

Prof. zw. dr hab. Jacek Grzywacz  
Instytut Finansów Korporacji i Inwestycji  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## Recenzja

rozprawy doktorskiej Pana mgr. Adama Wyszomirskiego pt. *Ocena wpływu uczestnictwa w projekcie międzynarodowym jako czynnik zmian w samorządzie na przykładzie projektu „CIVITAS-RENAISSANCE”.*

### **Znaczenie tematu i przyjęta koncepcja badań**

Wykorzystanie przez Polskę środków pomocowych Unii Europejskiej jest zagadnieniem nader często poruszonym w różnorodnych opracowaniach, w tym oczywiście o charakterze naukowym. Wynika to z faktu istotnego znaczenia tego rodzaju funduszy w kreowaniu rozwoju społeczno-gospodarczego naszego państwa. Nie brakuje przy tym wielu polemik i kontrowersji dotyczących zakresu i sposobu korzystania z tych środków oraz samej polityki unijnej. Wzbudza ona bowiem określone wątpliwości wobec podziału funduszy pomocowych i procedur, które temu towarzyszą. Pomimo jednak powszechnego charakteru dyskusji na temat pomocy unijnej można doszukać się głosów i opinii podejmujących nader ważne, wybrane problemy dotyczące tego, jakże szerokiego tematu. Dzięki tym staraniom możliwa jest rzetelna ocena wpływu realizowania określonych projektów finansowanych przez Unię Europejską na różne dziedziny życia gospodarczego oraz aspekty społeczne.

Takim właśnie przykładem jest rozprawa przygotowana przez Pana Adama Wyszomirskiego. Jej treść jednoznacznie dowodzi, że istnieje wręcz konieczność przeprowadzania wnikliwych analiz skutków wdrażania konkretnych pomysłów na funkcjonowanie ich beneficjentów. Podjęty temat tym bardziej zasługuje na uwagę, że dotyczy on podmiotu biorącego udział w projekcie dofinansowanym bezpośrednio przez Komisję Europejską, bez pośrednictwa instytucji krajowych. Ma to z kolei wpływ m.in. na potrzebę wprowadzania przez beneficjenta zmian organizacyjnych, dopracowanie sprawnego modelu zarządzania, czy też wdrożenie określonych rozwiązań o charakterze rachunkowym.

Nie ulega zatem wątpliwości, że podjęty w pracy temat jest ważny i nader aktualny. Sama dysertacja składa się w zasadniczym zakresie ze wstępu, czterech rozdziałów oraz zakończenia. Jej strukturę można uznać w zasadzie za prawidłową zwłaszcza, że treść poszczególnych punktów (spis treści) zdaje się odzwierciedlać przyjęty cel i założenia. Wydaje się przy tym, że warto było rozważyć potrzebę uzupełnienia poszczególnych, dłuższych fragmentów oddzielnymi podtytułami, odnoszącymi się do konkretnych, szczegółowych problemów (np. punkty 1.2, 1.3, 3.3).

Treść **wstępu** bezpośrednio wskazuje na znaczenie podjętego przez Autora problemu, którego ocenę oparto na analizie projektu CIVITAS RENAISSANCE, realizowanego przez cztery polskie podmioty w ramach międzynarodowego konsorcjum pięciu miast europejskich. Jasno również określono główny cel rozprawy, którym jest wskazanie wpływu uczestnictwa w programie o charakterze międzynarodowym na funkcjonowanie opisanych, polskich beneficjentów. Dosyć niezręcznie przy tym użyto słowa „refleksja” (s. 5), którą miała być właśnie analiza działania tych podmiotów. Ważne natomiast wydają się w tym miejscu uwagi dotyczące ograniczonego zasięgu badań, wynikającego w dużej mierze z charakteru i specyfiki miast uczestniczących w projekcie. Duży niedosyt pozostawia z kolei brak we wstępie założeń przyjętych w rozprawie, w postaci hipotezy głównej i hipotez pomocniczych. Jest o tym mowa w rozdziale trzecim (s. 96), jednak wydaje się, że tego rodzaju informacja, o kluczowym przecież znaczeniu, powinna znajdować się na początku rozprawy, zwłaszcza o charakterze naukowym. Poza tym, charakteryzując treść pracy należało odnosić się wprost do jej kolejnych rozdziałów, nie zaś „części” (s. 7-8). Efektem takiego ujęcia jest pojawiająca się wątpliwość, co oznacza druga część pracy, w której jest mowa o pomocy finansowej Unii Europejskiej, o czym traktuje rozdział drugi zaliczony wcześniej przez Autora do części pierwszej (?). Pozornie może się wydawać, że powyższe uwagi są „na wyrost” i mają jedynie „techniczny”, porządkowy charakter. Jednak niekwestionowane, duże znaczenie treści jaką ma wstęp w rozprawie naukowej nakazuje wręcz dochowanie szczególnej staranności w jego konstrukcji. W tym właśnie miejscu przecież należy jednoznacznie określić, jaki Autor przyjął cel podjętych badań i jakie założenia ma zamiar zweryfikować. Zostało to potraktowane zbyt ogólnie.

