

**Recenzja**  
**rozprawy doktorskiej mgra Velimira Tasica**  
**pt. „A multi-project environment in modern organizations”**  
**napisanej na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego**  
**pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Witolda Chmielarza**

**1. Podstawa prawna opracowania recenzji**

Podstawą przygotowania recenzji jest pismo prof. dr hab. Alojzego Z. Nowaka, Dziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego z dnia 11.01.2017, z informacją o powołaniu mnie decyzją Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego z dnia 21.12.2016 na recenzenta w/w rozprawy oraz przysłany wraz z nim egzemplarz pracy.

Punktem odniesienia w opracowaniu recenzji jest artykuł 13. (ust. 1, 2) Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65 z 2003 r., poz. 595, z późn. zm.).

**2. Ocena problematyki podjętej w pracy**

Współczesne organizacje gospodarcze w coraz większym stopniu opierają swoją działalność na realizacji różnorodnych, często bardzo złożonych i prowadzonych równolegle projektów. W związku z tym coraz częściej ich codzienną rzeczywistością staje się funkcjonowanie w środowisku wieloprojektowym. Jednocześnie kwestie te, związane z całym szeregiem różnych wzajemnych zależności i wyzwań, są ciągle zjawiskiem niedostatecznie rozpoznanym. Z uwagi na ten fakt, jak najbardziej dogłębne całościowe zrozumienie środowiska wieloprojektowego i identyfikacja kluczowych elementów składających się na zarządzanie multiprojektowe są zagadnieniami niezwykle istotnymi i aktualnymi.

Mając świadomość wagi powyższych kwestii Autor postanowił skoncentrować się na próbie konceptualizacji modelu zarządzania multiprojektami, co jest zadaniem ambitnym i

świadczącym o umiejętności wyszukiwania interesujących obszarów badawczych oraz podejmowania prób rozwiązania ważnych problemów naukowych.

### **3. Ocena merytoryczna zawartości recenzowanej rozprawy**

#### *3.1. Problem badawczy, temat i zakres rozprawy*

Umiejętność wyboru właściwego problemu badawczego jest jednym z kluczowych elementów każdej pracy naukowej. Jest to kwestia tym istotniejsza, iż należy go ulokować w takiej tematyce badawczej, aby dawała ona perspektywy rozwoju naukowego, a jednocześnie wniesienia autorskiego wkładu w danej dyscyplinie czy też dziedzinie naukowej. W tym kontekście należy uznać, iż Doktorant właściwie uzasadnił dokonany przez siebie wybór (s. VI). Sposób sformułowania problemu badawczego uzasadnia późniejsze wykorzystanie przez Autora metod i narzędzi badawczych zaprezentowanych w rozprawie.

Jeżeli chodzi o tytuł rozprawy, tj.: *A multi-project environment in modern organizations* („Środowisko multiprojektowe we współczesnych organizacjach”), to został on sformułowany w sposób prawidłowy, a zakres merytoryczny zaprezentowanych analiz i badań w pełni odpowiada tytułowi.

Recenzowana rozprawa obejmuje swoim zakresem tak badania literaturowe jak i empiryczne dotyczące problematyki zarządzania multiprojektami w nowoczesnych organizacjach gospodarczych. Uznać należy, iż zarówno wybór problemu badawczego, wykorzystana metodyka badawcza jak i zaprezentowana przez Autora wiedza dziedzinowa spełniają wymogi ustawowe stawiane rozprawom doktorskim. Jednocześnie sposób rozwiązania problemu badawczego jest interesujący, posiada ważne elementy nowości jak również jest źródłem nowej wiedzy w dziedzinie nauk ekonomicznych.

#### *3.2. Cel rozprawy oraz hipotezy badawcze*

Autor sformułował cel główny swej rozprawy doktorskiej, jako: “opracowanie ramowego modelu zarządzania środowiskiem multiprojektowym w nowoczesnych organizacjach” (*to propose a new set-up framework for the multi-project environment in modern organizations*) (s. 27). Ocenic należy, iż tak sformułowany cel jest ambitny i zawiera w sobie tak elementy praktyczne jak i wzbogacające teorie.

