Katowice, dnia 9 września 2022 r.

Prof. dr hab. Wojciech Dyduch
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Katedra Przedsiębiorczości

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Pauliny Major
pt. „Zarządzanie projektami w fundacjach i rejestrowych stowarzyszeniach sektora organizacji pozarządowych"
napisanej pod kierunkiem prof. dra hab. Seweryna Spałka i dr inż. Iwony Zdonek
(Politechnika Śląska, 2022, ss. 253).

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

W ostatnich latach rośnie zainteresowanie zarządzania projektami w organizacjach pozarządowych. Badacze eksplorują tę tematykę z punktu widzenia podejścia zasobowego, identyfikując zależności między zarządzaniem projektami a pozyskiwaniem środków na projekty (Lacruz & Cunha, 2018), opisując i porównując metodyki zarządzania projektami prowadzonymi przez organizacje komercyjne i pozarządowe (Golini & Landoni, 2014), czy badając wpływ zarządzania projektami przez organizacje pozarządowe na efektywność (Montes-Guerra i in., 2015). Wskazuje się również na konkretne konteksty narodowe zarządzania projektami przez organizacje pozarządowe (Mkutano & Sang, 2018; Keleckaite & Meiliene, 2015).

Mimo wyraźnej obecności tematyki zarządzania projektami w naukach o zarządzaniu publikacje poruszające problemy zarządzania projektami w organizacjach pozarządowych pojawiają się relatywnie nielicznie. Wciąż też brakuje pogłębionych badań eksploracyjnych które odpowiadają na pytania dotyczące specyficznych cech projektów, kryteriów ich powodzenia, czy potrzeb interesariuszy w projektach realizowanych w sektorze organizacji pozarządowych. W tym zakresie tematyka rozprawy doktorskiej wybrana przez Doktorantkę może być uznana jako nowatorska, oryginalna, ważna i aktualna.

Przedstawiona mi do oceny dysertacja jest udanym połączeniem dwóch ważnych konstruktów w naukach o zarządzaniu: zarządzania projektami oraz specyfiki organizacji trzeciego sektora. Mimo publikacji identyfikujących związki między zarządzaniem projektami a efektywnością projektów, nadal niewiele wiadomo co decyduje o sukcesie projektów

prowadzonych w organizacjach pozarządowych. W szczególności lukę poznawczą stanowi zbiór charakterystyk, które w większym stopniu mogą przyczynić się do powodzenia projektu.

Doktorantce we właściwy sposób udało się zidentyfikować więc lukę badawczą, sformułować prawidłowo problem badawczy, a także zdefiniować cel główny i cele szczegółowe pracy prowadzące do realizacji przyjętego zamierzenia badawczego. Przedstawiona mi do recenzji praca nie tylko dobrze wpisuje się w nurt badawczy dotyczący zarządzania projektami, ale i podejmuje kolejny, ważny naukowy krok naprzód poprzez identyfikację i empiryczne sprawdzenie tego, jakie uwarunkowania i kryteria decydują o powodzeniu projektów zarządzanych przez organizacje pozarządowe. W rezultacie rozprawa identyfikuje predykcyjny model, który w zamierzeniu ma zwiększać szanse na powodzenie projektu. Problem badawczy zidentyfikowany przez Doktorantkę należy uznać za aktualny, ważny i oryginalny, a także odpowiedni do rozwiązania na poziomie doktora. Cele rozprawy wynikające z podjętego zamierzenia badawczego również oceniam pozytywnie.

2. Ocena struktury rozprawy i rozwiązania problemu badawczego

Opiniowana rozprawa doktorska ma charakter teoretyczno-badawczy. Jej głównym celem (s. 5) jest odpowiedź na pytanie o cechy organizacji pozarządowych, w których projekty kończą się powodzeniem a w rezultacie opracowanie predykcyjnego modelu zwiększającego szanse na powodzenie projektu. Strukturę pracy należy uznać za właściwą pod względem przyjętego zamierzenia badawczego i odpowiadającego mu postępowania metodologicznego. Poszczególne części są relatywnie równomierne.

