

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr. Jakuba Mierzyńskiego
pt.: „Ciągłe doskonalenie a dojrzałość projektowa przedsiębiorstw
w sektorze motoryzacyjnym w Polsce”
napisanej pod kierunkiem dr. hab. Wojciecha B. Cieślińskiego, prof. nadzw.

1. Formalna podstawa opracowania recenzji

Opracowanie recenzji podjęto na podstawie pisma ZIF-D.4000.9.2015 sygnowanego przez Panią Dziekan Wydziału Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, prof. dr hab. Ewę Stańczyk-Hugiet, z dnia 19 maja 2017 roku oraz umowy o dzieło nr ZIF-BW.330.3.45.2017.

2. Ogólna charakterystyka rozprawy, zasadność podjęcia tematu

Przedstawiona do recenzji praca doktorska poświęcona jest ważnej z punktu widzenia poznawczego, aktualnej problematyce poszukiwania wiedzy na temat oceny poziomu gotowości przedsiębiorstw do zarządzania projektami w aspekcie koncepcji ciągłego doskonalenia procesów. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa odbywa się na trzech poziomach zarządzania: operacyjnym, taktycznym i strategicznym, związanych z różnymi horyzontami planowania. Przyszłości (ani tej bliższej, ani dalszej) nie poznaje się, lecz antycypuje i tworzy, dlatego należy przygotować pakiet przedsięwzięć modernizacyjnych lub rozwojowych, nazywanych dzisiaj projektami. Są to zwykle zadania niepowtarzalne, złożone, ograniczone warunkami, istotne z punktu widzenia przedsiębiorstwa, atrakcyjne, ale też ryzykowne. Ich realizacja nie może zakłócać bieżącej działalności. To łączenie zadań i działań aktualnych z planami i przedsięwzięciami na rzecz przyszłości wymaga wytyczenia polityki. Poszukuje się więc takich rozwiązań (priorytetów, reguł, zasad, metod), które –

niezależnie od aktualnie realizowanych zadań – umożliwiają wprowadzanie zmian rozwojowych. Taka gotowość organizacyjna do realizacji innowacyjnych zmian świadczy o dojrzałości projektowej przedsiębiorstwa. Umożliwia ona zarządzanie projektowe, utożsamiane przez Doktoranta z „destabilizacją organizacji celem jej wejścia na wyższy poziom rozwoju organizacyjnego” (s.5) i przeciwstawiane zarządzaniu procesowemu, standaryzującemu funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Poszukiwanie relacji pomiędzy zarządzaniem projektami i ciągłym doskonaleniem procesów (ich standaryzacją) jest zasadne i potrzebne.

Zaproponowany tytuł opiniowanej rozprawy **„Ciągłe doskonalenie a dojrzałość projektowa przedsiębiorstw w sektorze motoryzacyjnym w Polsce”** odpowiada jego treści. Sam temat ma cechy dysertabilności, tzn. jest oryginalny i istotny z punktu widzenia aktualnych trendów badawczych. Przyjęty tytuł pracy jednoznacznie określa rozważany problem i zakres badań podjętych przez Autora.

Poprzedzona spisem treści praca liczy 289 stron wydruku formatu A4 wykonanego jednostronnie. Składa się z sześciu zasadniczych elementów: wstępu, czterech rozdziałów i zakończenia. Całość dopełnia bibliografia (192 pozycje, w tym 57 obcojęzycznych), spis tabel (21), spis rysunków (29), spis wykresów (18) i 10 załączników (zamieszczonych od strony 169).

Wstęp (6 stron) zawiera:

- autorskie uzasadnienie podjęcia tematu,
- opis przedmiotu badań (organizacyjne i narzędziowe aspekty procesu ciągłego doskonalenia oraz składowe dojrzałości projektowej,
- cele rozprawy; Doktorant deklaruje cel główny, jakim jest *„analiza zależności pomiędzy ciągłym doskonaleniem a dojrzałością projektową przedsiębiorstwa sektora motoryzacyjnego”* (s.5), który zdekomponowano na dwa cele szczegółowe: *poznawczy (opis i analiza procesów ciągłego doskonalenia oraz dojrzałości projektowej przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego)* i *praktyczny (identyfikacja narzędzi ciągłego doskonalenia)*,
- opis problemu badawczego (w formie 6 pytań: o pojęcie systemu ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwie sektora motoryzacyjnego, o kryteria opisu dojrzałości projektowej, o zależności między ciągłym doskonaleniem a dojrzałością projektową, o narzędzia, o zakres oddziaływania, o dynamikę)
- wskazanie obszaru badawczego – analizowano 4 przedsiębiorstwa posiadające certyfikat specyfikacji technicznej ISO/TS 16949
- definicje pojęć podstawowych (opisano pojęcia: zarządzanie projektem, dojrzałość projektowa, dojrzałość, standaryzacja, ciągłe doskonalenie, proces)
- schemat logiki narracji w dysertacji (rys. 1, s.8)
- schemat metodyczno-poznawczego zakresu pracy doktorskiej (tab. 1 s.9).

