

Prof. zw. dr hab. Kazimierz Pająk
Katedra Organizacji i Zarządzania
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Recenzja

rozprawy doktorskiej p. mgr. Adama Wyszomirskiego pt. Ocena wpływu uczestnictwa w projekcie międzynarodowym jako czynnik zmian w samorządzie na przykładzie projektu „CIVITAS-RENAISSANCE”, ss. 186; tabel 7; rysunków 37; aneksów 2. Szczecin 2017

Znaczenie tematu i przyjęta koncepcja badań

Unia Europejska, uwzględniając zróżnicowany rozwój regionów państw członkowskich zbudowała bardzo istotne narzędzie rozwojowe Wspólnoty, którym jest polityka spójności. Poprzez Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego, Europejski Fundusz Społeczny oraz Fundusz Spójności finansują tysiące projektów we wszystkich europejskich regionach. Ich nadrzędnym celem jest promowanie spójności gospodarczej i społecznej umożliwiającej zmniejszenie różnic rozwojowych pomiędzy państwami członkowskimi i regionami. Polityka spójności, której przykładowo budżet na lata 2007-2013 wynosił 347 mld €, a w latach 2014-2020 prawie 352 mld € stanowi największe źródło finansowania inwestycji związanych ze wzrostem gospodarczym i społecznym. Ułatwia on wszystkim regionom skuteczne konkurowanie w ramach rynku wewnętrznego i wszechobecnej globalizacji, uwzględniając przy tym rozwiązywanie strategicznych problemów związanych z dywersyfikacją energii, niżem demograficznym, zmianami klimatycznymi, wahaniami światowej gospodarki. Powoduje to wyodrębnienie w polityce spójności Unii Europejskiej priorytetów odnoszących się do rozwoju wiedzy i innowacji; rozwoju państw UE jako miejsca inwestowania i pracy; rozwoju mechanizmów umożliwiających przedsiębiorstwom tworzenia większej liczby

lepszyc miejsc pracy. W dalszej perspektywie posiadane środki finansowe postrzegano jako instrument finansowania realizacji strategii na szczeblu krajowym oraz ustanowienie tzw. *Lisbon earmarking*, czyli zasad wyodrębnienia polityki spójności na realizację celów lizbońskich, którymi są: konwergencja, konkurencyjność regionalna i zatrudnienie oraz europejska współpraca terytorialna. Powoduje to, że w obszernej już literaturze ekonomicznej i w naukach o zarządzaniu analizuje się różne aspekty teoriopoznawcze dotyczące dziedzin życia gospodarczego oraz społecznego wspólnot regionalnych. W nurt ten wpisuje się praca doktorska mgr. A. Wyszomirskiego pt.: *Ocena wpływu uczestnictwa w projekcie międzynarodowym jako czynnik zmian w samorządzie na przykładzie projektu „CIVITAS-RENAISSANCE”*. Jest on przykładem międzynarodowej współpracy między miastami promującymi alternatywne formy transportu, zmniejszenie uciążliwości ruchu drogowego, poszerzenie ochrony środowiska między innymi w takich państwach jak: Anglia, Włochy, Macedonia, Polska, Bułgaria.

Praca mgra A. Wyszomirskiego w swej treści dowodzi potrzebę wnikliwych analiz skutków wdrażania konkretnych pomysłów w UE na funkcjonowanie ich beneficjentów, i co ważne, że dofinansowanie to jest bezpośrednio bez pośrednictwa instytucji państwowych. Ale implikuje też konieczność wprowadzania przez beneficjenta zmian organizacyjnych, wypracowanie i wdrożenie nowego modelu zarządzania, obejmującego zarówno aspekty prawne, uwzględniające prawo lokalne jak i finansowe.

