

Lublin 15.12.2023 r.

dr hab. Mariusz Hofman, prof. UMCS  
Katedra Kapitału Intelektualnego i Jakości  
Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości  
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr inż. Waldemara Palucha  
pt. **„Zarządzanie portfelem projektów w procesie wdrażania strategii producenta  
dóbr szybko rotujących”**  
przygotowanej pod kierunkiem naukowym  
dr hab. Pawła Cabały, prof. UEK  
oraz dr Krzysztofa Woźniaka

## **1. Podstawa formalna recenzji**

Podstawą formalną do sporządzenia niniejszej recenzji jest pismo z dnia 30.10.2023 r., które skierował do mnie Pan prof. dr hab. inż. Stanisław Popek, Dyrektor Szkoły Doktorskiej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. W piśmie tym Pan Profesor przekazał informację, że Rada Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie powołała mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej mgr inż. Waldemara Palucha pt. *„Zarządzanie portfelem projektów w procesie wdrażania strategii producenta dóbr szybko rotujących”*.

## **2. Ocena problemu naukowego, celu pracy oraz pytań badawczych**

Podjętą w dysertacji problematykę uznaję za interesującą i aktualną. Praca koncentruje się na roli zarządzania portfelem projektów w procesie wdrażania strategii organizacji. W tym, na próbie zbadania uwarunkowań tego zjawiska w branży dóbr szybko zbywalnych. Tak postawiony problem badawczy można uznać za ważny z teoretycznego, jak również praktycznego punktu widzenia.

Uzasadniając wybór problematyki badawczej Autor wskazuje na brak *„szerszych opracowań na temat praktycznego wykorzystania tej koncepcji zarządzania w przedsiębiorstwach i branżach”*. Tak sformułowane uzasadnienie pozwoliło Autorowi zdefiniować cel główny rozprawy, którym było *„opracowanie koncepcji zarządzania*

*portfelem projektów z perspektywy procesu wdrażania strategii przedsiębiorstw branży FMCG (dóbr szybko rotujących)*". Dla zrealizowania tak określonego celu pracy Autor zdefiniował cele szczegółowe o charakterze teoretycznym, metodycznym oraz utylitarnym. Zaprezentowany w dysertacji zestaw celów jest spójny a poszczególne cele są ze sobą powiązane. Nieco mniej klarowny jest związek hipotezy głównej oraz hipotez szczegółowych z przyjętym celem głównym pracy oraz celami szczegółowymi.

Podsumowując ocenę tego aspektu pracy, zaprezentowane w dysertacji podejście do określania problematyki badawczej, definiowania celów oraz formułowania hipotez badawczych uznaję za prawidłowe.

### **3. Ocena merytoryczna pracy**

Praca ma charakter teoretyczno - empiryczny. Składa się z wprowadzenia, pięciu rozdziałów, zakończenia, bibliografii oraz spisu tabel, rysunków i załączników. Zaproponowany tytuł jest odpowiedni i właściwie oddaje zawartość rozprawy.

We wstępie Autor uzasadnia wybór podjętej problematyki, charakteryzuje badaną branżę, prezentuje cele pracy, hipotezy badacze oraz przyjętą procedurę badawczą. Charakteryzuje także strukturę dysertacji oraz krótko opisuje zawartość poszczególnych jej rozdziałów.

Rozdział pierwszy poświęcono procesowi projektowania i wdrażania strategii. Autor charakteryzuje w nim istotę i rodzaje strategii (1.1), opisuje zasady projektowania strategii (1.2), prezentuje rolę mechanizmów adaptacji i koordynacji (1.3) oraz omawia wybrane modele wdrażania strategii w organizacji (1.4). Zawarte w tej części pracy rozważania uznaję za wartościowe, choć mają one bardziej deskryptywny niż ocenny charakter. Na uwagę zasługuje porównanie różnych podejść do projektowania strategii (którego wyniki zawiera tabela 1-5). Jak również dokładne omówienie roli mechanizmów adaptacji i koordynacji. Autor uznaje je bowiem za istotny czynnik umożliwiający skuteczne wdrożenie strategii (postuluje to 1 i 2 hipoteza badawcza). Wyczerpująco zostały również scharakteryzowane modele wdrażania strategii. Choć podział na „tradycyjne” i „nowe” ma charakter bardziej umowny bo nie wiem, czy chociażby strategię „ *błękitnego oceanu*” można uznać za koncepcję nową.

Podsumowując, uznaję zawartość rozdziału pierwszego za wartościową od strony merytorycznej. Zawarte w nim treści pozwalają zrozumieć rolę strategii w organizacji oraz poznać specyfikę jej projektowania i wdrażania.