Celowi głównemu Autor przyporządkował trzy cele szczegółowe tj. poznawczy, metodologiczny oraz praktyczny. Ich realizacja związana była z:

- „pogłębieniem zrozumienia przez managerów zarządzających multiprojektami funkcjonowania środowiska wieloprojektowego ” (cel poznawczy - s. 37).
- „opracowaniem ramowego modelu zarządzania środowiskiem multiprojektowym w na bazie wniosków wynikających z wiodącej literatury tematu oraz doświadczenia praktyków zagadnienia ” (cel metodologiczny - s. 37),
- „zbadanie środowiska multiprojektowego nowoczesnych organizacji oraz zaproponowanie kilku elementów oraz ich komponentów, które poprzez synergię tworzyć będą ramowy model zarządzania środowiskiem multiprojektowym w nowoczesnych organizacjach” (cel praktyczny – s. 37).

Dodatkowym celem rozprawy jest „zaproponowanie kluczowych komponentów tworzących elementy ramowego modelu zarządzania środowiskiem multiprojektowym” (s. 37).

W kontekście powyższych celów Autor formułuje główne pytanie badawcze tj. „*jakie są kluczowe elementy tworzące udany (successful) ramowy model zarządzania multiprojektami w nowoczesnej organizacji*”. Pytaniem dodatkowym w pracy jest to odnoszące się do kwestii „*jakie są kluczowe komponenty składające się na każdy z elementów modelu zarządzania środowiskiem multiprojektowym*”.

Analizując sposób zapisu poszczególnych celów pracy stwierdzić należy, iż są one właściwie sformułowane oraz spójne z celem głównym rozprawy. Ich realizacja przyczynić się może do osiągnięcia celu głównego pracy i rozwiązania postawionego przez Autora problemu badawczego (s. 37).

W nawiązaniu do celów pracy Doktorant postawił następującą hipotezę: „*Ważnymi elementami środowiska multiprojektowego jest zarządzanie zespołem projektowym, proces podejmowania decyzji, wiedza, plany, analizy biznesowe oraz systemy informacyjne* ” (s. 37).

Ocenić należy, iż sformułowana hipoteza jest spójna z celami oraz metodami badawczymi wykorzystywanymi w rozprawie.

Podsumowując, Doktorant poprawnie i spójnie sformułował cele naukowe i poznawcze rozprawy, a przyjęta hipoteza została udowodniona w drodze przedstawionych badań oraz analiz.

### 3.3. Metody badawcze oraz źródła informacji

W procesie badawczym Autor wykorzystuje adekwatne metody badań jak również posługuje się odpowiednimi pozycjami literaturowymi oraz źródłami naukowymi. Sprawnie korzysta z:

- analizy literatury naukowej i innych źródeł jak również odpowiednio dobranych stron internetowych,
- metody analizy przypadków (*case study analysis*),
- metody wywiadu częściowo ustrukturyzowanego (*semi-structured interview*),

Analizując tak sposób doboru i wykorzystania narzędzi oraz metod badawczych, jak i sposób oraz zakres sformułowanych na ich podstawie wniosków i konkluzji należy ocenić je w sposób jednoznacznie pozytywny.

### 3.4. Struktura rozprawy

Recenzowana praca to 246 stron tekstu głównego, spis literatury (30 stron), zestawienie wykorzystywanych w rozprawie skrótów, wykaz rysunków i tabel, aneks oraz resume Autora. Ocenic należy, iż ma ona właściwą i odpowiednio przejrzystą strukturę. Rozprawę rozpoczyna jej streszczenie w języku angielskim i polskim w którym zawarto m.in. uzasadnienie podjęcia przez Autora tematu, określono problem badawczy, przedstawiono główny cel dysertacji oraz krótko scharakteryzowano wykorzystane metody badawcze. Kolejnym elementem pracy jest ośmiostronicowy wstęp poświęcony przede wszystkim charakterystyce zawartości poszczególnych rozdziałów.

Cała rozprawa podzielona została na sześć rozdziałów. Rozdział pierwszy (20 stron) to rozdział czysto teoretyczny poświęcony wprowadzeniu w tematykę zarządzania projektami, środowiska multiprojektowego i charakterystyce podstawowych pojęć z nimi związanych. Przedstawiono w nim również cele badania, pytania badawcze, hipotezę badawczą oraz określono zakres przeprowadzonych badań. Rozdział drugi (30 stron) poświęcony jest analizie literaturowej dotyczącej kwestii zarządzania projektami i multiprojektami. Z kolei w rozdziale trzecim (24 stron) Autor prezentuje metodykę prowadzonych badań oraz proces ich projektowania. Treść rozdziału czwartego (57 stron) poświęcona jest interpretacji wyników badań tj. przeprowadzonych wywiadów oraz dokonanej analizie literaturowej. Kolejny, piąty rozdział (44 strony), zawiera analizę ośmiu studiów przypadków dotyczących różnych aspektów związanych z zarządzaniem projektami. Kluczowy dla całej pracy jest rozdział

szósty i ostatni (50 stron). Poświęcony jest on finalnym konkluzjom dotyczącym zaproponowanego Autorskiego ramowego modelu zarządzania środowiskiem multiprojektowym, jego elementom i towarzyszącym im komponentom. Zawiera on również sugestie dotyczące dalszych kierunków badań w obszarze zarządzania projektami.