Zaawizowana we wstępie koncepcja pracy świadczy o starannym przygotowaniu badań i przemyślanym wytyczaniu zakresu pracy. Na pozytywne podkreślenie zasługuje fakt ujednoczonej struktury rozdziałów - każdy zawiera wprowadzenie, treść zasadniczą i podsumowanie.

Rozdział 1. - „Ciągłe doskonalenie wobec teorii zmiany organizacyjnej” (39 stron) zawiera dyskusję pojęć związanych ze standaryzacją i ciągłym doskonaleniem. Zwrócił uwagę na uwarunkowania skutecznej realizacji koncepcji ciągłego doskonalenia, kluczowe czynniki powodzenia oraz wybrane narzędzia ciągłego doskonalenia (5S, Kanban, JiT, SMED, TPM, Poka-Yoke, Benchmarking, Six Sigma), które uzupełniają i wspierają realizację projektów, a więc są zorientowane na poprawę dojrzałości projektowej przedsiębiorstwa. Autor opisał także organizację procesu ciągłego doskonalenia i objaśnił funkcjonowanie systemu ciągłego doskonalenia, traktując go jako wspomaganie procesów innowacyjnych oraz inspirację dla konsekwentnej realizacji zmian.

Rozdział 2. - „Zarządzanie projektami a dojrzałość projektowa przedsiębiorstw” (29 stron) to zestawienie wyników wnikliwych studiów literaturowych dotyczących zarządzania projektami i pojęcia 'dojrzałość projektowa'. Ta ostatnia została zdefiniowana za Michałem Trockim, jako *„zdolność organizacji zarówno do doboru portfela projektów wspierającego skutecznie jej strategię i cele, jak również do stosowania profesjonalnych metod oraz narzędzi zarządzania projektami na rzecz uzyskiwania wysokiej jakości produktów, powtarzalności sukcesów i unikania błędów w kolejnych przedsięwzięciach”* (s.57).

Rozważania dotyczące zarządzania projektami i kreowania dojrzałości projektowej zostały tu opisane współbieżnie, by zwrócić uwagę na fakt, że zwiększenie efektywności realizacji projektów jest skorelowane ze wzrostem dojrzałości projektowej przedsiębiorstwa, gdyż ta ostatnia kreuje gotowość do szybkiego reagowania na ujawniające się problemy.

W rozdziale 3. **„Sektor motoryzacyjny w kontekście ciągłego doskonalenia i dojrzałości projektowej”** (26 stron), Doktorant koncentruje się na opisie sytuacji sektora motoryzacyjnego na świecie, w Polsce, a także w aglomeracji wrocławskiej. Autor przedstawia pozycję analizowanego sektora w gospodarce, jego charakterystyczne cechy oraz obowiązujące standardy organizacyjne, a także standardy: narodowe (włoski AVSQ, francuski AEQF, niemiecki VDA6.1, amerykański QS-9000) i międzynarodowe (ISO/TS 16949). Wymagania producentów pojazdów w zakresie jakości są bardzo wysokie. W związku z tym mgr Jakub Mierzyński zwraca uwagę na kapitał ludzki i zaangażowanie

pracowników organizacji, jako determinanty efektywnego utrzymywania koniecznego poziomu jakości pracy i produktów przedsiębiorstwa. Podkreśla przy tym restrykcyjny charakter zarówno wymagań klientów, jak i standardów pracy, co skutkuje szczególnymi oczekiwaniami w sferze kompetencji.

Rozdział 4. - „Analiza relacji pomiędzy ciągłym doskonaleniem a dojrzałością projektową przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych” (43 strony) - koncentruje się na poszukiwaniach zależności pomiędzy organizacją procesów ciągłego doskonalenia a dojrzałością projektową w aspekcie budowania potencjału organizacyjnego przedsiębiorstwa.

