

Lublin 10.07.2019 r.

dr hab. Mariusz Hofman  
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie  
Wydział Ekonomiczny  
Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Moniki Bochenek

pt. „**Uwarunkowania sukcesu projektów międzyorganizacyjnych jednostek samorządu terytorialnego w Polsce**”

przygotowanej pod kierunkiem naukowym dr hab. inż. Aliny Kozarkiewicz, prof. AGH

## **1. Podstawa formalna recenzji**

Podstawą formalną do sporządzenia recenzji jest pismo z dnia 17.06.2019 r., które wystosował Pan dr hab. inż. Piotr Łebkowski, prof. nadzw. AGH, Dziekan Wydziału Zarządzania Akademii Górniczo - Hutniczej. W piśmie tym, działając na mocy uchwały Rady Wydziału, Pan Dziekan powołał mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej Pani mgr Moniki Bochenek, pt. "Uwarunkowania sukcesu projektów międzyorganizacyjnych jednostek samorządu terytorialnego w Polsce".

## **2. Ocena postawionych celów oraz sformułowanych hipotez badawczych**

Podjęta w dysertacji problematyka jest interesująca. Koncentruje się na uwarunkowaniach sukcesu projektów międzyorganizacyjnych, inicjowanych i realizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego. Jest to problem ważny z teoretycznego, ale również praktycznego punktu widzenia.

We dysertacji zawarto uzasadnienie podjęcia problematyki badawczej. Uzasadnieniem tym była *"luka badawcza dotycząca skali oraz przesłanek współpracy międzyorganizacyjnej podejmowanej w formie projektów partnerskich w sektorze publicznym, a także konieczność zdefiniowania kryteriów i czynników sukcesu projektów międzyorganizacyjnych wdrażanych w sektorze publicznym"*. Tak określona problematyka badawcza stanowiła punkt wyjścia do zdefiniowania celu głównego pracy, którym była *"identyfikacja przyczyn, uwarunkowań i oczekiwań co do efektów współpracy podejmowanej przez jednostki samorządu terytorialnego w formie projektów*

międzyorganizacyjnych, a także określenie kryteriów i czynników sukcesu takich projektów". Aby zrealizować cel główny pracy Pani Magister zdefiniowała spójny zbiór celów szczegółowych oraz sformułowała trzy hipotezy badawcze, które następnie weryfikowała w toku postępowania badawczego:

H1 - *"Jednostki samorządu terytorialnego w Polsce kierują się różnymi przesłankami podejmując współpracę w formie projektów międzyorganizacyjnych, można jednak wskazać najważniejsze przyczyny nawiązywania takiej współpracy, m.in. możliwość pozyskiwania komplementarnych zasobów, wzrost prawdopodobieństwa osiągnięcia celu projektu oraz możliwość zdobycia doświadczenia w realizacji projektów"*

H2 - *"Można zidentyfikować różnorodne czynniki egzogeniczne (np. dostęp do finansowania, oczekiwania społeczności lokalnej) i endogeniczne (np. zespół projektowy, system komunikacji, zaangażowanie władz lokalnych), które warunkują sukces projektu międzyorganizacyjnego jednostek samorządu terytorialnego"*

H3 - *"Sukces projektu międzyorganizacyjnego realizowanego przez jednostkę samorządu terytorialnego jest pojęciem złożonym i wieloaspektowym, można go analizować na różnych poziomach – projektu, współpracy oraz podmiotów zaangażowanych w projekt, a postrzeganie sukcesu zależy od interesariuszy projektu i ich specyficznych oczekiwań"*

Podsumowując ocenę tego aspektu pracy, zaprezentowane w dysertacji podejście do określania problematyki badawczej, definiowania celów oraz formułowania hipotez można uznać za poprawne (we wprowadzeniu jest pomyłka w numeracji kolejnych hipotez s. 8).

