

## RECENZJA

ROZPRAWY DOKTORSKIEJ MGR Velimir Tasic

Pt. „Środowisko multiprojektowe we współczesnych organizacjach”

napisanej pod kierunkiem Prof. zw. dr. hab. Witolda Chmielarza

Recenzja została opracowana na zlecenie Dziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego w Warszawie z dnia 11.01.2017 r. Dotyczy rozprawy napisanej przez mgr. Velimir Tasic pod kierunkiem Prof. zw. dr. hab. Witolda Chmielarza, w dziedzinie nauk ekonomicznych, w dyscyplinie zarządzanie. Łączna objętość pracy wynosi 308 stron.

Recenzję napisano w celu oceny kwestii, czy rozprawa spełnia warunki określone w art. 13 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. *o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki*. (Dz. U. z 2003r. Nr 65, poz. 595; z późn. zm.).

Recenzja obejmuje punkty:

1. Wybór tematu pracy i zdefiniowanie problemu badawczego.
2. Cel i hipotezy rozprawy.
3. Ocena merytoryczna i formalna pracy na tle jej układu.
4. Ocena źródeł wykorzystanych w pracy.
5. Wnioski końcowe w kontekście wymogów art. 13, ust.1 Ustawy.

### **1. Wybór tematu pracy i zdefiniowanie problemu badawczego**

W mojej opinii temat podjęty w rozprawie jest bardzo ważny i wciąż aktualny. Problematyka dotycząca pracy nad wieloma projektami jest jednym z obszarów badawczych, jakim zajmuje się inżynieria oprogramowania. Również liczne publikacje naukowe potwierdzają istotność tej problematyki oraz konieczność prowadzenia dalszych badań w tym zakresie. Problemem tym od początku lat 90-tych zajmowali się między



innymi Van Der Merwe, 1997; Levy & Globerson, 1997; Fricke & Shenbar, 2000; Engwall 2001; czy Macheridis & Nilsson, 2006. W ostatnich latach obserwuje się rosnące zainteresowanie kwestiami związanymi z zarządzaniem środowiskiem wieloprojektowym. Jak zaznacza Van Der Merwe (1997) tematyka środowiska wieloprojektowego jest jeszcze w dużej mierze nie zbadana, a sam problem zarządzania projektami w środowisku wieloprojektowym jest zadaniem skomplikowanym i cechuje go złożona struktura. W sytuacjach rzeczywistych, w organizacjach, często różne projekty (w całości lub częściowo) są prowadzone w tym samym okresie czasu. Istotną rolę w jednoczesnym zarządzaniu wieloma projektami odgrywa kompleksowa koordynacja zachodzących procesów, począwszy od analizy otoczenia projektu (uwzględnienia interesariuszy), optymalnego planowania wykorzystania zasobów, po ujednoczone, systemowe podejście do zarządzania jakością, ryzykiem projektowym i finansami. Od właściwej synchronizacji pomiędzy strukturami organizacyjnymi w środowisku multiprojektów, a organizacją realizującą projekty w istotnym stopniu zależy sukces lub porażka na każdym etapie ich realizacji. Biorąc pod uwagę złożoność problematyki środowiska wieloprojektowego we współczesnych organizacjach, każda próba poszukiwania skutecznych metod, technik czy narzędzi wspierających ten proces może być oceniona pozytywnie. W tym kontekście stwierdzam, że podjęta w pracy tematyka dotyka zagadnień niezmiennie aktualnych i ważnych. Uważam również, że propozycja Doktoranta polegająca na identyfikacji i zdefiniowaniu podstawowych komponentów modelu ramowego takich jak: zespół projektowy, proces podejmowania decyzji, zasoby wiedzy w organizacji, tworzenie planów i planowanie, analizy ekonomiczne oraz systemy informacyjne je wspomagające jest słuszna.

## **2. Cel i hipotezy rozprawy**

Główny cel rozprawy został zdefiniowany jako **„Zaproponowanie nowych założeń ramowych dla multiprojektów we współczesnych organizacjach”**.

