

Warszawa, 28.04.2022

dr hab. Emil Bukłaha, prof. SGH  
Katedra Zarządzania Projektami  
Instytut Zarządzania  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

### RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

**mgr Marii Eckes-Kondak**

**pt. „Metoda pomiaru i ocena wartości w zarządzaniu projektami badawczo-  
rozwojowymi w uczelni” w dyscyplinie nauk o zarządzaniu**

#### 1. Uwagi wstępne

Za podstawę oceny rozprawy doktorskiej mgr M. Eckes-Kondak przyjąłem wytyczne ustawy z dn. 14 marca 2003 r. z późn. zmianami o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, w szczególności kryteria oceniające: oryginalność i istotność rozwiązania problemu naukowego, ogólną wiedzę teoretyczną oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez Doktorantkę/Doktoranta. Szczegółowa konstrukcja recenzji razem z kryteriami podlegającymi ocenie zostały przedstawione w poniższej tabeli.

Lp.	Części składowe recenzji	Odniesienia do ustawy z dn. 14 marca 2003 r. z późn. zmianami
1.	<b>Elementy podlegające opisowi</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>– nadzór naukowy</li><li>– struktura rozprawy i zawartość poszczególnych rozdziałów</li><li>– bibliografia i przypisy</li></ul>	n/d
2.	<b>Elementy podlegające ocenie</b>	

2.1	Problem badawczy: – oryginalność – znaczenie	Oryginalność i istotność rozwiązania problemu naukowego
2.2	Cele pracy: – kompletność – poprawność sformułowania	
2.3	Rozeznanie dotychczasowego stanu wiedzy, odniesienia do literatury przedmiotu i zdefiniowanie luki badawczej	Ogólna wiedza teoretyczna
2.4	Umiejętność krytycznej analizy prezentowanych teorii, modeli itp.	
2.5	Pytania i hipotezy badawcze: - poprawność budowy - poziom weryfikacji	Umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej
2.6	Metody i narzędzia badawcze: - oryginalność - trafność	
2.7	Konstrukcja rozprawy i logika wywodu w stosunku do omawianej problematyki	Inne elementy oceny
2.8	Sposób prezentacji - redakcja pracy - poziom językowy	
3.	<b>Dylematy, wątpliwości i uwagi</b>	
4.	<b>Elementy rozprawy szczególnie warte wyróżnienia</b>	
5.	<b>Pytania do doktorantki/doktoranta</b>	
6.	<b>Końcowa konkluzja recenzji</b>	

## 1. Elementy podlegające opisowi

Przedłożona do recenzji rozprawa doktorska mgr Eckes-Kondak została przygotowana pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Marka Ćwiklickiego z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Promotorem pomocniczym rozprawy jest dr Marek Makowiec z tejże uczelni.



Rozprawa składa się ze wstępu, części erudycyjnej, teoretycznej (R1-4) i empirycznej (R5-6) oraz zakończenia. W R1 Autorka przedstawia specyfikę projektów B+R ze szczególnym uwzględnieniem projektów tego typu realizowanych w uczelniach, cykl życia projektu B+R oraz efekty ich realizacji dla organizacji je wykonujących i kluczowych interesariuszy. W R2 została zaprezentowana problematyka zdefiniowania i analizy wartości w projekcie badawczo-rozwojowym, a także znaczenie synergii w procesie tworzenia wartości oraz zostały opisane bariery jej maksymalizacji w realizacji przedsięwzięć B+R. R3 Autorka poświęciła na przedstawienie kompleksowego ujęcia istoty, znaczenia i sposobów analizy interesariuszy w projektach B+R, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania relacjami, identyfikacji korzyści dla kluczowych interesariuszy z realizacji projektu B+R w uczelni. Powyższe rozważania zostały uzupełnione o przykładowe macierze wartości dla poszczególnych interesariuszy projektów tego typu. Z lektury tego rozdziału można wysnuć wniosek, że Autorka uważa skuteczne angażowanie interesariuszy za jeden z kluczowych czynników sukcesu projektów B+R. W ostatnim rozdziale empirycznym – R4 – Autorka przedstawia podstawowe informacje z zakresu metodycznego wsparcia w zakresie zarządzania projektami B+R. Swoje rozważania opiera o podejścia klasyczne, kaskadowe PRINCE2, PMBoK i PCM. Przedstawione w tym rozdziale treści są uzupełnione o analizę narzędzi i technik projektowych zwiększających wartość projektów B+R i prawdopodobieństwo osiągnięcia przez nie pierwotnie zakładanych celów.