Jest to najważniejszy, a zarazem najbardziej obszerny rozdział dysertacji, odwołujący się do załączników, w których zaprezentowano szczegółowe wyniki analiz. W badaniach empirycznych zastosowano do testowania metodę studium przypadku. Studia zrealizowano w czterech różnych przedsiębiorstwach (niemieckim, austriackim, belgijskim i francuskim stosujących standard ISO/TS 16949).

W początkowej części rozdziału Doktorant opisał podejście funkcjonalno-wzorcujące G. Nadlera (1967), wskazując 6-składnikowy model doskonałości w zarządzaniu projektami Kerznera z 1998 roku jako system idealny. Zwrócił uwagę, że zarządzanie projektami przenika się w wielu punktach z zarządzaniem projektem (tab.19, s.111), jednak fakt podejmowania ryzyka w projektach skutkuje nieprzewidywalnymi, nielokalnymi lub nieoznaczonymi rezultatami.

Metodyka badawcza zastosowana w przedsiębiorstwach została przedstawiona schematycznie na rys. 24 (s.116). Obejmowała ona analizę dokumentacji, obserwację czynną i bierną, wywiady i ankiety oraz rozmowy indywidualne. Autor zadeklarował, że respondentami w badanych przedsiębiorstwach były osoby dobrane wg kryterium stażu pracy (min. 5 lat w danej firmie) oraz pozycji zawodowej (min. 2 lata na stanowisku kierowniczym bezpośrednio związanym z procesami produkcyjnymi).

Diagnoza dojrzałości projektowej organizacji została przeprowadzona w oparciu o ankietę (formularz - zał. 1), a identyfikacja poziomu zaawansowania procesów ciągłego doskonalenia – za pomocą formularza audytowego, uwzględniającego 7 obszarów (zał. 2).

Studia przypadków ustrukturalizowano - każde zawiera: opis tła organizacyjnego, opis zarządzania projektami z oceną dojrzałości projektowej, opis ciągłego doskonalenia wraz ze strategią rozwoju w tym zakresie oraz oceną zaawansowania procesów ciągłego doskonalenia, a całość wieńczy podsumowanie. To uporządkowanie przekrojów analitycznych było przesłanką analizy porównawczej badanych przedsiębiorstw. Zestawiono: poziomy zaawansowania procesów ciągłego doskonalenia i wyniki badania dojrzałości projektowej. Doktorant pokazał, że w opisywanych w dysertacji przedsiębiorstwach wysoki

poziom zaawansowania procesów ciągłego doskonalenia szedł w parze z wysoką dojrzałością projektową. Swoje badania Autor podsumował liczbowo (tab. 20, s.144) wskaźnikiem pokazującym stosunek czasu [miesiąc] potrzebnego na uzyskanie równowagi parametrów produkcyjnych w nowych procesach do zakresu zmiany [%]. Niższy wskaźnik świadczy o lepszej adaptacyjności systemu produkcji.

Oryginalnym autorskim podsumowaniem prac badawczych zaprezentowanych w opiniowanej dysertacji jest przedstawiony na rys. 29 (s.148) model implementacji, rozwoju oraz relacji zarządzania projektami i procesów ciągłego doskonalenia.

Zakończenie (14 stron) objaśnia intencje autora, opisuje zawartość poszczególnych rozdziałów oraz syntetycznie (w formie tabelarycznej s.151 i dalsze) udziela odpowiedzi na postawione we wstępie pytania badawcze. Kandydat na Doktora podkreśla potrzebę prowadzenia dalszych badań w odniesieniu do większej próby badawczej.

Zdaniem opiniującej, logika zastosowana do konstrukcji pracy jest poprawna. Rozprawa jest logiczna i spójna. Autor powołuje się na źródła w sposób formalnie poprawny. Praca jest starannie wykonana w sensie edytorskim, napisana fachowym językiem z troską o jednoznaczność komunikacji z czytelnikiem, jasność wypowiedzi, wieloaspektowe zaprezentowanie rozważanych kwestii.

3. Ocena wartości merytorycznej recenzowanej pracy

Opisywane w dysertacji zagadnienia mieszczą się w zakresie nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Treść rozprawy wiąże się z takimi subdyscyplinami nauk o zarządzaniu jak: zarządzanie projektami, zarządzanie procesami, zarządzanie jakością.