Zidentyfikowany problem badawczy i wynikające z niego cele zostały w całości zrealizowane w toku spójnej, przejrzystej i dobrze ustrukturyzowanej rozprawy, która ma wysoką wartość poznawczą i utylitarną. Może służyć zarządzaniu poprzez wskazanie na ważne elementy warte uwzględnienia w metodyce zarządzania projektami przez NGO. Z pewnością posłuży też praktyce jako cenna refleksja do praktycznego postępowania w zakresie podejmowania wyborów strategicznych przez organizacje pozarządowe w celu prowadzenia projektów w sposób, który daje szanse na ich pożądane zakończenie. Udana próba zidentyfikowania zmiennych zarządzania projektami w NGO, które zwiększają szanse na ich powodzenie zawarta jest w trzech rozdziałach - pierwszym teoretycznym opisującym kluczowe konstrukty, drugim przedstawiającym metodykę badawczą oraz wyniki trzech etapów badań empirycznych (badania ilościowe: wstępne, eksperckie i właściwe z udziałem osób realizujących projekty w NGO) i ostatnim, trzecim, przedstawiającym dyskusję nad

otrzymanymi wynikami i zidentyfikowanym modelem predykcyjnym. Poniżej ocenię treść poszczególnych części rozprawy.

3. Ocena treści rozprawy

Pierwszy rozdział rozprawy, charakterystyczny dla klasycznego podejścia sprawdzającego teorię, przedstawia analizę literatury przedmiotu. W pierwszym fragmencie Doktorantka pokazuje specyfikę organizacji pozarządowych, przedstawia cechy organizacji trzeciego sektora. W udany sposób zestawia wybrane cechy organizacji pozarządowych uporządkowane alfabetycznie. Rozprawa także przytacza regulacje ustawowe dotyczące zasad funkcjonowania i form prawnych organizacji pozarządowych w Polsce. Wskazuje też na różnice między stowarzyszeniami rejestrowymi a fundacjami, a także między stowarzyszeniami rejestrowymi a zwykłymi. W kolejnym fragmencie rozprawa opisuje funkcje organizacji pozarządowych przedstawiając je w sposób syntetyczny na podstawie dokonanego narracyjnego przeglądu literatury. W dalszej części mgr Paulina Major sięga do danych statystycznych i porównuje formy prawne, skalę i zakres działalności, odbiorców działań, stan zatrudnienia organizacji pozarządowych w latach 2018 i 2021. Przedstawione statystyki wzbogacone są o wnioski Doktorantki. Na uwagę zasługuje prezentacja etapów życia organizacji pozarządowych i ich charakterystyki w poszczególnych przedziałach wiekowych.

Drugi fragment pierwszego rozdziału dotyczy zarządzania projektami w sektorze organizacji pozarządowych. Doktorantka może nieco niepotrzebnie zdecydowała się na przytaczanie definicji zarządzania projektami, na przedstawienie pojęcia i istoty projektu czy na klasyfikację projektów. Są to ogólnodostępne informacje, zaś tego typu syntezy były już dokonywane w piśmiennictwie. Z punktu widzenia recenzowanej rozprawy zasadne byłoby odnoszenie tych definicji podziałów i kryteriów od razu w dogłębny sposób do specyfiki zarządzania organizacjami pozarządowymi. Doktorantka czyni to w kolejnym fragmencie wskazując na specyfikę projektów prowadzonych w organizacjach trzeciego sektora i problemy typowe dla NGO. W szczególności wskazuje na odpowiedzialność społeczną naprzeciw zysku finansowego, ustawiczną potrzebę poszukiwania zasobów finansowych i funduszy, zarządzanie zasobami ludzkimi oraz włączanie w działalność potrzeby grup interesariuszy. W kolejnym fragmencie rozprawa podejmuje problematykę sukcesu projektów. W mojej ocenie sukces jest kategorią konsultingową, zaś bardziej optymalnym stwierdzeniem mogłoby być powodzenie projektu, czy efektywność realizacji projektu. Dalej rozprawa wprowadza mierniki jakościowe i ilościowe które pozwalają ocenić powodzenie realizacji projektów w różnych przedziałach czasowych od lat 60. ubiegłego wieku aż do teraz. Pokazuje, jak zmieniały się w czasie kryteria

