

Dr hab. inż. Katarzyna Szymańska

Łódź, dn.15.01.2025 r.

Instytut Zarządzania

Wydział Organizacji i Zarządzania

Politechnika Łódzka

RECENZJA

rozprawy doktorskiej Pani mgr Marty Kędzi zrealizowanej w ramach programu „Doktorat wdrożeniowy” (nr umowy: DWD/4/20/2020)

pt. „ Zarządzanie wirtualnymi partnerstwami projektowymi w środowisku międzynarodowym, napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Renaty Lisowskiej, prof. UŁ oraz dr Adama Gogacza - opiekuna pomocniczego, w Uniwersytecie Łódzkim, Wydział Zarządzania

I. Podstawa opracowania recenzji i ogólna charakterystyka rozprawy

Podstawę formalną przygotowania niniejszej recenzji stanowi pismo **prof. dr hab. Ewy Walińskiej, Przewodniczącej Komisji UŁ do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, z dnia 21 października 2024r.**, informujące o powołaniu mojej osoby na recenzentkę w przewodzie doktorskim Pani mgr Marty Kędzi. Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska mieści się na 368 stronach i obejmuje wstęp, sześć rozdziałów, zakończenie, bibliografię, spis rysunków i tabel, streszczenia w języku polskim i angielskim oraz jedenaście załączników.

Podstawę prawną recenzji pracy stanowi ustawa z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (tekst jednolity Dz.U. z 2023 r. poz. 742). Zgodnie z wymogami ustawowymi rozprawa doktorska powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz prezentować ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie naukowej, w tym przypadku w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, a także potwierdzać umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Mając na uwadze przedstawione warunki, przy ocenie rozprawy doktorskiej Pani mgr Marty Kędzi, przyjęto następujące kryteria:

- znaczenie podjętej problematyki,
- cele pracy i metodyka badań,
- ocena rozwiązania problemu,
- ocena struktury oraz strony formalnej pracy.

Recenzja zakończona została konkluzją.



1

II. Znaczenie podjętej problematyki

Przedłożona do recenzji rozprawa doktorska opracowana przez Panią mgr Martę Kędzię jest sprawozdaniem z przeprowadzonych badań, poświęconym rozpoznaniu uwarunkowań zarządzania wirtualnymi partnerstwami projektowymi w środowisku międzynarodowym zespołów zróżnicowanych kulturowo. W wyniku przeprowadzonych badań Autorka opracowała koncepcję rozwiązania komunikacyjno-zarządczego w zakresie zarządzania wirtualnymi partnerstwami projektowymi, które następnie wdrożyła i przetestowała w międzynarodowym środowisku partnerstwa projektowego podmiotu wdrożeniowego. Należy zwrócić uwagę, na aktualność, złożoność i wielowymiarowość podjętej tematyki, bowiem zarządzanie partnerstwami projektowymi w środowisku międzynarodowym wymaga profesjonalnej wiedzy i szerokiego zakresu umiejętności zarządczych, społecznych, organizacyjnych i komunikacyjnych, jak i wspomagania odpowiednimi narzędziami.

Podjętą problematykę oceniam bardzo wysoko. Co więcej, jest to problematyka aktualnie ważna dla akademików i praktyków, co oznacza, że istnieje luka badawcza w tym obszarze. W związku z dynamicznym rozwojem technologii komunikacyjnych i potrzebą współpracy międzyorganizacyjnej można założyć, że aktualnie będzie postępować potrzeba badań w tym zakresie.

W tym kontekście przeprowadzone przez Autorkę badania oraz wysunięte na ich podstawie wnioski, będące podstawą do opracowania wdrożeniowego rozwiązania komunikacyjno-zarządczego w zakresie zarządzania zróżnicowanymi kulturowo, wirtualnymi partnerstwami projektowymi mogą stanowić istotny przyczynek do dalszego rozwoju nauk społecznych, w zakresie teorii nauki o zarządzaniu i jakości, w szczególności do zarządzania projektowego na skalę międzynarodową.

III. Cele pracy i metodyka badań

Zidentyfikowana luka poznawcza skonkretyzowana została w pracy w postaci następujących pytań badawczych:

P1: Jaka jest specyfika współpracy członków partnerstw realizujących międzynarodowe projekty unijne?

P2: Jakie są wyzwania związane z międzynarodowym wymiarem partnerskiej współpracy projektowej?

P3: Jak definiowany jest sukces w międzynarodowym partnerstwie projektowym?