W pracy postawiono również **cel poznawczy:**

***Wzmocnienie rozumienia środowiska multiprojektowego wśród menadżerów multiprojektowych,***

**cel metodyczny:**

Rozwinięcie nowych założeń ramowych dla multiprojektów poprzez korzystanie z najlepszych rad udzielanych w wiodącej literaturze badawczej oraz pochodzących

z praktyki,

**oraz cel aplikacyjny:**

- Badanie środowiska multiprojektowego we współczesnych organizacjach.
- Zaproponowanie kilku elementów, które poprzez synergię tworzą założenia ramowe dla multiprojektów we współczesnej organizacjach.

Dodatkowym celem niniejszego badania jest:

Zaproponowanie kluczowych komponentów dla elementów założeń ramowych multiprojektów.

Ponadto, Doktorant podejmuje próbę udzielenia odpowiedzi na postawione przez siebie pytania:

- Jakie kluczowe elementy tworzą udane założenia ramowe dla multiprojektów we współczesnych organizacjach?
- Jakie są kluczowe komponenty każdego z elementów założeń ramowych dla multiprojektów?

W rozprawie została sformułowana teza badawcza o następującym brzmieniu:

Zarządzanie zespołem projektowym, podejmowanie decyzji, wiedza, planów, analiz biznesowych i systemów informatycznych stanowią ważne elementy środowiska multiprojektów.

Moim zdaniem teza zaproponowana przez doktoranta jest bardzo oczywista, ponieważ wymienione w niej elementy są niezbędnymi do realizacji każdego projektu, w tym również w środowisku wieloprojektowym. Poza tym teza jest zazwyczaj stawiana w naukach technicznych i należy ją udowodnić, natomiast w naukach społecznych powinna być postawiona hipoteza badawcza, którą się weryfikuje. W mojej opinii hipoteza główna powinna brzmieć następująco *„zastosowanie modelu ramowego obejmującego zarządzanie zespołem projektowym, podejmowanie decyzji, wiedzę, plany, analizy biznesowe i systemy informatyczne, może w istotny sposób wspomagać praktyków i teoretyków działających w środowisku wieloprojektowym”*.

W mojej opinii cele pracy zostały sformułowane w sposób poprawny, a zarazem adekwatny do postawionego problemu badawczego. Cele pracy wskazują na charakter aplikacyjny realizowanych badań, co może prowadzić do istotnych rozwiązań ważnych – jak wcześniej wykazano – problemów. Mimo wyrażonych uwag akceptuję również



postawioną tezę i stwierdzam, że jest obiektywnie weryfikowalna.

### **3. Ocena merytoryczna i formalna pracy na tle jej układu**

Praca składa się z sześciu rozdziałów (224 stron), poprzedzonych wstępem (8 stron). Rozprawa uzupełniona została spisem literatury (30 stron), który zawiera podstawowe pozycje z literatury przedmiotu (tj. książki i artykuły), w tym większość w języku angielskim. Ponadto, w pracy zawarto wykaz stron organizacji zajmujących się zagadnieniami będącymi tematem rozprawy. Integralną częścią pracy są załączniki (27 stron) oraz właściwe tego typu pracom spisy rysunków, wykresów, skrótów i tabel (5 stron). Dodatkowo, dysertacja zawiera spis treści i streszczenie w języku angielskim. W tym kształcie stanowi ona spójną całość o logicznej strukturze, zgodną z tytułem, choć niepozbawioną pewnych niedociągnięć. Przykładowo, Autor na str. 21 korzysta z publikacji (Morris, 2013) w oparciu, o którą przedstawia ważność problemu. Uważam, że bardziej wartościowe byłoby, gdyby doktorant powołał się również na innych autorów, którzy zajmują się tą dziedziną w ostatnich latach.