i czynniki sukcesu projektów. Pierwszy rozdział rozprawy oceniam ogólnie pozytywnie, z trzema sugestiami. Po pierwsze, być może zasadnym byłoby sięgnięcie do większej liczby opracowań anglojęzycznych celem przygotowania pełniejszego przeglądu literatury. Po drugie, zabrakło nieco głębszych podstaw teoretycznych dotyczących konstruktów, które pojawiają się w literaturze zarządzania projektami w NGO i w późniejszych propozycjach perspektyw, np. planowanie strategiczne, kultura organizacyjna, orientacja na interesariuszy, zarządzanie finansowe, przywództwo. Pierwszy rozdział również mógłby kończyć się spójną ramą koncepcyjną syntetyzującą zidentyfikowane kryteria i czynniki sukcesu a także charakterystyki organizacji pozarządowych decydujące o powodzeniu realizowanych przez nie projektów. Po trzecie wreszcie, Doktorantka zdecydowała się na badania ilościowe, brakuje natomiast modelu badawczego wraz z hipotezami – w zamian zdecydowano się na postawienie pytań badawczych co raczej jest charakterystyczne dla badań jakościowych wykorzystujących wywiady, ich kodyfikację i wyłonienie modelu na tej podstawie. Są to jednak moim zdaniem uwagi nie wpływające na wysoki odbiór części teoretycznej doktoratu.

Drugi rozdział rozprawy opisuje metodykę badań empirycznych, przedstawia analizę zebranych danych oraz wyniki badań. Rozdział ten oceniam wysoko. Prezentuje on bogaty materiał badawczy, zaś wynikające z niego informacje i wnioski są cenne poznawczo. Na wysoką ocenę zasługuje przeprowadzenie badań w trzech etapach, co dodatkowo weryfikuje wyłonione propozycje. W pierwszym etapie badań wzięło udział 56 respondentów, zaś na jego podstawie Doktorantce udało się scharakteryzować projekty w badanych organizacjach pozarządowych m. in. pod względem czasu trwania, budżetu, liczby partnerów, wielkości zespołu projektowego i elementów najcelniej opisujących zarządzanie projektami. Badania wstępne pokazują też częstość występowania wybranych elementów zarządzania projektami w kategoriach analizy i planowania, monitorowania, identyfikacji i oceny interesariuszy, oceny ryzyka i oceny efektów projektu. Wreszcie respondenci zostali poproszeni o wskazanie najistotniejszych warunków sukcesu projektach realizowanych w organizacjach pozarządowych, co stanowi istotę dysertacji i podstawę do zaproponowanego później modelu. Okazuje się, że dobrze dobrany zespół projektowy, doświadczony przywódca oraz zaangażowani pracownicy i wolontariusze to najczęściej wskazywane warunki powodzenia. Posiadanie zasobów finansowych znalazło się na dalszym miejscu. Doktorantka w udany sposób zidentyfikowała również warunki niepowodzeń projektów realizowanych przez NGO i tutaj sprawy związane z finansami już znajdują się na pierwszym miejscu.

W drugim etapie badań przeprowadzonych z udziałem ekspertów określono w jakim stopniu poszczególne warunki wpływają na sukces projektów organizacjach pozarządowych.

W pracy udało się zidentyfikować osiemnaście ważnych kryteriów związanych z planowaniem projektów, włączaniem potrzeb interesariuszy, realizacją projektu zgodnie z założonym zakresem kosztorysem i wymaganiami, czy też uzyskanie korzyści dla organizacji. Przeprowadzona analiza pozwoliła na zidentyfikowanie kryteriów charakterystycznych dla organizacji pozarządowych, które być może nie byłyby wskazane w przypadku przedsiębiorstw. Na podstawie wstępnie zdefiniowanych warunków sukcesu i niepowodzeń projektów mgr Paulina Major wyodrębniła pięć perspektyw i przypisała im konkretne warunki. Na podstawie średnich ocen z ankiet ustaliła ważność poszczególnych warunków w zakresie zarządzania projektami, finansowania projektów, kultury organizacyjnej, kapitał ludzkiego, orientacji na interesariuszy. Wyodrębnione perspektywy oraz zbiór ważnych warunków sukcesu stanowi interesujący i cenny poznawczo wynik dociekań Doktorantki i uważam to za wysoce wartościową część pracy.