P4: Jaki jest związek pomiędzy zróżnicowaniem kulturowym, organizacyjnym i wynikającym z indywidualnych cech osób kierujących międzynarodowym partnerstwem projektowym a sukcesem projektu?

W rozprawie, uwzględniając zaprezentowane ustalenia Autorka wyznaczyła cel naukowy i wdrożeniowy. Głównym celem naukowym rozprawy było rozpoznanie uwarunkowań zarządzania wirtualnymi partnerstwami projektowymi w środowisku międzynarodowym zespołów zróżnicowanych kulturowo, organizacyjnie i indywidualnie oraz określenie czynników sprzyjających powodzeniu tego typu przedsięwzięć. Realizacji tak sformułowanego celu głównego podporządkowano następujące cele szczegółowe:

C1: Identyfikacja i usystematyzowanie wiedzy z zakresu zarządzania projektami realizowanymi przez międzynarodowe partnerstwa.

C2: Zdefiniowanie i charakterystyka wirtualnych partnerstw projektowych w środowisku międzynarodowym.

C3: Rozpoznanie i kategoryzacja uwarunkowań determinujących sukces projektu realizowanego w międzynarodowym partnerstwie.

C4: Identyfikacja partnerstw projektowych przez atrybuty takie jak: międzyorganizacyjność, wielokulturowość, wirtualność oraz analiza ich znaczenia dla zarządzania projektami.

C5: Sformułowanie wniosków dla praktyki gospodarczej.

Celem wdrożeniowym rozprawy było opracowanie rozwiązania komunikacyjno-zarządczego w zakresie zarządzania wirtualnymi partnerstwami projektowymi, które wdrożono i przetestowano w międzynarodowym środowisku partnerstwa projektowego podmiotu wdrożeniowego.

Na podstawie analizy źródeł literaturowych oraz uwzględniając sformułowane pytania i cele badawcze, postawiono następujące hipotezy:

H1: Istnieje związek między dojrzałością projektową organizacji realizującej międzynarodowy projekt partnerski a sukcesem projektu;

H2: Istnieje związek między kulturą projektową organizacji realizującej międzynarodowy projekt partnerski a sukcesem projektu;

H3: Istnieje związek między kompetencjami osób kierujących pracami w międzynarodowym projekcie partnerskim a sukcesem projektu;

H4: Istnieje związek między kulturą narodową osób kierujących pracami w międzynarodowym projekcie partnerskim a sukcesem projektu;

H5: Istnieje związek między doświadczeniem w zakresie koordynacji międzynarodowych projektów partnerskich osób kierujących jego pracami a sukcesem projektu.

Cel główny pracy, jak i cel wdrożeniowy sformułowano poprawnie. Wynikają one z postawionych pytań badawczych oraz zidentyfikowanych luk poznawczych. Cele szczegółowe C1, C2, C3, C5 - zostały sformułowane prawidłowo. Są one logiczne i spójne z celem głównym rozprawy. W celu C4 pojawia się określenie „analiza”. Celem nie może być analiza, bo jest to element procesu badawczego, a nie coś do czego się dąży i osiąga.

Z wyznaczonymi celami pracy korespondują postawione hipotezy badawcze. Hipotezy zostały sformułowane właściwie i można je uznać za teoriiotwórcze.

Podsumowując całościowo powyższą ocenę, stwierdzam że założenia badawcze pracy, wyrażone poprzez pytania badawcze, cel główny i cele cząstkowe oraz hipotezy, wskazują zadania badawcze oraz spełniają wymagania formalne, umożliwiające Autorce na realizację celu wdrożeniowego.

