

Prof. dr hab. inż. Dorota Kuchta

Wrocław, 12.09.2023

Wydział Zarządzania

Politechnika Wrocławska

Dorota.kuchta@pwr.edu.pl



Recenzja rozprawy doktorskiej pana mgr. inż. Piotra Zejera pt. Model oceny dojrzałości przedsiębiorstw do zastosowania zwinnych metodyk zarządzania projektami IT

Przedstawiona mi do recenzji rozprawa doktorska, której celem było zaproponowanie modelu oceny dojrzałości przedsiębiorstw do zastosowania zwinnych metodyk zarządzania, obejmuje 213 stron, w tym 5 rozdziałów i 7 załączników. Na bibliografię składa się 440 pozycji. W rozdziale 1. Autor przedstawia wyniki przeglądu literatury w zakresie metodyk zwinnych, sukcesu projektów IT oraz modeli dojrzałości w zarządzaniu projektami, przede wszystkim zwinnym. W rozdziale 2. znajdujemy opis i wyniki badań pilotażowych, które miały na celu wskazanie elementów, które powinny być uwzględnione w modelu. Następnie, w kolejnym rozdziale Autor proponuje zapowiadany w celu rozprawy model, wykorzystując wyniki analizy literatury, wyniki badań pilotażowych i własne doświadczenia praktyczne (należy podkreślić, że Autor jest praktykiem ze znacznym doświadczeniem w zarządzaniu projektami). W 4. rozdziale Autor opisuje wstępną weryfikację modelu, taką, jak była możliwa do przeprowadzenia w ramach czasowych przygotowywania rozprawy. Ostatni rozdział stanowią konkluzje.

Należy potwierdzić, że Autor osiągnął cel rozprawy: zaproponował odpowiedni model i dokonał jego wstępnej weryfikacji. Praca wnosi tym samym nową wartość do zarządzania projektami, a tym samym do dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Autor stosuje właściwe metody badawcze (systematyczny przegląd literatury, badania ankietowe, studia przypadku, analizę danych, pracę koncepcyjną nad modelem) i w zasadzie robi to poprawnie. Niemniej jednak praca zawiera sporo usterek, a nawet błędów, których charakter przedstawiam poniżej.

Chciałabym zacząć od pytania ogólnego, dotyczącego sukcesu projektu. Autor rzeczywiście przeprowadził analizę literatury w tym zakresie, jednak tak naprawdę w swoich badaniach ankietowych nie wchodzi w definicję tego pojęcia, lecz mówi w formularzach ankiet po prostu o sukcesie projektu. Tymczasem, jak Autor sam pisze w części literaturowej,

pojęcie to jest bardzo złożone i zmienne, jako że może wykorzystywać różne kryteria, zależne od kontekstu i konkretnej decyzji. Na str. 19 mowa jest o „kryteriach sukcesu projektów IT z perspektywy ZMZZP”. Czy, i w jakim stopniu, można i należy mówić o kryteriach sukcesu projektów z perspektywy metodyk? Zapytam nieco prowokacyjnie: czy klientowi/odbiorcy nie bywa w wielu przypadkach obojętne, jaka metodyka była stosowana, bo jego kryteria sukcesu mogą być całkowicie niezależne od metodyki, od tego, jak projekt realizowano? Również zespołowi projektowemu i innym interesariuszom może być przecież w wielu przypadkach wszystko jedno, jaką metodykę stosowano, byle spełnione zostały określone kryteria sukcesu? Pytanie to staje się jeszcze bardziej zasadnie w obliczu zdania z 16. wiersza 2. akapitu na str. 66, gdzie Autor pisze, że czynniki sukcesu „są uzależnione od oczekiwanych rezultatów projektu”. Skoro tak, to użyta metodyka naprawdę ma niewielkie znaczenie: najważniejsze, żeby osiągnięto „oczekiwane rezultaty”, nieważne jaką metodyką. Stosuję tu nieco prowokacyjne stwierdzenia, oczekując, że Doktorant się do nich ustosunkuje. Pytanie to łączy się z 3. podwierszem od końca 2. wiersza tab. na str. 82. Czytamy tam: „... organizacja może odnieść sukces w projektach, jednak sukces ten jest tylko częściowy ze względu na brak standardu zarządzania ...”. Nie zgadzam się z tym stwierdzeniem. Można odnieść pełny sukces projekcie nawet jeśli organizacja jest niedojrzała. Czasem ma się po prostu szczęście, i jeżeli rozumienia sukcesu nie uzależniamy od sposobu prowadzenia projektu, to sukces w omawianym tu przypadku wcale nie musi być częściowy (choć pewnie często taki będzie).

