

Warszawa, 10.01.2024

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

**RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ**

**mgr inż. Waldemara Palucha**

**pt. „ZARZĄDZANIE PORTFELEM PROJEKTÓW W PROCESIE WDRAŻANIA STRATEGII  
PRODUCENTA DÓBR SZYBKO ROTUJĄCYCH”  
w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości**

**1. Uwagi wstępne**

Za podstawę oceny przedmiotowej rozprawy doktorskiej przyjąłem wytyczne ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r. (t.j. Dz. U. 2022 r., poz. 574, z późn. zm.), w szczególności kryteria oceniające: oryginalność i istotność rozwiązania problemu naukowego, ogólną wiedzę teoretyczną oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez Doktoranta. Szczegółowa konstrukcja recenzji razem z kryteriami podlegającymi ocenie zostały przedstawione w poniższej tabeli.

Lp.	Części składowe recenzji	Odniesienia do ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. z późn. zmianami
1.	<b>ELEMENTY PODLEGAJĄCE OPISOWI</b>	
	– nadzór naukowy – struktura rozprawy i zawartość poszczególnych rozdziałów – bibliografia i przypisy	n/d

<b>2.</b>	<b>ELEMENTY PODLEGAJĄCE OCENIE</b>	
2.1	Problem badawczy: – oryginalność – znaczenie	<b>Oryginalność i istotność rozwiązania problemu naukowego</b>
2.2	Cele pracy: – kompletność – poprawność sformułowania	
2.3	Rozeznanie dotychczasowego stanu wiedzy, odniesienia do literatury przedmiotu i zdefiniowanie luki badawczej	<b>Ogólna wiedza teoretyczna</b>
2.4	Umiejętność krytycznej analizy prezentowanych teorii, modeli itp.	
2.5	Pytania i hipotezy badawcze: - poprawność budowy - poziom weryfikacji	<b>Umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej</b>
2.6	Metody i narzędzia badawcze: - oryginalność - trafność	
2.7	Konstrukcja rozprawy i logika wyводу w stosunku do omawianej problematyki	<b>Inne elementy oceny</b>
2.8	Sposób prezentacji - redakcja pracy - poziom językowy	
<b>3.</b>	<b>DYLEMATY, WĄTPLIWOŚCI, UWAGI</b>	
<b>4.</b>	<b>ELEMENTY ROZPRAWY SZCZEGÓLNIIE WARTE WYRÓŻNIENIA</b>	
<b>5.</b>	<b>KOŃCOWA KONKLUZJA RECENZJI</b>	
<b>6.</b>	<b>PYTANIA DO DOKTORANTA</b>	

## 1. ELEMENTY PODLEGAJĄCE OPISOWI

Przedłożona do recenzji rozprawa doktorska mgr inż. Waldemara Palucha została przygotowana pod kierunkiem naukowym dr hab. Pawła Cabały, prof. UE z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Rozprawa składa się z wprowadzenia, części erudycyjnej (R1-2) i empirycznej (R3-5) oraz zakończenia. W R1 Doktorant przedstawia proces wdrażania strategii, w szczególności poddaje analizie istotę i rodzaje strategii organizacji, koncepcje jej projektowania, adaptacji i koordynacji oraz dokonuje przeglądu wybranych modeli wdrażania strategii. W R2 została zaprezentowana problematyka zarządzania portfelem projektów w przedsiębiorstwach. Autor skoncentrował się w nim na dyskusji na temat sposobu rozumienia portfela projektów, rozwoju tej koncepcji w ujęciu historycznym, funkcjach i modelach zarządzania portfelowego oraz międzynarodowych dobrych praktykach i standardach w zakresie zarządzania portfelami projektów. Swoje rozważania uzupełnił również o dyskusje nad rolą portfela projektów w procesie wdrażania strategii i była to niejako klamra spinająca najważniejsze treści części erudycyjnej, dająca podstawy do szeregu odwołań w dalszej części opracowania. Należy podkreślić, że całość części erudycyjnej została opracowana niezwykle starannie, z uwzględnieniem bogatej literatury cytowanej w rozprawie, z zachowaniem zasad dyskursu naukowego.