Dla realizacji przyjętych celów pracy Autorka przeprowadziła studia literaturowe oraz badania własne, które umożliwiły testowanie postawionych hipotez. W badaniach empirycznych wykorzystwała triangulację perspektyw teoretycznych, podejść i metod badawczych, danych oraz narzędzi analizy wyników. Triangulacja ta służyła zdobyciu nowej, kompleksowej, obiektywnej, trafnej i rzetelnej wiedzy na temat zarządzania międzynarodowymi partnerstwami realizującymi projekty w zróżnicowanych geograficznie i kulturowo zespołach wirtualnych. Badania prowadzone były w wymiarze międzynarodowym i zawierały dwa komponenty: ilościowy - obejmujący badanie kwestionariuszowe w j. angielskim, zrealizowane techniką CAWI na próbie 123 kierowników projektu lub liderów pakietu roboczego, pochodzących z 26 krajów oraz komponent jakościowy - uwzględniający obserwację uczestniczącą na próbie 9 partnerstw realizujących międzynarodowe projekty współpracy w ramach programu Erasmus+, a także indywidualne wywiady pogłębione (IDI). Uzyskane wyniki z części naukowej stanowiły dla Autorki punkt wyjścia do opracowania wdrożeniowego rozwiązania komunikacyjno-zarządczego w zakresie zarządzania zróżnicowanymi kulturowo, wirtualnymi partnerstwami projektowymi. Doktorantka rozwiązanie to opracowała w języku angielskim, przez co umożliwiła szerokie tj. międzynarodowe spektrum jego wykorzystania, a następnie przetestowała w realnym środowisku projektu partnerskiego realizowanego przez organizacje z sześciu krajów UE (Polski, Czech, Francji, Grecji, Hiszpanii, Włoch). W fazie testowania wykorzystwała metody

jakościowe oparte na procesach grupowych: warsztat przyszłościowy oraz kawiarenkę deliberacyjną. Wdrożeniowy charakter rozprawy umożliwił Autorce, teoretyczne wnioskowanie, dostarczając wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, ale także stworzenie i przetestowanie zaproponowanego rozwiązania dla praktyki gospodarczej.

Zastosowane podejście badawcze, wybrane metody, jak również sam sposób prowadzenia badań, uważam za poprawne i zgodne z celem pracy tj. teoretycznym i wdrożeniowym. Dzięki temu Doktorantka potwierdziła bardzo dobre przygotowanie zarówno w zakresie posługiwania się ilościowymi, jak i jakościowymi narzędziami badawczymi, właściwymi dla nauki o zarządzaniu i jakości.

IV. Ocena rozwiązania problemu

Układ rozprawy jest ściśle podporządkowany realizacji celów pracy, weryfikacji postawionych hipotez badawczych oraz odpowiedzi na przedstawione pytania badawcze. W strukturze pracy można wyróżnić trzy zasadnicze części: teoretyczną, metodyczno-empiryczną i wdrożeniową. Część teoretyczna pracy obejmuje dwa pierwsze rozdziały.

W rozdziale pierwszym pt. *Zarządzanie projektami w organizacji, przyjęto perspektywę organizacji realizującej i zarządzającej przedsięwzięciem projektowym*. Autorka analizie poddała ujęcie definicyjne projektu oraz zaprezentowała wybrane klasyfikacje projektów, z uwzględnieniem projektów europejskich. Scharakteryzowała zespół projektowy, umiejscawiając go w strukturach organizacyjnych, a także omówiono rolę interesariuszy projektu. W rozdziale tym scharakteryzowała również proces komunikacji w zespole projektowym oraz kulturę projektową organizacji. Autorka przedstawia także wybrane podejścia do zarządzania projektami, uwzględniając różnorodność metodyk (m.in. metodyki tradycyjne, zwinne, ekstremalne). Dyplomantka odniosła się również do metodyki PM2 – Project Management Methodology, rekomendowanej przez Komisję Europejską. Na koniec omawia zagadnienie dojrzałości projektowej organizacji oraz dokonała przeglądu kompetencji ułatwiających realizację i kierowanie projektami.

Rozdział drugi pt. *Wirtualne partnerstwa projektowe w środowisku międzynarodowym*, Autorka poszerza perspektywę analizy zarządzania projektami o wymiar międzynarodowy w przestrzeni międzyorganizacyjnej. Przystawia w nim zagadnienia związane z sieciami organizacyjnymi oraz partnerstwami. Dokonany przez Doktorantkę przegląd literatury w tym zakresie koncentrował się na kluczowych uwarunkowaniach projektów realizowanych w ramach międzynarodowej współpracy partnerskiej tj. wirtualność i wielokulturowość.

Autorka zestawia determinanty sukcesu projektu, a także wyzwania zarządcze dla kadry kierującej pracami projektowymi w międzynarodowych partnerstwach.

Analiza podstaw teoretycznych jest zrealizowana na zadowalającym poziomie. Autorka bazuje na polskiej i obcojęzycznej literaturze. Omawiana teoretyczna część pracy stanowi głównie rezultat przeprowadzonych studiów literaturowych. Oceniając wartość merytoryczną tej części, należy podkreślić, że cechuje ją logiczność oraz spójność treści. Poszczególne rozdziały oraz punkty w ramach rozdziałów są ze sobą powiązane i tworzą poprawny układ związany z celem rozprawy. Na podstawie analizy teoretycznej Autorka trafnie diagnozuje uwarunkowania i wyzwania dla procesu zarządzania projektami.

