

Poznań, dnia 10.01.2022 r.

dr hab. Maja Sajdak
Katedra Zarządzania Strategicznego
Instytut Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr inż. Miłosza Kurzawskiego
pt. „Model gotowości organizacji informatycznych do zwinnej transformacji”,
napisanej pod kierunkiem naukowym, prof. dr hab. inż. Cezarego Orłowskiego,
na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej.

1. Formalne i prawne podstawy wykonania recenzji

Formalną podstawą opracowania niniejszej recenzji stanowi pismo Prodziekana ds. nauki Wydziału Zarządzania i Ekonomii dr hab. inż. Tomasza Korola, prof. PG z dnia 27.10.2021 r., informujące mnie, że zgodnie z uchwałą Rady Dziedziny Nauk Społecznych Politechniki Gdańskiej z dnia 30.09.2021r. powołano mnie na recenzenta w przewodzie doktorskim mgr inż. Miłosza Kurzawskiego.

Podstawą oceny rozprawy stanowi art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 14.03.2003 r. o stopniach i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. nr 65 z późniejszymi zmianami), w myśl którego : „*rozprawa doktorska [...] powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne dokonanie artystyczne oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej*”.

Struktura rozprawy wpisuje się w kanon przyjętych w środowisku naukowym standardów w zakresie prezentowanych prac naukowo-badawczych. Praca składa się z pięciu rozdziałów. Pierwszy rozdział ma charakter wprowadzający, drugi rozdział przedstawia stan dotychczasowych badań w zakresie transformacji organizacji informatycznych, rozdział trzeci i czwarty prezentuje wyniki badań własnych Autora, natomiast w rozdziale piątym

WZiE Sekretariat
Wpłynęło dn. 26.01.22
L.dz. 65

przedstawiono podsumowanie i wnioski z pracy. Praca liczy łącznie 188 stron, uwzględniając spisy rysunków i tabel oraz 10 załączników.

2. Ocena doboru problematyki badawczej

Problematyka podjęta przez mgr inż. Miłosza Kurzawskiego jest niezwykle aktualna i ważna zarówno z perspektywy bieżącej debaty naukowej, jak i wyzwań dla współczesnego zarządzania projektami informatycznymi w przedsiębiorstwach. Obecnie możemy obserwować wykorzystanie projektów jako narzędzia do realizacji coraz większego zakresu celów przedsiębiorstw, jednak jak pokazują badania naukowe znaczna ich część kończy się porażką. Powodów, można by wskazać wiele ale kluczowym jest niska skuteczność zarządzania projektami. Zatem, wiele organizacji decyduje się na zmianę swojego podejścia z klasycznego kaskadowego na iteracyjny i zastosowanie podejścia zwinnego. Jak wskazują badania naukowe jest to proces niezwykle trudny i jedynie w połowie przypadków kończy się sukcesem. Źródeł porażki można szukać w tzw. problemach transformacyjnych a w szczególności braku jasnego celu oraz uprzedniej analizy gotowości organizacji do transformacji.

Niezwykle dynamicznie rozwijający się sektor IT stawia coraz to wyższe wymagania dla decydentów. Cyfryzacja przemysłu stanowi coraz częściej najważniejsze narzędzie budowania przewagi rynkowej. Transformacja technologiczna przedsiębiorstw w oparciu o technologie cyfrowe stanowi jeden z najsilniejszych trendów w rozwoju przedsiębiorstw. Rosnące wymagania klientów oraz zmieniające się modele biznesowe stanowią wyzwanie dla organizacji informatycznych, od których oczekuje się szybkiego dostosowania się do wymogów rynku. W obliczu pandemii Covid-19 decydenci odpowiedzialni za realizację projektów w sektorze informatycznym zostali dodatkowo postawieni przed trudnym wyzwaniem zwiększenia wysiłku w zakresie cyfrowej transformacji, reorientacji i przekwalifikowania siły roboczej ale również skuteczności sposobów wytwarzania.