Kolejnym pytaniem, na które odpowiedź jest moim zdaniem bardzo ważna, jest to dotyczące szeroko pojętych „zależności”, o których Doktorant pisze szczególnie często od ok. 100. strony. Przyznam, że nie zawsze rozumiem te zależności, to, jak Doktorant pojmuje to pojęcie. W dodatku czasem Doktorant stosuje zamiennie pojęcie „relacja” (Rys. 2.7 na str. 104), co jest jeszcze czymś innym. Zależność jest pojęciem bardzo ogólnym. Może oznaczać, że element A wzmacnia lub osłabia element B, wyklucza go, pomaga w jego stosowaniu bądź przeszkadza itp. Nigdzie nie znalazłam doprecyzowania, jakie konkretnie zależności Doktorant ma na myśli. Na str. 104 w 7.-8. wierszu czytamy o „zależnościach między praktykami zwinnymi a elementami/czynnikami organizacji”. Po pierwsze, nie wiem co to jest czynnik organizacji, a po drugie, nie rozumiem, o jakiego typu zależności tu chodzi. Podobnie nie rozumiem „relacji celów strategicznych z praktykami zwinnymi” z Rys. 2.7. Zupełnie niejasny jest typ zależności z Tab. 2.1 na str. 113 i kolejnych stron i tabel. Na str. 138 pod tabelą Autor beztrudno dorzuca jeszcze kolejny synonim, „korelacja”. Dostrzegam w tym zakresie niedostatki definicyjne i pojęciowe.

Bardzo problematyczna jest część pracy zawierająca wzory i wyniki działania algorytmów (str.132-135.). Zaczniemy od wzoru 3.1. Co to są „strony”? Nie znam takiego pojęcia w teorii grafów. I to jeszcze strony, które prowadzą do stron???? I potem, w ostatnim elemencie wyliczanki pod wzorem, Autor dodaje pojęcie linku. Takiego pojęcia w teorii grafów też nie ma. Autor wyjaśnia pod wzorem 3.1 dwa symbole, których nie ma we wzorze, a nie wyjaśnia symboli, które są we wzorze. We wzorze nie ma żadnego współczynnika d , lecz jedynie funkcja jednoargumentowa $d()$. Podobnie, we wzorze nie ma liczby C , lecz funkcja jednoargumentowa $C()$. W analogiczny sposób niepoprawnie jest opisany wzór 3.2. Mamy tam „przychodzących i wychodzących sąsiadów” (???) oraz równie nieznaną pojęcie „stopnia wyjść”. Nie jest wyjaśnione, co oznacza symbol $||$ w mianowniku. W teorii grafów nie ma pojęcia „kosztów między sąsiadami” (9. wiersz, str.134) ani „skumulowanego kosztu względem wierzchołka”, Autor nie wyjaśnia też, o jakie koszty μ chodzi. Muszę stwierdzić, że Autor zupełnie nie rozumie pojęcia drzewa rozpinającego, którym się posługuje na str.135. Jego wyjaśnienie, w 3.-4.wierszu 2. akapitu: „drzewo danego grafu, które będzie miało najniższe, możliwe koszty względem jego początku” jest niepoprawne i nie ma sensu.

Co do metodyki badań, zastanawiam się, jak Doktorant przeprowadził analizę literatury dotyczącą sukcesu projektów i krytycznych czynników sukcesu projektów? Jakie stosował kwerendy? W szczególności, czy zawężał przeszukiwanie do kontekstu metodyk zwinnych i projektów IT? Z podrozdziału 1.1 może wynikać, że tak, a wówczas mogło się zdarzyć, że pewne istotne kryteria i czynniki, niezależne od branży i metody, umknęły uwadze Autora.