Część empiryczna rozprawy doktorskiej (R5 i 6) stanowi istotny, nowatorski wkład Autorki do nauk o zarządzaniu. W R5 zostały opisane założenia metodyczne, próba badawcza oraz wyniki autorskich badań nad projektami B+R realizowanymi w uczelniach. Na ich podstawie Doktorantka odpowiada na pytania badawcze i dokonuje weryfikacji hipotez postawionych w rozprawie. Rozszerzeniem wyników analiz dokonanych w tym rozdziale jest R6, w którym Autorka przedstawia swoje propozycje w zakresie pożądanых zmian w systemie zarządzania projektami B+R w kontekście pomiaru i oceny ich wartości oraz prezentuje autorskie podejście do tego zagadnienia, oparte na modelach POMM i analizie 360 stopni. Przedstawione w tym rozdziale treści wieńczy szczegółowa analiza wytycznych i warunków techniczno-organizacyjnych niezbędnych do skutecznego wdrożenia zaleceń wynikających z autorskiego modelu pomiaru i oceny wartości w zarządzaniu projektami B+R.



Całość została uzupełniona spisem literatury wykorzystanej w tekście, spisem tabel, rysunków i wykresów oraz pięcioma załącznikami zawierającymi bazowe kwestionariusze wywiadów i ankiet wykorzystanych do zebrania danych do części empirycznej rozprawy, transkrypcję wywiadów pogłębionych oraz tabele i zestawienia będące podstawą wykorzystania autorskiego narzędzia POMM do pomiaru, oceny, monitoringu i maksymalizacji wartości w cyklu życia projektów B+R na uczelni.

Na bibliografię składa się ok. 200 pozycji fachowej literatury polskiej i obcojęzycznej, w większości wydanej w ciągu ostatnich 15 lat. Przypisów jest ponad 600 (tekst+rysunki+tabele).

## 2. Elementy podlegające ocenie

Problem identyfikacji i wyceny wartości projektów, w szczególności badawczo-rozwojowych, realizowanych w uczelniach wpisuje się w aktualny nurt zagadnień z zakresu zarządzania projektami, efektywnego zarządzania i kreowania wartości dla organizacji i jej interesariuszy. O ile o metodach oceny sukcesu projektów napisano wiele, o tyle zagadnienia analizy wartości projektów nadal pozostają pewną niszą zagadnień w nurcie efektywnego zarządzania projektami. Do dnia dzisiejszego brak jest fachowych, kompleksowych opracowań naukowych, metodycznie podchodzących do powyższych zagadnień, zaś metodyki zbiory dobrych praktyk z zakresu skutecznej realizacji projektów B+R są w świecie zarządzania projektami dopiero rozwijane. Z tego powodu każde opracowanie poświęcone powyższym zagadnieniom jest zarówno pożądane naukowo jak i potrzebne praktycznie. Do takich właśnie zaliczam przedstawioną mi do oceny rozprawę doktorską.

Głównym celem pracy Doktorantki była analiza stanu obecnej wiedzy o istocie i sposobach kreowania wartości naukowych projektów B+R i na tym tle opracowanie skutecznej metody pomiaru i oceny wartości przedsięwzięć tego typu, w sposób możliwie najbardziej mierzalny. Dodatkowymi zamierzeniami Autorki było m.in.:

- opracowanie wzorcowego cyklu życia projektu B+R,
- określenie rodzajów czynników wpływających na maksymalizację wartości w projektach B+R w uczelniach,

- identyfikacja kluczowych interesariuszy takich projektów i ich korzyści w obszarze kreowania wartości,
- opracowanie kryteriów pomiaru i oceny wartości w procesie zarządzania projektami B+R,
- określenie barier kreowania wartości naukowych projektów B+R oraz narzędzi zwiększających szanse na osiągnięcie zamierzonej wartości takich przedsięwzięć.