### **Uwagi szczegółowe**

**Rozdział pierwszy** można potraktować jako charakterystykę zasad zarządzania projektami w organizacjach. Jest to głównie ujęcie teoretyczne, w którym dosyć umiejętnie wykorzystano bogaty dorobek ujęty w formie przytaczanych często różnorodnych publikacji.

Jednoznacznie wyjaśniono tu istotę zarządzania projektami, wskazano również na ich różnorodność, postrzeganą przez pryzmat wielu kryteriów podziału. Tego rodzaju rozważania dają dobre podstawy dla analizy skuteczności podejmowanych działań oraz ich wpływu na funkcjonalnie organizacji. Wysiłek Autora sprowadza się jednak zbyt często jedynie do opisu wybranych aspektów zarządzania projektami. Zdecydowanie brakuje tu własnej inicjatywy polemicznej wobec przytaczanych opinii. Przykładem mogą być chociażby prezentowane etapy zarządzania projektami, co nie wnosi niczego nowego do dorobku teoretycznego. Uwaga ta wydaje się o tyle istotna, że wiedza Autora i zrozumienie przedstawionego problemu zasługują na znacznie szersze wykorzystanie, niż to uczyniono w pracy, a przynajmniej w tej części.

Słusznie dalej zwrócono uwagę na konieczność stałego modyfikowania rozwiązań służących zarządzaniu nowoczesną organizacją. Za cenne należy uznać uwagi o konieczności weryfikowania wielu dotychczasowych założeń dotyczących zarządzania. Zgodzić się należy, że przyjmowane wcześniej modele w żadnym wypadku nie mogą być automatycznie przekładane na określenie sposobów kierowania firmami przyszłości. Wnioski Autora są trafne, szkoda jednak, że kwestia ta została potraktowana tak wąsko. Podobnie zresztą nader oszczędnie wskazano na znaczenie lęku przed wprowadzaniem zmian w organizacji. Ma on jak wiadomo destrukcyjny wpływ na realizację całego projektu i wyraża się często w aktywnym oporze przeciwników zmian przed wprowadzeniem nowych rozwiązań. Warto było zatem bardziej wnikliwie podkreślić rolę kadry zarządzającej w kreowaniu atmosfery służącej eliminowaniu negatywnych reakcji.

Za trafne należy uznać uwagi dotyczące zmian organizacyjnych o charakterze jakościowym oraz ilościowym. Wydaje się jednak, że ograniczanie aspektu jakościowego jedynie do pomiaru skutków wywołanych zmianą jest istotnym ograniczeniem i mocno zawęża znaczenie czynników właśnie o charakterze jakościowym. Jest to zresztą kolejny przykład jedynie pobieżnego potraktowania istotnej kwestii, mającej wpływ na efekty wdrażanych rozwiązań.

Cenne jest, że rozważając problem metod służących określanie sposobu dokonywania zmian w przedsiębiorstwie Autor podejmuje próbę oceny ich skuteczności, pod kątem trafnie przedstawionych kryteriów. Twierdzi dalej, że najbardziej efektywną metodą pozwalającą usprawnić funkcjonowanie organizacji jest *reengineering*, poprzedzony procedurą *Rapid Re*. Pomijając fakt błędu literowego w nazwie tej metody (s.38) w żaden sposób nie wyjaśniono, dlaczego jest ona tak skuteczna. Pominęto niestety również potrzebę zweryfikowania tej skuteczności przy wykorzystaniu chociażby przykładów z praktyki gospodarczej.