Miejscami rozprawa jest pisana nie do końca ścisłym językiem. Czy Autor uważa, że tłumaczenie słowa *capabilities* w kontekście występującym na str.34 jest właściwe? W języku polskim wyrażenie „możliwości adaptacji” oznacza raczej, że adaptacja jest możliwa do przeprowadzenia, co jest pojęciem bardzo ogólnym. Słowo *capabilities* oznacza jednak raczej „zdolności, potencjał”. Z tą samą problematyką wiąże się moje pytanie dotyczące zdania na str.35, 5.-7.wiersz drugiego akapitu: „Zwinność projektową organizacji postrzegać należy jako zdolność szeroko rozumianego projektu do skutecznego reagowania na zmieniające się otoczenie, możliwość (tu poprawiłam błąd gramatyczny) dostosowania, która istnieje w ‘potrzebach interesariuszy, zmianach technologicznych i innych potrzebach wynikających ze specyfiki projektu’”. Z tym zdaniem wiąże się kilka pytań. Dlaczego „zwinność projektowa organizacji” definiowana jest przez pryzmat pojedynczego projektu? I co to jest „szeroko rozumiany projekt”? Ponadto mamy w tym jednym zdaniu dwa różne tłumaczenia słowa *capabilities*, który to zabieg wydaje mi się mylący. Ponadto, nie bardzo rozumiem, co to jest

w tym przypadku „możliwość dostosowania”? Czego do czego? I w jaki sposób może ona istnieć w potrzebach interesariuszy, zmianach technologicznych i innych potrzebach?

Podobne pytanie dotyczy słowa adaptacja i pochodnych, często używanych w rozprawie. Adaptacja w języku polskim ma 3 znaczenia: 1) przyswojenie, przywłaszczenie 2) przerobienie 3) przystosowanie, dopasowanie. Należało wyjaśnić, o które znaczenie chodzi Autorowi.

Autor stosuje jeszcze jedno nieściśle wyrażenie, ponownie wynikające prawdopodobnie z braku głębszej refleksji nad tłumaczeniem angielskich fraz. W 5.wierszu od dołu na str.35 czytamy o miernikach „Czas na aktualizację projektu” i „czas na podjęcie decyzji”. W odpowiednich przypisach na tej samej stronie czytamy wyjaśnienia: „średni czas dla zespołu na aktualizację planu” – które to wyrażenie oznacza czas, jaki był DANY zespołowi, żeby zaktualizować plan”, oraz „średni czas POTRZEBNY zespołowi na przeanalizowanie..”, co ma zupełnie inne znaczenie niż „czas dany zespołowi” na coś. Prawdopodobnie chodzi w obu przypadkach o drugie znaczenie, ale użyte wyrażenia są wysoce nieprecyzyjne, a wręcz mylące.

Nie bardzo rozumiem, o jakie mierniki chodzi w trzech pierwszych wierszach str.36. Co to za mierniki: „interakcja, walidacja”? To nie są wartości liczbowe. Czy chodzi tu o liczbę interakcji i czas walidacji?

Do kogo odnosi się wyrażenie „umiejętności zastosowania metodyk” w akapicie poprzedzającym tytuł podrozdziału 1.4 na str.36? W poprzedzających tę frazę słowach autor sugeruje, że nie chodzi tu o zespół projektowy, a więc o kogo? Umiejętności zastosowania metodyk w oczywisty sposób dotyczą też zespołu...

Problematyczny jest sposób stosowania przez Autora pojęcia „czynnik”, który w j. polskim i generalnie w zarządzaniu oznacza zazwyczaj „przyczynę wywołującą określone zjawisko lub skutek, przyczyniającą się doń”. Mówimy przecież np. o czynnikach sukcesu projektu. Tymczasem w wielu miejscach, zwłaszcza na str.58-59, Autor pisze o „czynnikach wyboru metodyk”, odnosząc się do np. zaangażowania klienta jako czynnika wyboru metodyk zwinnych. Zaangażowanie klienta, ani żaden inny czynnik ukazany na rys.1,14, nie wywołuje wyboru metodyki, najwyżej przyczynia się do tego, że wybór być uważany za właściwy. „Czynnik wyboru” nie jest zatem wyrażeniem do końca ścisłym. Raczej powinien to być „czynnik prawidłowego wyboru” lub coś podobnego. Pod Rys.2.8 na str.106 Autor używa słowa „czynnik” jako synonimu „działania” z Rys.2.8. Takie swobodne przeskakiwanie z pojęcia na pojęcie nie jest właściwe w pracach naukowych.

