

Bogdan Lent  
Impasse de la Loquette 8  
CH 3960 Sierre

**Pani dr hab. inż. Lilla Knop, Profesor PS**

Przewodnicząca Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Politechnika Śląska  
ul Roosevelta 26 p. A117

PL-41-800 Zabrze

**Recenzja**

rozprawy doktorskiej mgr. Grzegorza Przewoźnika „Analiza roli kierownika projektu w przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży lotniczej w Polsce”.

**Formalne:**

Poniższa recenzja sporządzona jest według wymagań stawianych rozprawom doktorskim art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. W opracowaniu wykorzystano Poradnik „Recenzje w postępowaniach o awans naukowy” Rady Doskonałości Naukowej z 2022 roku.

Podstawą sporządzenia recenzji jest umowa o dzieło UMC /1515/2022 na wykonanie recenzji (Stopień doktora) do wniosku numer 1460/UMC/ROZO-1/2022, zawarta w dniu 10-05-2022 pomiędzy Politechniką Śląską w Gliwicach a dr hab., dr inż. Bogdanem Lentem, profesorem Politechniki Bydgoskiej i Uniwersytetu Nauk Stosowanych w Bernie, Szwajcaria, dotyczącej rozprawy doktorskiej mgr. Grzegorza Przewoźnika „Analiza roli kierownika projektu w przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży lotniczej w Polsce”.

§2 P.5., Ustęp 1) zobowiązuje recenzenta do przedstawienia podstawowych danych o kandydacie. W terminie ważności umowy, niedostarczone zostały recenzentowi informacje umożliwiające podanie tych danych. Wymieniona wyżej ustawa i poradnik nie warunkują prawidłowości recenzji powyższymi danymi. Recenzent ocenia też te dane jako nieistotne dla merytorycznego wykonania recenzji.

Recenzja zawiera opinie zgodnie z wymaganiami §2 P.5., Ustęp 2) i §2 P.6 i 7, uzupełniającymi wymagania wynikające z w/w ustawy. Określenie prawidłowości wymagań opinii w tym zakresie leży w gestii zamawiającego.

W konsekwencji powyższych ustaleń, recenzja może być uznana jako wykonana prawidłowo.

§2 P.2. powyższej umowy przewiduje złożenie recenzji do dnia 5 lipca 2022. Zgodnie u ustawą termin oddania recenzji upływa dwa miesiące od dnia doręczenia rozprawy. Rozprawę doręczono drogą pocztową na adres Politechniki Bydgoskiej 28 maja 2022. Kopia elektroniczna udostępniona została emailem 29 kwietnia 2022.

Umowa nie reguluje jednostki organizacyjnej upoważnionej do odbioru recenzji.

Przewodnicząca Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości, P. prof. Dr. Lilla Knop, pismem z 7 lipca 2022 reguluje termin złożenia recenzji na 20 lipca 2022 i Radę Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości jako adresata odbioru recenzji.

Poniższą recenzję wysłano w formie papierowej danych drogą pocztową na ręce adresata z jednoczesnym przesłaniem kopii recenzji drogą elektroniczną, emailem na adres wskazany w w/w piśmie z 7 lipca, w dniu 18 lipca 2022. Na podstawie emaila J. Marciniak z 18. Lipca Zamawiający rezygnuje z załączenia elektronicznego nośnika recenzji.

Wobec powyższego wymagania formalne w stosunku do wykonania recenzji są spełnione.

*odr. RD 51/2021/2022  
28.07.2022 Maia J*

**Merytoryczne:**

Opinia składa się z następujących części,	od strony:
1. Konkluzja	3
2. Ocena sumaryczna, czy rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora w określonej dyscyplinie albo dyscyplinach	4
3. Ocena sumaryczna, czy rozprawa doktorska wykazuje umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej przez osobę ubiegającą się o nadanie stopnia doktora	5
4. Ocena sumaryczna, czy rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne.	6
5. Uzasadnienie oceny P.2., czy rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora w określonej dyscyplinie albo dyscyplinach	7
6. Uzasadnienie oceny P.3., czy rozprawa doktorska wykazuje umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej przez osobę ubiegającą się o nadanie stopnia doktora	8
7. Uzasadnienie oceny P.4., czy rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne	15
8. Informacje szczegółowe według wymagań §2 P.5. Ustęp 2) a)-j), i §2 P.5 Ustępy 6) i 7), nie ujęte w poprzedzających częściach, bądź z odwołaniami do poprzedzających części	18

## **1. Konkluzja**

W pełni doceniając duży wysiłek autora w przygotowanie rozprawy, rozprawa w ocenie recenzenta nie spełnia wymagań ustawy i w konsekwencji poniższa opinia łączna jest negatywna.

Ustawa wymaga pozytywnej oceny poniższych trzech elementów (P.2 – P.4) dla wydania pozytywnej recenzji. W recenzowanej rozprawie dwie z trzech ocen są negatywne.

**2. Ocena sumaryczna, czy rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora w określonej dyscyplinie albo dyscyplinach;**

Autor wykorzystał 170 publikacji ciągłych i zwartych, cytuje dwie ustawy i 44 źródła internetowe. Rozprawa doktorska prezentuje pewną wiedzę teoretyczną, na dość powierzchownym poziomie i bez niezbędnego ustosunkowania się autora rozprawy w stosunku do cytowanych, często merytorycznie błędnych źródeł.

Brak uwzględnienia podstawowych źródeł z zakresu pojęciowego i obowiązków kierownika projektu (ISO 21500:2012) i z branży lotniczej (np. TG Flouris, D. Lock: Aviation Project Management 2016).

Ponieważ ustawa nie podaje kryteriów kwalifikacji stopnia wykazanej wiedzy teoretycznej, więc ocena w sensie ustawy jest pozytywna.

**3. Ocena sumaryczna, czy rozprawa doktorska wykazuje umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej przez osobę ubiegającą się o nadanie stopnia doktora**

Wybrane w badaniu empirycznym postępowanie jest poprawne w sensie prawidłowości, ale słabo bądź w całości nieuzasadnione. Poza dwukrotnym wymienieniem Krytycznego Przeglądu Literatury brak wykazania kryteriów wybranych do wykonania „przeglądu”. Autor kompetentnie zastosował narzędzie AHP w badaniu i poprawnie cytuje literaturę i źródła internetowe. Postępowanie w opracowaniu rozprawy opisane jest w Wstępie. Rozprawa zdaniem recenzenta jednak w niewystarczającym stopniu dokumentuje umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej:

