

Prof. dr hab. inż. Dorota Kuchta
Katedra Systemów Zarządzania i Rozwoju Organizacji
Wydział Zarządzania
Politechnika Wroclawska
Ul. Łukasiewicza 5
50-372 Wrocław
Dorota.kuchta@pwr.edu.pl

Wrocław, 14.04.2022

**Recenzja rozprawy doktorskiej Pana mgr. inż. Łukasza Tynca
p.t. „Podejście obiektowe w zarządzaniu portfelem projektów”.**

Przedstawiona mi do recenzji rozprawa doktorska mgr. inż. Łukasza Tynca zawiera 128 stron. Składa się z 4 rozdziałów, bibliografii i 2 załączników. Praca przedstawia propozycję modelu podejścia obiektowego do zarządzania portfelem projektów. Celem pracy było „sformułowanie metametodologii wykorzystującej podejście obiektowe w obszarze zarządzania portfelem projektów, aby zapewnić organizacjom narzędzie kontekstualizacji wszystkich działań związanych z zarządzaniem projektami w sposób zwiększający odporność na rosnącą złożoność”. Autor sformułował dwie hipotezy badawcze:

- I. Możliwe i zasadne jest przeniesienie reguł podejścia obiektowego na grunt zarządzania portfelem projektów. Pozwala to na budowę dopasowanego do danej firmy szkieletu organizacyjnego – *metametodologii* zarządzania portfelem projektów.
- II. Wprowadzenie podejścia obiektowego pozwala zbudować model środowiska obiektowego, co ma pozytywny wpływ na *governance* i komunikację zarówno wewnątrz portfela projektów, jak i z macierzystą organizacją oraz zwiększa efektywność zarządzania wiedzą, a w efekcie szansę sukcesu organizacji realizującej portfel projektów.

Realizacja celu i weryfikacja hipotez odbywa się w czterech rozdziałach. Pierwszy jest poświęcony przeglądowi literatury, w którym Autor pokazuje, że zaproponowany temat i cel są nowatorskie, ale i ważne. Załączki proponowanego podejścia występują bowiem w wielu pozycjach literaturowych, ale w żadnej nie doczekało się ono pełnej realizacji. W rozdziale 2 Autor przedstawia podstawy modelu, a w rozdziale 3 opisuje, jak powinien on być wdrażany.

W rozdziale 4 opisane jest takie wdrożenie w postaci teoretycznej symulacji, jednak, zgodnie ze słowami Autora, bazującej na Jego doświadczeniu i praktycznej wiedzy.

Swoją ocenę realizacji celu rozpocznę od stwierdzenia, że cel należy uznać za zrealizowany. Autor rzeczywiście przedstawił autorski model oparty na podejściu obiektowym, który mógłby być stosowany do zarządzania portfelem projektów. Korzyści z takiego podejścia zostały też wystarczająco wyeksponowane: dzięki podejściu obiektowemu system zarządzania portfelem projektów staje się z jednej strony bardziej elastyczny (np. umożliwia łatwą zmianę przyporządkowania zasobów do projektów), a z drugiej strony bardziej sformalizowany, wymagający wypełnienia treścią określonych pól, przypisania określonych ról. Mam jednak kilka wątpliwości co do samego sformułowania. W sformułowaniu celu Autor pisze o kontekstualizacji. Pojęcie to oznacza, zgodnie z dostępnymi mi słownikami, „umieszczenie w kontekście”. Nie jestem pewna, czy o to Autorowi chodziło, w każdym razie nie rozwija tego wątku *explicite* w pracy. W swoim sformułowaniu celu Autor pisze też o „wszystkich” działaniach, tym czasem Jego model nie obejmuje wprost procesu wyboru portfela projektów. Pisze wreszcie o zwiększaniu odporności na rosnącą złożoność, jednak nie wiadomo, o jaką złożoność (czego złożoność) chodzi.

Hipoteza I została przez Autora pozytywnie zweryfikowana, jako że Autor wprost skonstruował zapowiedziany w hipotezie szkielec. Mam pewne wątpliwości co do sformułowania hipotezy II. W hipotezie II Autor mówi o „szansie sukcesu organizacji realizującej portfel”, nie definiując tego pojęcia, jak również o zwiększeniu efektywności zarządzania wiedzą. Efektywność to „rezultat podjętych działań, opisany relacją uzyskanych efektów do poniesionych nakładów”. Autor nigdzie nie odnosi się wprost do relacji między nakładami i efektami. Autor podejmuje próbę weryfikacji tej hipotezy na podstawie opisanej symulacji swojego podejścia, jednak ze względu na to, że jest to symulacja, i ze względu na wątpliwości związane ze sformułowaniem tej hipotezy, uważam ją za zweryfikowaną częściowo.

Problemy związane z formułowaniem występują w jeszcze kilku innych miejscach. Np. na str. 8 Autor pisze, że Jego propozycja ma na celu „zwiększenie wpływu programu na organizację”. Problem polega na tym, że wpływ może być też negatywny. A chyba nie o taki wpływ Autorowi chodziło.

