

Kraków 23.06.2022 r.

### Recenzja

#### rozprawy doktorskiej mgr Grzegorza Przewoźnika

#### pt. „Analiza roli kierownika projektu w przedsiębiorstwach z branży lotniczej w Polsce”

Recenzja została przygotowana na podstawie pisma prof. PŚ dr hab. inż. Lilli Knop, Przewodniczącej Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej z dnia 28.04.2022 r. Przedmiotem recenzji jest praca doktorska pt. „Analiza roli kierownika projektu w przedsiębiorstwach z branży lotniczej w Polsce” autorstwa mgr Grzegorza Przewoźnika przygotowana pod opieką naukową prof. PRz dr hab. Jacka Strojnego. Maszynopis pracy liczy 143 strony i zawiera 49 rysunków oraz 18 tabel. W strukturze pracy wyróżniono wstęp, cztery rozdziały, uwagi końcowe wraz z odpowiednimi spisami i załącznikami zawierającymi dwa kwestionariusze wykorzystane w badaniach.

#### Ocena tematu i koncepcji badawczej

W przeciągu ostatnich dekad obserwujemy wzrost znaczenia projektów w realizacji strategii przedsiębiorstw. Powodem tego stanu rzeczy jest dynamicznie zmieniające się środowisko biznesu, które wymusza doskonalenie istniejących systemów organizacyjnych oraz wprowadzanie nowych rozwiązań. Realizacja projektów pozwala utrzymywać zdolności dynamiczne przedsiębiorstw na poziomie zapewniającym skuteczną adaptację do warunków otoczenia. Ważną determinantą rozwoju współczesnych organizacji jest zatem praca osób odpowiedzialnych za realizację projektów. Od efektywności pracy kierowników projektów zależy szybkość reakcji na szanse i zagrożenia, w tym także utrzymywanie ciągłości działania, płynności finansowej oraz równowagi układów kooperacyjnych.

Przedmiotem badań recenzowanej pracy doktorskiej jest rola kierownika projektów w przedsiębiorstwach branży lotniczej. Tak określony temat pracy powinien obejmować zarówno wymiar dziedzinowy jak i sektorowy, tzn. konfrontować dorobek zarządzania projektami z praktykami stosowanymi w badanym sektorze gospodarki. Z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem rola kierownika projektu może być rozumiana jako zakres zadań,

N. dr. 35/1021/2022  
29.06.2022  
Marian

obowiązków i odpowiedzialności odniesiony do tych stanowisk w strukturze organizacyjnej, którym powierzono funkcje związane z realizacją projektów, a także relacje tego typu stanowisk do innych stanowisk wykonawczych, kierowniczych i doradczych. Aspekt strukturalny obejmuje równocześnie zagadnienia natury behawioralnej (sposób realizacji funkcji) oraz kompetencyjnej (wiedza, umiejętności, doświadczenie). Rolę kierownika projektu można ponadto badać z punktu widzenia jego znaczenia w procesie formułowania, implementacji i kontroli strategii przedsiębiorstwa. Tak określony wymiar dziedzinowy stanowi podstawę identyfikacji rozwiązań użytkowych w wymiarze sektorowym, dzięki czemu możliwe jest wskazanie kierunków usprawnień organizacji i funkcjonowania podmiotów należących do badanego sektora. Usytuowanie tematu badawczego w przemyśle lotniczym ma znaczenie nie tylko poznawcze, lecz przede wszystkim aplikacyjne. Rozwój gospodarki narodowej jest bowiem efektem rozwoju różnych jej sektorów, spośród których branża lotnicza wydaje się mieć znaczenie strategiczne.