W mojej ocenie cele pracy zostały zdefiniowane poprawnie i są kompletne, przynajmniej patrząc przez optykę widzenia tematu przez Doktorantkę, która główną uwagę poświęciła zagadnieniom angażowania interesariuszy projektów B+R w uczelniach.

Na szczególną pochwałę zasługuje bardzo szczegółowa analiza literatury przedmiotu, jako podstawa do identyfikacji obecnego stanu wiedzy i luki badawczej w zakresie kreowania wartości projektów B+R. Autorka z dużą swobodą naukową i erudycją przywołuje szereg punktów widzenia na omawianą problematykę autorów zarówno polskich jak i zagranicznych, zestawiając je ze sobą i uzupełniając o własne opinie i komentarze. Pewien niedosyt pozostawia jednak sposób narracji w części teoretycznej R1 i 2, w którym cytowane treści znacznie dominują nad własnymi opiniami Autorki. Luka badawcza (metodologiczna i praktyczna), z której wynikają główne i poboczne cele rozprawy, została zdefiniowana poprawnie.

Pytania i hipotezy badawcze ściśle korespondują do zidentyfikowanej luki badawczej oraz postawionych w rozprawie celów. Biorąc pod uwagę przyjęte cele główne i szczegółowe Autorka zdefiniowała sześć hipotez cząstkowych, ściśle z nimi korespondujących. Jest to dowód stosowania konsekwentnego podejścia w procesie badawczym, jednak w moim przekonaniu część hipotez (H2, 3 i 6) jest zbyt oczywistych, co pozwala na przewidzenie wyniku ich analiz bez wykonywania tychże. Dodatkowo dokładniejszego wyjaśnienia wymagałoby pojęcie użyte w H4 dotyczące „intensyfikacji wartości” projektów B+R w uczelniach.

Dane wynikowe uzyskane w wyniku kilkustopniowego procesu badawczego są w moim przekonaniu wystarczająco szczegółowe do zastosowania w procesie weryfikacji pytań badawczych i hipotez, jednak Doktorantce zabrakło nieco rygoru metodologicznego aby wspomniane hipotezy ocenić zgodnie z typowym podejściu naukowym. W nim bowiem

przyjmuje się prawdziwość H1 poprzez odrzucenie przeciwnej do niej H0, nie zaś poszukuje się empirycznych dowodów na bezpośrednią prawdziwość H1.

Metody i narzędzia badawcze są w moim przekonaniu dobrane bardzo dobrze. Pozwalają one nie tylko na analizy ilościowe i jakościowe ale – poprzez wielostopniowość ich stosowania w przyjętym procesie badawczym – pozwalają na uzyskanie dokładniejszych wyników badań. Te znowu w pełniejszy sposób przekładają się na możliwość znalezienia wiarygodnych odpowiedzi na postawione pytania i hipotezy badawcze. Należy podkreślić dużą swobodę Doktorantki w poruszaniu się po w obszarze przyjętych narzędzi badawczych i umiejętność uzasadnienia ich stosowania w zależności od fazy prowadzonych badań.

Konstrukcja rozprawy i logika wywodu w stosunku do omawianej problematyki jest poprawna. Autorka napisała rozprawę metodą „lejka”, tj. początkowe rozdziały są ogólne a każdy kolejny coraz mocniej związany jest z tytułową problematyką pracy. W kolejnych rozdziałach nawiązuje ona również do treści napisanych wcześniej. W szczególności, treści opisane w części badawczej pracy ściśle nawiązują do ich podstaw teoretycznych, opisanych w części erudycyjnej. Zwiększa to poczucie spójności narracji i wysokiego stopnia przemyślenia konstrukcji problematyki poruszanej w rozprawie.