W pierwszym rozdziale, Doktorant przedstawia ogólny zarys badań oraz najważniejszą terminologię związaną ze środowiskami multiprojektowymi w nowoczesnych organizacjach. Rysunek 2 na str. 23 zasługuje na uwagę, gdyż doktorant przedstawił syntetyczny plan realizacji swojej pracy doktorskiej w czasie. Na str. 24-25 Autor podejmuje próbę zdefiniowania podstawowej terminologii zaczynając od terminu zarządzanie projektami, a następnie budżetu projektu itp. Na str. 33 Doktorant przedstawia różnice między terminami multiple projects i multi-projects, ale szkoda, że autor nie powołał się na literaturę przedmiotu i nie przytoczył definicji innych autorów. W podrozdziale 1.3, 1.4 Doktorant przedstawia cele i tezy badawcze pracy przez propozycje założeń ramowych dla multiprojektów, komponentów i atrybutów, do innowacyjnego podejścia do zarządzania multiprojektowego. Jednocześnie autor stawia sobie pytania badawcze, na które będzie próbował odpowiadać w trakcie badań. W podrozdziale 1.5 Doktorant omawia sposób prowadzenia badań poprzez dochodzenie, obserwację, dyskusję, współpracę i komunikację z partnerami. Opiera się na ich własnych doświadczeniach podczas pracy w codziennym środowisku multiprojektowym, które można wykorzystać na potrzeby budowy koncepcji ramowych modeli zarządzania w środowisku multiprojektowym, co może stanowić punkt wyjścia do realizacji przez



Doktoranta celu poznawczego rozprawy.

W drugim rozdziale Doktorant na drodze analizy teoretycznej uzasadnia potrzeby identyfikowania najważniejszych elementów tworzących środowisko multiprojektowe w nowoczesnych organizacjach. Efektem kompleksowego przeglądu literatury będzie gromadzenie danych i wiedza w celu stworzenia teoretycznych ram modelowych dla podjętego problemu. Na str. 43 Doktorat pisze o zasadniczej różnicy między tradycyjnym zarządzaniem projektami a środowiskiem multiprojektowym. Oprócz takich czynników jak: czas, koszty, jakość i zakres są również ważne inne czynniki takie jak: dzielenie zasobów, wielozadaniowość, różnice w języku, kulturze, polityce i prawie, strefy czasowe, styl przywództwa, definicja priorytetów, technologia i oprogramowanie. ***W związku z tym chciałbym, aby Doktorant szerzej wyjaśnił podczas publicznej obrony wpływ czynnika kulturowego na wystąpienie ryzyka w środowisku multiprojektowym.*** W podrozdziale 2.1 na str. 45 na uwagę zasługuje tabela 1, która przedstawia analizę najczęściej cytowanych i pobieranych artykułów z ostatnich sześciu lat z czasopisma „International Journal of Project Management”, zawiera również przegląd literatury projektowej i multiprojektowej pochodzącej z naukowej bazy danych ProQuest. Świadczy to o wnikliwości przeprowadzonej przez Doktoranta analizy literatury z podjętej tematyki. Podrozdział 2.2 koncentruje się na trzech najbardziej aktualnych wyzwaniach związanych z zarządzaniem projektem: złożoności, ryzyka i niepewności, co zostało opracowane na podstawie analizy literatury. Szkoda, że w tym miejscu nie został doceniony polski dorobek w tym obszarze. W podrozdziale 2.3 Doktorat analizuje kwestie rozwoju w dziedzinie zarządzania projektami, powołując się na wyniki badań z 2002 roku, gdzie prawie 60% respondentów opisało narzędzia i techniki stosowane do zarządzania projektami, wskazuje, że brakuje im świadomości w temacie środowiska projektu. W tym miejscu pracy została podkreślona ważność podjętego przez Doktoranta problemu. W podrozdziale 2.4 Doktorant, na drodze analizy literatury światowej określa dotychczasowe sposoby badania środowiska multiprojektowego oraz metody jakie są stosowane do realizacji tych badań. Jest to szczegółowo zaprezentowane na str. 57-63 (tabele 3, 4) i może stanowić punkt wyjścia do osiągnięcia celu metodycznego. W podrozdziale 2.5 i 2.6 Doktorat podkreśla znaczenie problematyki badawczej na tle przeglądu literatury dokonanego w poprzednich podrozdziałach. Wynika z tego, że coraz więcej firm próbuje stosować techniki zarządzania projektami i zarządzania w środowisku multiprojektowym w celu poprawy swojej działalności. Ponad 60% projektów pod względem wartości to są projekty zarządzania w środowisku multiprojektowym. Ponadto Doktorant podkreśla złożoność oraz interdyscyplinarność środowisk wieloprojektowych w nowoczesnych organizacjach, stąd uważam, że szukanie nowych modeli ramowych do usprawnienia tych

procesów jest zasadne, co może stanowić punkt wyjścia do osiągnięcia celu aplikacyjnego.