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

Praca składa się z wprowadzenia, siedmiu rozdziałów, podsumowania, bibliografii, spisu tabel i rysunków oraz załączników. Zaproponowany tytuł jest adekwatny i dobrze oddaje zawartość rozprawy.

We wprowadzaniu Autorka uzasadniła podjętą problematykę, przedstawiła spójny zbiór celów pracy, przyjęte hipotezy badawcze oraz zaprezentowała sposób prowadzenia prac badawczych. Scharakteryzowała także strukturę pracy oraz zawartość poszczególnych rozdziałów.

W rozdziale pierwszym ukazana została ewolucja zarządzania w sektorze publicznym. Pani Magister rozpoczyna od rozważań dotyczących istoty zarządzania publicznego (1.1, 1.2), opisuje tradycyjny model administracji publicznej (1.3) oraz nowe

zarządzanie publiczne (1.4). Tę ostatnią koncepcję charakteryzuje wskazując cztery najważniejsze modele rządzenia publicznego, tj.: zwiększenia efektywności, ograniczania rozmiarów organizacji i decentralizacji zarządzania, poszukiwania doskonałości oraz orientacji na usługi publiczne (s. 33-34). Autorka traktuje je, jako oddzielne modele, są jednak one w moim przekonaniu komplementarne. Słuszność moich spostrzeżeń potwierdza analiza cech każdego modelu zawarta w tabeli 5. W dalszej części rozdziału, w odpowiedzi na krytykę nowego zarządzania publicznego (1.4.4) zaprezentowano koncepcję współzarządzania publicznego (1.5). Charakteryzując założenia tej koncepcji Pani Magister odwołuje się do szeregu dokumentów. Moim zdaniem lepiej byłoby zestawić te informacje w formie tabelarycznej zwłaszcza, że luźno łączą się one z tematyką podrozdziału. Mówią one o kryteriach dobrego rządzenia - "*Biała Księga o Europejskim Rządzeniu*" (s. 42), potrzebie stosowania tej koncepcji - "*Koncepcja Good Governance - refleksje do dyskusji*" (s. 44-45) oraz jej rozwoju - *ŚSRK* (s. 46).

Rozważania zawarte w rozdziale pierwszym uznaję wartościowe od strony teoriopoznawczej. Dowodzą one bardzo dobrego rozeznania Autorki pracy w problematyce zarządzania publicznego.

Rozdział drugi poświęcony został współpracy międzyorganizacyjnej w różnych sektorach gospodarki. Scharakteryzowano w nim podstawowe rodzaje relacji międzyorganizacyjnych (2.1) oraz przedstawiono specyfikę współpracy międzyorganizacyjnej w sektorze prywatnym (2.2) i publicznym (2.3). W kolejnym podrozdziale przedstawiono najważniejsze aspekty współpracy międzyorganizacyjnej rozpatrywane w kontekście orientacji projektowej (2.4). Rozdział kończy omówienie najważniejszych teorii dotyczących współpracy międzyorganizacyjnej (2.5). Autorka zalicza do nich teorie: kosztów transakcyjnych, zależności zasobowej oraz wymiany relacyjnej. Rozważania zawarte w tym rozdziale również uważam za wartościowe, niemniej chciałbym sformułować do jego zawartości kilka uwag. Po pierwsze, w treści rozdziału (oraz w dalszej części pracy) Pani Magister używa zwrotów - *projekty międzyorganizacyjne, projekty publiczne* oraz *projekty partnerskie*" nie do końca uświadamiając czytającego, czy używa ich jako synonimów, czy też mówi o różnych kategoriach projektów. Ta sama uwaga odnosi się do terminów: *projekt* i *przedsięwzięcie* (np. na stronie 155 - "*projekty nieinwestycyjne stanowiły 44% wdrażanych przedsięwzięć*"). Po drugie, szkoda, że Autorka nie odniosła kwestii dotyczących współpracy międzyorganizacyjnej do najczęściej występujących struktur projektowych, w tym przypadku wariantów struktury projektowej (tj. "czystej" organizacji projektowej, spółki - córki projektowej, zewnętrznej realizacji projektu, czy też projektowej organizacji sieciowej). Pozwoliłoby to, w mojej ocenie, lepiej zrozumieć organizacyjne aspekty tego zagadnienia. Po trzecie, Pani Magister odnosi kwestie związane ze współpracą