Praca od strony redakcyjnej reprezentuje dobry poziom (drobne literówki w tekście), jest napisana logicznym i zrozumiałym językiem.

### **3. Dylematy, wątpliwości i uwagi**

Pomimo kompleksowego podejścia do omawianej problematyki, chciałbym zwrócić Doktorantce uwagę na poniższe generalne i szczegółowe aspekty rozprawy.

#### Uwagi generalne:

- istotna część rozdziałów 1 i 2 składa się głównie ze źródeł cytowanych, z minimalną ilością komentarza Autorki. Rozumiem jej erudycyjne dążenia, jednak



- warto byłoby zachować pewien balans między literaturą cytowaną a pokazaniem, jak Doktorantka rozumie i odnosi się do cytowanych treści,
- brak w rozprawie szerszych odniesień do koncepcji zwinnego lub hybrydowego zarządzania projektami (*agile project management*), co dziwi tym bardziej, że pasują one znacznie lepiej niż podejścia klasyczne do realizacji projektów innowacyjnych czy badawczo-rozwojowych,
  - Autorka przywołała w pracy teorię interesariuszy R.E. Freemana, którą uczyniła jedną z podstaw teoretycznych rozprawy (s. 52), a jej opisowi poświęciła tylko niecałą jedną stronę tekstu (s. 92). W moim przekonaniu jest to niewystarczające przedstawienie tej koncepcji tym bardziej, że Doktorantka odwołuje się do niej w kolejnych rozdziałach opracowania.

Uwagi szczegółowe zostały przedstawione w poniższej tabeli.

Rozdział	Uwagi	Nr stron
R1	Zabrakło jasnego wyjaśnienia dlaczego Autorka traktuje działalność typu B+R najpierw jako proces a później jako projekt.	9
	Bardzo dyskusyjnym stwierdzeniem jest to, że realizacja każdego projektu następuje za pomocą określonych metodyk. Istnieje wiele przykładów projektów skutecznie zarządzanych bez jakichkolwiek zaleceń metodycznych.	12
	Podana w tym miejscu rozdziału definicja J. Kisielnickiego odnosi się do pojęcia projektu a nie do zarządzania projektem.	12
	Nie istnieje coś takiego jak „zwykły projekt”. Każdy projekt jest niepowtarzalny i nawet jeśli jest podobny co do celu to jego realizacja może być związana z innymi wyzwaniem organizacyjnymi, zasobowymi czy ludzkimi.	14
	Na jakiej podstawie Doktorantka wysnuwa wniosek, że polskie projekty B+R są pozbawione ryzyka? To istotnie przeczy tezie postawionej w rozprawie przez Doktorantkę o tym, że projekty B+R są bardziej ryzykowne niż inne rodzaje projektów. Czyżby polskie projekty B+R nie były projektami badawczo-rozwojowymi?	17