Przedstawiona metodologia *Rapid Re* jest jedynie opisem etapów, z których się składa. Zdecydowanie lepiej Autor poradził sobie z oceną skuteczności metody modelowania funkcji przedsiębiorstwa- *Case Method*.

Sporo miejsca poświęcono omówieniu specyfiki zarządzania projektami międzynarodowymi. Zostało tu poruszonych kilka różnych zagadnień, wśród których warto wyróżnić zasady właściwego zarządzania projektem partnerstwo międzynarodowe, słabe strony projektów ponadnarodowych, problem komunikacji, a także kultura organizacji. Nieudolnie przy tym podjęto próbę wyjaśnienia istoty kultury organizacyjnej, zwłaszcza wobec braku jakiegokolwiek próby zdefiniowania jej przez samego Autora. Z uwagą natomiast warto odnieść się do autorskich propozycji kluczowych wyników sukcesu w procesie realizacji projektu. Śledząc wreszcie treść tej części pracy trudno oprzeć się wrażeniu, że pisząc o specyfice projektów międzynarodowych gdzieś tę specyfikę „pogubiono”, w zalewie wielu wątków pozbawionych syntetycznych podsumowań.

Podobnie, równie opisany charakter ma **rozdział drugi**, w którym zwrócono uwagę na relacje pomiędzy finansowaniem organizacji środkami pomocowymi, a jej rozwojem. Syntetycznie wskazano tu na znaczenie, jakie miało dla Polski przystąpienie do Unii Europejskiej. Jednoznacznie wyróżniono przy tym kluczowe filary funduszy pomocowych wspierających rozwój naszej gospodarki, w wymiarze politycznym, gospodarczym i społecznym. Nader oszczędnie jednak odniesiono się do realnych skutków akcesji właśnie w „kontekście rozwojowym”. Ogólny opis programów pomocowych oraz ich znaczenia pozbawiony jest konkretnych wniosków, wskazujących na rzeczywiste efekty uzyskane z faktu członkostwa we wspólnocie. Sam Autor zresztą zwraca słusznie uwagę na fundamentalne znaczenie racjonalnego wykorzystania środków pomocowych w realnym kreowaniu zmian rozwojowych. Należało w tym miejscu bardziej wnikliwie ocenić faktyczny stopień tej racjonalności, bez unikania rzeczowej polemiki. Zabrakło jej również w kolejnych częściach rozdziału, w której mowa jest o przedakcesyjnych instrumentach pomocowych oraz poakcesyjnych funduszach europejskich. Na przykład, próba podsumowania wykorzystania przez Polskę funduszy przedakcesyjnych w okresie kandydowania do UE ogranicza się jedynie do podania wysokości przekazanych środków. Podobnie zresztą dotyczy to charakterystyki funduszy poakcesyjnych, w której wśród pozytywów wyróżniono jedynie znaczne kwoty zakontraktowanych projektów. Wskazując na warunki skutecznego zagospodarowania funduszy pomocowych odnoszących się do sprawnej administracji i zarządzania (s.78) warto było dokonać chociaż ogólnej oceny tej skuteczności. Można było z powodzeniem posłużyć się chociażby przykładem programów sektorowych oraz regionalnych

programów operacyjnych, funkcjonujących w ramach Narodowej Strategii Spójności. Analizując z kolei wpływ funduszy unijnych na kreowanie zmian w polskich podmiotach, trudno jest podważyć zasadność uwag, które zostały tu zaprezentowane. Odnosi się to w istotnym stopniu do problemu szeroko pojętej innowacyjności gospodarki, będącego zresztą nadal ciągłym tematem wielu dyskusji i niesłabnących polemik. Niedosyt pozostawia jednak fakt, że podstawą przytoczonych argumentów są opinie innych autorów, a nie samego Doktoranta.

Pomimo powyższych uwag przedstawiana charakterystyka ogólnych zasad pomocy unijnej stała się dobrą podstawą dla omówienia znaczenia inicjatywy CIVITAS, wspierającą nowoczesne strategie zrównoważonego transportu miejskiego. Warto podkreślić, że Autor dokonał tu m.in. trafnej oceny tej inicjatywy w Polsce, w odniesieniu np. do problemu preferencji dla miast średniej wielkości. Zgodzić się należy, że skutkiem tego jest podkreślona w rozprawie niewspółmierność oddziaływania poszczególnych projektów na miasta, w którym są realizowane. Trafne są również uwagi podkreślające konieczność podejmowania przez organizacje, w tym jednostki samorządu terytorialnego, aktywnych działań umożliwiających racjonalne wykorzystanie środków unijnych. Jednocześnie wskazano wprost, o jakie działania chodzi. Pewien niepokój budzi natomiast treść zdania kończącego ten rozdział, w którym Autor odnosi się do rozdziału drugiego (?) zwłaszcza, że powołuje się również na tezę przyjętą w rozprawie. O który zatem rozdział chodzi?