Część empiryczną rozprawy Doktorant rozpoczął od scharakteryzowania metody badawczej (R3), w szczególności obejmującej przedstawienie modelu badawczego, charakterystyki próby badawczej oraz sposobu przeprowadzenia przez niego badań ilościowych i jakościowych. Na podstawie przyjętych metod badawczych (triangulacja badań) w R4 Autor szczegółowo przedstawia wyniki uzyskanych badań, odwołując się jednocześnie do przedstawionych we wprowadzeniu do pracy hipotezy głównej, H1 i H2. Jest to pierwsze miejsce, w którym Doktorant dokonał bardziej szczegółowej charakterystyki branży dóbr szybko zbywalnych FMCG, opisał specyfikę projektów wdrożeniowych w wybranych organizacjach, przedstawił zidentyfikowane podczas badań zasady kształtowania w nich portfeli projektów, obowiązujące procesy komunikacji i koordynacji a także bariery i ograniczenia procesów pozwalających na wdrożenie zasad racjonalnego zarządzania portfelami projektów w procesie realizacji strategii, dające się wyodrębnić w wybranej próbie badawczej.

R5 Autor poświęcił na przedstawienie kompleksowego ujęcia zagadnień tworzenia i funkcjonowania portfeli projektów oraz oceny dojrzałości projektowej w tym zakresie, według zaproponowanego przez siebie modelowego podejścia. Opisał w nim takie zagadnienia jak:

- krytyczną ocenę kryteriów dostosowania projektów do strategii stosowanych dotychczas w badanych organizacjach,
- zidentyfikowane w toku badań wiodące determinanty skutecznego procesu zarządzania portfelem projektów,
- wytyczne umożliwiające zastosowania autorskiego modelu zarządzania portfelem projektów w przedsiębiorstwach z branży FMCG,
- modelowe ujęcie tego procesu razem z elementami umożliwiającymi identyfikację stopnia dojrzałości projektowej firm z branży FMCG w zakresie wdrażania zasad i skutecznego zarządzania portfelami projektów.

Całość została uzupełniona zakończeniem, zawierającym najważniejsze wnioski z całej pracy (w tym bezpośrednio nawiązanie do weryfikacji H3 i H4), spisem literatury wykorzystanej w tekście, spisem tabel i rysunków oraz załącznikami zawierającymi raport z badań pilotażowych, wzory kwestionariuszy ankiet badawczych, skrypty wywiadów bezpośrednich oraz dane do analizy AHP w ramach określenia wag dla kryteriów doboru projektów do portfela.

Na bibliografię składa się ponad 220 pozycji fachowej literatury polskiej i obcojęzycznej, w większości wydanej w ciągu ostatnich 15 lat.

## **2. ELEMENTY PODLEGAJĄCE OCENIE**

Świat w którym żyjemy – owo słynne ‘turbulentne otoczenie’ czy VUCA – zmusza organizacje do rosnącej gotowości na zmiany i działania w coraz bardziej nieprzewidywalnych warunkach. Skracaniu ulegają cykle produkcyjne i tempo wdrażania innowacji, wzrasta nacisk na coraz szybsze odpowiadanie na zmieniające się oczekiwania klientów, bardziej dynamiczną ekspansję rynkową, wchodzenie w nowe kanały sprzedaży i szybsze wdrażanie nowych produktów i usług, tak charakterystyczne dla branży FMCG. Wszystko to wpływa na konieczność skracania horyzontu planowania strategicznego i częstszej weryfikacji stopnia realizacji wynikających z niej celów rozwojowych a także ściślejszego sterowania i koordynacji strategicznych inicjatyw projektowych o kluczowym dla organizacji charakterze. Jednym słowem, dla skutecznego działania w obecnym świecie strategia i projekty muszą być ze sobą ściśle powiązane.

