

Katowice, dnia 2 listopada 2024 r.

Prof. dr hab. Wojciech Dyduch

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Katedra Przedsiębiorczości

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Oliwii Khalil-Oliwa
pt. „Determinanty skuteczności zarządzania ryzykiem w portfelu projektów”
napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Izabeli Jonek-Kowalskiej i dra inż. Mateusza
Trzeciaka
(Politechnika Śląska, ss. 211).

1. Ocena podjętej tematyki badawczej, problemu badawczego i celów rozprawy

Mimo coraz bardziej wyraźnej obecności tematyki zarządzania ryzykiem w projektach, publikacje analizujące tę problematykę w powiązaniu z efektywnością czy badające je w nowych branżach i kontekstach organizacyjnych pojawiają się jeszcze relatywnie nielicznie. Wciąż też brakuje pogłębionych badań eksploracyjnych które odpowiadają na pytania dotyczące specyficznych determinant zarządzania ryzykiem w portfelu projektów. W tym zakresie tematyka rozprawy doktorskiej wybrana przez Doktorantkę może być uznana jako nowatorska, oryginalna, ważna i aktualna. Lepsze zrozumienie skuteczności zarządzania ryzykiem w portfelu projektów może sprawić, że zarządzanie wieloma projektami będzie bardziej zoptymalizowane, zrównoważone i korzystne dla wielu grup interesariuszy.

Przedstawiona mi do oceny dysertacja jest ciekawym połączeniem dwóch ważnych konstruktów: zarządzania projektami i zarządzania ryzykiem. W szczególności lukę poznawczą wypełnia zbiór charakterystyk warunkujących skuteczność zarządzania ryzykiem, specyfika branży *Fintech* oraz zidentyfikowany, autorski model skuteczności zarządzania ryzykiem w portfelu projektów.

Przedstawiona mi do recenzji praca nie tylko dobrze wpisuje się w nurt badawczy dotyczący zarządzania w czasach multiprojektyzacji, ale i podejmuje kolejny, ważny naukowy krok naprzód poprzez identyfikację modelu zarządzania ryzykiem wieloprojektowym w przełożeniu na jego efektywność.

Zasadnicze pytanie badawcze na które mgr Oliwia Khalil-Oliwa postanowiła znaleźć odpowiedź dotyczy tego jaki powinien być model zarządzania ryzykiem w portfelu projektów w branży finansowo-technologicznej w Polsce.

13.11.2024
Mariusz

Zarówno wyłonioną lukę badawczą, sformułowany problem badawczy, jak i cele dysertacji oceniam jako właściwe dla rozwiązania postawionego wyzwania naukowego.

2. Ocena struktury rozprawy i rozwiązania problemu badawczego

Recenzowana rozprawa doktorska jest udaną odpowiedzią na lukę poznawczą związaną z brakiem badań dotyczących zarządzania portfelem projektów branży finansowej i *Fintech*. Rozprawa jest dobrze ustrukturyzowana - kolejność rozdziałów stanowi naturalne rozwinięcie postawionych tez oraz zmierza do rozwiązania sformułowanego problemu badawczego. Praca składa się z sześciu rozdziałów. Pierwszy rozdział prezentuje rozwój koncepcji zarządzania projektami jako subdyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Wskazuje także na specyfikę podejścia do zarządzania portfelem projektów. W pierwszej części Doktorantka przedstawia genezę i rozwój koncepcji zarządzania projektami. Jakkolwiek jest to interesujący fragment, być może zbyt obszernie sięga do podręcznikowych prezentacji podejść w zarządzaniu (systemowego czy behawioralnego) bez bezpośredniego odniesienia tych podejść do problematyki zarządzania projektami. Doktorantka przedstawia również wiodące definicje projektów, choć oparte na nieco przestarzałej literaturze: w ostatnich latach pojawiło się już wiele publikacji dotyczących optymalizacji ryzyka w kontekście zarządzania wieloma projektami, obejmujących specyfikę współczesnego zarządzania i nowych kontekstów organizacyjnych.