Żałować należy, że Doktorantka nie sięgnęła głębiej po narracyjny czy nawet krytyczny przegląd literatury (np. w oparciu o dostępne bazy literatury np. WoS czy Scopus). Zdecydowanie podniosłoby to merytoryczny poziom tej części pracy.

Aspektem, który rodzi pewne wątpliwości jest pominięcie w części teoretycznej pracy kwestii związanych ze strategią organizacji. Bowiem jak wiadomo zarządzanie projektami, które wpływa na efektywność i skuteczność projektów, staje się jednocześnie elementem warunkującym sprawną realizację strategii danej organizacji.

Część metodyczno-empiryczną tworzy rozdział trzeci, czwarty i piąty opracowania.

W trzecim rozdziale pt. *Metodyka badań własnych*, Autorka przedstawia zastosowane metody badawcze, przyjętą procedurę badawczą oraz metody analizy wyników badań. Zaprezentowała też tutaj podjęty problem badawczy, zidentyfikowane luki poznawcze i postawione pytania badawcze, a także wyznaczone cele pracy i hipotezy badawcze oraz zaproponowany model badawczy.

W rozdziale czwartym pt. *Wybrane aspekty zarządzania międzynarodowymi projektami partnerskimi w świetle badań własnych*, Autorka dokonała analizy kluczowych wyróżników międzynarodowych projektów partnerskich tj. międzyorganizacyjność i wielokulturowość oraz uwarunkowań zarządzania w odniesieniu do komunikacji, zarządzania wiedzą oraz zarządzania zespołem projektowym. Doktorantka przedstawia tu również wnioski z przeprowadzonych badań, które korespondują z omawianymi zagadnieniami.

W rozdziale piątym pt. *Sukces międzynarodowego projektu partnerskiego i jego uwarunkowania w świetle badań własnych*, Autorka prezentuje wyniki sposobu definiowania sukcesu projektu oraz określiła związek sukcesu z wybranymi elementami, istotnymi z punktu widzenia międzynarodowego projektu partnerskiego. W rozdziale tym dokonuje weryfikacji hipotez oraz przedstawia wnioski w tym zakresie z przeprowadzonych badań. Na koniec Autorka zestawia szanse i bariery sukcesu międzynarodowego projektu partnerskiego.

Przedstawione wyniki badań dostarczają nowej wiedzy na temat uwarunkowań zarządzania wirtualnymi partnerstwami projektowymi w środowisku międzynarodowym zespołów zróżnicowanych kulturowo, organizacyjnie i indywidualnie oraz określają czynniki sprzyjające powodzeniu tego typu przedsięwzięć. Na pochwałę zasługuje zakres i wieloaspektowość analizy danych z wykorzystaniem wybranych metod statystycznych. Zastosowane narzędzia zapewniają obiektywizm w weryfikacji postawionych hipotez.

Rozdział szósty pt. *Wdrożenie rozwiązania komunikacyjno-zarządczego w międzynarodowym partnerstwie projektowym*, dotyczy bezpośrednio części wdrożeniowej niniejszej rozprawy, Autorka zaprezentowała w nim partnera wdrożeniowego, we współpracy z którym realizowana była niniejsza dysertacja. Kolejno więc opisała zdiagnozowany problem, przedstawiła rozwiązanie opracowane na podstawie wyników części naukowej rozprawy, opisała metodykę fazy testowej oraz jej wyniki, na podstawie których sformułowała ostateczne wnioski.

Ostatnia część pracy wnosi więc duży wkład na poziomie praktycznym, umożliwiając zarówno Doktorantce realizację celu wdrożeniowego, a Fundacji Rozwoju Aktywności Międzynarodowej i Edukacyjnej – FRAME – zapoznanie się, a następnie zastosowanie w praktyce narzędzia usprawniającego jakość zarządzania zespołami projektowymi. W zakresie prowadzonych badań i analiz należy docenić również, że Autorka jest świadoma ich ograniczeń oraz przedstawia kierunki dalszych badań w tym obszarze.

