



prof. dr hab. Agnieszka Sitko-Lutek
Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej
Lublin

Lublin, 25.07.2024

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Oliwii Khalil - Oliwa
pt.: „Determinanty skuteczności zarządzania ryzykiem w portfelu projektów”
przygotowanej pod kierunkiem promotorki – prof. dr hab. Izabeli Jonek-Kowalskiej
i promotora pomocniczego - dr inż. Mateusza Trzeciaka**

Podstawa prawna sporządzenia recenzji

Formalną podstawą sporządzenia recenzji jest pismo Przewodniczącej Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej dr hab. inż. prof. PŚ Lilli Knop z dnia 29.05.2024 r., informujące o uchwale Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Śląskiej w sprawie opracowania recenzji rozprawy doktorskiej mgr Oliwii Khalil - Oliwa.

Praca liczy 211 stron (w tym 191 stron tekstu właściwego, który składa się z: wprowadzenia, 6 rozdziałów, podsumowania i wniosków końcowych. Dysertację dopełniają: spis treści, bibliografia, spisy rysunków i tabel).

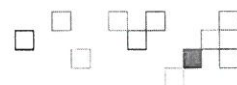
Ocena znaczenia problemu badawczego i oryginalności rozwiązania przedstawionego w rozprawie doktorskiej

Podjęta tematyka wpisuje się w zakres nauk o zarządzaniu i jakości łącząc koncepcje zarządzania projektami/ portfelem projektów i zarządzania ryzykiem. Problemem badawczy pracy sformułowano w postaci pytania: „Jakie czynniki (na

29.07.2024
Mamio

KONTAKT:

pl. Marii Curie-Skłodowskiej 5, 20-031 Lublin,
 +48 81 537 51 73
 inozij@umcs.pl; instytutyekonomia@umcs.pl
 www.umcs.pl

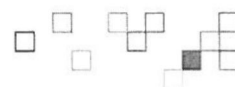


NIP: 712-010-36-92
REGON: 000001353

poziomie poszczególnych wymiarów) wpływające na skuteczność zarządzania ryzykiem w portfolio projektów” (s.8). Pozytywnym zabiegiem było dookreślenie go przez pięć szczegółowych problemów badawczych. Dotyczyły one: określenia jakie wymiary zarządzania ryzykiem w portfolio projektów oddziałują na skuteczność zarządzania ryzykiem, narzędzi i metod zarządzania ryzykiem wykorzystywanych w zarządzaniu portfolio projektów, oceny skuteczności poszczególnych metod zarządzania ryzykiem w portfolio projektów oraz poszukiwania odpowiedzi na pytanie w jaki sposób można doskonalić zarządzanie ryzykiem w portfolio projektów. Jednocześnie Autorka wskazała na lukę badawczą wynikającą z zakresu i charakteru dotychczasowych dotyczących skuteczności zarządzania ryzykiem w portfolio projektów, jak również brak jednoznacznych rozstrzygnięć odnoszących się do czynników wpływających na tę skuteczność. Trudno nie zgodzić się z Doktorantką, że w kontekście powszechnego w organizacjach podejścia projektowego konieczne jest stałe doskonalenie procesu zarządzania projektami/portfolio projektów. Jednym z kierunków możliwych usprawnień jest zwiększenie skuteczności zarządzania ryzykiem portfolio projektów. Możliwość określenia determinant skuteczności zarządzania ryzykiem może być przyczynkiem zarówno do wzrostu poziomu świadomości zarządzających jak i wdrażania skutecznych rozwiązań zarządczych wzmacniających efektywność organizacji realizujących wiele projektów, które tworzą zróżnicowane portfele złożone z projektów, programów, czy mniejszych portfolio.

Istotna rola poruszanego problemu wynika ze stałego poszukiwania, rozwiązań pozwalających podwyższyć poziom funkcjonowania organizacji, dotyczących wszystkich obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstw oraz realizowanych przedsięwzięć, mających niejednokrotnie zasadniczą rolę w kreowaniu wartości.