Podsumowując ocenić należy, iż zaproponowana przez Doktoranta struktura pracy jest jak najbardziej spójna z jej celami, w sposób sprawny przedstawia cały przeprowadzony cykl badawczy jak również przejrzysto prezentuje wnioski z badań. Pozwala to na jej wysoką ocenę w kontekście hipotezy badawczej przyjętej przez Autora rozprawy.

### 3.5. Strony formalna rozprawy

Ocenić należy, iż Autor pracy posługuje się zrozumiałym językiem a, poziom jakości składu tekstu, interpunkcji, stylistyki czy też doboru rozwiązań wizualizacyjnych jest generalnie rzecz biorąc satysfakcjonujący. Doktorant nie ustrzegł się jednak pewnych błędów i usterek w procesie tworzenia tekstu. Kwestią najważniejszą, wyraźnie utrudniającą percepcję tekstu, jest brak jego wyraźnego podziału na podrozdziały niższego rzędu. O ile zaproponowany przez Autora podział na rozdziały i podrozdziały pierwszego rzędu jest jak najbardziej logiczny i przejrzysty, to w wielu częściach dysertacji brakuje ponumerowanych i ujętych w spisie treści podrozdziałów drugiego rzędu. Przykładem jest sytuacja na str. 68. Autor wyraźnie pisze w tekście, iż mamy do czynienia z podrozdziałem (*subchapter*) zatytułowanym „*The expansion of multi-project management*” jednak nie jest on oznaczony stosowną numeracją (w tym przypadku powinno to być 2.6.1.) i wprowadzony do spisu treści. Podobna sytuacja występuje w wielu innych miejscach pracy (np. str. 73, 74, 83, 88).

Występują również innego typu błędy i usterki. Poniżej przykłady kilku z nich:

- Forma prezentacji terminologii w podrozdziale 1.1 jest mało przejrzysta.
- Niektóre rysunki są mało czytelne (np. rys. 3 str. 28).
- Braki przypisów w niektórych partiach tekstu (np. między str. 28–34).
- Powtarzanie tego samego przypisu na jednej stronie kilka razy po sobie (np. str. 35)
- Brak niektórych pozycji literaturowych występujących w tekście w spisie literatury (dotyczy to np. Linda H., et al 2015).
- Nieprzywoływanie w tekście tabel i rysunków (np. tabela 10 str. 106, tabela 14 str. 126, rys. 8 i 9 str. 49, rys. 10 str. 81).
- Tzw. literówki (np. „Great Wal” zamiast „Great Wall”, „costumer” zamiast „customer” str. 129).

- Błędy językowe (np. w hipotezie pracy tj. „is important elements” zamiast „are important elements” str. 37).
- Niepotrzebne wracanie do treści już wcześniej omówionych (Np. pojęcia podstawowe zostały omówione w podrozdziale 1.1, a Autor wraca z niewiadomych względów do niektórych z nich w dalszej części tekstu. Tak jest z pojęciem „projektu” omówionym na str. 25–26, którego definicja ponownie przywoływana jest na str. 158).
- Niezręczne sformułowania (np. „people work for companies in order to earn money”).
- Niepotrzebne ponowne omawianie struktury pracy w ostatnim jej podrozdziale (str. 245–246).

Podsumowując stwierdzić należy, iż Autor rozprawy rzetelnie podszedł do jej przygotowania, tak w wymiarze merytorycznym jak i edytorskim. Zawarte powyżej uwagi mają jedynie na celu pokazanie kwestii mogących podnieść jakość tekstu w sensie technicznym. Nie wywierają one w żadnym stopniu znaczącego wpływu na prowadzone przez Doktoranta rozważania merytoryczne.