Przedłożona do recenzji praca doktorska wpisuje się w nurt dotychczasowych analiz polityki spójności UE. Ze społecznego, prawnego i finansowego punktu widzenia jest zasadna. Z punktu widzenia beneficjentów polityki spójności jest ważna i nader aktualna. Dysertacja ma charakter tradycyjny, a jej wewnętrzna struktura składa się ze wstępu, czterech rozdziałów, zakończenia i bibliografii. W moim opinii jest ona prawidłowa, treści poszczególnych rozdziałów, uwzględniające polskie normy dotyczące tekstu naukowego w pełni odzwierciedlają przyjęty cel i założenia badawcze. Jednak niektóre fragmenty pracy – np.: punkt 3.3 (od s. 102) można by podzielić na aspekt organizacyjny – obejmujący Szczecinek i aspekt finansowy dotyczący przeznaczonych środków i uzyskanych analiz w tym względzie. Ma on jednak charakter dyskusyjny, gdyż oznaczałoby to dodatkowe uzupełnienia dotychczasowego tekstu.

Wstęp pracy (s. 4-8) uzasadnia w sposób poprawny potrzebę podjęcia tego problemu badawczego. Doktorant poprawnie charakteryzuje funkcjonowanie czterech polskich podmiotów działających w ramach międzynarodowego konsorcjum realizującego wysoko budżetowy projekt CIVITAS RENAISSANCE finansowany ze środków UE. Jasno również

określono główny cel rozprawy, którym jest wskazanie wpływu uczestnictwa w programie o charakterze międzynarodowym na funkcjonowanie opisanych, polskich beneficjentów. Dobrze zidentyfikował teren badań (s.5), który w dużej mierze wynikał z charakteru i specyfiki miast uczestniczących w projekcie. Poprawnie zidentyfikowano cel badań. Jednak we wstępie brakuje hipotezy głównej i pomocniczych. Ale poprawnie są one zaprezentowane w rozdziale trzecim (s.95). Brakuje też szerszej informacji o treści poszczególnych rozdziałów i źródłach ich powstawania.

Uwagi do poszczególnych rozdziałów

Rozdział pierwszy zatytułowany *Teoretyczne aspekty zarządzania projektami w organizacjach* (s. 9-64). Ma on charakter interdyscyplinarny, teoretyczny obejmujący zarówno ekonomię jak i nauki o zarządzaniu. Autor poprawnie, profesjonalnie wykorzystał w nim publikacje polskie i anglojęzyczne. W oparciu o zgromadzone źródła wyjaśniono istotę zarządzania projektami, wskazano również na ich różnorodność, postrzeganą poprzez pryzmat wielu kryteriów podziału. Czytając go odnosi się wrażenie, że mgr A. Wyszomirski poprawnie dokonuje analiz skuteczności podejmowanych działań oraz ich wpływu na funkcjonalnie organizacji. Ta wiedza, którą zgromadzono w tym rozdziale predestynuje Autora dysertacji do własnych ocen, sądów i wskazań, często nawet polemicznych wobec przytaczanych opinii. Jednak nie robi tego w pełni.

Słusznie natomiast w części rozdziału (od s. 27) uzasadnia potrzebę rozwiązań służących zarządzaniu nowoczesną organizacją. (z wykorzystaniem takich narzędzi jak: LEAN, SIX SIGMA, TQM, ISO 26000 i inne) Na plus należy zaliczyć doktorantowi 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 tu są trafne i szeroko odnoszą się do transferu wiedzy wykorzystywanej w organizacji. Ale przy tym fragmentarycznie tylko zauważono zjawisko ryzyka.

Trafnymi wnioskami Autora są te wyrażone (od s. 44), a 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.

Godzi się też podkreślić i pochwalić mgra A. Wyszomirskiego, że rozważając problem metod służących określaniu sposobu dokonywania zmian w przedsiębiorstwie należy

podejmować próby oceny ich skuteczności, pod kątem trafnie przedstawionych kryteriów. Poprawnie zauważa, że najbardziej efektywną metodą pozwalającą usprawnić funkcjonowanie organizacji jest *reengineering*, poprzedzony procedurą *Rapid Re*. Nie wystarczająco wyjaśnia jednak dlaczego jest ona w tym przypadku skuteczna, a przecież jest szereg przykładów z praktyki gospodarczej z tego zakresu. Ogólnie rozdział metodologicznie i metodycznie oceniam pozytywnie. 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*.

