dr hab. Paweł Cabała, prof. UEK
Katedra Procesu Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Kraków, 28.07.2022 r.

Recenzja
rozprawy doktorskiej mgr inż. Jarosława Jamrozego
pt. „Model zarządzania portfelem projektów w przedsiębiorstwie usług górniczych"

Recenzja została przygotowana na podstawie pisma prof. PŚ dr hab. inż. Lilli Knop, Przewodniczącej Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej z dnia 13.07.2022 r. Przedmiotem recenzji jest praca doktorska pt. „Model zarządzania portfelem projektów w przedsiębiorstwie usług górniczych" autorstwa mgr inż. Jarosława Jamrozego, przygotowana pod opieką naukową prof. PŚ dr hab. Krzysztofa Wodarskiego. Maszynopis pracy liczy 196 strony i zwiera 27 rysunków i 63 tabele. W strukturze pracy wyróżniono wstęp, sześć rozdziałów, zakończenie oraz odpowiednie spisy.

Ocena tematu i koncepcji badawczej

Przedmiot działalności determinuje właściwą konfigurację systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Produkcja jednostkowa czy świadczenie specjalistycznych usług wymagają organizacji skoncentrowanej na realizacji projektów. Kluczową kwestią z perspektywy długoterminowej jest wówczas stworzenie mechanizmów zapewniających zgodność uruchamianych projektów ze strategią przedsiębiorstwa. W praktyce odbywa się to poprzez zarządzanie portfelem projektów. Koncepcja zarządzania portfelem projektów jest szeroko dyskutowana w literaturze przedmiotu, jest również skodyfikowana w postaci dobrych praktyk i standardów, które wspomagają wdrażanie rozwiązań użytkowych w konkretnej organizacji. Proponowane koncepcje i metody muszą być jednak dostosowane do specyfiki działalności przedsiębiorstwa.

Temat rozprawy doktorskiej mgr inż. Jarosława Jamrozego wpisuje się w nurt badań aplikacyjnych, poświęconych diagnozie i doskonaleniu procesów zarządzania w

przedsiębiorstwach skupionych w określonej branży. Przedsiębiorstwa świadczące usługi górnicze niewątpliwie kwalifikują się do tych jednostek gospodarczych, w których umiejętne zarządzanie portfelem projektów może stanowić fundament wzrostu efektywności. Warto także podkreślić znacznie ekonomiczne i społeczne tego profilu działalności w kontekście wyłaniającego się kryzysu energetycznego. Dlatego pozytywnie oceniam temat pracy. Dobrze opracowany model zarządzania portfelem projektów, uwzględniający specyfikę i potrzeby usług górniczych, może być nie tylko impulsem wdrażania usprawnień w praktyce, lecz także stanowić punkt odniesienia do głębszej refleksji na temat rozwiązań o charakterze uniwersalnym.

Problem badawczy Doktorant formułuje ogólnie stwierdzając, że koncentruje się on „wokół sposobu postępowania w zarządzaniu portfelem projektów w przedsiębiorstwie usług górniczych, ze szczególnym uwzględnieniem podejmowania racjonalnych decyzji o wyborze projektów do portfela oraz o jego realizacji" (s. 44-45). Na tej podstawie został postawiony cel główny pracy, tj. „opracowanie modelu zarządzania portfelem projektów w przedsiębiorstwie usług górniczych, dla realizacji jego strategii, oczekiwanego wzrostu wartości i zapewnienia równowagi w aspekcie ryzyka' (s. 45) oraz cele szczegółowe: „1. Opracowanie koncepcji modelu zarządzania portfelem projektów w przedsiębiorstwie usług górniczych, 2. Weryfikacja opracowanej koncepcji modelu zarządzania portfelem projektów w wybranym przedsiębiorstwie usług górniczych, 3. Przedstawienie rekomendacji dotyczących wdrożenia i stosowania modelu zarządzania portfelem projektów w praktyce" (s. 45).