W początkowej części pracy Doktorantka ilustruje parametry charakteryzujące projekt, klasyfikuje projekty z perspektywy portfela, a także omawia zarządzanie projektami. Doktorantka przedstawia procedurę wyboru metodyki zarządzania projektami oraz różne podejścia do tego procesu. Nie jest wystarczająco jasno uzasadnione, dlaczego skupiono się na metodyce Prince2. W drugim fragmencie rozdziału pierwszego opisane zostają definicje projektów, programów i portfela projektów, ze wskazaniem na różnicę między projektem a programem i portfelem ze względu na szereg kryteriów. Doktorantka prawidłowo przedstawia mapę wizualizacji mapy projektów. Trzeci fragment pierwszego rozdziału opisuje metodykę zarządzania portfelem projektów, problematykę zarządzania wieloma projektami jednocześnie, a także różne cykle życia portfela projektów. Rozdział pierwszy jest interesujący poznawczo ma momentami jednak charakter podręcznikowy czy prezentacyjny poprzez częste wyliczanki, a także przytaczanie ogólnie znanych definicji w miejsce krytycznego przeglądu literatury zmierzającego do konceptualizacji.

Rozdział drugi dotyczy zarządzania ryzykiem w zarządzaniu portfelem projektów. Tutaj Doktorantka prawidłowo zdefiniowała cele i etapy procesu zarządzania ryzykiem oraz

identyfikowała metody i narzędzia wspomagające ten proces. Wskazane zostały także wymiary zarządzania portfelem projektów w kontekście zarządzania ryzykiem. Zaprezentowano czynniki warunkujące zarządzanie ryzykiem w portfelu, które mogą przekładać się na wzrost skuteczności zarządzania całym portfelem projektowego. Na początku Doktorantka prawidłowo dokonuje rozstrzygnięć definicyjnych związanych z ryzykiem, wskazuje cele i etapy zarządzania ryzykiem. Drugi fragment rozdziału odnosi się do metod i narzędzi zarządzania ryzykiem w portfelu projektu, wskazując między innymi na takie zagadnienia jak wybór i wdrożenie odpowiednich projektów w ramach portfela, zgodność projektów ze strategią organizacji, czy równowagę portfela projektów.

Ponownie w tym rozdziale, w miejsce krytycznego przeglądu literatury zmierzającego do zwartej konceptualizacji szeroko opisywane są np. pojedyncze artykuły naukowe. Za wartościowe należy natomiast uznać wybrane metody zarządzania ryzykiem wraz z kryteriami wyboru przedstawione w tabeli 8. Kolejna część drugiego rozdziału dotyczy zarządzania ryzykiem w kontekście wymiarów zarządzania portfelem projektów. Wiele pod względem konceptualizacyjnym rozwija przyjęcie pięciu wymiarów zarządzania portfelem projektu z perspektywy zarządzania ryzykiem (orientacja strategiczna, kontekst organizacji, zaangażowanie kadry kierowniczej, dopasowanie portfela do ładu organizacji, zarządzanie ryzykiem w portfelu projektów), które zostały przedstawione na rysunku 7 a następnie opisane sposób szczegółowy w dalszej części rozdziału.

W rozdziale trzecim przedstawiono metodykę badawczą, w tym uzasadniono problem badawczy, cele pracy a także sformułowano pytania badawcze. Zidentyfikowano tutaj także model badawczy oraz przedstawiono procedurę przeprowadzonych badań wraz z uzasadnieniem doboru metod wykorzystanych do analizy wyników badań ankietowych.

W części metodycznej Doktorantka formułuje 5 pytań badawczych, które przełożyła na szczegółowe cele teoriopoznawcze. W dalszej części przedstawiony został model badawczy który odbieram bardziej jako schemat postępowania badawczego obejmującego pięć etapów (systematyczny przegląd literatury, koncepcja badań, dobór metod i narzędzi badawczych, właściwe badania ankietowe, podsumowanie wyników badań). Dalej Doktorantka szczegółowo opisuje zastosowane metody statystyczne wraz z przytoczeniem wzorów oraz interpretacją hipotetycznych wyników. Właściwy model badawczy przedstawiony został na rysunku dwunastym. Doktorantka przedstawia również operacjonalizacji determinantem skuteczności zarządzania ryzykiem portfela projektów przedstawiając stwierdzenia w ankietach. Na wysoką ocenę zasługuje pomysł doboru projektów *Fintech* czy zarządzania portfelem projektów w tej branży. Następnie Doktorantka przedstawia charakterystyki dziewięciu wybranych

organizacji, w tym dwóch oddziałów banku ING, czterech globalnych centrów usług wspólnych oraz spółki technologicznej oferującej platformy dla bankowości. W kolejnej części rozdziału metodycznego rozprawa prezentuje charakterystykę próby badawczej ze względu na doświadczenie w zarządzaniu portfelem, liczbę portfeli projektów, zatrudnionych pracowników a także obszar działalności.