R2	Na jakiej podstawie Autorka twierdzi, że obecnie większość realizowanych projektów charakteryzuje się krótkim czasem wykonania? To jest bardzo dyskusyjna teza.	52
	W przedstawionej liście czynników generowania wartości w projekcie B+R zabrakło skutecznej analizy ryzyka. Dlaczego?	66
	Brak powołania się na jakiegokolwiek źródła („Wielu badaczy”) w zakresie twierdzenia, że wartość projektu można zmierzyć dopiero po jego zakończeniu. Część erudycyjna rozprawy ma pokazać umiejętności Doktorantki w zakresie polemiki z przywołanymi autorami – specjalistami w zakresie omawianych tematów.	77
	Na jakiej podstawie Autorka opiera dyskusyjne stwierdzenie, że wiele z omawianych barier maksymalizacji wartości skłania pomysłodawców lub wykonawców projektów B+R do rezygnacji w realizacji takich przedsięwzięć? Jeśli to własne twierdzenie Autorki to należy je szerzej uzasadnić a jeśli to cytaty to należy podać autora/autorów.	79
R3	Brak w części teoretycznej i wprowadzającej do tematu: <ul style="list-style-type: none"> <li>– przedstawienia przez Autorkę podziału interesariuszy innego niż wewnętrzni-zewnętrzni, podczas gdy w literaturze przedmiotu powszechnie używa się choćby podziału na interesariuszy strategicznych, drugoplanowych i pozostałych a także na pozytywnych i negatywnych,</li> <li>– wyjaśnienia do czego służą mapy interesariuszy przywołane w dalszej części tekstu,</li> <li>– analizy zagadnień z zakresu interesów koalicji interesariuszy,</li> <li>– analizy planu angażowania interesariuszy.</li> </ul>	95
R4	W przedstawionym zestawieniu najczęściej stosowanych metod i technik przy zarządzaniu projektami B+R brak jest tak podstawowych technik jak analiza ryzyka (poza poziomem wydajności technicznej) czy analiza odchylenia w projekcie. To są przecież jedno z podstawowych narzędzi operacyjnego sterowania projektem?	140



#### 4. Elementy rozprawy szczególnie warte wyróżnienia

Przedstawione powyżej uwagi o charakterze krytycznym nie powinny przesłaniać niewątpliwych walorów rozprawy doktorskiej mgr M. Eckes-Kondak. Z pewnością można do nich zaliczyć:

- podjęcie przez Doktorantkę unikalnej problematyki badawczej,
- bogatą literaturę polsko- i obcojęzyczną wykorzystaną w rozprawie,
- szczegółową analizę barier w realizacji projektów B+R w uczelniach a także czynników zwiększających szansę na powodzenie przedsięwzięć tego typu,
- kompleksową analizę rodzajów interesariuszy i ich wpływu na wartość korzyści generowanych przez projekty naukowe B+R,
- analizę projektowych narzędzi i technik stosowanych najczęściej w projektach B+R w uczelniach z uwzględnieniem etapów cyklu życia takich projektów i kluczowych interesariuszy,
- stworzenie autorskiego modelu analizy wartości projektów B+R realizowanych w uczelniach.

#### 5. Pytania do doktorantki/doktoranta

Na podstawie przedstawionej do oceny rozprawy doktorskiej chciałbym postawić Doktorantce poniższe pytania:

1. Dlaczego w części metodycznej rozprawy Doktorantka nie odniosła się szerzej do metodyk i podejść zwinnych lub hybrydowych (*agile projekt management*), znacznie bardziej pasujących do realizacji projektów innowacyjnych i badawczo-rozwojowych?
2. Jak Pani rozumie pojęcie paradygmatu redukcjonizmu w procesie zarządzania projektami i ocenia jego znaczenie w kreowaniu wartości projektów B+R w uczelni?

## 6. Końcowa konkluzja recenzji

Podsumowując stwierdzam, że pomimo pewnych mankamentów i zastrzeżeń praca jest wartościowa, ma dużą wartość metodyczną i poznawczą, przedstawia wystarczający poziom wiedzy teoretycznej Doktorantki oraz stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego.

Przeprowadzone przez mgr Marię Eckes-Kondak studia literaturowe i empiryczne, szczegółowy opis przeprowadzonych wieloetapowych badań, stworzenie autorskiego modelu analizy wartości projektów naukowych B+R, szerokie spojrzenie na problem badawczy oraz umiejętne skorelowanie zastosowanych analiz w spójną i logiczną całość, świadczą o dobrym warsztacie naukowym Doktorantki i umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Biorąc pod uwagę wszystkie przyjęte kryteria oceny stwierdzam, że rozprawa doktorska będąca podstawą niniejszej recenzji spełnia kryteria ustawowe stawiane pracom doktorskim, w związku z tym wnoszę o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.



Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Kolegium Zarządzania i Finansów  
**KATEDRA ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI**  
al. Niepodległości 162  
02-554 Warszawa  
tel.: 22 564 84 60, faks: 22 564 84 61  
(2)