Kolejny rozdział jest poświęcony na opracowanie metodologii badań na podstawie przeglądu literatury z rozdziału pierwszego i drugiego. Główną metodą badawczą jest wywiad częściowo ustrukturyzowany. Dodatkowo, badanie wzmocnione jest wieloma studiami przypadków rozwiniętymi przez innych badaczy i organizacje. Co więcej, przygotowane badania zostały poparte dyskusjami pilotażowymi i komentarzami grupy dyskusyjnej. Opracowano początkową listę możliwych pytań badawczych jako punkt wyjścia do budowy platformy, na której przeprowadzone były pilotażowe badania oraz jako podstawę do wstępnej dyskusji z ekspertami, z dziedziny zarządzania projektami. Działania te służyły do przygotowania ostatecznej listy pytań badawczych wykorzystanych w rozprawie. W rozdziale tym Doktorant podkreśla, że na początku stosowano szereg metod badawczych oraz korzystano z takich narzędzi, jak kwestionariusz, wywiad, wywiady grupowe itp. Metoda wywiadu została uznana za najlepszą metodę badawczą podczas pilotażowego projektu badawczego oraz dyskusji z ekspertami PM. *W związku z tym nasuwa mi się pytanie do Doktoranta, czym się sugerował wybierając czterech ekspertów z branż i regionów świata, wśród których był prowadzony wstępny wywiad? Jakie metody zarządzania projektami były najczęściej wykorzystywane podczas realizacji projektów?* Badania były prowadzone w branży doradczej, finansowej, edukacyjnej, produkcyjnej, usługowej, energetycznej, budowlanej i informatycznej, głównie w Europie i USA oraz obejmowały kilku ekspertów działających na całym świecie. Za plus można tu uznać, że Doktorat nie skupił się tylko na jednym profilu działalności, a obszar badań obejmował różne zakątki świata i różne branże.

Rozdział czwarty poświęcony został badaniom empirycznym, których celem było stwierdzenie poprawności proponowanego rozwiązania w oparciu o metodologię badań, którą Doktorant opracował w rozdziale trzecim dysertacji. Należy tutaj podkreślić, iż większość uczestników badania charakteryzowało ponad 10-letnie doświadczenie w zakresie zarządzania projektami oraz 15-letnie doświadczenie biznesowe. Ponad 90% uczestników badania posiadało zawodowy certyfikat w zakresie zarządzania projektami, a ponad 70% uczestników miało doświadczenie w zarządzaniu kilkoma zespołami. Jest to szczególnie ważne z perspektywy tematyki jaką zajął się Doktorant. *Interesujące byłoby dla mnie, gdyby Doktorant wskazał w jakich branżach uczestnicy projektów mieli bogatą wiedzę oraz przestrzegali zasad zarządzania projektami.*

W rozdziale piątym Doktorant dokonuje przeglądu rozwiązań związanych z zarządzaniem projektami w postaci studium przypadków, które były opublikowane przez różne instytucje zajmujące się tematyką badawczą, takich jak: platforma