Podjęte przez Autora rozprawy badania są oryginalne, nowatorskie i istotne zarówno dla teorii zarządzania, jak i praktyki gospodarczej. Warto tu zauważyć, że Doktorant podjął syntezę obszernego zakresu wiedzy, który ciągle narasta. Zarówno problematyka zarządzania projektami, dojrzałości projektowej, jak i ciągłego doskonalenia mogą – każda z osobna – stanowić przedmiot badań. Szerokie spojrzenie polegające na poszukiwaniu współzależności, na współbieżnych analizach, mających doprowadzić do porównań i pokazania możliwości całościowej oceny wskaźnikowej badanych zjawisk jest przedsięwzięciem bardzo ambitnym i świadczy o odwadze, ciekawości i wnikliwości Doktoranta.

Autor pokazał jasno zarówno koncepcję ideową jak i metodyczną pracy.

Rozważania były prowadzone wieloaspektowo, zgodnie z podejściem indukcyjnym („od szczegółu do ogółu”, podjęto tu wnioskowanie o prawdziwości racji), w sposób konsekwentny, zogniskowany wokół tematu pracy.

Studia literaturowe pokazują aktualny stan wiedzy na temat zarządzania projektami i modeli dojrzałości projektowej organizacji. Wskazano standaryzację jako punkt wyjścia do ciągłego doskonalenia i przywołano te narzędzia, które sprzyjać mogą efektywnej realizacji projektów (w domniemaniu oceniającej – wybór metod był autorski).

Rozważany problem relacji pomiędzy dojrzałością projektową i zaawansowaniem ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwie Kandydat na Doktora odniósł do warunków sektora motoryzacyjnego, słusznie dostrzegając różnorodność działań, presję czasu, wysokie oczekiwania jakościowe, jako zestaw wymagań szczególnie wysokich. Znalezienie podczas badań w takich okolicznościach rozwiązań lub prawidłowości dotyczących relacji pomiędzy ciągłym doskonaleniem a dojrzałością projektową daje przesłankę do wnioskowania o analizowanych zjawiskach także w mniej skomplikowanym otoczeniu.

Powyższe argumenty uprawniają do stwierdzenia, że **Doktorant osiągnął założone we wstępie do rozprawy cele, udzielił odpowiedzi na postawione pytania badawcze.** Wykazał się przy tym przygotowaniem merytorycznym, umiejętnością prowadzenia badań naukowych i wnioskowania w oparciu o ich wyniki.

Na podkreślenie zasługują: autorska koncepcja badań, podjęcie próby liczbowej oceny dojrzałości projektowej (autorski wskaźnik s.144) oraz autorski model implementacji rozwoju oraz relacji zarządzania projektami z procesów ciągłego doskonalenia.

4. Uwagi, kwestie dyskusyjne

Godny uznania jest fakt, że Doktorant podjął się tak obszernych i wielowątkowych badań, należałoby jednak jasno ograniczyć zakres, którego dotyczą analizy. Wnioskowanie w pracy powinno odnosić się tylko do sektora motoryzacyjnego i to w ściśle opisanych okolicznościach. Nie wiadomo bowiem, czy prawidłowość wskazana w pracy dotyczy także innych warunków – przykładowo wysokiej kastomizacji (montaż jednostkowy na indywidualne zamówienie, przy niewielkiej możliwości wykorzystania modułowej struktury wyrobu). Także przenoszenie ustaleń poczynionych w pracy na inne sektory gospodarki nie jest jeszcze uprawnione.

Po lekturze pracy pozostaje pewien niedosyt związany z opisem wskaźnika wyliczonego na s. 144 oraz modelu zawartego na rys. 29 s.148.

W sensie merytorycznym oceniająca dysertację poddaje pod wątpliwość możliwość traktowania wszystkich projektów podejmowanych w przedsiębiorstwie sektora

motoryzacyjnego jako zadań tej samej kategorii. Wszak komplikacja projektu (zadanie zamknięte, czy otwarte) jak i poziom akceptacji dla idei, różnicują. Projekty standardowe (zamknięte, akceptowalne) poddają się standaryzacji i można je wspomagać informatycznie – wówczas dojrzałość projektowa organizacji jest następstwem ciągłego doskonalenia coraz bardziej „typowych” procesów realizacji kolejnych, podobnych projektów. Gdy jednak wziąć pod uwagę projekty pionierskie (innovacyjne), bardzo ryzykowne, pokazuje się, że są one realizowane w sposób adaptacyjny (bo to zadania otwarte) i często spotykają sprzeciw społeczny. Oznacza to, że są one zarządzane inaczej, wymagają raczej odważnego, odpowiedzialnego lidera-wizjonera-negocjatora niż procedur. Ta kwestia nie była rozważana w opiniowanej pracy.