Czwarty rozdział empiryczny prezentuje wyniki badań dotyczących metod zarządzania ryzykiem w portfelu projektów oraz oceny ich skuteczności. Za cenną poznawczo należy uznać analizę zależności pomiędzy znajomością metod a doświadczeniem respondentów w zarządzaniu portfelem projektów w zależności od liczby projektów w portfelu.

Celem pierwszego podrozdziału była analiza znajomości wybranych metod zarządzania ryzykiem w portfelu projektów, na podstawie której zidentyfikowano najbardziej znane metody. W drugiej części oceniona została skuteczność metod zarządzania ryzykiem w portfelu projektów w opinii ankietowanych, w oparciu o drzewa decyzyjne. Co ciekawe, za najbardziej skuteczne metody uznano macierz ryzyk w portfelu, strategię zarządzania ryzykiem w portfelu oraz macierz ryzyka i korzyści. Trzeci fragment badań dotyczy znajomości metod zarządzania ryzykiem w kontekście doświadczenia zarządzających i złożoności portfela. Okazuje się, że istotne statystycznie rezultaty zaobserwowano wśród ankietowanych znających metodę macierzy ryzyk czy macierzy ryzyko-korzyści.

Piąty rozdział recenzowanej rozprawy prezentuje wyniki badań ankietowych dotyczących oceny zidentyfikowanych wymiarów i ich powiązań z skutecznością zarządzania ryzykiem w portfelu projektów. W rozdziale tym dokonano statystycznej analizy wyników badań ankietowych w kontekście wymiarów i determinant skuteczności zarządzania ryzykiem w portfelu projektów w odniesieniu do pięciu wcześniej zidentyfikowanych determinant, a także w przełożeniu na skuteczność procesu zarządzania projektami. W kolejnej części przedstawiono wyniki analizy korelacji pomiędzy wymiarami zarządzania portfelem i zarządzania ryzykiem w portfelu projektów a skutecznością zarządzania ryzykiem w portfelu projektów.

Doktorantka udowodniła, że istnieją istotne statystycznie związki między wybranymi czynnikami a skutecznością zarządzania ryzykiem w portfelu projektów. W celu dopełnienia badania wykonano analizy regresji liniowej dla skuteczności zarządzania ryzykiem w portfelu projektów. Na podstawie analizy wykazano właściwe dopasowanie modelu do danych i zademonstrowano, że do istotnych reduktorów skuteczności należą orientacja strategiczna i dopasowanie do ładu organizacyjnego. W wyniku przeprowadzonych badań Doktorantka zaproponowała szereg rekomendacji praktycznych.

Szósty rozdział dokonuje interesującej poznawczo parametryzacji wymiarów i determinant zarządzania ryzykiem w portfelu projektów. W pierwszym fragmencie poczyniono założenia stanowiące podstawę do identyfikacji modelu, następnie przedstawiono informację o wybranym na potrzeby dysertacji modelu, a także jego strukturę wraz z opisem. Za cenne należy uznać identyfikację zmiennych dla poszczególnych wymiarów modelu, a także wpływy poszczególnych wymiarów wraz z efektami łącznymi na skutecznej zarządzania ryzykiem portfelu projektu. Zaprezentowany model strukturalny należy ocenić wysoko, gdyż pozwala on określić siłę bezpośredniego wpływu na skuteczne zarządzanie ryzykiem portfelu projektów w zakresie orientacji strategicznej i procesu zarządzania ryzykiem w portfelu projektów oraz pośredniego wpływu w zakresie kontekstu zaangażowania kadry i dopasowania do ładu organizacji. Badania wykazały, że na skuteczność zarządzania ryzykiem w portfelu projektów bezpośrednio oddziałują przede wszystkim orientacja strategiczna oraz proces zarządzania ryzykiem w portfelu projektów. Na wysoką ocenę zasługuje również opracowanie wytycznych związanych z doбором narzędzi metod zarządzania ryzykiem portfelu projektów przedsiębiorstwach z branży fintech a także sformułowanie rekomendacji skierowanych na zwiększenie efektywności zarządzania ryzykiem portfelu projektów tej branży. Co ważne, Doktorantka wskazała na ograniczenia przeprowadzonych badań a także przedstawiła kierunki przyszłych badań.