**Rozdział trzeci** ilustruje metodologię przeprowadzonych przez Autora badań, ich cel i zakres, a także przyjęte hipotezy badawcze. Scharakteryzowano tu również opisywany projekt CIVITAS-RENAISSANCE oraz jego uczestników. W przypadku wskazanych, uzupełniających celów trudno jest podważyć ich zasadność, chociaż wydaje się, że znaczenie pierwszych dwóch nie jest zbyt istotne, z punktu widzenia głównego problemu podjętego w rozprawie.

Założenia podjęte w pracy w postaci tezy (podejrzewam, że ma ona charakter zasadniczy) oraz hipotez badawczych dosyć jasno określają główny kierunek badań. Oczywisty jednak charakter ma treść tezy, według której udział w projektach o charakterze międzynarodowym jest czynnikiem wywołującym zmiany o charakterze instytucjonalnym w podmiotach, które w nim uczestniczą. W związku z nader ogólnym charakterem takiego założenia, czy nie można automatycznie (bez potrzeby udowadniania) przyjąć, że takie zmiany są oczywiste? Potwierdza to przecież treść hipotezy pierwszej oraz jednoznaczna opinia Autora, że cyt. „, Nie ulega wątpliwości, że partycypacja w projekcie realizowanym przez międzynarodowe konsorcjum wymusza zmiany w organizacji całej jednostki” (s. 95).

Co zatem udowodniać, jeśli fakt zachodzących zmian w wyniku realizowania projektu jest dla Doktoranta tak oczywisty. Jak w takiej sytuacji uzasadnić celowość podejmowanych badań, zwłaszcza, że przytaczana teza ma, jak rozumiem, zasadniczy charakter? Tego rodzaju podejście istotnie narusza kluczowe zasady konstruowania założeń badawczych, w pracach o charakterze naukowym. Liczę, że Autor odniesie się do tej kwestii podczas publicznej obrony przedstawianych założeń.

Z pewnym uznaniem natomiast należy odnieść się do hipotez badawczych (poza pierwszą), których treść dowodzi faktu rozumienia problemu oraz umiejętności analizy kluczowych aspektów opisywanych zmian. Sam proces badawczy został konsekwentnie podporządkowany tym założeniom.

Pomimo występujących niedociągnięć metodyka badań własnych jest poprawna, zwłaszcza wobec przyjętych kryteriów. Posłużyły one z kolei do budowy i weryfikacji zaprezentowanego modelu badawczego. Można się zgodzić, że tak przyjęty model ilustruje związek pomiędzy udziałem w projekcie o charakterze międzynarodowym, a zmianami zachodzącymi w organizacjach, postrzeganymi przez pryzmat sposobu zarządzania oraz kultury organizacyjnej. Pewien niepokój budzi natomiast fakt, że badaniem jakościowym objęto tylko siedem osób zwłaszcza, że potraktowane one zostały w pracy anonimowo. Słabą wartość badawczą ma ostatni punkt rozdziału (3.3), którego treść wypełniona jest w dużej części informacjami o charakterze biuletynowym. Biorąc pod uwagę fakt, że część ta liczy prawie 18 stron (!) oczekiwać należało większej staranności analitycznej, a nie jedynie ograniczenia się do opisu, pozbawionego jakichkolwiek „emocji” badawczych. Nieporozumieniem jest również sposób zakończenia tego rozdziału, bez jakiegokolwiek próby przynajmniej ogólnego komentarza.

Pewną satysfakcję przynosi natomiast treść ostatniego, **czwartego rozdziału** pracy. Pomijając szczegółowy opis przeprowadzonych przez Doktoranta badań wydaje się, że można je przyjąć jako podstawę do weryfikacji hipotez badawczych oraz zrealizowania przyjętego celu. Wyniki badań uwzględniają wszystkie wyróżnione wcześniej aspekty zmian w organizacji. Pewien niepokój budzi natomiast stwierdzenie Autora sugerujące wprost, że hipotezy badawcze zostały sformułowane na podstawie pytań badawczych (s. 131). Cenne z kolei jest, że wyniki badań umożliwiły określenie kierunków zmian niezbędnych do kreowania nowoczesnych rozwiązań dotyczących funkcjonowania organizacji. Podobnie również należy ocenić wnioski odnoszące się do skuteczności wybranych, kluczowych sfer działalności organizacji.