- brak „czerwonej nitki” między tytułem, wybraną literaturą, celem, problemem badawczym, uzasadnieniem wyboru metody, postawionymi pytaniami badawczymi, odniesieniem wyników badań empirycznych do literatury (brak), analizy, określenia celowych dalszych badań bądź wdrożenia wyników rozprawy (uzasadnienie patrz P. 6 recenzji).
- brak rezultatów szczegółowych badania AHP uniemożliwia weryfikację wskaźnika consistency ratio i w konsekwencji trudna jest do zweryfikowania ocena łączna w Tabelach 10-13.
- jedno z podstawowych pojęć rozprawy: „zarządzanie projektem” (Str. 45) opisane jest niepełną listą „obszarów” (są to procesy prowadzenia projektów w sensie normy ISO 21500:2012). Rozprawa nie uwzględnia w opisie ani standardów, ani cech specyficznych projektów w branży lotniczej, wymienionych wcześniej w rozprawie (uzasadnienie patrz P. 6 recenzji).
- brak definicji roli, jako podstawowego pojęcia wykorzystywanego w pracy, prowadzi do dwuznaczności postawionych pytań badawczych i prezentowanych wyników.
- brak hipotezy postawionej w pracy i odgraniczeń. Jeżeli ma to być rozprawa wdrożeniowa to brak jest opisu wdrożenia wyników badań przedstawionych w rozprawie. Recenzentowi nie są znane wymagania formalne hipotezy w rozprawie doktorskiej, a jedynie dobre praktyki. Rada Dyscypliny zdecyduje o dopuszczeniu rozprawy bez hipotezy to dalszego procedowania.
- metodycznie wątpliwe jest włączenie specjalisty z branży automotive jako eksperta (str.70) i podanie przykładów Renault (str. 19) dla analizy zadań prowadzącego projekty w analizowanym w rozprawie zakresie przedsiębiorstw produkcyjnych branży lotniczej (uzasadnienie P.6 poniżej).
- brak wykazania metody wyboru literatury. Jest to raczej przypadkowy niż systematyczny, metodyczny wybór (SLR). Jeżeli ma to być Krytyczny Przegląd Literatury, to brak odwołania, wskazania przeszukanej bazy i użytych słów kluczowych.
- pomieszane są wybór metody i z jej zastosowaniem w rozdziale P.3.1 rozprawy.
- rozprawa posiada opisy wybranego podejścia i wybranych metod ankietowania i wsparcia internetowego, brak jednak uzasadnienia dokonanych wyborów.
- brak relacji między ankietowanymi osobami (czy po jednej z każdego przedsiębiorstwa, czy więcej) i przedsiębiorstwami, będącymi elementami w analizie. Nie jest określone, czy ankietowane osoby wyrażają osobiste opinie, czy są autoryzowane do reprezentowania opinii przedsiębiorstwa (problem przy kilku osobach ankietowanych z jednego przedsiębiorstwa).
- brak odgraniczenia i analizy wyników odpowiedzi ankiet osób odpowiedzialnych za określenie roli kierownika projektu (wymagania hipotetyczne) od osób pełniących tą rolę (wymagania faktyczne).

Wobec powyższego ocena w sensie ustawy jest negatywna.

**4. Ocena sumaryczna, czy rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne.**

Praca stanowi pewne rozwiązanie problemu badawczego, niemniej braki metodyczne wymienione powyżej w P.3., prowadzące do dysfunkcji problemu/pytania badawczego PG/wyników, i tylko ogólne odniesienie do badań literaturowych, bez szczegółowych porównań i analiz z wskazaniem dalszych celowych badań, utrudniają ocenę oryginalności rozwiązania problemu naukowego.

Zaprezentowane w rozprawie wyniki, charakteryzujące rolę kierownika projektu w przedmiotowym zakresie badań, nie odbiegają niczym od ogólnej charakterystyki kierownika projektu w dowolnej branży, praktycznie w dowolnym środowisku. Przynajmniej porównanie i odniesienie do cytowanych przez autora rozprawy standardów IPMA czy PMI, charakteryzujących kierownika projektu, wskazywałoby na umiejętność abstrakcji i krytycznej oceny wyników badań.

Autor cytuje (str.23) słusnie złożoność produktów i umiędzynarodowienie projektów polskiego przemysłu lotniczego jako cechy projektów z tej branży. Autor cytuje także opis zadań kierownika projektu Kod 121904 (str. 24-25) Min. Rodziny i Polityki Społecznej, niestety bez późniejszego odniesienia wybranych (wskutek rozmowy ze specjalistami) pytań ankietowych przynajmniej do tych wymagań. Z punktu widzenia specyfiki badanej branży szczególną rolę spełnia prowadzenie dokumentacji (zadanie nr 12 w w/w opisie), jak i zarządzanie zmianami i wiedzą w projekcie (nieujęte w w/w liście zadań). Do oryginalności rozwiązania należałoby właśnie przebadanie tych szczególnych dla branży lotniczej wymagań w stosunku do kierownika projektu.

Tak więc o ile uzyskane z badań odpowiedzi na sformułowany w formie pytania problem badawczy trudno uznać za oryginalne, akurat decydujące o oryginalności, wymienione wyżej aspekty, nie są w ogóle uwzględnione ani wśród specjalistów, ani później wśród ankietowanych (tych ostatnich można usprawiedliwić zamkniętymi pytaniami ankiety).

Rozprawa nie zawiera żadnych wniosków dotyczących zastosowania wyników badań (np. sugestie specyficznych szkoleń dla określonych przedsiębiorstw branży itp.), czy ekstrapolacji na dziedzinę przemysłu samochodowego, z której wywodzi się Specjalista II, pozwalając na ocenę oryginalności w zakresie zastosowania wyników badań.

Dlatego i tu ocena łączna jest negatywna.

**5. Uzasadnienie oceny P.2., czy rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora w określonej dyscyplinie albo dyscyplinach**

Brak jest systematycznej analizy literatury (Systematic Literature Review, e.g. D. Ridley, *The Literature Review, a Step-by-Step guide for Students*, 2nd ed. 2012), podania kryteriów wyboru i baz danych, wykorzystanych w doborze literatury, jak i wyników łącznych wyszukiwań.

Użyte jest pojęcie „krytyczny przegląd literatury”, które nie jest zdefiniowane np. przez odwołanie się do np. Publikacji PP Grzybowski 2020 *Podstawy krytycznego przeglądu literatury (materiały pomocnicze dla seminarzystów)*, lub innych źródeł podających definicję. Jeżeli jest to polskim odpowiednikiem SLR to powinny być podane przeszukana baza, kryteria wyboru, użyte słowa kluczowe i rezultaty łączne jak wyżej.

Poprawne jest stwierdzenie o ograniczonej literaturze fachowej dotyczącej realizacji projektów w branży lotniczej w Polsce. Brak przy tym spójności: autor cytuje przykłady z branży międzynarodowej (np. NASA, Lockheed itd. P.2.1.) i podaje jako jedną z cech przedmiotowych projektów ich międzynarodowość (np. Wstęp st. 8). Wszystkie cytowane w rozprawie źródła w j. angielskim dotyczą ogólnych zagadnień zarządzania, brak jest w rozprawie dostępnych, specyficznych dla wybranej branży, odwołań literaturowych. Literatura międzynarodowa bogata jest w opracowania zarządzania projektami w branży lotniczej. Np. TG Flouris, D. Lock: *Aviation Project Management 2016, Managing Aviation Projects from Concept to Completion* (recenzjonowana rozprawa cytuje z innej publikacji D. Lock z 2003); R.Kvitis, S. Sawang: *The Dynamism of Stakeholder Engagement: A Case Study of the Aviation Industry 2021*; M. Hinsch: *Industrial Aviation Management: A Primer in European Design, Production and Maintenance Organisations 2018*; - tuziny dalszych opracowań, już nie mówiąc o artykułach naukowych.

Rozprawa intensywnie i bez komentarza cytuje jednego autora (np. akapit 12 linii na str. 51, cytujący Krzosa). Nie ma informacji czy praca poddana została badaniu antyplagiatowemu.