W procesie badawczym wyróżniono badania wstępne oraz badania właściwe (rys. 8, s. 46). Badania wstępne dotyczyły dojrzałości projektowej przedsiębiorstw usług górniczych, wybranych zagadnień zarządzania portfelem projektów oraz, na tej podstawie, sformułowanie problemu badawczego i celów pracy. Badania właściwe ukierunkowano natomiast na (1) określenie sposobu zarządzania portfelem projektów w przedsiębiorstwie usług górniczych, który uwzględniałby racjonalny wybór projektów do portfela i jego ocenę, (2) wdrożenie określonego sposobu zarządzania portfelem projektów w wybranym przedsiębiorstwie oraz (3) określenie wytycznych odnośnie do określonego sposobu zarządzania portfelem projektów. Wymienione etapy badań właściwych zostały powiązane z celami cząstkowymi.

Uważam, że przyjęta w pracy procedura badawcza została prawidłowo powiązano z przedmiotem i specyfiką badań. Problem badawczy oraz cele pracy są spójne i zostały podporządkowane tematowi określonemu w tytule rozprawy. Zaletą pracy jest fakt, że Autor jest praktykiem związanym z branżą usług górniczych. Dlatego obok wymienionych w planie badań metod, tj. analizy literatury, wywiadów oraz studium przypadku, należałoby w opisie

metodyki badań wymienić także obserwację uczestniczącą. Doświadczenia praktyczne stanowią zawsze cenne źródło danych w doskonaleniu systemów zarządzania, lecz ich właściwe wykorzystanie w badaniach naukowych wymaga przyjęcia odpowiedniej postawy badawczej. Obserwacje osadzone w dobrze zdefiniowanych ramach teoretycznych, pozwalają wówczas na wyciąganie konstruktywnych wniosków. Doktorant w wielu miejscach pracy odwołuje się do własnych doświadczeń i proponuje autorskie rozwiązania.

Charakterystyka rozprawy

Praca rozpoczyna się krótkim wstępem, w którym wyjaśniono motywy podjęcia badań. W rozprawach doktorskich wstęp z reguły jest bardziej rozbudowany, obok uzasadnienia podjęcia tematu, formułuje się problem badawczy, hipotezy oraz cele pracy. Rozumiem, że Autor chciał przedstawić pracę w porządku wynikającym z przyjętej metodyki badań, w której sformułowanie problemu badawczego i celu następuje po badaniach wstępnych. Przyjmuję ten sposób prezentacji; rozumiem, że może on bardziej wciągać czytelnika w lekturę tekstu, lecz z drugiej strony w pracach naukowych ważne jest, aby na początku całościowo określić koncepcję badań.

Rozdział pierwszy „Badania w zakresie oceny dojrzałości projektowej przedsiębiorstw usług górniczych funkcjonujących w Polsce" rozpoczyna się krótką charakterystyką dorobku w zakresie oceny dojrzałości projektowej organizacji. Następnie opisano model S. Spałka, który to model został wykorzystany do pomiaru poziomu dojrzałości badanych przedsiębiorstw. W tym miejscu na uwagę zwraca autorska interpretacja poziomów przedstawiona w tabeli 5 (s. 11-12) oraz opracowany na tej podstawie kwestionariusz wywiadu w tabeli 6 (s. 13). Badaniami objęto 18 firm spośród – jak twierdzi Autor – 20 tego typu przedsiębiorstw działających w Polsce. Wyniki tych badań zostały syntetycznie omówione w końcowym fragmencie rozdziału. Treść całego rozdziału oceniam pozytywnie, Autor rozpoczyna całą pracę bez zbędnych odniesień, koncentrując się na istocie omawianych zagadnień.

Rozdział drugi „Badania w zakresie wybranych zagadnień zarządzania portfelem projektów" stanowi próbę charakterystyki dorobku dotyczącego zarządzania portfelem projektów. W pierwszej kolejności zostały przedstawione cele zarządzania portfelem projektów, następnie – nieco szerzej – nurty i koncepcje badawcze w omawianej dziedzinie, w tym model PMI oraz model R. Wysockiego. Rozdział zamyka punkt 2.3 zatytułowany „Badania wspierające zarządzanie portfelem projektów". W tym punkcie przedstawiono metody oraz rozwiązania z zakresu IT, które są wykorzystywane w zarządzaniu portfelem projektów. Moim zdaniem brakuje tutaj linii przewodniej, tj. przyjęcia określonych kryteriów podziału

prezentowanych metod. Treść całego rozdziału ujawnia jednak dobrą znajomość literatury przedmiotu, Doktorant swobodnie porusza się po omawianych zagadnieniach.