Do dyskusji:

- (1) Ile firm w sektorze motoryzacyjnym w Polsce stosuje standard ISO/TS 16949?
- (2) Czy słuszne jest domniemanie opiniującej pracę, że badane przez Doktoranta 4 firmy (niemiecka, austriacka, belgijska i francuska) funkcjonują w Polsce?
- (3) Tytuł rozdziału 1.5 „*Dojrzałość projektowa jako metoda wdrażania zmian*” (s.59) budzi wątpliwość. Dojrzałość to atrybut, więc nie może być metodą (sprawdzonym sposobem osiągnięcia celu) – zdaniem opiniującej rozprawę, lepszym sformułowaniem byłoby „*Dojrzałość projektowa jako wsparcie dla realizacji zmian*” lub - inaczej - „*Podnoszenie dojrzałości projektowej jako metoda wdrażania zmian*”, co w kontekście dalszych rozważań modeli dojrzałości projektowej organizacji byłoby zasadne. Potwierdza to np. A. Koszłajda w swoim opracowaniu *Zarządzanie projektami IT. Przewodnik po metodach*, Helion, Gliwice 2010, gdzie traktuje większość wymienianych przez Doktoranta modeli, jako metody realizacji projektów.
- (4) Tytuł rys. 29 (s.148) „*Model implementacji rozwoju oraz relacji zarządzania projektami i procesów ciągłego doskonalenia, w najbardziej efektywny sposób dla organizacji*” budzi wątpliwość w odniesieniu do ostatniego członu – jak rozumieć sformułowanie „*najbardziej efektywny sposób*”? Jakie miary efektywności należy mieć tu na uwadze?
- (5) Proszę wskazać autorskie elementy w modelu przedstawionym na rys. 29 (s.148).
- (6) W jakim zakresie standaryzacja może wspomagać, a w jakim blokować, realizację innowacyjnego projektu pionierskiego w sektorze motoryzacyjnym?

Uwagi szczegółowe:

Niekonsekwentne przywołania literatury w przypisach dolnych: np. przypis 101 i 102 na s. 60, czy 106 na s. 61 (także inne dalej), zawierają pełne imię autora publikacji, gdy pozostałe przywołują jedynie inicjał imienia.

5. Podsumowanie

Po analizie przedstawionej do recenzji dysertacji stwierdzam, że problematyka w niej poruszana dotyczy ważkich problemów współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem sektora motoryzacyjnego, a prezentowane w niej treści korespondują z trendami dokumentowanymi literaturą naukową.

Rozprawa doktorska charakteryzuje aktualny stan wiedzy w zakresie badań dotyczących zarządzania projektami, doskonałości projektowej oraz procesów ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwach sektora motoryzacyjnego.

Zdaniem oceniającej rozprawa doktorska Pana mgr. Jakuba Mierzyńskiego :

- stanowi oryginalne rozwiązanie postawionego problemu naukowego,
- potwierdza wiedzę Doktoranta dotyczącą procesów ciągłego doskonalenia oraz zarządzania projektami,
- pokazuje dobry poziom umiejętności Autora w zakresie samodzielnej realizacji badań naukowych,
- potwierdza znajomość specjalistycznej literatury związanej z tematyką pracy,
- posiada walory poznawcze i twórcze.

Odnotowane kwestie dyskusyjne, nie umniejszają walorów jakościowych pracy.

Przedłożoną mi do recenzji rozprawę doktorską **ocenię pozytywnie**.

Stwierdzam, że **rozprawa doktorska** pt. „Ciągłe doskonalenie a dojrzałość projektowa przedsiębiorstw w sektorze motoryzacyjnym w Polsce”, której autorem jest mgr Jakub Mierzyński, **spełnia wymagania określone w Ustawie** z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (z późniejszymi zmianami) i może stanowić podstawę do nadania jej Autorowi stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, po spełnieniu pozostałych warunków określonych w przywoływanej Ustawie.

W związku z powyższym **wniosuję do Rady Wydziału Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu o dopuszczenie recenzowanej rozprawy do publicznej obrony.**



(Magdalena K. Wyrwicka)