**6. Uzasadnienie oceny P.3., czy rozprawa doktorska wykazuje umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej przez osobę ubiegającą się o nadanie stopnia doktora**

**6.1. Niespójne metodycznie są:**

- temat pracy: „Analiza Roli...”
- z zadaniem pytaniem badawczym „w jaki sposób...” ,
- z pytaniami szczegółowymi: („Atrybuty..., Zakres odpowiedzialności.... , miejsce,... doskonalenie zawodowe...”),
- z celem pracy: „Scharakteryzowanie roli”,
- z wynikami bardziej odpowiadającymi „scharakteryzowaniu” niż analizie, przy założeniu, że rola (typowy opis: zadania, zakres odpowiedzialności, zakres kompetencji, wymagane umiejętności (zwane atrybutami w rozprawie)), rozszerzona zostanie o „doskonalenie zawodowe” (które w rozprawie określa bardziej sposób rekrutacji, niż zarządzania zasobem ludzkim),
- z podsumowaniem w rozprawie nawiązującym do celu rozprawy, nie do tytułu,
- z stwierdzeniem, że badania umożliwiają przedstawienie dojrzałości przedsiębiorstw, czego recenzent nie był w stanie wywnioskować z treści rozprawy.

W wąskim pojęciu roli jedynie osadzenie w strukturze i zakres odpowiedzialności odpowiadają definicji roli. Atrybuty indywidualne można podciągnąć pod rozszerzenie o wymagane umiejętności , te jednak są wyjątkowo ograniczone w rozprawie i sprawiają wrażenie przypadkowo i niesystematycznie wybranych. Doskonalenie zawodowe w żadnym wymiarze nie jest charakterystyką roli, tym bardziej, że z treści wynika, że bardziej określony jest sposób akwizycji osób na kierownika projektu, niż jego kształcenie.

- 6.2. Pytanie badawcze PG jest dobre, uzupełnić o „w Polsce” lub „w polskiej dolinie lotniczej”, do której ograniczone są badania eksperymentalne.
- 6.3. Cel szczegółowy CS1 – elementy roli kierownika projektu wcale nie muszą być uniwersalne a przeciwnie: właściwe dla przemysłu lotniczego. I w zasadzie systematyczny przegląd literaturowy (SLR) powinien prowadzić do sporządzenia katalogu umiejętności i cech prowadzącego projekty w przemyśle lotniczym w Polsce. To powinno prowadzić do pytań w ankiecie i badaniu. Brak systematycznie wypracowanego katalogu wymaganych umiejętności relatywizuje wartość wyników badań.
- 6.4. Niepełna lista procesów (zwanymi obszarami, Str. 45 i dalsze) jest niespójna z cytowanymi w wstępie wyzwaniem branży i standardami w przeglądzie literaturowym. Badanie powinno uwzględnić przynajmniej dwie wymienione cechy specyfiki branży lotniczej: dostawy podzespołów dla firm zagranicznych (str. 7) i międzynarodowych zespołów (str. 8).

W liście procesów prowadzenia projektów str. 45 ff brak:

ZSO (HRM) według opisu w dysertacji nie obejmuje, więc uzupełnione powinny być:

- Zarządzanie Zespołem,
- Zarządzanie Rozwiązaniami Konfliktów,
- Przywództwo (Leadership).



Ponadto brak procesów:

- Zarządzanie Rozwiązywaniem Problemów,
- Zarządzanie Zmianami,
- Zarządzanie Wiedzą (Knowledge Management) w zespole (rola częściowo PMO),
- Zarządzanie Dokumentacją,
- Całościowa ocena bieżących wyników (np. Balanced Score Card, Project Excellence).

Dalej:

- Zarządzanie Integracją i Kosztami: to nie ograniczenie się do planowania, tylko (także) bieżące zarządzanie kosztami w odniesieniu do zadań i terminów (Earned Value Management).

6.5. Podobnie metodycznie niespójne są przynajmniej z wymienionymi standardami opisy faz projektów (Str. 45).

- Inicjacja: Brak najważniejszego pytania: wypracowania podstaw do decyzji, czy projekt ma być realizowany, czy przerwany. Nie mówiąc już o b. ważnym procesie budowania motywacji zespołu szczególnie w tej fazie.
- Planowanie: Brak celu planowania: opracowania jak najefektywniejszej realizacji przedsięwzięcia.
- Realizacja: Określenie zasobów (jest w Fazie Planowania) i delegacja w Fazie Realizacji wskazują nie niezrozumienie psychiki ludzkiej: zespół projektowy powinien brać udział w Fazie Inicjacji (budowanie motywacji), a najdalej być włączonym w planowanie. Zaproszenie do zespołu na etapie realizacji gwarantuje nieporozumienia, konflikty i brak motywacji.
- Zakończenie Projektu: W zakończeniu projektu w każdej metodyce lessons learned zajmują prominentne miejsce. Brak tego uszczegółowienia w opisie.

6.6. Włączenie przykładu Renault i udziału specjalisty z branży automotive wskazuje zdaniem recenzenta na niezrozumienie istotnej różnicy w kryteriach oceny projektów i co za tym idzie – zadań kierownika projektu w przedsiębiorstwach produkcyjnych branży lotniczej i branży automotive. Ta ostatnia stawia przede wszystkim na efektywność kosztową – nawet kosztem życia użytkowników (Przykład Forda Pinto: 2.2 mln wyprodukowanych sztuk, gdzie przedsiębiorstwo ze względów ekonomicznych i wbrew zaleceniom NHTSA nie użyło zabezpieczenia wlewu paliwa za 11 dolarów, skądinąd stosowanego w innym modelu firmy Fordzie Capri, świadomie przyjmując przy spowodowanych 180 wypadkach śmiertelnych i dalszych 180 urażeń rocznie, koszt odszkodowań według NHTSA odpowiednio US\$ 200'000.- i US\$ 67'000 za każdy przypadek, <https://www.bluefieldsafety.com/2018/02/the-ford-pinto/>).

W branży lotniczej takie decyzje są nie do pomyślenia ( regulacje EASA DOA <https://www.easa.europa.eu/domains/aircraft-products/design-organisations> , ICAO [https://www.ulc.gov.pl/download/bezpieczenstow\\_lotow/Przepisy/icao/DOC\\_9859\\_pl\\_wydanie\\_4\\_PL.pdf](https://www.ulc.gov.pl/download/bezpieczenstow_lotow/Przepisy/icao/DOC_9859_pl_wydanie_4_PL.pdf) , FAA [https://www.faa.gov/regulations\\_policies/faa\\_regulations](https://www.faa.gov/regulations_policies/faa_regulations) , adekwatne Normy EN, AQAP itd.) Temat tej specyfiki i wynikających z tego zadań dla kierownika projektu są zupełnie pominięte w rozprawie.

Jest to ocenianie jako błąd metodyczny – braku wystarczającej analizy specyfiki branży.

- 6.7. Umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej obejmuje umiejętność krytycznej oceny i wyboru źródeł literaturowych oraz precyzję wypowiedzi (J. Pieter, *Ogólna Metodologia Pracy Naukowej*, 1967). W rozprawie bezkrytycznie cytowane są błędne wypowiedzi (zdaniem recenzenta autor rozprawy powinien umieć ocenić prawidłowość cytowanych informacji). Wielokrotnie wypowiedzi w rozprawie są bezpodstawne w sensie braku uzasadnienia bądź powołania się na źródło.