Autor sformułował następujący cel praktyczny rozprawy: „zilustrowanie wartości dodanej, jaka [Jego propozycja] wnosi do organizacji, oraz metodologii opisującej kolejne kroki wdrożenia podejścia w organizacji modelowej”. Wg mnie ten cel mógłby być

zrealizowany lepiej, gdyby Autor przyjął inną koncepcję. W swojej rozprawie opisał dość złożony, ale jednak specyficzny przykład. Jest to z jednej strony cenne studium przypadku, bo Autor korzystał w dużym stopniu z własnych doświadczeń, ale jest to jednak przykład bardzo specyficzny. Ktoś, kto chciałby wdrożyć proponowane podejście w swojej organizacji, byłby zdany na opis modelu i jego implementacji w rozdziałach 2 i 3, które są oparte na dość ogólnej narracji, bo rozdział czwarty, ze względu na swoją specyfikę, nie byłby bardzo przydatny. Tylko w niektórych przypadkach Autor używa konkretnych przykładów, zaznaczając, że są to tylko przykłady (s.31 – przykład dotyczący programisty, czy s.48 – przykład dotyczący harmonogramu). Moim zdaniem byłoby lepiej przedstawić sposób implementacji metody dla bardzo prostego przykładu portfela złożonego z kilku projektów, ale uwzględniający przynajmniej przykłady ze wszystkich podstawowych procesów zarządzania projektami (np. zarządzania ryzykiem, które w rozprawie bywa tylko wspomniane). Wówczas praktykowi byłoby łatwiej przejść od prostego, ale kompleksowego przykładu do sytuacji rzeczywistej – łatwiej niż teraz, kiedy ma do dyspozycji opis bardzo ogólny i szczegółowy, ale bardzo specyficzny przykład.

Ponadto, skoro Autor chciał „zilustrować wartość dodaną, jaką Jego propozycja wnosi do organizacji” oraz wskazać na zwiększenie „szansy sukcesu organizacji realizującej portfel”, to powinien opisać kilka hipotetycznych, ale opartych na doświadczeniu Autora sytuacji, kiedy Jego podejście okazałoby się skuteczniejsze niż podejście „nieobiektywne”. W ten sposób lepiej wykazałby wartość praktyczną swojej propozycji.

Jeśli chodzi o sposób przedstawienia treści, wydaje mi się on miejscami zbyt ogólny. Ponadto rozprawa nie zawiera *explicite* (nazwanych wprost) żadnych definicji – wyraźne definiowanie pojęć powinno mieć miejsce w rozprawie doktorskiej. Stosowany przez autora zapis UML, choć objaśniony w załączniku i poprawny, nie jest moim zdaniem najlepszym wyborem dla przedstawienia samej idei podejścia. Np. Rys. 3-3 zawiera elementy „governance: Governance” czy „zależności”: lista elementów „Zależność”, które, choć poprawne i konieczne przy implementacji podejścia, nie wnoszą absolutnie niczego do samego opisu. Niektóre elementy opisu są nieco niejasne. Na przykład na s.27 mamy stwierdzenie „referencja to wartość czasu wykonywania”. Jest to dla mnie niejasne: wartość czasu wykonywania to byłaby liczba, a w tym przypadku referencja to obiekt. Niejasne jest też pojęcie „punkt odniesienia” z Rys. 3-4.

W modelu, przedstawionym kompleksowo na Rys. 3-6, wszystkie elementy przedstawione są na dużym poziomie ogólności, co jest zrozumiałe. W tym kontekście zaskakuje rola macierzy RACI. Macierz RACI występuje w modelu na tym samym poziomie

ogólności, co zależności między zadaniami czy zasoby. Tymczasem macierz RACI to znane, ale tylko jedno z wielu narzędzi zarządzania komunikacją. Istnieje jeszcze macierz RSCIA czy macierze numeryczne czy inne tabele i narzędzia. Nie wiem, skąd wzięło się to potraktowanie macierzy RACI jako czegoś jedyne, najważniejszego czy reprezentatywnego – bez żadnego komentarza, że tak wcale nie jest. Zwłaszcza że macierz RACI „nie łałatwia wszystkiego”, jeśli chodzi o komunikację (np. nie ma w niej terminów czy sposobów przekazywania informacji). Ten element modelu wymagałby poprawy: element „Governance” powinien być rozszerzony o inne elementy zarządzania interesariuszami (np. o ww. aspekty komunikacji czy o monitorowanie zadowolenia interesariuszy), a element „Linia macierzy RACI” zastąpiona bardziej ogólnym stwierdzeniem.

Praca zredagowana jest dobrze, występują bardzo nieliczne potknięcia językowe, grafika jest przygotowana starannie. Autor przeprowadził też wnikliwą analizę literatury. Jeśli połączymy ten fakt z Jego ogromnym doświadczeniem praktycznym i z faktem, że przedstawił autorski teoretyczny model, Jego kompetencje w zakresie nauki i praktyki zarządzania projektami w kontekście stopnia doktora w dyscyplinie nauk o zarządzaniu muszą być ocenione wysoko.

Na koniec chciałabym postawić dwa pytania dyskusyjne. Jedno wiąże się z tym, co napisałam wyżej: proszę podać przykłady (najlepiej z doświadczenia Autora) sytuacji, kiedy proponowane podejście dawałoby jednoznacznie większe szanse na sukces portfela projektu niż podejście „nieobiektywne”. Drugie pytanie to prośba o wskazanie niebezpieczeństw związanych z zastosowaniem proponowanego podejścia. Czy nie jest na przykład tak, że traktowanie zasobów jako obiektów o pewnych atrybutach (umiejętnościach), umożliwiające „przesuwanie” ich między projektami, może doprowadzić do decyzji nieuwzględniających aspektów miękkich i nieformalnych, na przykład takich, że dany zasób nie powinien spotkać się z innym zasobem lub z pewnym konkretnym klientem? Czy jest możliwość uwzględnienia tego typu problemów w proponowanym podejściu?

Podsumowując, stwierdzam jednoznacznie, że mimo przedstawionych wyżej uwag rozprawa doktorska mgr. inż. Łukasz Tynca spełnia wymogi określone Ustawą z dnia 14 marca 2003 o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, a tym samym może stanowić podstawę do ubiegania się o nadanie stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Tym samym wnoszę o dopuszczenie rozprawy do publicznej obrony.

Donata Kucuta