Problematyka ta posiada również walor aktualności, gdyż zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw, konieczność radzenia sobie z jego zaburzeniem, nieciągłością, nieprzewidywalnością, często również wrogością rodzą stałe zapotrzebowanie na nowe lub

A handwritten signature or mark in the bottom right corner of the page.

choćby udoskonalone interpretacje szans i zagrożeń oraz adekwatne narzędzia zarządzania ryzykiem.

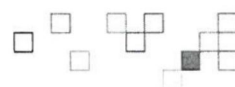
Dobór tematu pracy można uznać za dobrze uzasadniony z punktu widzenia rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości, jak i w kontekście problemów generowanych przez praktykę zarządzania. Autorka podejmując tę problematykę udowodniła, że posiada dobrą orientację w aktualnych problemach nauk o zarządzaniu i jakości, w szczególności w zakresie zarządzania portfelami projektów w kontekście oceny ryzyka i podejmowania działań umożliwiających organizacji osiągnięcie i utrzymanie akceptowalnego poziomu ryzyka. Jednocześnie zrealizowany został temat mający znaczenie dla praktyków biznesu.

Ocena ogólnej wiedzy teoretycznej wykorzystanej na potrzeby rozwiązania problemu badawczego

Problem badawczy (uszczegółowionym w pytaniach badawczych) wyznaczył główne kierunki rozważań i zdeterminował cele jakie zostały postawione przed dysertacją.

Głównym celem, sformułowanym przez Doktorantkę była: „identyfikacja determinant skuteczności zarządzania ryzykiem w portfelu projektów w przedsiębiorstwach z branży FinTech” (s. 9, s. 78). Tak postawiony cel główny został zdekomponowany na dwa cele teoriopoznawcze, cztery cele poznawczo – wyjaśniające, określone przez autorkę jako badawcze oraz dwa cele utylitarne. Do celów teoriopoznawczych zaliczono: 1) „identyfikację kluczowych wymiarów zarządzania portfelem projektów”; 2) „identyfikację wymiarów zarządzania portfelem w kontekście skuteczności zarządzania ryzykiem”. Cele te stały się podstawą do sformułowania pozostałych celów oraz wyznaczyły ramy konstrukcyjne części teoretycznej dysertacji.

Kolejność prezentowanych zagadnień ujętych w rozdziałach i w ramach poszczególnych podrozdziałów nie budzi żadnych zastrzeżeń. Autorka zastosowała zwyczajowo przyjmowane ramy konstrukcyjne pracy doktorskiej opierające się na schemacie „od ogółu do szczegółu”, w którym rozważania teoretyczne rozpoczynają się od

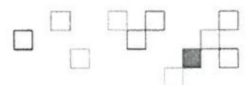




prezentacji wyników ustaleń literaturowych dotyczących zmiennych (zjawisk, trendów, procesów, itp.), które będą badane empirycznie. W ocenianej rozprawie doktorskiej część teoretyczną rozpoczyna prezentacja rozwoju koncepcji zarządzania projektami. Na podkreślenie zasługuje syntetyczne odniesienie się do różnic między projektem, programem i portfelem. Pomimo daleko posuniętej syntezy kluczowe z punktu widzenia pracy rozstrzygnięcia terminologiczne zostały tutaj zawarte. W dalszej kolejności przedstawione zostały wyniki postępowania badawczego w stosunku do literatury przedmiotu dotyczące zarządzania ryzykiem w ramach zarządzania portfelem projektów. Na szczególną uwagę zasługuje określenie determinant zarządzania ryzykiem w portfelu. Ustalenia literaturowe w tym zakresie były kluczowe dla zrealizowania celu badawczego, którym było: „zidentyfikowanie, systematyzacji i ocena determinant skuteczności zarządzania ryzykiem w portfelu projektów w przedsiębiorstwach FinTech” (s.128). Przyjęcie takiej kolejności poruszanych zagadnień można ocenić pozytywnie z punktu widzenia realizacji celów teoriopoznawczych.