Tytuł ostatniej części rozdziału (pkt 4.6) sugeruje, że przedstawia on wnioski i rekomendacje, będące wynikiem prac badawczych Autora. W przypadku wniosków, rzeczywiście można doszukać się tu interesujących podsumowań, nawiązujących również do hipotez badawczych. Warto było przy tym jednoznacznie wskazać, o którą hipotezę chodzi, w miejscu, gdzie Autor odwołuje się do niej (s. 156, 157). Można również postawić pytanie, co wspólnego ma treść tego punktu z rekomendacjami? Gdzie one się znajdują, czy nie należało sformułować ich w postaci syntetycznych punktów?

Syntetyczne podsumowanie najważniejszych wniosków znalazło się w **zakończeniu**. Ponownie nawiązano tu do tezy i hipotez badawczych, potwierdzono również fakt pozytywnej ich weryfikacji. Jednoznacznie wskazano także na efekty uczestniczenia organizacji w projekcie międzynarodowym, nie tylko z punktu widzenia uczestników, ale także szeroko pojętego otoczenia.

### **Uwagi ogólne**

Uzupełnieniem powyższych uwag jest jeszcze kilka kwestii.

**Po pierwsze**, słabą stroną rozprawy jest stosunkowo mała aktywność polemiczna Autora. Fakt ten budzi zdziwienie, z uwagi na niekwestionowaną wiedzę Doktoranta i zrozumienie przedstawionego problemu.

**Po drugie**, pomimo dobrze dobranych pozycji bibliograficznych dziwić może ich wąski charakter, wobec nader bogatego dorobku teoretycznego, dotyczącego poruszonego obszaru badawczego.

**Po trzecie**, w pracy poruszono szereg istotnych problemów, potraktowane one zostały jednak zbyt pobieżnie.

**Po czwarte**, warto było rozważyć potrzebę syntetycznych podsumowań, kończących poszczególne części pracy, a przynajmniej jej rozdziały.

**Po piąte**, trudno jest zaakceptować fakt występowania w pracy licznych błędów literowych oraz usterek redakcyjnych.

**Po szóste**, z uwagi na fakt, że podjęty problem realizowania projektu rozwojowego dotyczy środków unijnych, warto było rozważyć zasadność zaakcentowania tego w tytule pracy, a przynajmniej w zaproponowanej tezie.

### **Ocena końcowa**

Pomimo wielu uwag krytycznych przedstawionych w recenzji rozprawa posiada walory, o których była już również wcześniej mowa. Można przyjąć, że poruszony problem

badawczy ma stosunkowo oryginalny charakter, głównie z uwagi na fakt analizy wpływu realizowania projektu międzynarodowego finansowanego środkami unijnymi, postrzeganego przez pryzmat konkretnej organizacji. Widać również, że Autor posiada umiejętność samodzielnego prowadzenia prac badawczych, w tym skutecznej analizy dorobku teoretycznego. Treść rozprawy osadzona jest w literaturze, co w powiązaniu z konsekwencją metodologiczną umożliwiło zweryfikowaniu przyjętych założeń, w postaci tezy i hipotez pomocniczych. Warto wreszcie zauważyć, że wyniki przeprowadzonych badań są dobrym uzupełnieniem dotychczasowego dorobku naukowego, stanowią również inspirację do dalszych działań w obszarach, na które Doktorant wyraźnie wskazywał.

Można zatem założyć, że rozprawa doktorska Pana mgr. Adama Wyszomirskiego spełnia w wystarczającym stopniu wymogi określone w obowiązujących przepisach określających zasady nadawania tytułów i stopni naukowych. Treść pracy może być zatem przedmiotem publicznej obrony. Oczekuję jednak, aby w jej trakcie Doktorant potrafił dowieść, że posiada umiejętność samodzielnej, krytycznej analizy zjawisk i problemów, o których jest mowa w dyzertacji.

Warszawa, 12 listopada 2017