Rozdział trzeci „Problem badawczy, cele pracy i zakres badań" to fragment pracy, który moim zdaniem powinien być zaprezentowany we wstępie. Doktorant opisuje tutaj przedmiot badań, problem badawczy, cele oraz metodykę badań. Jest to niewielki objętościowo rozdział, bez wyróżnionych podpunktów. Poza jego usytuowaniem w strukturze całej pracy, nie mam uwag do treści tego rozdziału. Koncepcja badań jest w nim przedstawiona w sposób czytelny i wynika, jak wspomniano wyżej, z tematu określonego w tytule dysertacji.

Rozdział czwarty „Koncepcja modelu zarządzania portfelem projektów w przedsiębiorstwie usług górniczych" stanowi opis autorskiej propozycji rozwiązań. Na początku przedstawiono ogólne założenia i ograniczenia modelu. Autor przyjmuje, że model ma koncentrować się głównie na fazie planowania portfela, co jest zgodne ze wskazanym we wstępie do pracy problemem, że przedsiębiorstwa usług górniczych potrzebują bardziej systematycznego podejścia do strategicznego zarządzania portfelem. Ostatecznie przyjęty model jest, jak pisze Autor, „kompilacją podejść i rozwiązań przedstawionych w literaturze w zakresie zarządzania portfelem projektów, które dostosowano do potrzeb, możliwości i specyfiki przedsiębiorstw usług górniczych" (s. 49). Faza planowania w tym modelu obejmuje identyfikację projektów, selekcję i ocenę projektów, wybór projektów do portfela oraz ocenę i zatwierdzenie portfela. Każda z tych faz została szczegółowo omówiona w rozdziale.

Pozytywnie oceniam treść rozdziału czwartego. Autor moim zdaniem umiejętnie powiązał propozycje omawiane w literaturze przedmiotu z wynikami wywiadów i obserwacji własnych. Ogólna koncepcja modelu zastała przedstawiona w formie mapy procesu zarządzania portfelem projektów (rys. 10, s. 51). Zaprezentowany model wydaje się uwzględniać specyfikę przedsiębiorstw usług górniczych. Wyrazem tego jest m.in. szczegółowe omówienie technik analizy ryzyka projektów (pkt. 4.2.2), uwzględniające czynniki ryzyka występujące w usługach górniczych (tabela 13 i 14).

Rozdział piąty „Weryfikacja koncepcji modelu zarządzania portfelem projektów w wybranym przedsiębiorstwie usług górniczych" jest stosunkowo obszerny i zawiera opis wdrożenia opracowanego modelu. Doktorant szczegółowo przedstawia swoją propozycję w kolejności przyjętych faz procesu zarządzania portfelem projektów. Model zilustrowano sześcioma opisami propozycji projektów (tabele 27-33), dla których pokazano miesięczne projekcje i wyniki analizy finansowej (tabele 34-39, rys. 15-20), a następnie wyniki analizy ryzyka (tabele 40-50). Na etapie oceny i zatwierdzania portfela przedstawiono wyniki analizy projektów w kontekście trzech scenariuszy (tabele 52-57, rys. 24-26). Rozdział jak widać

zawiera dużą ilość zestawień tabelarycznych, które zostały jednak opatrzone komentarzem dotyczącym sposobu organizacji prac na poszczególnych etapach. Moim zdaniem cały rozdział stanowi dobrą ilustrację opracowanego modelu.

Rozdział szósty „Rekomendacje do wdrożenia i stosowania modelu zarządzania portfelem projektów w praktyce" zwiera opis procesu wdrażania modelu (rys. 27) oraz szereg wskazań praktycznych, które moim zdaniem mogą być wykorzystane we wdrażaniu podobnych rozwiązań nie tylko w przedsiębiorstwach usług górniczych, lecz także częściowo w przedsiębiorstwach innych branż. Szczególnie cenne jest określenie zakresu zadań i odpowiedzialności naczelnej kadry kierowniczej w poszczególnych etapach procesu zarządzania portfelem projektów (tabela 58).

W zakończeniu Doktorant odwołuje się do postawionych celów oraz syntetycznie omawia poszczególne etapy procesu zarządzania portfelem projektów.