Podjęty przez mgr inż. Miłosza Kurzawskiego temat dotyczący modelu gotowości organizacji informatycznych do zwinnej transformacji, uznaję za bardzo ważny z perspektywy potrzeb organizacji do całościowej analizy ich stanu dla zwiększania skutecznego i efektywnego procesu zwinnej transformacji. Jak słusznie zauważa Autor w



organizacjach informatycznych nie prowadzi się analizy gotowości przed przystąpieniem do zwinnej transformacji, co zwiększa prawdopodobieństwo ich porażki. Opracowany model może stanowić niezwykle cenne narzędzie dla decydentów minimalizujące ryzyko niepowodzenia zwinnej transformacji.

3. Ocena zastosowanych metod badawczych i źródeł informacji

W pracy zastosowano badania literaturowe oraz badania empiryczne. Realizacja celu głównego pracy wymagała od Autora realizacji pięcioetapowego procesu badawczego (w większości miał on charakter iteracyjny). Graficzna prezentacja procesu badawczego została ujęta na rysunku 1, niestety zbyt mała czcionka powoduje, że jest on zupełnie nieczytelny, co uniemożliwia czytelnikowi zapoznanie się z nim. Dalej, jednak Autor zadbał o czytelny i przejrzysty opis poszczególnych etapów.

W przypadku badań literaturowych przeprowadzonych na etapie pierwszym wykorzystano tradycyjne podejście przeglądu literaturowego. Przeprowadzone badania w części teoretycznej dotyczyły literatury głównie z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem oraz z zakresu zarządzania projektami. Praca powstała w oparciu o 82 źródła literaturowe, w przeważającej większości anglojęzyczne co stanowi o uwzględnieniu przez Doktoranta osiągnięć literatury światowej. Literatura jest aktualna i dobrze nawiązuje do tematu rozprawy doktorskiej. Niedosyt stanowi wykorzystanie jedynie dwóch baz do analizy literatury na pierwszym etapie procesu badawczego (ResearchGate oraz Google Scholar). Poszerzenie źródeł o inne dostępne bazy jak EBSCO, Emerald czy ScienceDirect (Elsevier) wzbogaciłoby bazę literaturową o inne dostępne modele wykorzystywane przy ocenie gotowości organizacji informatycznych do zwinnej transformacji oraz wyodrębnienie jej kluczowych komponentów.

Zaprezentowane w rozprawie badania empiryczne mają charakter jakościowy oraz ilościowy, wykorzystujący tradycyjną metodę badań ankietowych z wykorzystaniem kwestionariusza. Proces budowania modelu prowadzony był dwutorowo. Autor z jednej strony przeprowadził badania empiryczne podczas których zweryfikował elementy decydujące o sukcesie bądź porażce zwinnej transformacji, zbadał przebieg samego procesu oraz pojawiające się problemy. Z drugiej strony wyniki badań organizacji (zarówno z badań jakościowych jak i ilościowych) zebrał w postaci bazy przypadków, które dalej służyły jako



podstawa do zasilenia danymi modelu oceny gotowości organizacji informatycznych do zwinnej transformacji i jego weryfikacji. Wykorzystane metody badawcze nie budzą większych wątpliwości. Przyjęte podejście badawcze oraz zakres badań są poprawne. Docenić należy zaangażowanie i bardzo duży wkład Autora w realizację badań empirycznych, ich wieloetapowość oraz iteracyjny charakter. Logiczność wyводу i dbałość o szczegóły w prezentacji procesu badawczego zasługują na uznanie.