W celu potwierdzenia zidentyfikowanych kryteriów sukcesu rozprawa prezentuje badania wśród większej grupy respondentów, która została scharakteryzowano pod względem zmiennych kontrolnych (wiek, płeć, wykształcenie, miejsce zamieszkania, a także stanowiska pracy, pełnione funkcje). Przedstawiono także rozkłady procentowe dotyczące zakresu działania organizacji i projektów realizowanych w badanych organizacjach. Okazało się, że większość projektów osadzonych jest obszarze usług społecznych takich jak edukacja i wychowanie, czy usługi socjalne i pomoc społeczna oraz ochrona zdrowia. W rozdziale tym w interesujący sposób przeanalizowano także źródła pozyskiwania środków na realizację projektów oraz przedstawiono jak długo organizacje funkcjonują na rynku, ile zrealizowały projektów. Przedstawiono również doświadczenie respondentów w realizacji projektów, metodyki zarządzania, budżet realizowanych projektów, liczbę partnerów projektach, wielkość zespołu projektowego, czy formę prawną badanych organizacji.

Za kluczowy należy uznać fragment dotyczący analizy warunków i kryteriów sukcesu, w którym Doktorantka przeprowadziła analizy z wykorzystaniem statystyk opisowych analizy czynnikowej oraz testów nieparametrycznych. W rezultacie powstały bogate zbiory zarówno tych warunków jak i sukcesów projektu w różnorodnych perspektywach. Na ich podstawie w kolejnej części rozprawy zidentyfikowany został model, który w zamierzeniu ma zwiększać szanse na zakończenie projektu realizowanego w organizacji pozarządowej powodzeniem. `doktorantka zdecydowała się na włączenie trzynastu predyktorów modelu a także opisała siedem perspektyw zidentyfikowanych w wyniku analizy czynnikowej. Z kolei w wyniku analizy regresji model predykcyjny został ograniczony do istotnych zmiennych poprzedzających i uzyskał ostateczny kształt wyjaśniając 32% wariancji zmiennej zależnej.

W tej części oprócz identyfikacji modelu predykcyjnego rozprawa przedstawia interesujące wnioski dotyczące wolontariuszy w trzecim sektorze.

Część empiryczna napisana jest w sposób prawidłowy, a Doktorantka prezentuje i właściwie wykorzystuje warsztat badawczy na poziomie doktora. Przedstawiając wnioski końcowe miejscami można było się pokusić o bardziej odważne interpretacje. Zastanawiam się też, czy jednoczynnikowa analiza porównań jest dobrym wyborem w celu ustalania wpływu jednej zmiennej na drugą. W dysertacji Doktorantka zamieściła również załączniki w postaci wykorzystanych kwestionariuszy ankiet, szczegóły statystyk opisowych, współczynników regresji dla poszczególnych modeli, co świadczy o Jej rzetelności naukowej.

Recenzowana rozprawa doktorska jest przygotowana w sposób bardzo dobry pod względem struktury, treści i proporcji podejmowanych zagadnień. Rozprawa oparta jest na pozycjach literaturowych, wydanych głównie w języku polskim, ale i angielskim. Przeważająca część cytowanych publikacji wydana została w ostatnich latach. Widoczne są bogate odniesienia do badań publikowanych w rozpoznawalnych czasopismach. Mimo relatywnie mniejszego wykorzystania publikacji anglojęzycznych, dobór źródeł i wykorzystanie literatury przedmiotu oceniam wysoko, jako skoncentrowane na rozwiązaniu sformułowanego problemu badawczego. Przywołane publikacje odnoszą się do problematyki badawczej dotyczącej zarządzania projektami i zarządzania w organizacjach pozarządowych, metod badawczych i pozwalają na wyłonienie dobrze opisanej luki, która została wypełniona w toku przeprowadzonych badań empirycznych wykorzystujących metody ilościowe.

4. Ogólna ocena rozprawy i pytania do dyskusji

Dzięki realizacji przyjętego postępowania badawczego mgr Paulina Major udowadnia, że jest badaczką zjawisk zarządzania, która potrafi wykorzystać poznany warsztat badawczy do wyłonienia cennej poznawczo autorskiej propozycji. Doktorantka potrafi syntetycznie przedstawić stan wiedzy z dyscypliny naukowej jaką reprezentuje, zidentyfikować lukę poznawczą, zaprezentować odpowiednie postępowanie badawcze i metodykę badawczą, przeprowadzić właściwe badania empiryczne i wyciągać wnioski, a także zaproponować praktyczny model na podstawie badań.