3. Ogólna ocena rozprawy i pytania do dyskusji

Dzięki realizacji przyjętego postępowania badawczego mgr Oliwia Khalil-Oliwa udowadnia, że potrafi określić i zdiagnozować zjawiska zarządcze, a także wykorzystać poznany warsztat badawczy do wyłonienia autorskiej, cennej poznawczo propozycji o walorach utylitarnych. Doktorantka syntetycznie przedstawiła stan wiedzy z dyscypliny naukowej jaką reprezentuje, zidentyfikowała lukę poznawczą, zaprezentowała postępowanie badawcze i metodykę badawczą opartą o diagnozę wskazań w kwestionariuszu ankiety, przeprowadziła wartościowe oceny empiryczne i wyciągnęła wnioski, a także zaproponowała praktyczny model na podstawie badań.

Rozprawa doktorska mgr Oliwii Khalil-Oliwa przedstawia istotne i cenne poznawczo zamierzenie badawcze dotyczące determinant zarządzania ryzykiem w sytuacji wielości projektów w organizacjach, a także stanowi udaną próbę identyfikacji najważniejszych uwarunkowań i czynników istotnych dla powodzenia zarządzania ryzykiem w portfelu projektów zebranych w autorskim modelu. Doktorantka porusza wiele intrygujących wątków i otwiera pole do dyskusji naukowej. Oto trzy grupy zagadnień – teoretyczne, metodyczne i

aplikacyjne – do rozwinięcia przez Doktorantkę w trakcie dyskusji, które są wynikiem inspiracji Jej rozprawą:

1. Jaki jest pogląd Doktorantki na temat niedawno zidentyfikowanych determinant zarządzania ryzykiem w portfelu projektów na tle badań własnych? (Micán, C., Fernandes, G., & Araújo, M. (2020). Project portfolio risk management: a structured literature review with future directions for research. *International Journal of information systems and project management*, 8(3), 67-84; Rincón, C. A. M., Rubiano-Ovalle, O., Hurtado, C. D., & Andrade-Eraso, C. A. (2023). Project portfolio risk management. Bibliometry and collaboration Scientometric domain analysis. *Heliyon*, 9(9).
2. Gdyby na podstawie dokonanego przeglądu literatury i wyłonionych zmiennych pokusić się o sformułowanie hipotez opisujących zidentyfikowany model badawczy i będących podstawą dalszych badań ilościowych, jak mogłyby one brzmieć?
3. Czy – wykorzystując opracowany model – można zalecić uniwersalną logikę zarządzania ryzykiem projektowym w innych branżach, obejmującą konkretny zbiór zmiennych wpływających na powodzenie i skuteczność, czy też zmienne te są raczej dynamicznie, sektorowo i sytuacyjnie dobierane?

4. Podsumowanie i rekomendacja

W mojej opinii rozprawa doktorska mgr Oliwii Khalil-Oliwa została opracowana interesująco; w sposób, który upoważnia mnie do oceny, że wymagania ustawowe zostały spełnione. Jej Autorka rozwiązała oryginalny problem naukowy, wykazała się znajomością literatury przedmiotu, dokonała wyboru i zaprojektowania postępowania badawczego, zastosowała podstawowy warsztat badawczy i przeprowadziła ciekawe diagnozy. Pozytywnie oceniam poziom naukowy rozprawy, a przez to samo – zdolności i kwalifikacje mgr O. Khalil-Oliwa do rozwiązywania postawionych sobie problemów w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości na poziomie doktora.

Do mankamentów recenzowanej pracy zaliczyć można: nie zawsze najnowszą literaturę, wyliczanki i podręcznikowy charakter niektórych części teoretycznych, analiza literatury niekoniecznie systematyczna.

Do walorów pracy zaliczam natomiast właściwe zidentyfikowanie luki badawczej, interesujące poznawczo badania ocen respondentów w zakresie znajomości metod zarządzania projektem, analizę korelacji między zidentyfikowanymi determinantami a skutecznością zarządzania ryzykiem; wykorzystanie SEM do zidentyfikowania autorskiego, oryginalnego

modelu, osadzenie badań w nowoczesnej branży, a także zbiór cennych rekomendacji dla praktyki gospodarczej.

Uwzględniając powyższe, stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr Oliwii Khalil-Oliwa pt. „Determinanty skuteczności zarządzania ryzykiem w portfelu projektów” napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Izabeli Jonek-Kowalskiej i dra inż. Mateusza Trzeciaka odpowiada warunkom określonym w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r. (t.j. Dz. U. 2023 r., poz. 742, z późn. zm.) w związku ustawą z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2018 r., poz. 1669, z późn. zm.). W związku z powyższym rekomenduję Radzie Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Śląskiej wniosek o przyjęcie niniejszej rozprawy doktorskiej oraz dopuszczenie jej do publicznej obrony.