### 3.6. Kwestie i pytania dyskusyjne

W trakcie prowadzenia analizy treści rozprawy nasunęło się kilka uwag i pytań o charakterze polemicznym:

- Zgodnie z opisem na str. 83 próba badawcza obejmuje „nowoczesne zorientowane projektowo przedsiębiorstwa z różnych branż” (str. 83). Według tabeli 5 (str. 96) w badaniu wzięły udział czterdzieści trzy organizacje. Nie do końca jest jednak jasne jaką procedurę doboru firm do próby badawczej zastosował Autor i jaka jest ich reprezentatywność w kontekście formułowania wniosków końcowych oraz opracowywania, będącego celem dysertacji, ramowego modelu zarządzania środowiskiem multiprojektowym.
- Kryteria doboru uczestników do badań w formie wywiadu wymienione zostały przez Autora na str. 84. Jednym z nich jest członkostwo w stowarzyszeniach zarządzania projektami (*membership of PM associations*). Rodzi się pytanie czy takie kryterium jest rzeczywiście ważne i czy fakt przynależności do tego typu organizacji świadczy o czymś konkretnym.

- Formułując hipotezę badawczą Autor pisze, iż zarządzanie zespołem projektowym, proces podejmowania decyzji, wiedza, plany, analizy biznesowe oraz systemy informacyjne są „**ważnymi**” (*important*) elementami środowiska multiprojektowego (s. 37). Rodzi się pytanie czy taki zapis nie jest zbyt „miękki”? Czy nie należało raczej użyć bardziej zdecydowanego określenia takiego jak np. „są **kluczowymi** (*key*) **elementami**”? Pytanie wydaje się być tym istotniejszej, iż przedstawiając w/w elementy na str. 36 Autor używa w ich kontekście określenia „**sześć fundamentalnych elementów**” (*six fundamental elements*).

#### 4. Wnioski końcowe

Każda rozprawa doktorska powinna być potwierdzeniem dostrzeżenia przez jej Autora określonego problemu badawczego oraz jego umiejętności jego rozwiązania z wykorzystaniem adekwatnych metod badawczych. W przypadku recenzowanej rozprawy stwierdzić należy, iż Doktorant taką umiejętność posiada. Posługuje się On jednocześnie rozwiązaniami charakterystycznymi dla dyscypliny nauk o zarządzaniu. W rezultacie praca o zaproponowanej przez Autora tematyce jak najbardziej może być przedmiotem przewodu doktorskiego w jednostce naukowej posiadającej uprawnienia naukowe w dziedzinie nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu.

Doktorant zaproponował autorską koncepcję zarządzania multiprojektami, stanowiącą swego rodzaju ramy dla dobrych praktyk zarządzania projektami. W tym kontekście Autor przeprowadził wiarygodne, poprawne metodycznie badania literaturowe i empiryczne oraz niezbędne analizy. W rezultacie doprowadziły one do wniosku końcowego, potwierdzającego przyjętą hipotezę badawczą. Podsumowując:

- Recenzowana praca została napisana pod względem merytorycznym w sposób jak najbardziej poprawny. W swoich badaniach Autor umiejętnie wykorzystał dostępną literaturę przedmiotu oraz posłużył się adekwatnymi metodami prowadzenia badań, wykazując się tym samym wymaganymi umiejętnościami tak badawczymi jak i warsztatowymi.
- Treść recenzowanej dysertacji świadczy o znaczącym poziomie wiedzy Autora w zakresie analizy i badania wybranego przez Niego obszaru jak również dobrej znajomości przywoływanej literatury tematu.

- Praca zawiera elementy oryginalne, stanowiące o wkładzie Doktoranta w rozwój wiedzy na temat zarządzania multiprojektami, mogące mieć zastosowanie tak w dalszych badaniach empirycznych jak również w praktyce gospodarczej.

Reasumując, Doktorant wie gdzie leży problem badawczy, ma świadomość tego, co zamierza zbadać oraz wie jak należy to zrobić. Fakty te potwierdza zarówno sposób prowadzenia analizy przez Autora oraz logiczny ciąg Jego wywodów, sposób analizy przeprowadzonych badań jak również spójność zaproponowanego ramowego modelu zarządzania multiprojektami.

Stąd też, biorąc pod uwagę powyższe spostrzeżenia uznać należy, iż **recenzowana rozprawa doktorska mgra Velimira Tasicca spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim** w myśl obowiązującej Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, artykuł 13, ust. 1–2 (Dz. U. Nr 65 z 2003 r., poz. 595, z późn. zm.). Czyli stanowi **oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną Kandydata w dyscyplinie nauk o zarządzaniu oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej**. Biorąc pod uwagę powyższe wnioskuję o **przyjęcie recenzowanej rozprawy przez Radę Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego i dopuszczenie jej do publicznej obrony**.