W 1.zdaniu 2.akapitu na str.60 Autor w używa aż trzech określeń: sukces projektu, powodzenie projektu, pomyślność projektu. Przypuszczam, że dla Autora są to synonimy i Autor ucieka się do nich wszystkich z powodów stylistycznych, jednakże w pracy naukowej należy używać wyłącznie pojęć zdefiniowanych, a nie dowolnych synonimów.

Ww. akapit jest dla mnie w ogóle bardzo problematyczny. Poświęcony jest on pojęciu kryteriów sukcesu projektu. O ile pierwszą przytoczoną definicję, „wskazanie podstaw do oceny pomyślności projektu”, można, pomijając słowo „pomyślność”, uznać za poprawne, o tyle kolejne przytoczone definicje nie są jej równoważne i są, moim zdaniem, w dużej mierze niepoprawne. Trudno mi uznać sformułowanie ‘„zbiór zasad i norm w ramach określonych wytycznych”, które prowadzą do osiągnięcia pożądanego wyniku’ za mające cokolwiek wspólnego z kryteriami sukcesu. Ta definicja może się ewentualnie jakoś odnosić do czynników sukcesu, ale nie do kryteriów. Podobnie całkowicie nieprawdziwe jest następujące dalej stwierdzenie, że ustalone i przyjęte kryteria mają PROWADZIĆ do osiągnięcia sukcesu. Prowadzić mogą czynniki, a kryteria to tylko sposób oceny zastanej sytuacji, jak zresztą sam Autor słusznie pisze w kolejnym zdaniu: „... pozwalającymi na ocenę sukcesu bądź porażki projektu”.

Niepokojące, i, jak się okazuje w dalszym ciągu pracy, również nieprawdziwe jest ostatnie zdanie tego samego akapitu, w którym Autor zapowiada traktowanie pojęć „kryterium” i „miernik” jako synonimy. Nie znam takiego podejścia z literatury (w kontekście sukcesu projektu). Nie stosuje takiego podejścia „guru” zarządzania projektami, H.Kerzner, w swojej sztandarowej książce poświęconej tematyce miar i sukcesu, której Autor niestety nie cytuje, zatytułowanej *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance*. Kryteria sukcesu to w uproszczeniu kilka miar, dotyczących całego projektu już po zakończeniu projektu bądź jego faz, a mierniki są pojęciem szerszym, stosowane są w zarządzaniu projektami i pomagają mierzyć, czy projekt zmierza ku sukcesowi. Są znacznie liczniejsze i szczegółowe, i często dotyczą regularnych pomiarów podczas realizacji projektu. Sam Autor pokazuje w dalszym ciągu pracy, że wcale nie trzyma się zasady traktowania pojęć „kryterium” i „miernik” jako synonimy. Bardzo wyraźnie widać to w Tab.1.14 na str.63. Wprawdzie rzeczywiście w tytule Autor używa słowa „kryterium”, a w nazwie kolumny słowa „miernik”, co mogłoby wskazywać w pierwszej chwili na to, że traktuje te dwa pojęcia jako synonimy. Jednak kolumna nazwana „miernik” absolutnie nie zawiera kryteriów sukcesu. Kryterium, zgodnie z przyjętą przez samego Autora definicją, stanowi podstawę do oceny sukcesu projektu. Tymczasem wspomniana kolumna zawiera głównie szczegółowe mierniki, stosowane w regularnych odstępach podczas

realizacji projektu, które nie oceniają sukcesu – poza miernikiem i zarazem kryterium „dostarczona wartość biznesowa” i „satisfakcja użytkownika”. Ani „czas cyklu”, ani mierniki typu „planowane vs. aktualne” nie są kryteriami sukcesu projektu. Nawiasem mówiąc, również na str.93 w 3.akapicie od dołu część kryteriów sukcesu jest źle sformułowana. Ograniczenia nie stanowią kryterium sukcesu, nie jest nim również „zespół”.