międzyorganizacyjną tylko do projektów, natomiast przedsięwzięcia o których mowa, mogą być również realizowane w także formie programów (inwestycyjnych), czy portfeli projektów (np. portfela, którego realizacja pozwoli zrealizować strategię funkcjonalną miasta lub gminy).

Zawartość rozdziału drugiego w warstwie teoriopoznawczej także oceniam pozytywnie. Pomimo zgłoszonych uwag ujmuje on właściwie i wyczerpująco zagadnienia związane z współpracą międzyorganizacyjną.

Rozdział trzeci charakteryzuje zagadnienia dotyczące sukcesu projektów międzyorganizacyjnych. Zawiera wyniki studiów literatury dotyczące kwestii sukcesu projektu (3.1), rozważania na temat sposobów definiowania tego pojęcia (3.2) oraz kryteriów i czynników sukcesu projektu (3.3 oraz 3.4). Przeprowadzone studia literatury dotyczyły również sposobu rozumienia i definiowania kategorii, którą był sukces projektów międzyorganizacyjnych. Rozdział kończy podsumowanie przeprowadzonych badań literatury przedmiotu oraz przedstawienie wniosków z tych badań płynących (3.5). Autorka przeprowadzając analizę skoncentrowała się na 163 artykułach z baz: "Emerald, Ebsco, Proquest, BazEkon i BazTech". Nie analizowano publikacji indeksowanych w największych bazach tj. Web of Science oraz Scopus. Ciekaw jestem, czy to ograniczenie wynikało z przyjętej metody badawczej, czy też miało ono inne przyczyny? Pani Magister powołuje się w swoich rozważaniach na model doskonalenia projektów E. Westerveld (s. 112 i 113). Chciałbym doprecyzować, że chodzi o Project Excellence Model, na którym E. Westerveld w swoim artykule jedynie bazuje. Ponadto, analizując czynniki sukcesu projektu Pani Magister powołuje się na "Chaos Report", w którym analizowane są głównie projekty informatyczne, posiadające odmienną specyfikę od innych typów projektów. Potwierdzają to dane z tabeli 19 oraz sama Autorka na stronie 118. Trudno więc na podstawie analizy tego opracowania wyciągać wnioski reprezentatywne dla wszystkich typów projektów.

Zawartość rozdziału trzeciego oceniam pozytywnie. Rozważania w nim zawarte, dobrze ilustrują obecny stan wiedzy oraz dylematy terminologiczne dotyczące pojęcia, jakim jest sukces projektu.

Rozdział czwarty zawiera opis przebiegu postępowania badawczego oraz wykorzystanej metody badawczej. Ujmuje on założenia i cele badań własnych (4.1), przebieg postępowania badawczego (4.2) oraz użyte narzędzia oraz źródła danych (4.3). Przyjęty przez Autorkę paradygmat funkcjonalistyczny oraz pragmatyzm właściwie ukierunkował Jej zamierzenia badawcze. Zaletą przyjętej metody badawczej, jest łączenie badań o charakterze ilościowym z badaniami o charakterze jakościowym, co zdaniem Pani Magister "pozwała na bardziej holistyczne zrozumienie badanej

rzeczywistości organizacyjnej". Również wybór narzędzi badawczych pozwalających na analizę dokumentów (*desk research*), przeprowadzenie badań ilościowych (*kwestionariusz ankiety, CAWI*) oraz badań jakościowych (*wywiad bezpośredni, ustrukturyzowany*) uważam za prawidłowy, biorąc pod uwagę specyfikę prowadzonego postępowania badawczego. Na stronie 134, Autorka pisze, że badania ilościowe przeprowadzono "na 100% próbie badawczej". Prawdopodobnie chodziło Jej o całość populacji badawczej.