Doktorant stawia w swej pracy następujące pytanie badawcze: „w jaki sposób w organizacjach produkcyjnych działających w branży lotniczej realizowana jest rola kierownika projektu?” (s. 9). Tak postawione pytanie badawcze zapowiada badanie funkcji roli kierownika projektu w aspekcie instrumentalnym. W sformułowaniu tym niefortunne jest określenie przedmiotu badań jako sposobu realizacji roli kierownika projektu. Moim zdaniem bardziej trafne byłoby określenie mówiące o sposobie realizacji funkcji kierowniczych lub wypełnianiu roli kierownika. Tak ogólnie określone pytanie badawcze zostało następnie rozwinięte w postaci czterech pytań szczegółowych. „PS1. Jakie atrybuty charakteryzują kierowników projektów w przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży lotniczej w Polsce? PS2. Jaki zakres odpowiedzialności posiadają kierownicy projektów w przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży lotniczej w Polsce? PS3. Jakie jest miejsce kierowników projektów w strukturze organizacyjnej w przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży lotniczej w Polsce? PS4. W jaki sposób przebiega doskonalenie zawodowe kierowników projektów w przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży lotniczej w Polsce?” (s. 9). Szczegółowe pytania badawcze korespondują z pytaniem głównym i stanowią jego właściwe rozwinięcie.

Na podstawie postawionych pytań Doktorant formułuje cel ogólny rozprawy jako „scharakteryzowanie roli kierownika projektu w przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży lotniczej w Polsce” (s. 9). Tak postawiony cel ma znaczenie wyłącznie deskryptywne. Moim zdaniem Autor powinien postawić cel, który wskazywałby na osiągnięcie bardziej konstruktywnych rezultatów, na przykład związanych z rozwiązaniem wybranych problemów praktycznych, zidentyfikowanych w toku badań. W komentarzu do tego celu znajduje się

jednak wyjaśnienie, że zamiarem jest operacjonalizacja modelu opisującego rolę kierownika projektów w przedsiębiorstwach branży lotniczej w Polsce. Cel ogólny pracy został rozbity na następujące cele szczegółowe. „CS.1. Opracowanie krytycznego przeglądu literatury ukierunkowanego na wyszczególnienie uniwersalnych elementów roli kierownika projektów, oraz czynników ją determinujących. CS.2. Określenie założeń metodycznych do analizy uniwersalnych elementów roli kierownika projektów względem wagi tych elementów w przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży lotniczej. CS.3. Opracowanie wielowymiarowego modelu opisującego rolę kierownika projektu w przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży lotniczej w Polsce. CS.4. Diagnoza roli kierownika projektu w przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży lotniczej w Polsce” (s. 10).

Podsumowując, pozytywnie oceniam zarówno temat, jak i koncepcję badawczą pracy, wyrażoną w postaci pytań badawczych oraz sformułowanych celów. Udzielenie odpowiedzi na postawione pytania badawcze może być niewątpliwie cenne zarówno od strony poznawczej, jak i aplikacyjnej.

### **Charakterystyka rozprawy**

W pracy wyróżniono cztery rozdziały. Rozdział pierwszy, pt. „Projektyzacja jako megatrend współczesnej gospodarki” Doktorant rozpoczyna od omówienia zjawiska globalizacji, jej wad i zalet, następnie przechodzi do omówienia projektyzacji, którą definiuje jako „proces transformacji organizacji poprzez projekty” (s. 19). Kolejny punkt rozdziału został poświęcony zagadnieniu wpływu projektyzacji na funkcjonowanie przedsiębiorstw produkcyjnych w branży lotniczej. Wychodząc od pojęcia i funkcji przedsiębiorstwa produkcyjnego, Autor omawia podejście projektowe, stadia projektyzacji oraz rolę biur zarządzania projektami. Zaskakujące jest, że w tym fragmencie rozprawy znajduje się tylko jeden ogólnikowy akapit poświęcony przedsiębiorstwom branży lotniczej (s. 23). Kolejny punkt rozdziału (1.3) poświęcony jest zapotrzebowaniu rynku pracy na pracowników posiadających kompetencje w zakresie zarządzania projektami. Omówiono tu certyfikacje w zakresie zarządzania projektami, wymieniono uczelnie oferujące kierunki studiów w tym zakresie oraz przedstawiono opis zawodu kierownika projektu według Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej.