Ta sama tabela zawiera kolejne nieściśle wyrażenia. Np. w 2.wierszu tabeli Autor pisze o optymalizacji wartości. Jeśli już, to raczej chodzi o maksymalizację w ramach pewnych ograniczeń (optymalizacja może też oznaczać minimalizację, o którą tu na pewno nie chodzi). Ale czy na pewno chodzi o maksymalizację tego kryterium? Celem jest raczej maksymalizacja wielokryterialnego sukcesu projektu, a nie tylko jednego kryterium. Bo czy inne nie powinny być też maksymalizowane? Wszystko zależy zresztą od przyjętej definicji sukcesu, którą to tematykę, jak zauważyłam wyżej, Autor uwzględnił w stopniu niewystarczającym. Słowa „optymalizacja”, „optymalizować” są często używane w pracy w bardzo dowolnych znaczeniach. Ponadto, w ostatnich czterech wierszach na str. 63 znajdujemy dość szczególną definicję wartości: „oprogramowanie wdrożone do produkcji, które z czasem może przynieść zwrot z inwestycji”. Skąd Autor wziął taką definicję (nie ma tu odniesień do literatury)? Kiedy mierzymy taką wartość? W momencie, kiedy oprogramowanie zostało wdrożone do produkcji, a okres odnoszący się do wyrażenia „z czasem” jest przed nami (nawiasem mówiąc, Autor zupełnie abstrahuje od momentu w cyklu życia projektu i produktu, kiedy mierzymy sukces projektu)? Jak mierzymy wówczas, czy oprogramowanie „może” przynieść zwrot z inwestycji? Moim zdaniem taka definicja może sklasyfikować jako sukces wszystkie projekty, w których oprogramowanie wdrożono do produkcji, zupełnie niezależnie od jego późniejszych losów. I jak mierzymy tę wartość, zdefiniowaną jako „oprogramowanie”? Wartość raczej powinna być liczbowa. Ponadto, Autor sam sobie przeczy, bo dalej pisze (pierwsze dwa wiersza na str.64), że można mierzyć wartość biznesową, związaną rzekomo ze zwrotem z inwestycji, na kilka sposobów: jako NPV, IRR lub RO. Ale NPV ani IRR nie są zwrotem z inwestycji!

W wierszach 13.-14., drugiego akapitu na str.66 Autor najwyraźniej znowu szuka na siłę synonimu do jasno zdefiniowanego pojęcia. Tym synonimem dla pojęcia „czynnik sukcesu” wydaje się być w oczach Autora „cecha”. Moim zdaniem nie można tak swobodnie zastępować zdefiniowanych pojęć, cecha to jest coś zupełnie innego niż czynnik.

Autor przyjmuje następującą definicję czynnika: „warunek, wpływ, znaczenie, okoliczność, fakt, które ‘przyczyniają się do takich a nie innych wyników’”. Tymczasem sformułowania użyte w kolumnie „Czynnik” w Tab.1.15 na str.67 nie spełniają tej definicji.