Szczegółowe uwagi:

- Cała dyskusja nt. globalizacji Str. 15-17 i część str. 18, w kontekście przedstawionych w pracy rezultatów badań eksperymentalnych, nienawiązujących do międzynarodowej współpracy w przemyśle lotniczym, jest merytorycznie nieistotna dla zaprezentowanych w dysertacji badań, albo badania należy ocenić jako nie uwzględniające wiedzy, wynikającej z zawartej w rozprawie badań literaturowych.
- Współpraca i rozproszona produkcja nie są jednoznacznie powiązane z pojęciem globalizacji.
- Współpraca międzynarodowa w wytworzeniu produktu akurat w przemyśle lotniczym absolutnie nie wynika z ekonomii, tylko z uwarunkowań politycznych żądania wkładu kraju zakupującego (offset) w przypadku samolotów bojowych, bądź unijnych, jak w przypadku Airbus.
- Wypowiedź, że produkcja w międzynarodowej współpracy w formie projektu jest efektywniejsza od współpracy firm i ich peer-to-peer działów, jest bez uzasadnienia i niekoniecznie prawdziwa.
- Nie jest wykazane, że do międzynarodowej współpracy niezbędna jest realizacja przedsięwzięcia jako projektu, ale jako powołanie się na publikację A. Abyada, jest w sensie naukowym, akceptowalne.
- W publikacji Abyada jest dobrze uzasadnione, gdzie leży złożoność międzynarodowych projektów, a za tym idące wymagane umiejętności prowadzącego takie projekty. Telekonferencje absolutnie nie są tutaj istotnym kryterium. Brak jest odzwierciedlenia charakterystyki tej złożoności w podsumowaniu badania literaturowego i w badaniu empirycznym.
- Brak podania źródła, identyfikującego „długotrwałe przedsięwzięcia” jako projekty? Projekty (także międzynarodowe) mają b. różne czasy realizacji.
- Przykład opisujący Renault w latach 1990: dlaczego to jest wymienione? Co się zmieniło w Renault i jaki to ma związek z pytaniami badawczymi pracy? (Wyjaśnia to Kuura w swojej pracy, brak tego uzasadnienia w rozprawie). Następne zdanie jest gołosłowne bez podania, że wynika ono z doświadczeń autora lub ma odpowiednie odwołanie literaturowe. Niejasne jest, czy cały akapit nie jest cytatem z Juchniewicza.
- Z szacunkiem dla P. Juchniewicza, cytowane zdanie „Ciągłe rosnąca wieloaspektowość gospodarki międzynarodowej oznacza, że niezbędne jest realizowanie długotrwałych, obciążonych koniecznością posiadania dużych zasobów przedsięwzięć” jest błędne. Z gospodarki międzynarodowej nie wynika konieczność posiadania dużych zasobów. Raczej odwrotna zależność katalizuje projekty międzynarodowe: kosztowne przedsięwzięcia (na przykład ISS lub Airbus) skłaniają do łączenia sił i podziału ryzyka inwestycyjnego. W rozprawie brak odpowiednich wniosków.

- Rozprawa powinna się odnieść krytycznie, przynajmniej przez sformułowanie „Według Juchniewicza”.... do wypowiedzi P. Juchniewicza: „Ciągła rosnąca kompleksowość warunków, w jakich funkcjonuje gospodarka światowa spowodowała, że niezbędne jest podejmowanie długofalowych przedsięwzięć w postaci projektów, które mają na celu rozwiązywanie złożonych problemów. Rozwój przemysłu oraz transportu obliguje do realizacji kompleksowych inwestycji związane z infrastrukturą taką jak budynki oraz w drogi w formie m. in. projektów. Zjawiska te są widoczne w różnych gałęziach gospodarki.” (str.19). Według recenzenta nie jest prawdą, że gospodarka światowa skatalizowała projekty, i nie jest prawdą, że są ode długofalowe. Także rozwój przemysłu nie obliguje do niczego. Podstawowe pytanie: jaki jest związek akurat tych rozważań Juchniewicza z tezą pracy? - pozostaje bez odpowiedzi. Zdanie jest błędne językowo i nie jest prawdą, autor powinien krytycznie odnieść się do cytatu albo zaniechać.
- „Zjawisko to można zaobserwować również przez zwiększenie samej liczby projektów, tworzenie systemów zarządzania projektami oraz nowych, projektowych struktur organizacyjnych.” Pomijając (nie-) poprawność merytoryczną tej wypowiedzi, brak źródła.
- «istotność zawodu kierownika projektów» co to jest? Dlaczego ma wzrastać z znaczeniem „projektyzacji w gospodarce”? Uff – kolejne zdanie Juchniewicza bez oparcia o fakty. Wykazać, dlaczego ma to znaczenie dla dysertacji?
- Przy definicjach „projektyzacji” albo doprecyzować że definicja dotyczy przedsiębiorstwa i wtedy wyrzucić „projektyzację osobistą” z Rysunku 3, albo rozszerzyć definicje projektyzacji o osobiste przedsięwzięcia w formie projektu. Jako taka, „projektyzacja” osobista jest najstarszą formą przejścia z organizacji liniowej własnego czasu życia na zorientowane na określony cel przedsięwzięcia. W dysertacji cytowana jest definicja Kuury zrozumiale, ale bardzo zawężona. Niemniej dla celów dysertacji definicja jest wystarczająca.
- „Projektyzacja społeczna zmianę zarządzania ku zwiększeniu znaczenia projektów w całym społeczeństwie” (str. 21). Pomijając błąd językowy, nie tak przetłumaczyłbym definicje Kuury: Oryginał: (...) is a change in governance structures to increase the primacy of the processes of projects in whole society; Zrozumienie recenzenta: Wzrost znaczenia procesów (prowadzenia) projektów jest skutkiem zmian w regułach zarządzania – w tym wypadku – w szczególności organizacji w społeczeństwie.
- „Przedsiębiorstwa produkcyjne mogą być różnie interpretowane oraz dzielone, w zależności od różnego punktu widzenia.” (str. 22). Gołosłowne, ale można usunąć: nie ma znaczenia dla postawionego pytania badawczego (brak hipotezy).
- „Przedsiębiorstwa produkcyjne prowadzą projekty, do których między innymi należy wprowadzenie nowego produktu na rynek, czy też wdrożenie nowoczesnych systemów zarządzania. Projekty bez względu na ich charakter mają wspólne cechy, czyli są ważnymi narzędziami wdrażania zmian w organizacjach.” (str. 23) kolejny cytat Juchniewicza bez pokrycia i bez związku między wypowiedziami: np. dlaczego „Wspólne cechy” mają być „ważnym narzędziem wdrażania zmian”? . Rozprawa powinna krytycznie odnieść się do tej wypowiedzi albo pominąć.
- „Środowisko funkcjonowania organizacji produkcyjnych» (Str. 23) - niezdefiniowane pojęcie.