4. Ocena celu pracy i pytań badawczych

W rozdziale pierwszym zatytułowanym „Wprowadzenie” Autor przedstawia problem badawczy oraz cel pracy. Inspiracją dla sformułowania problemu badawczego, były doświadczenia Autora w pracy zawodowej w organizacjach informatycznych, które umożliwiły mu prowadzenie bezpośredniej obserwacji funkcjonowania organizacji informatycznych i wyzwań przed którymi te organizacje stoją. Postawa obserwatora zwinnej transformacji w wielu organizacjach umożliwiła Autorowi sformułowanie grup problemów stanowiących największą trudność dla uczestników procesu transformacji: problemy ze zmianą sposobu zarządzania projektami, problemy przy współpracy z klientami zewnętrznymi oraz problemy związane ze współpracą wewnętrzną. Na tej podstawie zdefiniował siedem problemów praktycznych związanych z transformacjami organizacji informatycznych. Zdefiniowane problemy stanowiły punkt wyjścia do analizy literatury oraz potwierdzenie występowania zidentyfikowanych problemów utylitarnych a także uzyskano informacje o nowych występujących problemach. W efekcie Autor sformułował główny problem utylitarny: *„W organizacjach informatycznych nie prowadzi się analizy gotowości przed przystąpieniem do zwinnej transformacji, co prowadzi do porażek projektów zwinnej transformacji”*. Potwierdzając zasadność wskazanego problemu utylitarnego w badaniach literaturowych, Autor prawidłowo wskazuje lukę badawczą oraz formułuje zasadnie i logicznie pięć pytań badawczych. W efekcie prezentuje hipotezę główną pracy: *„Wykorzystując dane historyczne i wnioskowanie przez przypadki możliwe jest określenie sukcesu lub porażki zwinne transformacji oraz potencjalne problemy transformacyjne”* oraz cel główny: *„Zbudowanie modelu oceny gotowości organizacji informatycznych do zwinnej transformacji”*. Cel główny pracy oceniam jako ambitny a sposób jego sformułowania nie budzi zastrzeżeń. Na podstawie celu głównego Autor wyłonił cztery cele teoretyczne i trzy



cele aplikacyjne. Przedstawione cele szczegółowe generalnie sformułowano poprawnie. Odpowiadają one głównemu celowi rozprawy oraz wskazanym wcześniej pięciu pytaniom badawczym.

Podsumowując tę część recenzji należy wskazać, że wyznaczony system celów jest spójny, sformułowany poprawnie i adekwatny do zakresu badawczego rozprawy.

5. Ocena układu pracy i ocena merytoryczna rozprawy

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska składa się z 5 rozdziałów liczących kolejno: 11, 33, 37, 42, 4 strony, a także spisu literatury, spisu rysunków i tabel oraz 10 załączników. Konstrukcja rozprawy jest spójna, a jej poszczególne rozdziały w uporządkowany sposób przedstawiają podejmowane zagadnienia. Wątpliwość jedynie budzi nieproporcjonalna objętość poszczególnych rozdziałów, w szczególności rozdziału piątego liczącego 4 strony, stanowiącego podsumowanie i wnioski z pracy.

Rozdział pierwszy stanowi wprowadzenie do tematyki pracy. Autor wskazuje na swoje doświadczenia zawodowe, które poszerzone o analizę literatury umożliwiły mu wyodrębnienie głównego problemu utylitarnego, następnie problemu badawczego oraz luki badawczej. W tej części Autor przywołuje kolejne raporty prezentujące problemy przedsiębiorstw mierzących się ze zwinną transformacją. Część ta jest dość chaotyczna, zyskałaby gdyby Autor przedstawił wyniki badań kategoryzując je na przykład według problemów czy wyzwań, na które wskazują autorzy raportów. Ponadto, w rozdziale pierwszym Autor wskazuje pięć pytań badawczych, które determinują dalej postawione cele i ostateczne rezultaty badań. Określono cel główny pracy, cztery cele teoretyczne oraz trzy cele aplikacyjne. Przedstawiony system celów uznaję za prawidłowy i odpowiednio zaprezentowany. Jasno i syntetycznie omówiono także proces oraz metody badawcze, trafnie uzasadniono wybór metody modelowania. W ostatniej części rozdziału pierwszego kompleksowo zaprezentowano układ pracy.