Podsumowując można stwierdzić, że rozważania teoretyczne przeprowadzone zostały poprawnie z punktu widzenia tematu, problemu badawczego i celów pracy. Zamieszczone treści posłużyły do prezentacji stanu wiedzy dotyczącej: 1) definiowania pojęć kluczowych dla problemu badawczego (m.in.: projekt, zarządzanie projektami, ryzyko, zarządzanie ryzykiem); 2) metodyk zarządzania projektami, metodyk zarządzania portfelem projektów; 3) metod i narzędzi zarządzania ryzykiem w portfelu projektów.

Do słabszych stron części teoretycznej dysertacji zaliczyć należy w mojej opinii oparcie rozważań na stosunkowo niewielkiej liczbie publikacji. Przegląd literatury przedmiotu był relatywnie ograniczony w stosunku do ilości publikacji jakie w ramach poruszanej tematyki powstały w ciągu ostatnich 10 lat (wyszukiwanie w bazie danych Scopus w obrębie tytułów, słów kluczowych i abstraktów artykułów z lat 2015-2024 ograniczonych do biznesu, zarządzania i rachunkowości hasła: *project mangemant* dało wynik 4 454 dokumentów). Jednocześnie Autorka przytoczyła wiele informacji powszechnie znanych, o charakterze poradnikowym np. standardy zarządzania





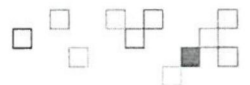
portfelowego (PMI, Management of Portfolios AXELOS). Zebrane i przedstawione w części teoretycznej treści w niewielkim stopniu odzwierciedlają własne opinie, poglądy, refleksje, uwagi Doktorantki, a raczej innych autorów.

Reasumując, Doktorantka dowiodła posiadania ugruntowanej wiedzy związanej z przedmiotem Rozprawy, a także swobodnego poruszania się w tym obszarze. Pomimo zgłoszonych przeze mnie drobnych zastrzeżeń stwierdzam, że zgromadzona wiedza została prawidłowo wykorzystana do poprowadzenia wywodu jak i do stworzenia podstaw do zaprojektowania postępowania badawczego.

Ocena umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej

Dwa pierwsze rozdziały pracy miały charakter teoretyczny. Na podstawie ich lektury można uznać, że Doktorantka ma dostateczne umiejętności w obszarze warsztatu teoretycznego. Treść rozdziału trzeciego odzwierciedla poziom umiejętności wykorzystania wiedzy teoretycznej, znajomości metodologii badań naukowych ze szczególnym uwzględnieniem metodologii badań w naukach o zarządzaniu i jakości, projektowania oraz realizacji badań empirycznych.

W projekcie badań pojawiły się dwa konstrukty: portfel projektów i zarządzanie ryzykiem. W literaturze przedmiotu dominują projekty badawcze dotyczące tych konstruktów mieszczące się w paradygmacie funkcjonalistycznym. W tym samym paradygmacie swoje rozważania osadziła Autorka. Część teoretyczna powstała w oparciu o studia literaturowe. Badania empiryczne miały charakter ilościowy. Miały one umożliwić Autorce realizację celów poznawczo - wyjaśniających i aplikacyjnych. Autorka przeprowadziła badania pilotażowe, w których wykorzystywała autorski kwestionariusz ankiety. Dzięki skierowaniu go do ekspertów-menedżerów portfela projektów, a następnie omówienia z nimi treści poszczególnych pytań dokonała korekty kwestionariusza ankiety. Zabieg ten pozwolił na weryfikację narzędzia badawczego z perspektywy doświadczeń praktyków. Badania właściwe zrealizowane zostały w 9 organizacjach świadczących usługi



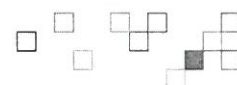
FinTech. Przebadano 105 menedżerów portfeli zatrudnionych w tych przedsiębiorstwach. Dobór próby badawczej miał charakter celowy.