W rozdziale drugim podjęto problematykę zarządzania portfelem projektów. Zaprezentowano w nim istotę zarządzania portfelem projektów (2.1), scharakteryzowano funkcje zarządzania portfelem projektów (2.2) oraz dostępne standardy i praktyki zarządzania portfelem projektów (2.3). W końcowej części rozdziału szeroko omówiono rolę portfela projektów w procesie wdrażania strategii organizacji (2.4). Rozważania zawarte w tym rozdziale oceniam pozytywnie, niemniej chciałbym sformułować do jego zawartości trzy uwagi o charakterze polemicznym. Po pierwsze, dobrze byłoby dokładnie zdefiniować różnicę pomiędzy zarządzaniem projektem oraz zarządzaniem wieloma projektami, a następnie skupić się na specyfice zarządzania programem, grupą czy portfelem projektów. W obecnej formie kwestie te nie są dokładnie zdefiniowane, co utrudnia ich rozróżnienie. Trudno bowiem zgodzić się z twierdzeniami Autora, że zarządzanie portfelem projektów „uwzględnia zagadnienia związane z organizowaniem, planowaniem, kontrolowaniem i koordynowaniem wielu projektów” (s. 63), bo tak samo rozumieć można zarządzanie programem projektów. Polemiczne jest również stwierdzenie, że zarządzanie programem to „zarządzaniem szeregiem projektów” (definicja ta bardziej pasuje do zarządzania łańcuchem projektów). Lub stwierdzenie, że „programy dostarczają zmianę, natomiast projekty dostarczają produkt” (s. 62), bo zmianę mogą „dostarczać” również (albo przede wszystkim) portfele projektów. Rozróżnienia tych pojęć były już dokonywane (Sońta-Drażczkowska E., *Zarządzanie wieloma projektami*, PWE, Warszawa, 2012 czy też Hofman M., *Zarządzanie ryzykiem w środowisku wieloprojektowym*, Wydawnictwo UMCS, Lublin, 2017) i warto byłoby skorzystać z tej wiedzy aby uniknąć tego typu niejasności. Po drugie, PMO zwykle ma większy zakres funkcji, niż tylko wsparcie portfela o którym pisze Autor (s. 81 lub tabela 2-7). Project Management Office może realizować część funkcji związanych ze wsparciem zarządzającego portfelem, ale może też powołać w tym celu odrębną jednostkę, którą jest PPMO (Project Portfolio Management Office). Zależy to oczywiście od tego, jaką część zasobów PMO jest w stanie przekazać na wsparcie realizacji portfeli projektów oraz, jaki jest profil PMO. To są oczywiście moje przemyślenia, ale ciekaw jestem stanowiska Pana Magistra w tej kwestii. Po trzecie, pozostaje kwestia organizacji, w których funkcjonują zbiory inicjatyw lub projektów realizowanych za pomocą metodyk zwinnych. Odmienna logika ich prowadzenia powoduje, że pozwalają one realizować strategię w innej formule, np. wyłaniającą się (Kaufmann C., Kock A., Gemünden H. (2020), *Emerging strategy recognition in agile portfolios*, „International Journal of Project Management”, Vol. 38 (7), pp. 429-440). Być może sposób identyfikowania i wrażeń strategii przy pomocy portfeli projektów zwinnych wart byłaby podjęcia, zwłaszcza w dominującym obecnie paradygmacie adaptatywności. Również i w tej kwestii chętnie poznam stanowisko Pana Magistra.

Pomimo zgłoszonych uwag zawartość rozdziału drugiego również oceniam pozytywnie. Treści w nim prezentowane pozwalają zapoznać się ze specyfiką portfela projektów oraz zarządzania nim. Charakteryzują również wyczerpująco rolę portfeli projektów w procesie wdrażania strategii (podejście „top-down”).

Rozdział trzeci charakteryzuje przyjętą metodę badawczą. Zaprezentowano w nim proces badawczy (3.1), uzasadniono wybór metody badawczej (3.2), scharakteryzowano próbę badawczą (3.3) oraz opisano przebieg badań jakościowych i ilościowych (3.4). Treści zawarte w tym rozdziale oceniam pozytywnie, choć wydaje mi się, że sensowniej byłoby w pierwszej kolejności uzasadnić wybór metody badawczej, a potem opisywać przebieg badań planowanych do realizacji przy użyciu tej metody. Wykorzystanie triangulacji metod rzeczywiście pozwala spojrzeć na badany problem „z różnych perspektyw”. Choć nie jestem przekonany, czy mnożenie perspektyw wpływa pozytywnie na jakość uzyskanych wyników. Na przykład, nie bardzo rozumiem sensowność badania „opinii praktyków” za pomocą wywiadów częściowo ustrukturyzowanych oraz „opinii ekspertów” za pomocą wywiadów ustrukturyzowanych. Przecież stosując iteracyjne kodowanie można by wyłonić kluczowe kategorie (w tym determinanty zarządzania portfelem projektów) i byłoby zgodne z istotą i logiką metod jakościowych. Podobnie, „powrót w teren” pozwoliłby uzupełnić „kwestie, które wymagały dodatkowego wyjaśnienia” (o których pisze Autor, s. 110), bez konieczności studiowania przypadku. Ale oczywiście chętnie zapoznam się ze stanowiskiem Doktoranta w tej kwestii. Moje uwagi odnoszą się do przyjętej logiki prowadzenia badań, w której metody jakościowe wykorzystane były do weryfikowania (w tym przypadku potwierdzenia) wyników badań ilościowych.