O ile jednak w ostatnim dziesięcioleciu w zakresie zarządzania strategicznego i zarządzania projektami ukazało się wiele wartościowych publikacji, o tyle nadal daje się zauważyć brak opracowań z pogranicza powyższych obszarów zarządzania, kompleksowo omawiających tą tematykę. Jest to o tyle zastanawiające, że to właśnie przedsięwzięcia o strategicznym charakterze umożliwiają skokowy rozwój organizacji w wybranych obszarach jej działalności. Tymczasem opracowania naukowe i poradniki fachowe koncentrują się głównie na tym, jak z jednej strony skutecznie dokonywać analizy i planowania strategicznego a z drugiej jak zarządzać projektami o różnej specyfice, wielkości i układzie względem siebie, nie zaś jak połączyć obydwie te zagadnienia. Ta swoista dwoistość rodzi szereg pytań, odpowiedzi na które z pewnością przyczyniłyby się do wzrostu sprawności strategicznej, taktycznej i operacyjnej organizacji w dowolnej branży. Z tego powodu każde opracowanie poświęcone powyższym zagadnieniom, nawet jeśli jest zawężone do wybranego obszaru działalności gospodarczej, jest zarówno pożądane naukowo jak i potrzebne praktycznie. Do takich właśnie zaliczam przedstawioną mi do oceny rozprawę doktorską.

Motywnym przewodnim pracy stało się ukazanie roli jaką projekty – a w szczególności ich portfele – pełnią we wdrażaniu strategicznych, kluczowych i długoterminowych celów rozwojowych organizacji. Głównym celem pracy Doktoranta była identyfikacja i ocena wpływu kluczowych uwarunkowań definiowania, tworzenia i zarządzania portfelami projektów na zdolność przedsiębiorstw działających w branży FMCG do wdrażania celów strategicznych i na tym tle opracowanie skutecznej metody zarządzania portfelami projektów a także stworzenie modelu oceny poziomów dojrzałości organizacji działających w tej branży w zakresie zarządzania takimi grupami projektów. W mojej ocenie cele pracy zostały zdefiniowane poprawnie i są kompletne, przynajmniej patrząc przez optykę widzenia tematu przez Doktoranta, który główną uwagę poświęcił zagadnieniom definicji, koncepcji i modeli zarządzania strategicznego, zarządzania portfelem projektów i wdrażania strategii z wykorzystaniem tych właśnie portfeli we wspomnianym wyżej zakresie.

Na szczególną pochwałę zasługuje bardzo szczegółowa analiza literatury przedmiotu, jako podstawa do identyfikacji obecnego stanu wiedzy w zakresie zarządzania strategicznego z uwzględnieniem wiodących szkół i podejść w tym obszarze a także w zakresie projektowania, adaptacji, koordynacji i wdrażania celów strategicznych organizacji jak też

szczegółowej analizy zagadnień z zakresu tworzenia i zarządzania portfelami projektów wraz z opisem światowych standardów i metodyk w tym zakresie oraz ich odniesienia do elementów procesu zarządzania strategicznego. Autor 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 R 1 i 2, w których nie znalazła się zidentyfikowana *explicite* luka badawcza. Brak jest również podsumowań głównych rozdziałów, co pozwoliłoby Czytelnikowi na lepsze zorientowanie się, co Doktorant w poszczególnych częściach swojej rozprawy uważa za kluczowe wnioski w zakresie aktualnie omawianych zagadnień.

Hipotezy badawcze ściśle korespondują do postawionych w rozprawie celów. Biorąc pod uwagę przyjęte cele główne i szczegółowe Autor zdefiniował hipotezę główną („Wdrażanie strategii organizacji odbywa się przez mechanizmy adaptacji i koordynacji, które można odnieść do procesu zarządzania portfelem projektów”) oraz cztery hipotezy szczegółowe, ściśle korespondujące z hipotezą główną. Jest to dowód stosowania konsekwentnego podejścia w procesie badawczym, co zasługuje na pochwałę. Z komentarzy własnych Autora zawartych w zakończeniu rozprawy wynika, że jest on świadomy, że na podstawie zebranych danych można uruchomić kolejne kierunki badań pobocznych do głównego tematu poruszanego w pracy, co może świadczyć o atrakcyjności naukowej podjętego przez Doktoranta tematu badawczego.