Niezależnie od powyższych uwag, które w znacznym stopniu ma charakter dyskusyjny, chcę podkreślić, że zarówno charakterystyka omawianej problematyki w części teoretycznej, jak i wyniki badań oraz projekt wdrożenia zostały zaprezentowane w sposób właściwy. Wybrane przez Dyplomantkę metody analizy są adekwatne do charakteru materiału empirycznego, zakresu badania oraz wdrożenia. Przedstawione wyniki badań dostarczają cennej wiedzy teoretycznej jak i praktycznej, dotyczącej zarządzania wirtualnymi partnerstwami projektowymi w środowisku międzynarodowym.

Stwierdzam, że Autorka rozwiązała postawiony w pracy problem badawczy, potwierdza to umiejętność prowadzenia badań naukowych oraz na ich podstawie opracowała rozwiązanie wdrożeniowe.



V. Ocena struktury oraz strony formalnej pracy

Rozprawa doktorska mgr Marty Kędzi spełnia wymogi formalne stawiane tego typu pracom i jest bardzo dobrze przygotowana pod względem edytorskim. Pracę charakteryzuje właściwa i spójna struktura. Objętość poszczególnych rozdziałów jest charakterystyczna dla prac o charakterze wdrożeniowym tj. takich gdzie część praktyczna (tj. rozdział 5 i 6) jest znacznie szerszy od części teoretycznej i metodycznej (tj. rozdziałów 1 i 2 oraz 3 i 4). Treść rozdziałów jest adekwatna do ich tytułów. Używana w pracy terminologia jest zgodna z obowiązującą w literaturze przedmiotu. Bibliografia użyta w rozprawie jest rozbudowana i składa się z różnych rodzajów źródeł - obejmuje 396 pozycji. Została przygotowana zgodnie z obowiązującymi standardami. Źródła są aktualne i powiązane z problematyką pracy. Wyszczególnione źródła bibliograficzne były powoływane w tekście.

Tekst rozprawy Doktorantka wzbogaca o 33 rysunki i 70 tabel. Są one ściśle powiązane z tekstem, przez co zwiększają wartość merytoryczną i przejrzystość prezentowanych treści. Należy podkreślić, że duża liczba autorskich rysunków, tabel i wykresów, występuje zarówno w części teoretycznej, empirycznej i wdrożeniowej pracy. Praca została napisana w języku polskim. W mojej ocenie praca jest poprawnie przygotowana językowo. Zdania są krótkie, logiczne i komunikatywne, dzięki temu pracę dobrze się czyta.

VI. Konkluzja

Podsumowując recenzję rozprawy doktorskiej Pani mgr Marty Kędzi stwierdzam, że jest ona opracowaniem naukowym o znacznych walorach poznawczych, jak i użytkowych. Uzyskane wyniki badań w zakresie rozpoznania uwarunkowań zarządzania wirtualnymi partnerstwami projektowymi w środowisku międzynarodowych zespołów zróżnicowanych kulturowo, organizacyjne i indywidualnie, stanowiły podstawę do opracowania autorskiego narzędzia komunikacyjno-zarządczego w badanym zakresie, które Dyplomantka wdrożyła i poddała testowaniu.

Praca i przeprowadzone w jej ramach badania i prace wdrożeniowe wskazują na:

- posiadanie przez Autorkę rozprawy ogólnej wiedzy teoretycznej w zakresie dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości,
- umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej,
- oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, opartego na zaprojektowanych samodzielnie badaniach,

 8

- oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej. zaprojektowanego narzędzia wdrożeniowego, które poddano testowaniu,

Biorąc powyższe pod uwagę stwierdzam, że ocena recenzowanej przeze mnie pracy doktorskiej Pani mgr Marty Kędzi pt: *Zarządzanie wirtualnymi partnerstwami projektowymi w środowisku międzynarodowym* jest **pozytywna**, gdyż spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim określone w ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2018, poz. 1668, z późn. zm) i wnoszę do Komisji Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości o jej dopuszczenie do publicznej obrony.

Biorąc pod uwagę znaczenie podjętego w pracy problemu oraz zakres i poziom badań empirycznych oraz zrealizowane wdrożenie, wnoszę do Wysokiej Komisji o wyróżnienie pracy stosowną nagrodą.

Nawiązując jednocześnie do uwag przedstawionych w niniejszej recenzji formułuję następujące pytania do dyskusji w trakcie publicznej obrony:

- Jaka jest relacja między strategią organizacji a zarządzaniem projektowym?
- Czy wirtualne zarządzanie partnerstwami projektowymi w środowisku międzynarodowym wymaga od organizacji zmian na poziomie strategicznym? Jeżeli tak to w jakim kierunku?

Włodzisław Jurek