- «holistyczne zespoły» - niezdefiniowane pojęcie (domyślam się, o co autorowi chodzi, niemniej pojęcie „holistyczne” nie jest jednoznaczne w tym kontekście – recenzentowi nie udało się znaleźć definicji w literaturze w j. angielskim, j. polskim i j. niemieckim). Slangowo, bez zdefiniowania, użyte jest pojęcie „holistic teams” w literaturze angielskojęzycznej w kontekście metod agilnych. Recenzentowi nie udało się znaleźć oryginalnej publikacji B. Dusana, z której mają pochodzić odpowiednie cytaty w rozprawie.
- „Przemiany przedsiębiorstw ku orientacji projektowej oznaczają wzrost znaczenia organizacji i jej konkurencyjności.” (str. 23). Przyjmując, że orientacja projektowa jest zdefiniowana w cytowanym źródle, nie wynika z niej ani wzrost znaczenia organizacji ani jej konkurencyjności.
- „Zagadnienie orientacji projektowej zostało omówione w różnych standardach zarządzania projektami, takich jak PMI, PRINCE2, czy IPMA.” (Str. 23) I co z tego wynika dla dysertacji?
- „holistyczne definiowanie projektowe» (Str. 24) niezdefiniowane pojęcie.
- „zorientowanie na proces» (w cytacie z R.Gareisa Str. 24) jest merytorycznie błędne: właśnie organizacje zorientowane na projekty nie mają orientacji na procesy. Procesy występują (w bardzo nielicznych przypadkach w praktyce) w projektach.
- „Kolejna faza zarządzania projektami przenosi się na poziom naczelnego kierownictwa organizacji. Wdrażane jest zarządzanie większą liczbą projektów. Następnie, organizacja przechodzi do ostatniej fazy, w której projekty stanowią podstawę jej działalności. Największy priorytet skupiony jest wokół rozwoju kompetencji zarządzania projektami, programami oraz portfelami” (str. 25-26).” Kompletne bzdury. Nie mam słów dla wodolejstwa i braku naukowej precyzji p. Juchniewicza. Szkoda, że w dysertacji bezkrytycznie cytowane są jego zdania bez wskazania związku z badaniem.
- „W ramach programów, szeregowane są poszczególne projekty tworząc przejrzystość w przedsiębiorstwie” Błąd. Szeregowanie projektów następuje w portfelu. Program ma wspólny cel dla wszystkich projektów w programie (po definicje patrz np. ISO 21500:2012). Efektywne osiągnięcie tego celu decyduje o szeregowaniu projektów. Niemniej podany przez autora dysertacji przykład „programu silników” jest przykładem slangowego pomieszania programu merytorycznego „silniki” z programem, na który składają się projekty. Programem w odniesieniu do tych rodziny silników może być np. zwiększenie wspólnych komponentów o 10%. Realizacja pojedynczych projektów (np. dla specyficznych wersji silników typu x dla firmy y) jest portfelem projektów podlegającym szeregowaniu według kryteriów portfela. Dyskusja kiedy portfel, kiedy program, i jak się mają do tego umiejętności kierownika projektu, jest merytorycznie istotna dla badań przedstawionych w rozprawie i powinna być pogłębiona.
- „Wszystkie te aspekty pozwalają dostrzec nieustające przemiany w przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży lotniczej wraz z wdrażaniem projektyzacji” (Str. 28). Nie jest wykazane, że przedsiębiorstwa produkcyjne z branży lotniczej realizują takie zmiany. Parę nieudokumentowanych wcześniej zdań nt. branży.
- P1.3: (Str. 29 i dalsze). Na pewno Scrum nie można cytować jako metodę prowadzenia projektów na tym samym poziomie co PMBoK, CB IPMA; Prince2. SCRUM jest wykorzystane w realizacji zadań projektowych, albo konsekwentnie zastąpione jest myślenie w kategorii projektu przez SAFe i odstępianie od realizacji przedsięwzięć w formie projektów.
- Cały P1.3: Wyjaśnić związek sytuacji na rynku pracy i pojedynczych metod, z wymaganymi umiejętnościami kierownika projektu w branży lotniczej. Inaczej długo i o nieistotnych sprawach.

- „Dodatkowymi obowiązkami kierownika projektu są: • budowanie pozytywnego wizerunku firmy<sup>102</sup>, • współpraca z klientem, • nadzór nad czynnościami wykonywanymi przez podwykonawców, • uczestnictwo w konferencjach i różnych spotkaniach branżowych” (Str. 35). To nie są dodatkowe obowiązki, tylko dalsze uszczegółowienie opisu Zawodu przez Min (są tam zawarte).
- „Na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych ubiegłego wieku zarządzanie projektami było coraz częściej upowszechniane i wykorzystywane w obszarach cywilnych. Wtedy opracowano i udoskonalono dwie metody pozwalające na planowanie projektów, czyli metody sieciowe CPM (Critical Path Method) oraz PERT (Program Evaluation and Review Technique). CPM stworzono w latach 1956-1957 w Stanach Zjednoczonych przez J. Kelley i R. Walker<sup>110</sup> – niespójne. PERT powstał przy konstrukcji rakiet Pershing w latach 1950 i po raz pierwszy był stosowany przez US Navy (A. Ertas, Transdisciplinary Engineering Design Process, 2018).
- „zarządzanie zespołami projektowymi, kultura projektowa, zarządzanie ryzykiem, jakość projektu oraz tworzenie biur projektowych.” – poprawne ale niepełnie i bez udokumentowania, że tak było. Kultura projektowa (patrz własna definicja w dysertacji) to nie to samo co uwzględnienie wielokulturowości projektów w branży lotniczej (x-publicacji na ten temat)
- „Świadectwem na to, że zarządzanie projektami jest rozbudowaną, samodzielną dziedziną zarządzania jest nowe stanowisko zwane menedżerem (kierownikiem) projektów” mam duży szacunek dla prof. Trockiego, dlatego wątpię, by on tak to sformułował. Merytorycznie związek causalny nie jest udokumentowany.
- „Proces zarządzania projektem (projektami) jest znacznie skomplikowany. Dlatego też osoby zajmujące się zarządzaniem przedsięwzięciami napotkały wiele problemów, aby uzyskać zaplanowane kryteria sukcesu. W związku z tym, opracowano proces zarządzania projektami, zwany modelem fazowym projektu.” (Str. 44). Wypowiedź błędna, ale akceptowalna jako cytata niekompetentnych autorów. Model fazowy (Rubikon) znany jest od przynajmniej 2000 lat i nie ma związku z takimi, czy innymi, trudnościami w projekcie.
- „Organizacja w sensie rzeczowym oznacza instytucję, w której znajdują się celowo dobrane zespoły ludzi i rzeczy.” (Str. 47). Wcześniej podano w rozprawie inną definicję. Określić w jednym miejscu pojęcie „organizacji” i konsekwentnie stosować.
- „W znaczeniu atrybutowym, organizacja jest pewnym zespołem cech, które można zyskać bądź nie poprzez efektywne lub nie wykonywanie dla danego działania czynności. Mając zdefiniowaną organizację, należy przejść struktury organizacyjnej.” (Str. 48). Pojęcie „znaczenie atrybutowe” niezdefiniowane. Opis nie bardzo pasuje. Uwaga jw.: określić w jednym miejscu i konsekwentnie stosować pojęcie „organizacji”.
- „Kaźda ze struktur odznacza się określonymi zaletami jak również wadami patrząc na branżę z punktu widzenia zarządzania projektami i zespołami projektowymi.” Woda. Zbyteczne zdanie bez pokrycia.
- Rysunek 10: Kierownik projektu w strukturze funkcjonalnej nie wisi w powietrzu. Komuś raportuje. Brak odzwierciedlenia na Rysunku 10.
- Brak precyzji w rozprawie (Str. 49): obowiązki kierownika projektu zostały wcześniej wymienione. Na Rys.11 użyte jest pojęcie „Kierownik Projektu”. Wic albo nazwać rolę „koordynatorem” i wskazać różnice do kierownika projektu w sensie przytoczonej wcześniej definicji, albo nie zwalniać go z odpowiedzialności (na ogół zwierzchnik niestety i tak widzi koordynatora jako odpowiedzialnego za projekt).