Rozdział piąty zawiera wyniki analizy "danych zastanych" (dokumentacji). Ujmuje on wyniki analizy dokumentacji projektów zrealizowanych w formule partnerstwa publiczno - prywatnego (5.1), projektów partnerskich finansowanych ze środków zewnętrznych (5.2) oraz podsumowania i wniosków z tej analizy płynących (5.3). Do treści tego rozdziału mam dwie, następujące uwagi. Po pierwsze z analizy dokumentów wynika, że "partnerstwa projektowe w sektorze publicznym, w ramach projektów finansowanych z funduszy UE obejmowały najczęściej 2 podmioty..." (s. 149). Rodzi się zatem pytanie, czy taka konfiguracja podmiotów może zostać uznana za sieć powiązaną relacjami międzyorganizacyjnymi? Po drugie, Pani Magister formułując wnioski pisze, że "projekty partnerskie charakteryzują się wyższą efektywnością, niż projekty realizowane samodzielnie" (także s. 149). Niestety przywołany miernik efektywności, którym są "koszty na uczestnika" nie pozwala w pełni uzasadnić tak sformułowanego wniosku.

Rozdział szósty zawiera wyniki badań ilościowych dotyczących projektów międzyorganizacyjnych realizowanych w sektorze publicznym. Opisuje on charakterystykę populacji badawczej (6.1), wyniki badań ankietowych dotyczące braku podejmowania się realizacji projektów partnerskich (6.2) oraz wyniki badań dotyczące przesłanek i uwarunkowań realizacji projektów partnerskich (6.3). Ostatnią część rozdziału stanowi podsumowanie uzyskanych wyników oraz dyskusja (6.4). Całość ujętych w tym rozdziale wyników badań jest interesująca, miałbym jednak dwie uwagi. Po pierwsze Autorka określa całość badanych podmiotów mianem próby ("*Badaniem objęto 380 powiatów (100% próby)*..." (s. 150). Jak już wcześniej wspominałem, jeżeli badana była cała zbiorowość podmiotów (w tym przypadku powiatów), to możemy mówić o badanej populacji. Po drugie, przy opisywaniu uzyskanych wyników lepiej byłoby się posługiwać liczbami bezwzględnymi. Zwłaszcza, że Pani Magister omawia wyniki uzyskane dla dwóch kategorii projektów (inwestycyjne i nieinwestycyjne), których liczebność jest różna (odpowiednio: 363 i 454 projekty w 179 powiatach). Zaś liczba powiatów, które nie realizowały projektów partnerskich to 29. Operowanie w jej obrębie wartościami procentowymi nie bardzo ma sens (s. 161-162). W treści tego rozdziału jest kilka niezręczności językowych dotyczących zastosowanych skal i narzędzi

statystycznych, np. *"...dokonano analizy statystycznej z wykorzystaniem skali Likerta"* (s. 170), czy *"...wartości przemianowano i przeliczono zgodnie z zasadami podstawowej statystyki"* (s. 177). Niemniej, stwierdzić należy, że proces badawczy przeprowadzony został prawidłowo, a Autorka przeprowadzając analizę zgromadzonego materiału empirycznego, prostymi narzędziami uchwyciła ciekawe tendencje dotyczące badanych zjawisk (omówione w końcowej części rozdziału, s. 179-180). Interesujący jest fakt, że choć większość badanych powiatów (181 na 210) zadeklarowało realizowanie projektów międzyorganizacyjnych, odnosząc się do korzyści płynących z takiej formy współpracy, to jednocześnie duża część z nich (tj. 55%) wskazuje na *"mniejsze niż początkowo planowano zaangażowanie partnera"*, jako na główny czynnik utrudniający realizowanie takich projektów. Może zatem, kluczowe kryterium inicjowania tego typu projektów, którym są (jak wynika z badań) - *"większe szanse na uzyskanie dofinansowania"*, (s. 163) nie jest właściwe? I może poszukując i wybierając partnerów do tego typu przedsięwzięć należałoby się kierować innymi przesłankami?