Ocena metod doboru próby oraz jej wielkości nastęcza trudności. Warto podkreślić, że w badaniach ilościowych możliwe jest wyznaczenie wielkości próby badawczej w oparciu o procedury statystyczne. Autorka nie wskazała ogólnej liczby przedsiębiorstw w Polsce, które zalicza się do branży FinTech (być może takie statystyki nie istnieją, ale taka informacja powinna się pojawić). Uniemożliwia to stwierdzenie czy liczebność organizacji była wystarczająca. W moim odczuciu próba badawcza była relatywnie mała. Podobnie, jeżeli chodzi o liczbę respondentów, to wydaje się ona stosunkowo niewielka w kontekście badań ilościowych. Finalnie, biorąc pod uwagę zabezpieczenie liczebności próby niezbędnej do zastosowania zaplanowanych testów statystycznych można uznać, że wielkość próby badawczej pod względem liczby respondentów była wystarczająca do zgromadzenia danych istotnych dla realizacji celów opracowania.

Dla zrealizowania badań przygotowano autorskie narzędzie badawcze, co jest dowodem na posiadania przez Autorkę umiejętności niezbędnych przy projektowaniu badań naukowych.

Zawartość części metodycznej pracy uzupełniają nad wyraz szczegółowe, wręcz podręcznikowe opisy miar statystyk opisowych (łącznie ze wzorami, na których opierają się obliczenia), testu U Manna - Whitneya czy zmiennych ukrytych i jawnych wykorzystywanych w modelu PLS-SEM itd. Zabieg ten można uznać za zasadny. Przytoczenie informacji z podstaw statystyki może zmniejszyć prawdopodobieństwo błędów w dalszych krokach postępowania badawczego czyli analizy danych empirycznych w celu otrzymania informacji istotnych z punktu widzenia celu pracy.

Moje wątpliwości budzi sposób przedstawienia charakterystyk uczestników badania. Z informacji zestawionych w tabeli 11 (s. 101) wynika, że brak doświadczenia w zarządzaniu projektami zadeklarowało 9,5% respondentów. W kolejnej tabeli, w której zawarte są informacje dotyczące doświadczenia w zarządzaniu portfelem wszyscy





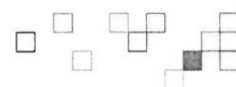
uczestnicy badania wskazali na posiadanie takiego doświadczenia. Moim zdaniem informacje te są niespójne. Czy możliwe jest posiadanie doświadczenia w zarządzaniu portfelem bez posiadania doświadczenia w zarządzaniu projektami?

Podsumowując, pozytywnie oceniam przyjętą metodykę badań, dobór metod i narzędzi badawczych. Są one właściwe i adekwatne do problemu badawczego co umożliwiło realizację celów pracy. Na tej podstawie stwierdzam, że Pani mgr Oliwia Khalil-Oliwa posiada kompetencje metodyczne oraz ugruntowany warsztat badawczy.

Ocena prezentacji wyników badań empirycznych, wniosków oraz rekomendacji

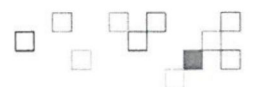
Prezentacja wyników badań podporządkowana została wcześniej założonym celom. Dobór testów statystycznych zdeterminowany został przyjętą skalą pomiarową (5-cio stopniowa skala Likerta, dlaczego nie zastosowano wrażliwszej skali 7-mio stopniowej pozostaje pytaniem otwartym) oraz spełnianiem (lub nie) warunków normalności rozkładu, które wyznaczają dopuszczalne w danym przypadku testy statystyczne. Prezentacja wyników badań jest bardzo szczegółowa. Tabele umieszczone w tekście zawierają wszystkie uzyskane wyniki oraz efekty ich przekształceń. Powoduje to przewagę materiału ilustracyjnego (bardzo starannie przygotowanego) nad interpretacjami.