ProjectManager.com, Economist Intelligence Unit (EIU), PricewaterhouseCoopers (PwC), International Project Management Association (IPMA), Project Management Institute (PMI) oraz wynikami prac innych autorów z dziedziny zarządzania projektami. Doświadczenie tych instytucji było prezentowane w pracy w postaci ośmiu studiów przypadków. Ciekawą część tego rozdziału stanowią wyniki badań pokazujące procenty użyteczności funkcji oprogramowania zarządzania projektami: zarządzanie zadaniami (68%), wykres Gantta (67%), raportowanie (58%), zarządzanie ryzykiem (44%), zarządzanie czasem (40%), zarządzanie kosztami (20%) itp. ***Chciałbym poprosić Doktoranta, aby mi powiedział jakie narzędzia do komunikacji były najczęściej wykorzystywane w zespołach projektowych.*** Ponadto 90% badanych twierdzi, że zarządzanie projektami ma decydujące znaczenie, 47% twierdzi, że zarządzanie projektami jest dość ważne; 43% twierdzi, że dzięki zarządzaniu projektem mają przewagę nad konkurencją. 97% uważa, że zarządzanie projektami ma kluczowe znaczenie dla wyników biznesowych i sukcesu organizacyjnego; a 94% uważa, że zarządzanie projektami umożliwi rozwój firmy. Stąd można wywnioskować, że temat podjęty przez Doktoranta jest ważny. Jak widać z powyższych wyników sukces i przetrwanie firmy na rynku jest w dużym stopniu uzależnione od efektywnego zarządzania projektami.

W rozdziale szóstym Doktorant skupia się nad koncepcją i założeniami ramowymi w kontekście środowisk multiprojektowych oraz towarzyszącym im komponentów. Elementy te obejmują takie kwestie, jak: zespół multiprojektowy, procesy decyzyjne, wiedza, planowanie, analizy biznesowe projektu oraz zarządzanie systemami informacyjnymi. ***Bazując na doświadczeniu Doktoranta chciałbym zapytać, jakie metody do wspomagania procesu podejmowania decyzji w zespołach projektowych najlepiej zastosować.*** Doktorant przedstawia ramową koncepcję zaproponowanego modelu w postaci komponentów na str. 236 – 241. Szkoda, że najważniejsza część pracy jest słabo opisana przez Doktoranta. Ponadto, trudno znaleźć w pracy informację o tym, w jaki sposób autor zweryfikował, czy model jest właściwie skonstruowany.

W podsumowaniu Doktorant przedstawia wnioski w postaci streszczenia pracy, a tak naprawdę podsumowanie powinno zawierać to, co wynika z pracy. Powinien być w nich ukazany wyraźnie wkład własny autora, elementy nowości i kierunki rozwoju badań. Konkluzja powinna odnosić się do całej pracy, a nie tylko do szóstego rozdziału zatem nie powinien być ten punkt częścią tego rozdziału tylko stanowić odrębną sekcję.

Z formalnego punktu widzenia praca jest poprawna, napisana dobrym językiem. Nie mam istotnych zastrzeżeń redakcyjnych do tekstu. Autor dowiódł umiejętności konstruowania tekstu naukowego. Dostrzegam wszak w rozprawie pewne błędy



i uchybienia, które pragnę odnotować w celu ich wyeliminowania, gdyby Doktorant zdecydował się na jej opublikowanie. Oto one:

- brak numerów stron przy cytatach, np. na str. (24-27),
- nie rozumiem dlaczego w pracy jest wprowadzanych tak dużo nagłówków, zakłócają one płynność narracji, co więcej w wielu przypadkach strona kończy się nagłówkiem, np. str. 115, 119, 122, 183,
- rysunek 4. str. 33 - dwa razy jest podane źródło,
- pozostawianie pustych miejsc przed elementami graficznymi w pracy (np. str. 70, 114, 126, 129, 121) – przecież po to są one numerowane, aby umieszczać je w pobliżu odwołania, niekoniecznie bezpośrednio po odwołaniu,
- w przypadku, kiedy tabela zajmuje więcej niż jedną stronę, nagłówek tabeli powinien być powtarzany na każdej nowej stronie (np. str. 46, 47, 111, 127, 131, 140, 146),
- rysunek 7. str. 47 - zamiast powtórzenia treści rysunku powinien być komentarz do rysunku,
- brak odwołań do rysunków w treści pracy np. rys. 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 22, 23, 24, 25, 26, 27,
- na str. 74, w pierwszym akapicie wstępuje pojedyncze punktowanie - nie ma takiej potrzeby,
- na str. 77-78 Doktorant przedstawia pytania do ankiety, które moim zdaniem powinny być w załączniku lub wyróżnione w postaci np. tabeli w tekście, aby było to czytelne,
- rysunki umieszczone w orientacji poziomej są do góry nogami, np. rys. (10),
- element graficzny na str. 165 nie jest opisany, nie wiadomo czy to jest tabela czy rysunek,
- Autor nadużywa określeń "poniżej", "powyżej" w odniesieniu do tabel i rysunków, a powinny być odwołania do numeru tabeli lub rysunku,
- źle sformatowany tekst, bardzo dużo akapitów często składających się z kilku wierszy. Nawet zdarzają się przypadki, kiedy akapit stanowi jeden wiersz np. str. 74, 102, 107, 109,
- tekst jest nierównomiernie rozłożony pomiędzy punktami. Niektóre punkty są bardzo krótkie, a inne bardzo długie.