Rozdział drugi zawiera analizę literatury i przegląd dotychczasowego stanu badań w zakresie transformacji organizacji informatycznych. W krytyczny sposób Autor analizuje poszczególne modele oceny gotowości do zwinnej transformacji, wskazując na dobre praktyki w nich wykorzystywane mogące zasilić model autorski ale też uchybienia i braki, które trafnie rozpoznaje. Na uwagę i uznanie zasługuje bardzo rzetelne uporządkowanie



przez Autora wiedzy za zakresu kluczowych zagadnień związanych z transformacjami organizacji informatycznych, jasno i precyzyjnie określono terminologię wykorzystywaną w pracy odnoszącą się między innymi do kluczowych pojęć i komponentów związanych ze zwinną transformacją. Dobrym zabiegiem, zastosowanym przez Autora, jest podsumowanie zawartości merytorycznej poszczególnych podrozdziałów. Autorowi udało się w syntetyczny sposób a jednocześnie zapewniając wysoką wartość merytoryczną zrealizować pierwszy cel teoretyczny odnoszący się do zdefiniowania kluczowych pojęć związanych ze zwinną transformacją.

Rozdział trzeci przedstawia opis przyjętych założeń do budowy modelu oceny gotowości organizacji informatycznych do zwinnej transformacji oraz budowę modelu. W jasny i czytelny sposób Autor opisał kolejne prototypy założeń do modelu oraz przedstawił ich ewolucję. Ponadto, dokonał wprowadzenia do metody wnioskowania o przypadki oraz implementacji modelu. Przeanalizował także możliwości weryfikacji modelu. Pozytywnie oceniam bardzo przejrzyste i nie budzące zastrzeżeń zaprezentowanie kolejnych etapów procesu badawczego. Nie mam uwag co do treści, jednak mankamentem są nieczytelne rysunki nr 32-35. Nie umniejsza to jednak dokonań Autora w tym rozdziale, do których zaliczyć można, odpowiedź na dwa pytania badawcze, dzięki budowie kolejnych prototypów założeń oraz wykorzystania metody wnioskowania przez przypadki. Co więcej, dzięki poczynionym zadaniom Autor skutecznie zrealizował także trzy cele teoretyczne oraz dwa cele aplikacyjne.

Rozdział czwarty skupia się na opisie procesu weryfikacji opracowanego przez Autora modelu. Dokonano weryfikacji zarówno replikatywnej jak i prognostycznej. Dla procesu weryfikacji replikatywnej Autor opisał trzy badania przeprowadzone na podstawie organizacji informatycznych, które przeszły proces zwinnej transformacji. Natomiast, w procesie weryfikacji predykcyjnej Autor zastosował model w organizacji, która podjęła decyzję o rozpoczęciu procesów transformacyjnych, ale nie rozpoczęła jeszcze działań z tym związanych. Do osiągnięć Autora, należy uzyskanie odpowiedzi na pytanie badawcze: „*Na ile zastosowanie modelu opartego na wnioskowaniu przez przypadki (CBR) może podnieść efektywność procesu transformacji?*”. Możliwe to było dzięki przeprowadzeniu trzech badań opartych na weryfikacji replikatywnej oraz eksperymentu – weryfikacji prognostycznej. Ponadto, podjęte przez Autora w tym rozdziale działania umożliwiły skuteczną realizację



celu aplikacyjnego dotyczącego wykorzystania modelu do oceny gotowości organizacji informatycznych do zwinnej transformacji. Wywód prowadzony sprawnie i logicznie, opis przeprowadzonych badań nie budzi zastrzeżeń. Słabą stroną tej części pracy są jedynie nieczytelne ryski nr 37,38,40,41,44. Z kolei przedstawione tabele (przykładowo nr 17, 18, 19, 22, 27, 28, 32, 33) są nazbyt rozbudowane (zbyt duża czcionka) co utrudnia czytelnikowi ich analizę.

Rozdział piąty stanowi bardzo syntetyczne podsumowanie pracy, zawierające wnioski oraz założenia dalszych badań. Autor wskazuje na możliwości implementacji modelu jednak nie wspomina o jego ograniczeniach, wynikających z samej definicji, iż model odzwierciedla jedynie uproszczony fragment rzeczywistości. Uzupełnienie tekstu o ograniczenia modelu dałby czytelnikowi pełen obraz jego wartości aplikacyjnych. Wprawdzie, Autor wskazuje na kwestie implementacji modelu, opartej na wnioskowaniu przez przypadki, co determinuje ich liczebność jednak nie jest to jedyne ograniczenie modelu, które należy wziąć pod uwagę.