W rozdziale drugim *Pomoc finansowa Unii Europejskiej jako zewnętrzny kontekst rozwoju organizacji* (s. 64-95), zwrócono uwagę na relacje pomiędzy finansowaniem organizacji środkami pomocowymi, a jej rozwojem. Doktorant poprawnie analizuje w nim uwarunkowania ekonomiczne i prawne przystąpienia Polski do Unii Europejskiej. Dobrze też identyfikuje kluczowe filary funduszy pomocowych wspierających rozwój polskiej gospodarki, w wymiarze politycznym, gospodarczym i społecznym. Mniej natomiast uwagi poświęcono skutkom akcesji właśnie w perspektywie czasowej mającej charakter rozwojowy. A przecież dokonany przez niego opis programów pomocowych ma istotne znaczenie i brakuje tu tej przysłowiowej kropki nad "i" choć dalej w tekście, bardzo słusznie zwraca uwagę na fundamentalne znaczenie racjonalnego wykorzystania środków pomocowych w realnym kreowaniu zmian rozwojowych. W moim odczuciu brakuje również próby przedstawiania ciągłości procesów finansowania rozwoju gospodarczego przez UE, zarówno w okresie przed jak i po akcesyjnym, gdzie zawężono złożoność polskiego sukcesu tylko do kwot zakontraktowanych projektów. A przecież zagospodarowanie funduszy pomocowych to także nowoczesna i sprawna administracja, nowy jej styl zarządzania. (s. 78) Warto zatem było dokonać z tej perspektywy oceny jej skuteczności.

Rozdział drugi pod względem metodologicznym i merytorycznym uważam za poprawny. Pomimo wcześniejszych uwag przedstawiana charakterystyka ogólnych zasad pomocy unijnej stała się dobrą podstawą dla omówienia znaczenia inicjatywy CIVITAS odnoszącej się do wsparcia nowoczesnych strategii zrównoważonego transportu miejskiego. W mojej ocenie mgr A. Wyszomirski poprawnie merytorycznie dokonał oceny tej inicjatywy w Polsce. Należy przyznać rację doktorantowi, że skutkiem tego jest podkreślona w rozprawie niewspółmierność oddziaływania poszczególnych projektów na miasta, w którym są realizowane. Podkreślenie wymaga też fakt, iż doktorant wykazał się umiejętnością łączenia polskiej polityki rozwoju przez liczne organizacje, jednostki samorządu terytorialnego, na rzecz aktywnych działań umożliwiających racjonalne wykorzystanie środków unijnych. Pomimo

tych pozytywów nie do końca (rozumiem) – przekonuje mnie ten fragment (s. 94 od przypisu 217) tekstu wieńczący rozdział drugi.

Rozdział trzeci *Założenia modelu badawczego i metodyki badań w kontekście charakterystyki projektu i jego partnerów* (s. 95-120). Zawarto w nim metodologiczną i metodyczną podstawę dysertacji, teren badań, cel badań i zakres oraz hipotezy badawcze. Przedstawiono też projekt CIVITAS-RENAISSANCE oraz jego uczestników. Jest to wszystko zasadne. Założenia podjęte w pracy w postaci tezy 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. Autor powinien jednoznacznie zadeklarować, że zmiany te są oczywiste. Potwierdza to przecież treść hipotezy pierwszej oraz jednoznaczna opinia Autora, że zawarta na stronie 95 partycypacja w projekcie realizowanym przez międzynarodowe konsorcjum wymusza zmiany w organizacji całej jednostki.

Co do hipotez, to należy podkreślić ich trafność., co dowodzi, że mgr A. Wyszomirski rozumie problem oraz w swej narracji dokonał umiejętnej analizy kluczowych aspektów opisywanych zmian. Sam proces badawczy został konsekwentnie podporządkowany tym założeniom. Także przyjęty w toku badań i opisów model badawczy ilustruje związek pomiędzy udziałem w projekcie o charakterze międzynarodowym, a zmianami zachodzącymi w organizacjach, postrzeganymi przez pryzmat sposobu zarządzania oraz kultury organizacyjnej. Ujemną stroną rozdziału trzeciego – pomimo, że oceniam go w sumie pozytywnie – jest mała próba badawcza, zbytnia ogólność treści zamieszczonej od strony 102.