Metody i narzędzia badawcze są w moim przekonaniu dobrane częściowo prawidłowo. Z jednej strony na pochwałę zasługuje przyjęta przez Doktoranta metoda trinałgacji badań, gdzie wykorzystano zarówno dane ilościowe jak i jakościowe, poparte wynikami celowanych wywiadów bezpośrednich oraz opisami przypadków *case study*. Z drugiej jednak strony w rozprawie zabrakło jednego, centralnego miejsca, w którym Doktorant przeprowadziłby dyskusję nad postawionymi hipotezami i dokonał ich weryfikacji. HG oraz H1 i 2 są omówione w R4, zaś R3 i 4 są wspomniane w zakończeniu pracy. Co więcej, zamiast weryfikować nieprawdziwość hipotez przeciwnych (zerowych) w celu potwierdzenia przyjętych hipotez badawczych, Autor dokonywał bezpośredniej weryfikacji hipotez opisanych w pracy. Uważam to za nadużycie metodologiczne.

Dane wynikowe uzyskane w wyniku przyjętego procesu badawczego są w moim przekonaniu wystarczająco szczegółowe do zastosowania w procesie weryfikacji

postawionych hipotez badawczych. Są wynikiem zbierania ich podczas prowadzonych badań wstępnych i zasadniczych w procesie triangulacji danych. Jednak w moim przekonaniu w odniesieniu do uzyskanych danych ilościowych Doktorant mógłby pokusić się o bardziej pogłębioną analizę statystyczną a nie sięgać w zasadzie tylko po proste metody statystyki opisowej, z podstawową analizą istotności porównań między średnimi. Pomimo przedstawionych uwag należy jednak podkreślić dużą swobodę Doktoranta w poruszaniu się po w obszarze przyjętych narzędzi badawczych i umiejętność ich stosowania w zależności od etapu prowadzonych badań.

Część empiryczna rozprawy doktorskiej (R3, 4 i 5) w mojej ocenie stanowią istotny wkład Autora do nauk o zarządzaniu i jakości. W R3 zostały opisane założenia metodyczne, proces badawczy, wykorzystane metody badawcze, techniki gromadzenia danych a także próba badawcza i zaproponowany przez Doktoranta proces analizy i interpretacji danych będących podstawą analiz dokonanych w R4. W nim to Doktorant dokonuje wspomnianej analizy danych badawczych i pozytywnie weryfikuje trzy z pięciu postawionych hipotez badawczych (HG, H1 i H2). Uzyskane dane uzupełnione są w wielu miejscach o jego autorskie komentarze i uwagi. W moim przekonaniu świadczy to nie tylko o orientacji Doktoranta w temacie zarządzania strategicznego i zarządzania portfelami projektów ale również wskazuje, że zestawiając uzyskane dane z cytowanymi źródłami wiedzy potrafi on samodzielnie dochodzić do fachowych wniosków w omawianym zakresie. Na bazie przedstawionych danych Autor w R5 przedstawia autorski model zarządzania portfelem projektów, dopasowany swoją specyfiką do działalności przedsiębiorstw w branży FMCG jak również proponuje własny model oceny dojrzałości portfelowej w takich organizacjach. Wnioski płynące z lektury tego rozdziału pozwalają mi jednoznacznie uznać omawiane tam treści za nowatorski wkład Doktoranta do problematyki wdrażania celów strategicznych z wykorzystaniem koncepcji wieloprojektowych.

Konstrukcja rozprawy i logika wywodu w stosunku do omawianej problematyki jest poprawna. Autor napisał rozprawę metodą „lejka”, tj. początkowe rozdziały są ogólne a każdy kolejny coraz mocniej związany jest z tytułową problematyką pracy. W kolejnych rozdziałach nawiązuje on 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 bardzo dobry poziom, jest napisana logicznym i zrozumiałym językiem.

### 3. DYLEMATY, WĄTPLIWOŚCI, UWAGI

Pomimo kompleksowego podejścia do omawianej problematyki, chciałbym zwrócić Doktorantowi uwagę na poniższe aspekty rozprawy:

- w rozprawie brak jest jasno zdefiniowanej luki badawczej,
- bardzo ubogi opis i analiza sektora dóbr szybko rotujących FMCG w ujęciu nawiązującym do deklarowanego zakresu problematyki omawianej w pracy (w całej pracy opis ten zajmuje niecałe 10 stron),
- postawiona przez Doktoranta H2 (*istotny wpływ na wdrażanie strategii organizacji ma ograniczenie barier w komunikacji...*) jest w zasadzie oczywista i da się udowodnić bez przeprowadzenia specjalnego wnioskowania naukowego,
- w analizie wniosków z badań ankietowych (dane ilościowe) Doktorant zastosował w zasadzie tylko proste metody statystyki opisowej, z podstawową analizą istotności porównań między średnimi,
- w rozprawie brak jest jednego miejsca gdzie analizie i dyskusji poddano by weryfikację przedstawionych przez Doktoranta hipotez (s. 5), zaś sama ich weryfikacja zajmuje bardzo mało miejsca (HG – s. 128, H1 i H2 – s. 146, zaś H3 i H4 – skomentowane tylko w zakończeniu pracy na s. 217)<sup>1</sup>,
- przy weryfikacji hipotez Doktorant nie zachował rygoru metodologicznego, ponieważ prawdziwość H1 wywodzi się z badania nieprawdziwości hipotezy przeciwnej H0 a nie wprost,
- w rozdziałach brak podsumowań, co utrudnia identyfikację najważniejszych wniosków z omawianych treści w danej części rozprawy.

---

<sup>1</sup> Mowa o bezpośredniej weryfikacji hipotez, ponieważ pośrednio wyniku ich weryfikacji da się domyśleć po lekturze rozdziału 4 ocenianej rozprawy.



#### 4. ELEMENTY ROZPRAWY SZCZEGÓLNIIE WARTE WYRÓŻNIENIA

Przedstawione powyżej uwagi o charakterze krytycznym nie powinny jednak przesłaniać niewątpliwych walorów rozprawy doktorskiej mgr inż. Waldemara Palucha. Z pewnością można do nich zaliczyć:

- podjęcie przez Doktoranta unikalnej problematyki badawczej,
- niezwykle bogatą literaturę polsko- i obcojęzyczną wykorzystaną w rozprawie (ok. 220 pozycji),
- sformułowanie większości hipotez w nieoczywisty sposób,
- dogłębnej analizy tematyki zarządzania strategicznego z uwzględnieniem wiodących szkół i podejść w tym obszarze a także w zakresie projektowania, adaptacji, koordynacji i wdrażania celów strategicznych organizacji,
- szczegółowej analizy zagadnień z zakresu tworzenia i zarządzania portfelami projektów wraz z opisem światowych standardów w tym zakresie i ich odniesienia do zagadnień zarządzania strategicznego,
- dobre zdefiniowanie procesu badawczego i wykorzystanie szeregu technik badawczych w ramach procesu triangulacji danych ilościowych i jakościowych w badaniach wstępnych i badaniach właściwych (m.in. pogłębionej analizy literatury, wywiadów bezpośrednich, analizy danych ankietowych, pogłębionej metody analizy studiów przypadków, badania korelacji między zmiennymi),
- stworzenie autorskiego modelu zarządzania portfelem projektów, dopasowanej swoją specyfiką do działalności przedsiębiorstw z branży FMCG oraz pomiaru i oceny dojrzałości projektowej w zakresie zarządzania portfelami projektów tamże,
- przyjęcie właściwej narracji w rozprawie, gdzie w części empirycznej Doktorant nawiązuje do kluczowych treści omówionych w rozdziałach erudycyjnych. Dzięki temu rozprawa stanowi spójną opowieść a nie niepowiązane ze sobą rozdziały,
- bardzo dobre opracowanie redakcyjne.

#### 5. 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 Doktoranta oraz stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego.

Przeprowadzone przez mgr inż. Waldemara Palucha studia literaturowe i empiryczne, szczegółowy opis procesu badawczego z wykorzystaniem koncepcji triangulacji, stworzenie autorskiego modelu wdrażania strategii przez projekty oraz pomiaru i oceny dojrzałości projektowej organizacji FMCG w tym zakresie a także umiejętne skorelowanie zastosowanych analiz w spójną całość, świadczą o dobrym warsztacie naukowym Doktoranta i umiejętności samodzielnego wnioskowania w zakresie danych uzyskanych w procesie badawczym.

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.

## 6. PYTANIA DO DOKTORANTA

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

1. Jakie Doktorant widzi relacje między portfelem projektów a celami strategicznymi organizacji?
2. Którą koncepcję projektowania strategii uznałby Doktorant za najbardziej kompleksową i dlaczego?