Pragnę podkreślić, że w mojej opinii wymienione uchybienia redakcyjne w żaden sposób nie zmniejszają wartości merytorycznej recenzowanej pracy.

#### **4. Ocena źródeł wykorzystanych w pracy**

Bibliografia obejmuje 307 źródeł, w tym głównie anglojęzycznych (źródła internetowe stanowią ok. 9,5 %). Tematyka wszystkich odnosi się do problematyki poruszanej w pracy. Wśród pozycji literatury przedmiotu ok. 37,5% stanowią publikacje z ostatnich 6 lat (2010-2016), co świadczy o tym, że Doktorant jest na bieżąco z najnowszymi doniesieniami w zakresie objętym pracą. Szkoda, że nie powołał się na własne publikacje, trudno bowiem uwierzyć, że ich nie ma, zważywszy na fakt, że badania o tak szerokim zakresie z pewnością trwały na tyle długo, że mogły się pojawić stosowne opracowania naukowe. Doktorant w ogóle nie powołał się na polskojęzyczną literaturę pomimo istnienia stosunkowo dużej liczby ośrodków i naukowców zajmujących się zagadnieniami związanymi z obszarem zarządzania projektami oraz inżynierii oprogramowania. Mam tu na myśli choćby: ośrodek poznański z zespołem profesora J. Węglarza, wrocławski z zespołem Z. Huzara, czy szczeciński z zespołem profesora Z. Szyjewskiego. Mimo przedstawionych niedociągnięć, dobór i wykorzystanie źródeł w pracy oceniam dobrze.

#### **5. Wnioski końcowe w kontekście wymogów art. 13, ust.1 Ustawy**

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska pt. „Środowisko multiprojektowe we współczesnych organizacjach” przedstawia oryginalne i interesujące badania. Autor podjął w niej istotny naukowo problem. Przeprowadzając badania wykazał się:

- dobrą znajomością literatury z zakresu podjętego tematu, co może być podstawą w przyszłości do prowadzenia samodzielnych badań naukowych w obszarze zarządzania,
  - dużą wiedzą z zakresu funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, w szczególności pod kątem planowania w środowisku multiprojektowym,
- ponadto przedstawił oryginalną autorską koncepcję komponentów ramowego modelu do zarządzania mutliprojektów, opartą na analizie literatury i wiedzy specjalistów z dziedziny zarządzania projektami. Przedstawiona przez Autora koncepcja może być pomocna w procesie zarządzania multiprojektów szczególnie w zakresie minimalizacji ryzyka zaniechania realizacji rozpoczętych już projektów przez inwestora. Zebranie

informacji dotyczących doświadczeń różnych instytucji zajmujących się zarządzaniem projektami w postaci ośmiu studiów przypadków w jednym miejscu może być pomocne dla różnych osób zajmujących się tą problematyką.

W mojej opinii wyczerpuje to wymagania art. 13 Ustawy, zatem stwierdzam, że recenzowana praca, może być podstawą do ubiegania się o nadanie stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych, w dyscyplinie naukowej zarządzanie. W związku z powyższym wnioskuję o dopuszczenie mgr. Velimir Tasic do publicznej obrony rozprawy pt. „Środowisko multiprojektowe we współczesnych organizacjach” napisanej pod kierunkiem Prof. zw. dr. hab. Witolda Chmielarza.

*Nermend*