- Zwierzchnicy w strukturach na Rysunkach 10, 11, 12, 14, 15, 16 (opracowanie własne) już w organizacji 600-700 pracowników, nie są członkami zarządu, lecz o 1-2 poziomy niżej. Tylko projekty strategiczne (1-2 w firmie) rezerwuje sobie zarząd do bezpośredniego nadzoru.
  - „Kierownik projektu zaangażowany jest w pracę na (d) projektem w ograniczonym wymiarze godzin” (Str. 49). Nie jest to ogólną cechą, jedynie możliwym przypadkiem; Ani autor źródła, ani autor rozprawy, nie oceniają krytycznie sytuacji. Brak odzwierciedlenia roli kierownika projektu na rysunku.
  - „W zbalansowanej strukturze macierzowej, kierownik projektu posiada autorytet formalny w granicach od poziomu niskiego do średniego” (Str. 50). Błędna wypowiedź cytowanego autora i brak krytycznej oceny doktoranta. Brak odzwierciedlenia roli kierownika projektu na rysunku. Różnice na rysunkach 12 i 13 w odniesieniu do tekstów są tajemnicą poliszyneła.
  - Nie jest prawdą: „Zaletami tych struktur jest fakt, że decyzje projektowe zapadają blisko problemów.” (str. 51) pomijając slangowe i bez odwołania lub uzasadnienia stwierdzenie.
  - Organizacja Rys. 16 (Str. 53) jest daleka od rzeczywistej: Marketing w projekcie to co najwyżej funkcja sztabowa. Natomiast odpowiedzialność za wdrożenie i operacje po wdrożeniu (Operations) są w każdym projekcie, często obok Engineering i Product.
  - Str. 53-54. Porównanie możliwości wpływu kierownika projektu w różnych organizacjach, jest systematycznie dokładniejsze i czytelniejsze w formie tabeli z jednozdaniowym uzasadnieniem niż nieporównywalne teksty. Ma to wpływ na późniejszą analizę wymaganych umiejętności kierownika projektu.
  - Rola kierownika projektu w sprawnym realizowaniu przedsięwzięć organizacji jest ponownie dyskutowana w P.2.2. (Strona 54). Już wcześniej określone zostały zadania (procesy) w prowadzeniu projektów. Celowe jest powiązanie roli z zakresem obowiązków i wyrzucenie wszystkiego co ogólnikowe i nieprecyzyjne. Ponowna dyskusja o definicji kierownika projektu – po raz trzeci nie sprzyja precyzji dysertacji.
- 6.8. Nie jest jasno określone, czy osoby ankietowane wyrażały swoją opinię, czy opinie zakładu. Stąd stwierdzenie „(...) oznacza, że przedsiębiorstwo....(....)” , strona 106, pomijając fakt błędnego opisu (jest w tekście Tabela 15, powinno być: Tabela 16) powołując się na wyniki ankiety, nie jest weryfikowalne.
- 6.9. Autor używa wielu niezdefiniowanych pojęć. Słownik użytych pojęć i skrótów należy do metodyki pracy naukowej.
- 6.10. Uzasadnienie wyboru techniki AHP tym, że jest „najpopularniejsza”, nie odpowiada standardom pracy naukowej

**7. Uzasadnienie oceny P.4., czy rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne.**

**7.1. Kwestia oryginalności rozwiązania problemu naukowego**

Poławą do osiągnięcia oryginalności w zakresie badań roli kierownika projektu w przedsiębiorstwach produkcyjnych byłoby uwzględnienie przynajmniej tych wymienionych w przeglądzie literaturowym cech przedsięwzięć w branży lotniczej: złożoności i umiędzynarodowienia. Obydwa zagadnienia są pominięte w opracowanej ankiecie.

We wstępie wymienione i dalej niestety pominięte, są zdaniem recenzenta, szczególne aspekty projektów branży lotniczej:

- Długi czas życia (life cycle) projektów tej branży. Eurofighter Typhoon charakteryzuje się czasem życia 116 lat (!), od pierwszej intencji przedsięwzięcia do ostatniej dostawy części zamiennych. F16 zainicjowany w latach 1960, lata od 1976 roku, przeszedł już kilka modyfikacji i będzie w użyciu przynajmniej do roku 2030. Podobnie Boeing 747: pierwszy lot 1969, produkcja zakończy się w bieżącym roku, w użyciu pozostanie przynajmniej do 2032-2035. W czasie życia projektu nie tylko pojedynczy kierownicy, ale całe generacje kierowników projektu, są obarczone odpowiedzialnością za wyniki przedsięwzięcia. Czas ten odpowiada prawie dokładnie czasowi rozwoju metod prowadzenia projektów – kierownik projektu inicjującego F16, czy Boeing 747, dysponował zupełnie inną wiedzą i narzędziami niż kierownik eksploatacji i modyfikacji F16 w roku 2022.

Zmiany technologiczne w materiałach wyjściowych, osprzętowaniu, procesach produkcyjnych i procesach prowadzenia projektów powodują konieczność adaptacji nawet najlepszych w chwili konstrukcji rozwiązań (przykłady F16 A/B 1976, Wersja C/D z lat 1990, Boeing 747-200 1969, Boeing 747-8 2013). Na bieżąco dokonywanych jest (heurystyka) dziesiątki optymalizujących użycie, zmian. Dotyczy to także poddostawców – producentów Doliny Lotniczej w Polsce.

- Bardzo wysoki poziom wymagań bezpieczeństwa lotu i wynikające z tego wysokie wymagania niezawodnościowe, jakie spełnić musza obiekty latające. Każdy z wypadków lotniczych (3791 w latach 1942-2021, <https://aviation-safety.net/statistics/period/stats.php>) jest analizowany nie tylko pod kątem bieżącego użycia, ale także od strony konstrukcyjnej aparatu lotniczego. Zapisane, dostępne i czytelne w czasie całego życia produktu, musza być nie tylko detale konstrukcyjne, ale i zapisy każdej pojedynczej decyzji, dotyczącej konstrukcji i produkcji (podstawy, osoby decydujące) w projektach (przykład Being 737 Max – po wypadkach 2019 badanie przyczyn przez 18 miesięcy, ich usunięcie i dopuszczenie do użycia nadal niezakończone <https://transportation.house.gov/committee-activity/boeing-737-max-investigation>). Również tutaj poddostawcy musza wykazać, nawet po latach, pełną dokumentację bez luk.
- Konstrukcje przechodzą wiele testów (niektóre podane są w P. 6.6. powyżej). Obiekty latające najszybciej po 12-18 miesiącach (patrz referencje F16, Boeing 747, Eurofighter powyżej). Zamówiony w 2022 sprzęt armii Szwajcarii, technicznie dostępny w tym roku, przejdzie testy dopuszczające do pola walki dopiero około roku 2028. Szwajcarski dostawca czujników szybkości do samolotów planuje na testowanie każdego jednego nowego typu czujnika 8-10 miesięcy. W testowaniu zaangażowanych jest od kilkunastu (dostawca czujników) do kilkuset (samoloty bojowe i komercyjne) osób (informacje osobiste).

Powyższe cechy szczególne projektów branży lotniczej mają istotne konsekwencje w realizacji projektów tej branży, i w konsekwencji, na zadania kierownika projektu:

- a. Dokumentacja produktu musi obejmować wszystkie najdrobniejsze elementy, począwszy od pierwszych zapisów fazy inicjacji produktu. Musi obejmować bez wyjątku wszystkie akrybicznie spisane wnioski i decyzje dotyczące zmian: uzasadnienia ich celowości, kosztów, wykonanych zmian i skutków tych zmian. Zapis dokumentacji musi być czytelny po 70 (F16, Boeing 747) czy nawet 100 (Eurofighter) latach!

Proces Zarządzania Dokumentacją w projektach branży lotniczej musi być na bardzo wysokim poziomie organizacyjnym (Projekt i Przedsiębiorstwo) jak i technicznym (Bazy danych, bezpieczeństwo danych).

Kierownik projektu musi zapewnić realizację powyższych celów jak i na bieżąco uaktualniany i realizowany koncept bezpieczeństwa danych i informacji.