Przeprowadzone badania empiryczne pozwoliły na zrealizowanie celów, którymi były: ocena metod i narzędzi stosowanych w zarządzaniu ryzykiem w portfelu projektów, ocena znajomości metod i narzędzi zarządzania ryzykiem w portfelu w zależności od doświadczenia zarządzającego oraz liczby portfeli i liczby projektów w portfelu. Wyniki wskazują na zależności, z których części można byłoby dowieść intuicyjnie. Np.: „Organizacje te (*Fin Tech*, przyp. aut.), działają na rynku regulowanym, a zatem dużą część ich portfeli zajmują projekty regulacyjne, które muszą zostać wdrożone, a dla których może nie mieć zastosowania finansowa ocena opłacalności”; „metody, które respondenci uznali za najmniej skuteczne (...) były również najmniej rozpoznawalne wśród respondentów”.





Za najistotniejsze i najbardziej wartościowe z punktu widzenia pracy uznać można powstałe na bazie wyników badań empirycznych dowody skuteczności przyjętych determinant w zarządzaniu ryzykiem w portfelu projektów. Dodatkowo, co warto odnotowania Doktorantka prezentując wynik badań własnych odwołuje się do ustaleń literaturowych potwierdzając tym samym zasadność podjętych badań i wskazując na zgodność (najczęściej) wyników z już opublikowanymi ustaleniami. Dowodzi to wnikliwości oraz szerokiej wiedzy z omawianej tematyki. Wyniki uzyskane w badaniach mogą być szczególnie cenne z punktu widzenia praktyki tj. doskonalenia zarządzania portfelem projektów. Znaczące jest wykazanie (zastosowanie PLS-SEM), że na skuteczność zarządzania ryzykiem w portfelu projektów bezpośrednio oddziałują: orientacja strategiczna oraz proces zarządzania ryzykiem w portfelu projektów. Stanowi to wskazówkę dla menedżerów zarządzających projektami aby wybierać do portfela projekty wspierające strategię oraz weryfikować projekty w portfelu w oparciu o kryterium zgodności ze strategią organizacji. Ważne z punktu widzenia praktyki jest również stwierdzenie, że na skuteczność zarządzania ryzykiem w portfelu projektów bezpośredni i znaczący wpływ ma zarządzanie ryzykiem w portfelu, które obejmuje całościowe spojrzenie na ryzyko. Odróżnia to zarządzanie ryzykiem w portfelu projektów od zarządzania ryzykiem na poziomie projektów. Te ustalenia mogą przyczynić się do bardziej świadomego podejmowania decyzji dotyczących zarządzania projektami w organizacjach czy wyboru projektów do portfela oraz zarządzania nimi z poziomu portfela. Dodatkowo, z punktu widzenia praktyki, ale również jako potwierdzenie ustaleń teoretycznych w odniesieniu do badanych organizacji FinTech warto wskazać na pozytywne efekty wzrostu zaangażowania wyższego kierownictwa w zarządzanie ryzykiem w portfelu projektów. Zaangażowanie to powoduje wzrost dopasowania portfela do ładu organizacyjnego, do orientacji strategicznej oraz do procesu zarządzania ryzykiem w portfelu. Zrealizowany projekt badawczy ma wysokie walory aplikacyjne; wnioski sformułowane na podstawie wyników badań mogą być cennymi wskazówkami dla menadżerów.