Rozdział drugi, pt. „Zarządzanie projektami oraz rozwój kompetencji projektowych” na początku przedstawia szerokie spektrum zagadnień związanych z zarządzaniem projektami (historię, istotę i cykl życia projektu, rodzaje projektów, proces zarządzania projektami oraz miejsce projektów w strukturze organizacyjnej). Następnie Autor koncentruje uwagę na analizie zakresu obowiązków kierownika projektu oraz stylów przywództwa. Rozdział kończy

omówienie zagadnienia zarządzania zespołem projektowym w kontekście metodyk, standardów i praktyk zarządzania projektami.

Rozdział trzeci, pt. „Metodologiczna koncepcja badań” przedstawia problem badawczy w kontekście podjętych badań empirycznych. Scharakteryzowane zostały tutaj wyniki przeprowadzonych wywiadów z sześcioma specjalistami na temat roli kierownika projektu. Analiza literatury przedmiotu oraz wywiady ze specjalistami pozwoliły Autorowi na pełniejszą charakterystykę roli kierownika projektu (tabela 5, s. 76-77). Następnie opisano próbę badawczą (respondentami byli pracownicy działów personalnych firm z branży lotniczej). Rozdział zamyka zwięzła informacja na temat zastosowanych metod badawczych (kwestionariusze ankietowe oraz metoda analitycznego procesu hierarchizacji).

Rozdział czwarty, pt. „Praktyki przedsiębiorstw produkcyjnych z branży lotniczej w Polsce w zakresie kształtowania roli kierownika projektów” stanowi omówienie wyników badań ankietowych oraz wyników porównań parami badanych cech za pomocą metody AHP. Następnie Doktorant podejmuje próbę interpretacji tych wyników oraz przedstawia model roli kierownika projektu (rys. 48, s. 108). Pracę zamyka fragment zatytułowany „Uwagi końcowe oraz dalsze wyzwania badawcze”. W sposób lakoniczny Autor podsumowuje tutaj wyniki swoich badań.

### **Ocena struktury i treści rozprawy**

W pracy doktorskiej mgr Grzegorza Przewoźnika uderza kilka kwestii. Zostały one przedstawione niżej jako uwagi, do których Doktorant powinien się ustosunkować.

**Uwaga pierwsza.** Praca doktorska nie zawiera głębszej charakterystyki przedmiotu badań, który ujęto w tytule oraz wyrażono w celu badań. Branża lotnicza została w rozprawie przedstawiona bardzo skrótowo, informacje na ten temat sprowadzono do podstawowych informacji. Moim zdaniem analiza złożoności i specyfiki projektów realizowanych w przedsiębiorstwach tej branży powinna być tutaj punktem wyjścia. Tymczasem badania zaprezentowane przez Doktoranta sprowadzają się do analizy uniwersalnych cech związanych z pełnieniem funkcji kierownika projektów. Waga i znacznie zidentyfikowanych cech prawdopodobnie będzie podobna także w innych branżach. Autor w pracy nie wspomina nawet o potrzebie badań porównawczych. W związku z tym rodzi się pytanie, jakie znaczenie mają wyniki przeprowadzonych badań dla doskonalenia procesów zarządzania projektami w przemyśle lotniczym w Polsce? Autor nie udziela odpowiedzi i na to pytanie.

**Uwaga druga.** Struktura pracy nie została wystarczająco dostosowana do postawionego celu. Dwa pierwsze rozdziały mają charakter przeglądowy i zawierają podręcznikowe informacje na temat zarządzania projektami. Z punktu widzenia tematu pracy są one ważne, ale

powinny być uzupełnione. Podczas omawiania standardów zarządzania projektami, Autor powinien przede wszystkim rozwinąć te, które są ważne z punktu widzenia tematu pracy. W tym przypadku byłby to standard IPMA, bazujący na kompetencjach. W pracy uderza brak odniesień do specjalistycznej literatury omawiającej specyfikę pracy kierowniczej. Jeśli Doktorant nie odnalazł pozycji opisujących wyniki badań empirycznych poświęconych analizie pracy kierowników projektów, to przynajmniej mógł odwołać się do badań dotyczących ról kierowniczych (np. H. Mintzberga), kompetencji czy bogatej literatury w zakresie wartościowania stanowisk kierowniczych.