Częściowo mamy tu do czynienia z niestarannym tłumaczeniem. Np. „Opóźnienie w podjęciu decyzji” oznacza w języku polskim sytuację, kiedy decyzja zostaje podjęta zbyt późno. Trudno raczej twierdzić, że coś takiego przyczynia się do sukcesu. Wyjaśnienie w kolumnie „Opis” tłumaczy, że chodzi o czas podejmowania decyzji, zatem czynnik został niepoprawnie nazwany. Jednak również sam „czas podejmowania decyzji” nie przyczynia się do sukcesu, lecz tylko „krótki czas podejmowania decyzji” lub „odpowiednio krótki, krótszy niż itp.”. Czynnik musi być sformułowany jako coś pozytywnego. Podobnie, mam wątpliwości co do drugiego czynnika. Po pierwsze, sformułowanie „minimalny zakres” nie jest niczym pozytywnym i nie opisuje żadnego „warunku, wpływu, zdarzenia, okoliczności ani faktu”. Nie jest zatem czynnikiem. „Minimalny” nie jest też synonimem „akceptowalnego”. Można mówić o minimalnym akceptowalnym zakresie, ale to pojęcie, bez przecinka, powinno się pojawiać konsekwentnie w obu kolumnach. To samo dotyczy większości pozostałych tzw. czynników w tej tabeli, które czynnikami tak naprawdę nie są, bo nie spełniają definicji. Ponadto opis w drugiej kolumnie nie zawsze jest opisem. Np. nie rozumiem, w jaki sposób zdanie umieszczone przy czynniku „zwinny proces” miało być opisem tego czynnika. Podobne uwagi dotyczą Tab.1.16 na str.69. Tabela ta zawiera ponadto inne nieścisłości. Np. zdanie w wierszu Kierownik projektu/rotacja personelu, w podwierszu 5.-6., brzmi: „Mowa jest o zaufaniu do zespołu wyrażanym (*poprawiłam tu niepoprawną formę gramatyczną*) poprzez to, jak interesariusze ... i sponsorzy .. współpracują z zespołem”. To nie jest do końca prawda. To, jak interesariusze i sponsorzy współpracują z zespołem, wynika z wielu czynników, np. z ich chęci, kultury organizacyjnej, wiedzy itp. i może nie mieć nic wspólnego z zaufaniem do zespołu. W ostatnim wierszu tabeli na str. 69, w 1.kolumnie mowa jest o narzędziu CASE, a w drugiej kolumnie o narzędziach. Ponadto brak wyjaśnienia skrótu CASE. Kolejne pytanie: jak Autor rozumie „krytyczność aplikacji” (przedostatni wiersz tabeli na str.69)? Pojęcie to nie zostało zdefiniowane. W pierwszym wierszu tej samej tabeli na str.70 mowa jest o stopniu wysiłku. Co to znaczy? Podobnie, w kolejnym wierszu nie rozumiem pojęcia minimalizowania ryzyk, jako że w zasadzie ryzyka w zarządzaniu projektami są zdarzeniami. Nie rozumiem również w tym samym wierszu pojęcia „jakości celu” – do tego dochodzi jeszcze fakt, że w 2.kolumnie mowa jest o jednym celu, a w pierwszej o celach. Następnie, w części tej samej tabeli zatytułowanej „Zespół” zadziwia nieco stwierdzenie, że „zespół maksymalnie 21-osobowy jest właściwszy do zastosowania ZMZP”. Właściwszy niż co? A ostra granica 21 jest tu wyjątkowo rażąca. W wierszu „Doświadczenie” Autor wymienia w opisie wiedzę, ale wiedza to coś innego niż doświadczenie.

W 12.wierszu na str.71 czytamy o czynnikach „nowości, technologii, złożoności i tempa”. Niestety nie jest dla mnie jasne, do jakich „warunków, wpływów, znaczeń, okoliczności, faktów” odnoszą się te rzeczowniki. A do jakichś powinny, skoro są to czynniki. Jeśli projekt jest bardziej złożony, mniej złożony, to zastosowanie zwinnych metodyk jest bardziej skuteczne? Jak widać, stwierdzenia te są kompletnie niejasne. Nie rozumiem również kolejnego zdania, mówiącego, że „Zwiększenie poziomu niepewności faworyzuje .. podejście...”. Czasownik „faworyzować” oznacza „preferować, wyróżniać, popierać”. Nie bardzo wiem, którego znaczenia mam tu użyć i co wynika z tego zdania.

Przed Tab. 1.17 na str.71 czytamy zapowiedź grupowania „uwarunkowań i kryteriów”. W tabeli mowa już jest tylko o uwarunkowaniach. O jakie kryteria chodziło tu Autorowi i czemu to słowo zniknęło? Co to są uwarunkowania, a co to są kryteria (na str.94 w wierszu 4.-5. te pojęcia są ponownie mieszane)? Sama Tab. 1.17 zawiera podobne błędy, jak wcześniejsze tabele. Mnóstwo tu nieścisłości. Np. w drugim podwierszu 1.wiersza: co to są warunki projektu? Może chodzi tu o warunki realizacji projektu? W 3.podwierszu tego samego wiersza: okazja to w języku polski „wyjątkowa sytuacja sprzyjająca czemuś”, więc nie można mówić o niesprzyjających okazjach.

Na str.72, w 4.-5. wierszu 1.akapitu podrozdziału 1.5.1, czytamy: „semantyka rozumienia pojęcia dojrzałości nawiązuje do stanu posiadanej dojrzałości” Wg mnie jest to tzw. „masło maślane”.

Co znaczy wyrażenie w 12.wierszu 2.akapitu na str.76: „zwiększenie wydajności w rozwoju i zarządzaniu projektami”? Co to jest rozwój projektów? Co to jest wydajność w rozwoju projektów, a co wydajność w zarządzaniu projektami?

Czy wyrażenie użyte w 8.wierszu od dołu (str.84), „uczenie się wymagań”, jest prawidłowe? Moim zdaniem wymagania można poznawać, ale nie uczyć się ich.