Rozprawa doktorska mgr Pauliny Major przedstawia istotne, jedno z nielicznych na gruncie polskim, ale równocześnie i trudne zamierzenie badawcze dotyczące zarządzania projektami w organizacjach pozarządowych, a także stanowi udaną próbę identyfikacji najważniejszych uwarunkowań i czynników istotnych dla powodzenia prowadzonych tam projektów. Mgr Paulina Major 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. Które z wiodących teorii w zarządzaniu (teoria zasobowa, interesariuszy, społecznej odpowiedzialności, konkurencyjnego pozycjonowania, przywództwa, itp.) stanowiłyby dobrą podbudowę do zaproponowanych pięciu (siedmiu) obszarów-perspektyw?
2. Jakie względy zdecydowały o wyborze metod ilościowych do odpowiedzi na pytania badawcze? Gdyby pokusić się o model badawczy wraz z hipotezami, jak mógłby on wyglądać? Co stanowiłoby zmienne wyjaśniające, co byłoby zmienną zależną, czy byłyby inne zmiennie?
3. Jakie zalecenia praktyczne dla NGO można sformułować na podstawie przeprowadzonych badań i otrzymanych wyników? Czy – wykorzystując opracowany model - można zalecić uniwersalną logikę postępowania dla organizacji pozarządowych, obejmującą konkretne czynniki powodzenia projektów? Czy w badanych przez Doktorantkę organizacjach można zaobserwować związki widoczne w innych badaniach - między skutecznością pozyskania funduszy na projekt a powodzeniem projektu?

5. Podsumowanie i rekomendacja

W mojej opinii rozprawa doktorska mgr Pauliny Major została opracowana w sposób bardzo dobry. Jej Autorka wykazała się dobrą znajomością literatury przedmiotu, poprawnością postępowania badawczego, znajomością warsztatu badawczego i biegłością w jego zastosowaniu do przeprowadzenia cennych badań. Pozytywnie oceniam poziom naukowy rozprawy zarówno w sensie merytorycznym, jak i metodologicznym, a przez to samo – zdolności i kwalifikacje Doktorantki do rozwiązywania postawionych sobie oryginalnych problemów badawczych w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości na poziomie doktora. Mając na względzie wszystkie walory dysertacji, a w szczególności:

- relatywnie obszerną analizę podstaw teoretycznych dotyczących zarządzania projektami w organizacjach pozarządowych, a także dokonanie cennych poznawczo syntez,
- właściwe zidentyfikowanie luki badawczej dotyczącej identyfikacji wyzwań i czynników wpływających na powodzenie projektów w organizacjach pozarządowych,
- interesującą, trójetapową sekwencję postępowania badawczego wykorzystującą metody ilościowe
- autorską propozycję modelu zwiększającego szanse na powodzenie projektów w NGO,

stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr Pauliny Major pt. „Zarządzanie projektami w fundacjach i rejestrowanych stowarzyszeniach sektora organizacji pozarządowych"napisanej

pod kierunkiem prof. dra hab. Seweryna Spałka i dr inż. Iwony Zdonek w pełni odpowiada warunkom określonym w Ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki" (Dz. U. 2003 Nr 65, poz. 595 z późn. Zm.)

W związku z powyższym rekomenduję Radzie Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Śląskiej wniosek o przyjęcie rozprawy doktorskiej mgr Pauliny Major oraz dopuszczenie jej do publicznej obrony.

Ponadto, ze względu na wysoki poziom rozprawy, rekomenduję jej wyróżnienie.

Przywołane publikacje:

Golini, R. & Landoni, P. (2014). International development projects by non-governmental organizations: an evaluation of the need for specific project management and appraisal tools, Impact Assessment and Project Appraisal, 32:2, 121-135, DOI: 10.1080/14615517.2014.894088.

Keleckaite, M., & Meiliene, E. (2015). The importance of project management methodologies and tools in non-governmental organizations: case study of Lithuania and Germany. PM World Journal, 4(7), 1-17.

Lacruz, A. & Cunha, E. (2018), "Project management office in non-governmental organizations: an ex post facto study", Revista de Gestão, Vol. 25 No. 2, pp. 212-227. DOI: 10.1108/REGE-03-2018-033.

Mkutano, S. M., & Sang, P. (2018). Project management practices and performance of non-governmental organizations projects in Nairobi city county, Kenya. International Academic Journal of Information Sciences and Project Management, 3(3), 1-22.

Montes-Guerra, M. I., De-Miguel, A. R., Pérez-Ezcurdia, M. A., Gimena Ramos, F. N., & Díez-Silva, H. M. (2015). Project Management in Development Cooperation. Non-Governmental Organizations. Innovar, 25(56), 53-68.