Reasumując, przyjęta konstrukcja rozprawy wraz z postawionym celem głównym oraz szczegółowymi celami teoretycznymi i aplikacyjnymi powoduje, że Doktorant konsekwentnie realizuje swoje zamierzenia budowy modelu oceny gotowości organizacji informatycznych do zwinnej transformacji.

6. Ocena strony formalnej i zagadnień terminologicznych rozprawy

Treść dysertacji wskazuje, że Doktorant prawidłowo operuje pojęciami z zakresu nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Praca napisana jest komunikatywnym językiem, który odpowiada standardom prac doktorskich. Autor sprawnie prowadzi wywód oraz dba o precyzję i konsekwencję pojęciową. Rozważania w części teoretycznej pracy są opatrzone przypisami do wiodących pozycji światowej literatury przedmiotu. Mankamentem jest brak alfabetycznego uporządkowania spisu literatury, co utrudnia czytelnikowi odnalezienie konkretnej pozycji. Jak wcześniej wspomniano słabą stroną pracy są nieczytelne rysunki oraz zbyt obszerne tabele.

Formalna strona rozprawy jest prawidłowa, docenić należy erudycję Doktoranta i trafne formułowanie myśli i wniosków. Widać, że tekst został przygotowany z należytą dokładnością i starannością. Percepcję treści ułatwiają liczne wyróżnienia poprzez



pogrubienie w tekście najistotniejszych terminów oraz ich definicji. Cennym zabiegiem są syntetyczne podsumowania na końcu poszczególnych rozdziałów.

7. Konkluzja recenzji

Po zapoznaniu się z przedstawioną do recenzji rozprawą doktorską mgr inż. Miłosza Kurzawskiego pt. „Model gotowości organizacji informatycznych do zwinnej transformacji”, napisaną pod kierunkiem prof. dr hab. inż. Cezarego Orłowskiego oraz promotora pomocniczego dr inż. Artura Ziółkowskiego, stwierdzam, że stanowi ona oryginalne i wartościowe rozwiązanie problemu naukowego, jakim jest zbudowanie modelu gotowości organizacji informatycznych do zwinnej transformacji a mgr inż. Miłosz Kurzawski wykazał ogólną wiedzę teoretyczną z zakresu nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Ponadto treść rozprawy, zastosowana metodyka oraz postępowanie badawcze potwierdzają, że mgr inż. Miłosz Kurzawski posiada umiejętność prowadzenia samodzielnych badań naukowych. Przedstawiona mi praca, świadczy o dużej dojrzałości i świadomości naukowej Doktoranta. Wskazane przez mnie uwagi i wątpliwości mają charakter polemiczny, a ich celem jest przede wszystkim sugestia dalszego rozwijania i doskonalenia warsztatu naukowego Autora.

Tym samym stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr inż. Miłosza Kurzawskiego pt. „Model gotowości organizacji informatycznych do zwinnej transformacji”, spełnia wymogi ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. nr 65 z późniejszymi zmianami) i wnioskuję o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.

Lektura rozprawy doktorskiej otwiera wiele wątków do dyskusji naukowej, w tym moje dwa pytania do Doktoranta na publiczną obronę:

1. Wśród najczęściej wskazywanych grup barier związanych ze zwinną transformacją wskazuje się: bariery związane z organizacją takie jak kultura organizacyjna, komunikacja, obowiązki komunikacyjne (raportowanie), hierarchia władzy; bariery związane z zasobami ludzkimi; bariery procesowe takie jak praktyki pomiaru sprawności realizacji zadań, proces przejścia z metodyk kaskadowych do metodyk zwinnych oraz wybór właściwej metodyki zwinnej; bariery związane z technologią i narzędziami transformacji takimi jak oprogramowanie itp. Które z grup barier



według opinii Doktoranta mają najsilniejszy wpływ na prawdopodobieństwo porażki w procesie transformacji? Proszę uzasadnić swoją odpowiedź.

2. Czy wskazane bariery stanowią ograniczenia dla opracowanego modelu gotowości organizacji informatycznych do zwinnej transformacji?

M. Sajdak

dr hab. Maja Sajdak

Poznań, 10.01.2022r.