- b. Zarządzanie Wiedzą w projekcie, obejmujące dokumentację decyzji i wiedzę zespołu, musi być na wyższym poziomie, niż w projektach np. maszyn do produkcji łyżek stołowych. Szczególna rola kierownika projektu w branży lotniczej związana jest z upłynnieniem przepływu wiedzy ukrytej do wiedzy jawnej konstruktorów, produkcji, serwisantów i użytkowników (cykl Nonaki, <https://www.uky.edu/~gmswan3/575/nonaka.pdf>) i wdrożeniem efektywnego biura wspomagania w projekcie PMO, które wymienia rozprawa, ale bez konsekwencji na przeprowadzone badania eksperymentalne. Nie mówiąc o dalszym poziomie wyzwaniach w zarządzaniu wiedzą przy współpracy międzynarodowej (<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/joms.12055>).

Odpowiednio Proces Zarządzania Wiedzą i wynikające z jego przygotowania i realizacji zadania dla kierownika projektu, są szczególnie ważne w badanej branży.

- c. Zawsze w przedsięwzięciach członkowie zespołów projektowych mają tendencję wprowadzenia, czasem ich zdaniem błahych, zmian, których efekt może nigdy, a może dopiero po latach wystąpić i być jednym z czynników wypadku samolotowego (np. instrukcje pokładowe są niedokładne w stosunku do wyposażenia samolotu). Trudne jest uzyskanie pełnego zrozumienia członków zespołu celowości dogłębnej analizy powodów, skutków, kosztów, celowości zmiany i podjęcia decyzji w zespole oceniającym (Change Advisory Board CAB (ISO 20 000), Change Control Board CCB (CMMI)) z pełną, 100% - ową kontrolą konfiguracji produktu i dokumentacji (Projekt Armii Szwajcarii: 28'000 elementów PSP- informacje osobiste). Bogata literatura jest dostępna (np. A Riviere, F Feru, M Tollenaere, Controlling Product Related Engineering Changes in the Aircraft Industry, ICED03, 2003).

Zarządzanie Zmianami w projekcie, obejmujące dokumentację decyzji, wiedzy, musi być na wyższym poziomie, niż w projektach np. maszyn do produkcji łyżek stołowych.

Rola kierownika projektu jest dla zapewnienia wdrożenia Procesu Zarządzania Zmianami w projekcie dla branży jednym z krytycznych czynników sukcesu (Critical Success Factor CSF) przedsięwzięcia.

W rozprawie całkowicie pominięte są powyższe zadania kierownika projektu, określające zdaniem recenzenta oryginalność problemu naukowego a za tym idącego rozwiązania problemu naukowego.



7.2. Kwestia Oryginalności w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej.

Wobec pominięcia wyżej wymienionych cech szczególnych projektów i zadań kierownika projektów w branży lotniczej, ocena oryginalności w zakresie zastosowania własnych badań naukowych ograniczona jest do rezultatów podanych w rozprawie.

Brak przykładowo możliwych zastosowań badań:

Atrybuty charakteryzujące kierowników projektów w przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży lotniczej w Polsce:

- Sugestie szkoleń w przedsiębiorstwach w zakresie ogólnego kształcenia prowadzących projekty, bądź jako dedykowanych szkoleń tematycznych; Według określonych w rozprawie tematów, bądź kursów podyplomowych, czy wręcz studiów na jednej z wymienionych w rozprawie uczelni.
- Ustandardowienie opisów stanowisk i szkolenia Działów Spraw Osobowych branży.
- Opracowanie systemu oceny złożoności projektów i wymaganych certyfikatów .

Zakres odpowiedzialności kierowników projektów w przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży lotniczej w Polsce

- Szkolenia jw. standardów prowadzenia projektów.
- Badanie skuteczności i opracowanie systemu wsparcia kierowników projektu w zakresie realizacji projektów.
- Szkolenia kierowników projektów w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim ze specyfiką branży.
- Wsparcie poziomu świadomości odpowiedzialności kierowników projektów przez np. wspólne warsztaty z udziałem zagranicznych producentów przemysłu lotniczego.

Miejsce kierowników projektów w strukturze organizacyjnej w przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży lotniczej w Polsce

- Szkolenia kadry zarządzającej, kształtujące świadomość roli i odpowiedzialności kierowników projektów w branży.
- Wirtualizacja opisu roli kierownika projektu, niezależnie od jego upozycjonowania w konkretnym przedsiębiorstwie.
- Badanie skuteczności i opracowanie systemu wsparcia kierowników projektu w zakresie

Doskonalenie zawodowe (w rozprawie proces rekrutacji)

- Aplikacja wypracowanego systemu wymagań względem złożoności projektu dla branży
- Opracowanie zaleceń postępowania w rekrutacji kierowników projektów.

Zupełnie pominięte są zastosowania w możliwych dalszych badaniach naukowych, np. wpływ odpowiedzialności kierowników projektów w branży na ich stabilność psychiczną itp.

**8. Informacje szczegółowe według wymagań §2 P.5. Ustęp 2) a)-j), i §2 P.5 Ustępy 6) i 7), nie ujęte w poprzedzających częściach, bądź z odwołaniami do poprzedzających części**

**8.1. Tytuł rozprawy (§2 P.5 2)a))**

Tytuł podany jest na stronie tytułowej recenzji (strona 1).

**8.2. Ocena układu rozprawy doktorskiej, w tym informacje o jej poszczególnych częściach składowych (§2 P.5 2)b))**

Układ jest poprawny i odpowiada standardom rozprawy doktorskiej.

Dobrze uzasadnione jest podjęcie tematu badawczego w wstępie. Niemniej, wobec pominięcia miarodajnych badań, prezentowanych w literaturze obcojęzycznej, jak i przeprowadzonych badań empirycznych, celowe byłoby wyraźne ograniczenie się do przedsięwzięcia w Polsce w sformułowaniu pytania badawczego PG. Dobre są rysunki ilustrujące postępowanie w opracowaniu rozprawy. W pracach prowadzonych przez recenzenta, wstęp obejmuje uzasadnienie tematu badawczego i przewodnik po rozprawie. Postępowanie badawcze i metodyka są zawarte w rozdziale „Metodyka”. Niemniej jeżeli postępowanie i część metodyki przedstawione są we wstępie, nie obniża to wartości pracy.

Układ i intencje rozdziałów I i II są poprawne. Treści budzą wiele zastrzeżeń (patrz uwagi powyżej w recenzji).

Rozdział III nosi tytuł „Metodologiczna Koncepcja Badan”. Treści odnoszą się jedynie do badań empirycznych. Następujące uwagi podsumowują ocenę P.3 i uzasadnienie P.6:

- Rozdział 3.1. miesza, zdaniem recenzenta, metodę (walidacja kwestionariusza ze specjalistami) z jej zastosowaniem: podanie konkretnych wyników po walidacji).
- Brak podania metody badań literaturowych (hasłowo wymieniony „krytyczny przegląd literatury”) z późniejszym zastosowaniem w przeglądzie (hasła, przeszukane bazy itd. Patrz P.3. i P.6 powyżej).
- Brak hipotezy, optymalnie także anty-hipotezy, dalej: badań i walidacji hipotezy i anty-hipotezy.
- Postępowanie, cele badawcze, pytania badawcze i odgraniczenia podane są we wstępie – zdaniem recenzenta należą do rozdziałów o metodyce stosowanej w badaniach i opracowaniu rozprawy.
- Rozprawa podaje, że treści kwestionariusza zostały opracowane w wyniku przeglądu źródeł naukowych (str. 75) – pominięte są specyfika, charakteryzujące role kierownika projektu w branży, wymienione w źródłach literaturowych w rozprawie, nie mówiąc o braku istotnych wymienionych powyżej w P.7.1. cech.
- Brak kryteriów doboru pytań, i metody badania ich wzajemnej niezależności (subiektywne odczucie recenzenta, że pytanie „kierownicy projektów odpowiadają za rozwój indywidualny osób w zespole projektowym” jest silnie zależne od pytań: „Kierownicy projektów mają swobodę doboru członków zespołu projektowego spośród pracowników komórek liniowych” i „Kierownicy projektów mają prawo dysponować osobami powołanymi do zespołu projektowego (...”).
- Brak podstaw metodycznych i metryk do określenia „dojrzałości przedsiębiorstw” (str.109).

