); oraz Polskie Wydawnictwo o Ekonomiczne, a nie Polskie Wydawnictwa a Ekonomiczne, poz. 156, s.243; dodatkowo używane są skróty, w innych miejscach pełna nazwa wydawnictwa; proponuję w pracy używać jednolitego formatu, np. skrótu PWE;
- o w tytule tabeli 2.6 brakuje przyimka „dla”;
- o różne sposoby wyróżniania tekstu, np. s.94-95 a s.96, i in.
- o zróżnicowane stosowanie znaków interpunkcyjnych przy wyliczaniu, np., przecinki (s.121), kropki (s.180) lub ich brak (s.122), i in.

5. Konkluzja.

Konkludując stwierdzam, że recenzowana rozprawa trafnie wpisuje się w dyscyplinę naukową zarządzanie, potwierdzając wiedzę jej Autora w wymienionym zakresie. Uprawnia mnie to w tym miejscu do sformułowania wniosku, że Doktorant wykazał się wiedzą i umiejętnościami w zakresie sformułowania problemu naukowego oraz samodzielnego prowadzenia pracy naukowej związanej z rozwiązaniem tego problemu. Tym samym uznać należy, że rozprawa doktorska mgr. Piotra Włodzimierza Waśniewskiego pt. *“System pomiaru dokonań w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami”* spełnia wymogi stawiane w art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2003 r. nr 65 poz. 595 z późn. zm.). W związku z powyższym wnioskuję do Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego o jej przyjęcie oraz dopuszczenie do publicznej obrony celem ubiegania się o **stopień doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie zarządzanie**. Wnioskuję ponadto o wyróżnienie rozprawy doktorskiej stosowną nagrodą.



dr hab. Janusz Nesterak, prof. nadzw. UEK