Ogólna ocena struktury i treści rozprawy

Praca doktorska mgr inż. Jarosława Jamrozego zasługuje na pozytywną ocenę. Autor przedstawia w niej propozycję modelu zarządzania portfelem projektów w przedsiębiorstwie usług górniczych. Propozycja ta jest wewnętrznie spójna, uwzględnia specyfikę branży i zawiera szereg praktycznych zaleceń, które mają także znacznie uniwersalne. Całość rozważań jest dobrze osadzona w literaturze przedmiotu oraz praktyce gospodarczej. Warto jednak zwrócić uwagę na pewne kwestie o charakterze formalnym oraz merytorycznym, które są związane z podjętym tematem badawczym.

Jeżeli chodzi o uwagi formalne, to należy wskazać na wspomnianą już wyżej kwestię niekompletnego wstępu. W pracy zdarzają się także drobne usterki językowe. Na stronie 80 pojawia się puste miejsce, w którym mogły znaleźć się tabela i rysunek umieszczone na następnej stronie. Autor korzysta często z wyliczeń numerycznych, które zwierają duże fragmenty tekstu i są kontynuowane na kolejnych stronach. Wyliczenia te znajdują się m.in. na stronach 75, 76 oraz 85, 86 i 88. Czytelnik w pewnym momencie traci orientację i nie wie, której kwestii dotyczy pojawiająca się numeracja. Kolejny problem to miejsce, format oraz liczba prezentowanych w pracy tabel. Dotyczy do zwłaszcza rozdziału czwartego. Obszerne, rozkładane tabele utrudniają lekturę tekstu. Zwarte w nich dane finansowe powinny być zaokrąglone, najlepiej gdyby były prezentowane w tys. zł. Dzięki temu przekaz byłby bardziej czytelny. Uważam również, że dobrym miejscem dla tak szczegółowych projekcji finansowych są załączniki, w tekście zasadniczym wystarczy podać ich syntetyczną wersję.

Centralnym problemem merytorycznym dysertacji jest, moim zdaniem, procedura oceny i agregacji projektów. Jest to jednocześnie jedno z ważniejszych zagadnień

teoretycznych zarządzania portfelem projektów. W jaki sposób przejść z danych dotyczących poszczególnych projektów do portfela? Czy przyjęcie zwykłego sumowania jest tutaj zabiegiem właściwym? Dotyczy to zarówno agregacji zysków, jak i ryzyka. Autor przyjął rozwiązanie polegające na opracowywaniu scenariuszy, na podstawie których przygotowywane są różne wersje strumieni przepływów pieniężnych. Suma wartości zaktualizowanych tych przepływów (NPV) jest następnie korygowana przez przyjmowane z góry prawdopodobieństwa wystąpienia scenariuszy, dzięki czemu możliwe jest obliczenie wartości oczekiwanej oraz odchylenia standardowego. Z reguły wartości te są podstawą konstrukcji współczynnika zmienności, który traktowany jest jako ogólna miara ryzyka. W propozycji Autora jest to współczynnik kierunkowy prostych, które wyznaczają strefy efektywności portfeli. Uważam, że przyjęta w pracy procedura agregacji jest problematyczna. Popieram w pełni dążenie do tworzenia prostych rozwiązań, lecz w wielu przypadkach jest to droga na skróty. W tym kontekście można zapytać, czy wykorzystanie techniki głosowania w doborze projektów do portfela jest rozwiązaniem właściwym, czy nie lepiej byłoby wykorzystać metody wielokryterialne, które pełniej uwzględniają złożoność ocenianych obiektów. Powyższe uwagi mają charakter polemiczny i nie umniejszają wartości aplikacyjnej proponowanych przez Autora rozwiązań.

Konkluzja

Uważam, że praca doktorska mgr inż. Jarosława Jamrozego „Model zarządzania portfelem projektów w przedsiębiorstwie usług górniczych" stanowi samodzielne rozwiązanie problemu naukowego. Rozprawa świadczy dostatecznie o ogólnej wiedzy Kandydata oraz umiejętności samodzielnego prowadzenia badań naukowych w dyscyplinie naukowej nauki o zarządzaniu i jakości. W związku z powyższym wnoszę o dopuszczenie mgr inż. Jarosława Jamrozego do publicznej obrony rozprawy doktorskiej.