Rozdział IV nosi tytuł „Praktyki przedsiębiorstw produkcyjnych z branży lotniczej w Polsce w zakresie kształtowania roli kierownika projektów

Tytuł rozdziału jest adekwatny do treści.

Uwagi:

- Wyniki badań empirycznych nie mogą być zweryfikowane: podane są w załączniku puste kwestionariusze i w rozdziale IV tylko sumaryczne wyniki.
- Niejednoznaczne wyniki: badania różnych grup (kierownicy, dział spraw osobowych) bez rozdzielenia wypowiedzi, mowa o „przedsiębiorstwach” – brak regulacji udziału tylko osoby odpowiedzialnej i upoważnionej w badaniu, jeżeli wypowiedź dotyczy stanowiska firmy, brak uzasadnienia połączenia wszystkich wypowiedzi względem różnicowania na wielkość przedsiębiorstwa
- Powierzchnowa analiza wyników. Wypowiedzi nieuzasadnione (np. „duża dojrzałość przedsiębiorstw” )

Uwagi końcowe oraz dalsze wyzwania badawcze (bez numeracji rozdziału)

Akurat najważniejsza część rozprawy potraktowana jest po macoszemu: powtórzenie niesprawdzalnych wyników w tabeli 18 i tekst na ok. 1.5 strony.

- Brak wskazania i uzasadnienia celowości dalszych badań
- Brak wniosków dotyczących możliwości zastosowania wyników przedstawionych w rozprawie (patrz P. 7.2).
- Brak krytycznego ustosunkowania się do ograniczeń i odgraniczeń rozprawy

### 8.3. Ocena zastosowanego piśmiennictwa w ramach rozprawy doktorskiej (§2 P.5 2)c))

Praca ogólnie jest czytelna. Niemniej wiele zdań i sformułowań wskazuje na potencjał ulepszenia:

- Str. 19 „Które wykorzystują zarządzają projektami....” j. polski
- Str. 19 „Rozwój przemysłu oraz transportu obliuguje do realizacji kompleksowych inwestycji związane z infrastrukturą taką jak budynki oraz w drogi w formie m. in. Projektów”.
- Str. 21 „Projektyzacja społeczna zmianę zarządzania ku zwiększeniu znaczenia projektów w całym społeczeństwie”
- Str. 24 „Organizacje zorientowane projektowo nie są tylko rodzajem narzędzia do tworzenia złożonych procesów, ale opcja strategiczna dla projektu organizacyjnego firmy lub oddziału.” Zdania bez sensu i niegramatyczne.
- Str. 24 „organizacyjne zróżnicowanie, decentralizacja i odpowiedzialność za zarządzanie, • zapewnienie jakości przez pracę projektową i holistyczne definiowanie projektowe, • orientacja na celach oraz • organizacyjne uczenie się” całość albo źle przetłumaczona albo w sobie niespójna.
- Str. 49 Opisany jest kierownik projektu w strukturze funkcjonalnej. Brak odzwierciedlenia na Rysunku 10. „Struktura funkcjonalna”

- Str. 51 Zaletami tych struktur jest fakt, że decyzje projektowe zapadają blisko problemów. Slang, wypowiedz nieprecyzyjna.
- Str. 53 „Czasem zdarza się, że żadna jednostka nie jest w pełni odpowiedzialna za projekt, a za jego część.”
- Str. 54 „Kierownik projektu jest bardzo ważną zasobem realizacji projektu” – gołosłowie i nie po polsku.
- Str. 104 ff. Niestarannie odwołania do tabel utrudnia zrozumienie. ( wszystkie Tabele mają o 1 wyższy numer, niż odwołania w tekście)

8.4. Wskazanie oraz ocena celu pracy kandydata (§2 P.5 2)d))

Cel pracy jest określony we wstępie rozprawy. Dyskusja brakującej definicji roli i w konsekwencji niejednoznaczności rozważań jest ocenione w P.3 i P.6. powyżej. Po doprecyzowaniu jest jak najbardziej celem nadającym się do realizacji badań i rozprawy.

8.5. Wskazanie oraz ocena zastosowanych metod badawczych, (§2 P.5 2)e))

Ocena metodyki prac badawczych zawarta jest w P.3, uzasadniona w P.6 i podsumowana w P. 8.2. powyżej.

8.6. Ocena części rozprawy doktorskiej dotyczącej omówienia wyników badań (§2 P.5 2)f))

Ocena zawarta jest w P. 3 (metodyka), P.4. z uzasadnieniem w P.6 i P.7. z podsumowaniem w P. 8.2. powyżej.

8.7. Informacje dotyczące praktycznego zastosowania uzyskanych wyników badań (§2 P.5 2)g))

Informacje podane są w P.7.2 powyżej.

8.8. Informacja o ewentualnych nieprawidłowościach, które pojawiły się w ocenianej rozprawie doktorskiej (§2 P.5 2)h))

Nieprawidłowości zdaniem recenzenta dotyczą:

- Braku spójności (patrz P.5 i P.6. powyżej)
- Usterek metodycznych (patrz P.3 i P.6. powyżej)
- Bezkrytycznego cytowania wielu merytorycznie błędnych źródeł (patrz P.6. powyżej)
- Niemożliwości zweryfikowania uzyskanych wyników wobec braku danych pierwotnych (patrz P.3 i P.6. i P.8.2. powyżej)
- Długie cytaty (całe akapity) – niejasne, czy praca została sprawdzona w systemie antyplagiatowym z akceptowalnym wynikiem.

8.9. Informacja o ewentualnych nieprawidłowościach, które pojawiły się w ocenianej rozprawie doktorskiej (§2 P.5 2)h))

Nieprawidłowości zdaniem recenzenta dotyczą:

8.10. ocena, czy rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego (§2 P.5 2)i))

Ocena podana jest w P.7.1. powyżej.

Bogdan Lent  
Impasse de la Loquette 8  
CH 3960 Sierre

- 8.11. ocena, czy rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej (§2 P.5 2)))

Ocena podana jest w P.2. z uzasadnieniem w P.5. powyżej.

- 8.12. Oprócz przedstawionych we wcześniejszych punktach zagadnień, których omówienia oczekuje Zamawiający w pierwszej kolejności, autor recenzji może, według własnego uznania, przedstawić inne informacje lub uwagi istotne dla wyrażonego stanowiska zawartego w recenzji. (§2 P.6)

Wszystkie uwagi i informacje recenzenta zawarte są w powyższych P.1-8.11. recenzji.

- 8.13. W recenzji powinny być szczegółowo wymienione wszystkie zauważone przez Recenzenta błędy oraz niesłuszne lub niedokładne sformułowania. (§2 P.7)

Wszystkie zauważone przez recenzenta błędy oraz niesłuszne lub niedokładne sformułowania są ocenione w P.2-4 i uzasadnione w P. 5-7. Przykładowe zauważone błędy językowe są podane w P.8.3. powyżej.

*Recenzje sporządzono w miesiącach maj – lipiec 2022 i przedłożono Radzie Dyscypliny drogą emaliową i jednocześnie drogą pocztową na ręce przewodniczącej Rady w dniu 18 lipca 2022.*

18 lipca 2022