**Uwaga trzecia.** Warstwa metodologiczna pracy jest słabo dopracowana. Autor nie podejmuje się głębszego uzasadnienia doboru metod badawczych. Dotyczy to zwłaszcza metody AHP. Jakie były przesłanki doboru tej metody? Rangi badanych cech można było uzyskać metodą zwykłych porównań parami. Jeśli Doktorant zdecydował się już na metodę AHP, to dlaczego nie dokonał analizy spójności porównań parami (wskaźniki CR i CI), które przeprowadzali specjaliści. Jakie znaczenie mają obliczone wagi cech? Do czego mogą być one wykorzystane? W pracy nie odnalazłem odpowiedzi na te naturalnie narzucające się pytania. Charakterystyka próby badawczej w badaniach ankietowych powinna znajdować się w jednym miejscu; tabela 8, s. 98 powinna być podana w punkcie 3.2, a nie na końcu punktu 4.1. W pracy nie odnalazłem także głębszego wyjaśnienia związku między wynikami badań ankietowych (respondenci z firm branży lotniczej), a wynikami badań specjalistów (wywiady i porównania parami). Doktorant nie podjął próby głębszej analizy danych ankietowych, przedstawiono jedynie statystyki odpowiedzi na poszczególne pytania kwestionariusza.

**Uwaga czwarta.** Warstwa stylistyczna i językowa pracy jest bardzo słaba. W dysertacji pojawia się wiele nieścisłości i błędów. Przykładowo we wstępie Doktorant pisze, że rozdział czwarty nosi tytuł „Poziom świadomości przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce w zakresie roli kierownika projektu” (s. 11), tymczasem w spisie treści i w samej pracy znajduje się tytuł „Praktyki przedsiębiorstw produkcyjnych z branży lotniczej w Polsce w zakresie kształtowania roli kierownika projektów” (s. 5 i 83). W treści pracy pojawiają się kolokwializmy. Autor charakteryzując branżę lotniczą używa określenia dolina lotnicza, które jest pisane raz z dużej raz z małej litery (np. s. 11 i 78). Sformułowania typu „każdy człowiek może uznać się za kierownika projektu z punktu widzenia prywatnych przedsięwzięć, które trzeba ukończyć, a często cechują się komplikacją zadań takie jak budowa domu” (s. 54), czy „badania jednoznacznie wskazują na dużą dojrzałość przedsiębiorstw, które były celem niniejszej rozprawy” (s. 109), rażąco naruszają normy stylistyczne i nie powinny mieć miejsca w dysertacjach doktorskich.

## Konkluzja

Praca doktorska mgr Grzegorza Przewoźnika „Analiza roli kierownika projektu w przedsiębiorstwach z branży lotniczej w Polsce” zawiera szereg usterek formalnych i merytorycznych. W związku z tym oczekuję, że Doktorant ustosunkuje się rzeczowo do uwag zawartych w niniejszej recenzji na dalszym etapie postępowania. Do mocnych stron recenzowanej dysertacji można zaliczyć poprawnie sformułowany problem badawczy oraz elementy opracowanego modelu. Model ten został przygotowany na podstawie badań własnych Autora i posłużył do opracowania kwestionariusza ankietowego, który pozwolił na zebranie opinii przedstawicieli firm branży lotniczej. W tym sensie przedmiotem recenzowanej rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Praca prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną Kandydata w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia badań naukowych. W związku z powyższym wnoszę o dopuszczenie mgr Grzegorza Przewoźnika do publicznej obrony rozprawy doktorskiej.