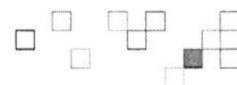


Nie negując prawidłowości zastosowanych metod statystycznych i poprawności wnioskowania oraz nie podważając żadnego z wniosków sformułowanych przez Autorkę nasuwa się wątpliwości co do możliwości uogólniania wniosków z badań na podmioty FinTech. Zdaniem Doktorantki „Wskazane przez ankietowanych managerów najistotniejsze czynniki zarządzania portfelem i ryzykiem w portfelu, mogą stanowić wskazówkę dla zarządzania portfelem i ryzykiem w portfelu projektów w organizacji z branży FinTech¹” (s. 189). Dodatkowo jednoznacznie wskazano, że zrealizowano cele użyteczne, które odnosiły się do branży FinTech. Wydaje się, że w pełni odpowiedzialne postępowanie powinno zawierać jednoznaczne dowody na reprezentatywność próby badawczej żeby możliwe było uogólnianie wyników badań. W treści rozprawy doktorskiej istnieje w tym zakresie pewien niedosyt, ale możliwy do uzupełnienia przy ewentualnej publikacji Rozprawy.

Pomimo sformułowanych przeze mnie wątpliwości uważam, że przeprowadzone przez Doktorantkę badania w zakresie zarządzania ryzykiem w portfelu projektów w branży FinTech przyczyniają się do pełniejszego zrozumienia determinant skuteczności zarządzania portfelami projektów i ich istotności z punktu widzenia zarządzania ryzykiem w portfelu. Należy zwrócić uwagę na fakt, że Doktorantka w sposób jednoznaczny wskazała w jaki sposób należy doskonalić procesy zarządzania ryzykiem, co w mojej opinii dodatkowo podnosi wartość rozważań zawartych w ocenianej dysertacji. Podkreślić należy również, że sama Autorka dostrzega potencjalne ograniczenia postępowania badawczego, czemu dała wyraz w zakończeniu dysertacji (s.190).

Treść pracy zamykają rekomendacje dotyczące kierunków dalszych badań. Trudno nie zgodzić się z Doktorantką, że zasadne i wartościowe byłyby np.: „rozszerzenie i przeprowadzenie badań na próbie badawczej o wyższej liczebności” czy „weryfikacja przetestowanego modelu w innych branżach niż FinTech” (s. 190-191). Na pewno sformułowane dla praktyki rekomendacje warto byłoby zaimplementować zarówno w

¹ Zachowano pisownię oryginalną



przedsiębiorstwie zaliczanym do FinTech jak i w przedsiębiorstwie/ przedsiębiorstwach/organizacjach prowadzących inne rodzaje działalności.

Stwierdzam, że sposób przeprowadzenia badań, wykorzystane metody statystyczne, sposób prezentacji i omówienia wyników badań własnych są wystarczające z punktu widzenia wymagań stawianych pracom doktorskim. Pozytywnie oceniam wnioski z badań, które zostały zaprezentowane zarówno w odniesieniu do teorii jak i do praktyki zarządzania. Zgromadzone w dysertacji informacje dają podstawę do stwierdzenia, że cele jakie postawiła Autorka zostały zrealizowane.

Konkluzja

Dysertacja, której Autorką jest mgr Oliwia Khalil- Oliwa spełnia wymogi ustawowe stawiane rozprawom doktorskim, wynikające z art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2021 poz. 478 z późn. zm.).

Treść pracy doktorskiej może być podstawą do stwierdzenia, że:

- doktorantka posiada wystarczający poziom ogólnej wiedzy teoretycznej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości,
- doktorantka posiada umiejętności niezbędne do samodzielnego prowadzenia badań naukowych,
- podjęte w pracy rozważania w warstwie teoretycznej oraz przeprowadzone badania empiryczne dają podstawę do pozytywnej oceny stopnia oryginalności rozwiązania problemu naukowego oraz sformułowanych rekomendacji dla praktyki zarządzania ryzykiem w portfolio projektów.

W związku z powyższym wnioskuję do Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Śląskiej o przyjęcie rozprawy doktorskiej Pani mgr Oliwii Khalil- Oliwa i dopuszczenie jej do publicznej obrony.

Stu - Uta Agnieszka