Zawartości rozdziału trzeciego również oceniam pozytywnie. Jego zawartość potwierdza, że prace badawcze zostały zaplanowane w sposób prawidłowy przy wykorzystaniu dość wymagającej procedury badawczej łączącej podejście dedukcyjne oraz indukcyjne.

Rozdział czwarty zawiera wyniki przeprowadzonych badań. Autor charakteryzuje w nim branżę FMCG (4.1), specyfikę realizowanych niej projektów (4.2), zasady kształtowania portfeli projektów (4.3), jak również procesy adaptacji i komunikacji (4.4) oraz bariery utrudniające wdrożenie strategii (4.5). Treści zawarte w tym rozdziale oceniam pozytywnie. Dane empiryczne pozyskane zostały przy użyciu ankiety. Do gromadzenia danych wykorzystano metodę „Computerized Self-Administered Questionnaire (CSAQ)”. Autor dokonał analizy zgromadzonego danych wykorzystując statystyki opisowe, test chi-kwadrat oraz test t-Studenta. Wybór oraz sposób wykorzystania narzędzi statystycznych do analizy zgromadzonego materiału empirycznego uznaję za właściwy. Wyniki przeprowadzonych badań zaprezentowane

zostały w sposób ciekawy oraz wyczerpujący. Pewien niedosyt budzi prowadzona w tej części pracy narracja, która (w mojej ocenie) powinna bardziej skupiać się na prezentowaniu uzyskanych wyników w kontekście weryfikowanych hipotez badawczych. Dyskusyjne jest również stwierdzenie dotyczące odporności testu t-Studenta na brak spełnienia kryterium normalności przy liczebności próby powyżej 50 obserwacji (s. 111).

Podsumowując, zawartość rozdziału empirycznego oceniam pozytywnie. Zaprezentowane w nim wyniki przeprowadzonych badań uznaję za interesujące oraz wartościowe poznawczo.

Rozdział piąty prezentuje koncepcję wdrażania strategii za pomocą portfela projektów. Autor zawarł w nim analizę i ocenę kryteriów dopasowania projektów do przyjętej strategii (5.1), opisał determinanty (5.2) oraz wytyczne zarządzania portfelem projektów (5.3) oraz zaproponował model „strategicznego zarządzania portfelem projektów” (5.4). Zawartość tego rozdziału jest interesująca i wartościowa od strony użytecznej. W szczególności wykorzystanie (w opracowanej przez Autora koncepcji) metody analitycznej hierarchizacji do oceny wpływu projektów na realizację celów strategicznych. Jak również zaproponowanie wytycznych zarządzania portfelem projektów dla przedsiębiorstw działających w branży FMCG. Interesujący jest również zaproponowany przez Autora model oceny dojrzałości zarządzania portfelem projektów (tabela 5-12).

Zawartość rozdziału piątego oceniam zdecydowanie pozytywnie. Zaprezentowana w nim koncepcja strategicznego zarządzania portfelem projektów jest ciekawa oraz wartościowa od strony praktycznej.

Ostatnią częścią dysertacji jest zakończenie. Ma ono prawidłowy układ i w mojej ocenie właściwie podsumowuje zamierzenia badawcze Autora oraz uzyskane w trakcie badań wyniki.

#### **4. Ocena strony formalnej i redakcyjnej pracy**

Ocena strony formalnej jest pozytywna. Stosowana w rozprawie terminologia jest zasadniczo spójna oraz właściwa dla nauk o zarządzaniu i jakości. Praca zawiera niewiele błędów o charakterze techniczno - edycyjnym.

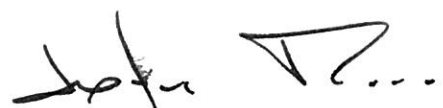
Materiał ilustracyjny zamieszczony w pracy obejmuje tabele, rysunki i wykresy. Są przemyślane, czytelne i poprawnie sporządzone oraz pomagają czytelnikowi w percepcji omawianych w poszczególnych częściach rozprawy zagadnień.

## 5. Ocena końcowa

Podjęta przez Pana mgr inż. Waldemara Palucha problematyka dotyczy roli portfela projektów w procesie projektowania i wdrażania strategii organizacji. Mieści się ona w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości, ze szczególnym uwzględnieniem obszarów: zarządzania projektami oraz zarządzania strategicznego.

Recenzowana dysertacja stanowi oryginalne rozwiązanie problemu badawczego. Potwierdza teoretyczną wiedzę Autora oraz dobre rozeznanie w problematyce nauk o zarządzaniu i jakości. Dowodzi również umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Stwierdzam zatem, że rozprawa doktorska Pana mgr inż. Waldemara Palucha spełnia wymagania zawarte w ustawie Prawo o Szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 (tj. Dz. U. 2022 r., poz. 574 z późniejszymi zmianami). W związku z powyższym wnoszę o dopuszczenie dysertacji do publicznej obrony.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'W. Paluch' followed by a stylized flourish and three dots.