Ostatni, siódmy rozdział zawiera wyniki badań jakościowych dotyczące specyfiki projektów międzyorganizacyjnych realizowanych w sektorze publicznym. Opisuje sposób zbierania danych (7.1), charakteryzuje percepcję respondentów w kwestii sukcesu projektu międzyorganizacyjnego (7.2.) oraz kryteriów (7.3) i czynników jego oceny (7.4). Rozdział kończy dyskusja nad uzyskanymi w toku badań jakościowych wynikami (7.5). Sposób obróbki i analizy informacji pozyskanych w trakcie wywiadów jest prawidłowy. Niemniej kilka wypowiedzi respondentów ma (w mojej opinii) charakter dyskusyjny. Np. *"Projekty inwestycyjne o ile są realizowane w partnerstwie, nie wymagają tak dużego zaangażowania zespołu projektowego i pracochłonności"*, s. 186. Wydaje mi się, że projekty realizowane w formie partnerstwa wymagają takiego samego zaangażowania zespołu, niezależnie od kategorii do jakiej należą. Inaczej trudno realizować projekt w taki sposób, że by zakończyć go sukcesem. Sposób mojego rozumowania zdają się podzielać respondenci, wskazując na trudności z osiągnięciem parametrów opisujących cel projektu w JST, choć wskazują również szereg innych trudności w tym aspekcie (s. 187-189). Na stronie 200, pojawia się stwierdzenie, że trójkąt celów projektu jest kluczowym kryterium sukcesu projektu dla *"zespołu zarządzającego projektem"*. Ciekaw jestem, jak Pani Magister definiuje rolę takiego gremium w projekcie, ponieważ dotychczas byłem przekonany, że to kierownik projektu zarządza projektem. Wartościowe jest ujęcie analizowanych zagadnień w formie modelu opisującego sukces projektu międzyorganizacyjnego oraz perspektywy jego postrzegania.

Podsumowując, zawartość rozdziałów empirycznych oceniam pozytywnie. Wyniki przeprowadzanych badań (danych zastanych, badań ilościowych i jakościowych) są ciekawe i mogą inspirować do dyskusji.

Ostatnią częścią dysertacji jest podsumowanie. Ma ono prawidłowy układ i w mojej ocenie właściwie podsumowuje zamierzenia badawcze Autorki oraz uzyskane wyniki (w tym weryfikowanie hipotez badawczych).

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

Ocena strony formalnej jest pozytywna. Praca jest dobrze opracowana i zredagowana. Stosowana terminologia zasadniczo jest spójna, a praca poprawna językowo. Podkreślić należy logikę i klarowność wyводу, zwłaszcza w teoriopoznawczej części pracy. Praca zawiera niewiele błędów o charakterze techniczno - edycyjnym.

#### **5. Ocena końcowa**

Podjęte przez Panią mgr Monikę Bochenek zagadnienia poruszają istotną problematykę z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, ze szczególnym uwzględnieniem obszaru zarządzania projektami w sektorze publicznym. Recenzowana dysertacja stanowi samodzielne rozwiązanie problemu badawczego i niewątpliwie dowodzi dobrego rozeznania Autorki w problematyce nauk o zarządzaniu. Zgłoszone przeze mnie uwagi nie obniżają ogólnie pozytywnego odbioru pracy.

Stwierdzam zatem, że rozprawa doktorska Pani mgr Moniki Bochenek spełnia wymagania art. 13 ust. 1 Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 r. (wraz z późniejszymi zmianami).

W związku z powyższym wnoszę o dopuszczenie recenzowanej rozprawy doktorskiej do publicznej obrony.