Treścią rozdziału czwartego *Ocena udziału polskich podmiotów w projekcie międzynarodowym w świetle badań empirycznych* (s. 120-159) są wyniki uzyskane z przeprowadzonych badań. Pomijając szczegółowy ich opis wydaje się, że można je przyjąć jako podstawę do weryfikacji hipotez badawczych oraz zrealizowania przyjętego celu. Bardzo poprawne są zaprezentowane tu wyniki badań, które 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. Przedstawione wnioski i rekomendacje oceniam pozytywnie. Nie bardzo natomiast rozumiem tekstu pod rysunkiem 22 (s. 131).

Pozytywnie oceniam też zakończenie pracy, w którym znalazły się syntetyczne, najważniejsze wnioski. Nawiązano w nich, i to dobrze, do tezy i hipotez badawczych, potwierdzając tym samym 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.

I jeszcze oddzielne pozytywne zdanie należy się doktorantowi za zgromadzoną i uporządkowaną bazę źródłową pracy. Obejmuje ona zarówno źródła pierwotne, literaturowe i strony internetowe. Jest ona aktualna i podjęty problem badawczy poprawnie opisuje.

Uwagi ogólne

W recenzowanej dysertacji zauważono wiele uwag ogólnych mających charakter dyskusyjny i odnoszących się przykładowo do:

- braku szerszej polemiki z autorami prac dotyczących UE, środków unijnych, jaką powinien prowadzić Autor dysertacji;
- braku podsumowań poszczególnych rozdziałów;
- brak wskazania, że praca ma charakter użyteczny co potwierdza wdrożenie do praktyki projektu badawczego;
- w pracy zauważyć można potknięcia stylistyczne wynikające z licznych literówek.

Konkluzja

Recenzowana rozprawa doktorska mgra Adama Wyszomirskiego spełnia wymogi określone w art. 13 Ustawy z dnia 27 lipca 2005r. Prawo o szkolnictwie wyższym, a także określone w Rozporządzeniu Ministra Edukacji i Nauki o stopniach i tytułach naukowych, ponieważ:

- Stanowi oryginalne rozwiązanie przez Autora problemu naukowego, dotyczącego uczestnictwa w projekcie międzynarodowym jako czynnika zmian w samorządzie na przykładzie projektu „CIVITAS-RENAISSANCE”.
- Potwierdza znajomość przez doktoranta ogólnej wiedzy teoretycznej z zakresu ekonomii, finansów, przedsiębiorstw, a także roli państwa i samorządu terytorialnego w stymulowaniu rozwoju. Niepodważalnym argumentem tych umiejętności Doktoranta, są badania empiryczne i analizy problemu z tego zakresu zawarte w dysertacji.
- Sposób prezentowania w rozprawie badawczych problemów związanych z projektem, jego oddziaływanie na realizację strategii rozwoju regionu, miasta określenie płaszczyzn ich konkurencyjności, umiejętność aplikacji teoretycznego dorobku ekonomii, finansów, nauki o zarządzaniu itp. na „płaszczyznę polskiej, współczesnej

myśli ekonomicznej, ukierunkowanej na tworzenie racjonalnych podstaw dla funkcjonowania i rozwoju prorynkowej gospodarki krajowej i samorządowej i jej konkurencyjności ukazuje poprawny warsztat badawczy Doktoranta.

Mając na uwadze powyższe stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr. Adama Wyszomirskiego *Ocena wpływu uczestnictwa w projekcie międzynarodowym jako czynnik zmian w samorządzie na przykładzie projektu „CIVITAS-RENAISSANCE”*. spełnia wymagania określone w obowiązującej ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki. Na tej podstawie wnoszę o przyjęcie pracy i dopuszczenie Doktoranta do jej publicznej obrony.

Kazimierz Pająk