Nie bardzo rozumiem 3.konkluzję ze str. 92: „Charakterystyka ZMZIP wskazuje na ich iteracyjne ... podejście w zarządzaniu projektami, które w uzupełnieniu oczekiwań stawianych przed zespołami ... determinuje wybór ZMZIP jako skutecznej metody zarządzania projektami.” Iteracyjne .. podejście jest w ZMZIP oczywistością, nie trzeba tutaj analizy literatury. Nie rozumiem, co znaczy stwierdzenie „w uzupełnieniu oczekiwań stawianych przez zespołami..”. Jak iteracyjne podejście uzupełnia oczekiwania? No i co to znaczy „skuteczna metoda zarządzania projektami”?

Podobnie nie rozumiem ostatniego zdania w 4.akapicie od końca na str.93: „Ocena umiejętności stosowania podejścia zwinnego może oznaczać należyte stosowanie praktyk zwinnych”. W jaki sposób ocena może oznaczać należyte stosowanie?

W kolejnym akapicie na str.93 niejasna jest dla mnie logika wywodu. W 1.części tego akapitu mowa jest o kryteriach sukcesu, w drugiej części o „kamieniu węgielnym” ZMZZP. To są dwa różne zagadnienia, a słowo „Szczególnie”, rozpoczynające 2.zdanie, sugeruje związek logiczny między oboma zdaniami.

Co to znaczy „wysoki poziom płynności” na Rys.2.8 ze str.105? O jaką płynność tu chodzi? Gdzie jest definicja tego pojęcia?

W jaki sposób „ocena gotowości” może stanowić motywację (wiersze 13.-11. od dołu na str.122) – ocena to pewne działanie, procedura.

W diagramie na Rys.1.2 na str.15, we wstępnej części pracy, kiedy Autor przedstawia czytelnikowi jej zarys, znajdujemy hasło „Badanie pilotażowe” bez żadnej wzmianki, czego ono dotyczy. W ostatnim wierszu tej samej strony czytamy o dodatkowych „obszarach”, ale nie wiadomo, obszarach czego. Co to znaczy „dojrzałość zwinna” (ostatni wiersz na str.21)? To pojęcie jest używane, a nie zostało zdefiniowane.

W tab.1.1 na str.26 pierwsza kolumna powinna być zatytułowana „Grupy czynników zwinności”, bowiem nie zawiera ona pojedynczych czynników.

Co oznacza zdanie ze str.34 (3-4 wiersz): „Przyczyny i źródła zwinności stanowią obszar nazywany sterownikami zwinności.”? Czy przyczyny i źródła są sterownikami (po prostu) – bo co to znaczy „stanowią obszar”? I przede wszystkim: w poprzedzającym zdaniu Autor pisze o przyczynach zwinności. W tym zdaniu dodaje „źródła”. Co w tym przypadku oznacza słowo „przyczyny”, a co „źródła”?

Co oznacza wyrażenie z 7.wiersza przedostatniego akapitu na str.37 „kluczowy i krytyczny czynnik modelu”. Jaka jest różnica między czynnikiem kluczowym a krytycznym? Na str.75 w 12.wierszu od dołu czytamy o „zastosowaniu oceny modelu”. Nie bardzo rozumiem: chyba chodzi nam o stosowanie modelu, ewentualnie przeprowadzenie oceny za pomocą modelu?

W 1.wierszu str.77 czytamy, że kryteria „posiadają opis”. Nie jest to poprawne wyrażenie. W 7.wierszu tej samej strony Autor użył wyrażenia „w przypadku” w złym znaczeniu, Autorowi chodzi tu o „ze względu na liczne...”. Wyrażenie „w przypadku” ma zupełnie inne znaczenie.

W 4. wierszu Tab.1.18 na str. 78, w 3.-4. podwierszu, czytamy o „technikach metod ilościowych jako kryteriach”. Techniki ani metody z całą pewnością nie mogą być kryteriami. Nie rozumiem dwóch stwierdzeń ze str.115 (5. i 6.element wyliczanki): „Strategia firmy może nie odwoływać się.. „ co to znaczy „może” – jest możliwe, że to się zdarzy, czy też firma nie potrzebuje tego robić; „Ważne, aby zmianę sposobu działania budować od IT, bo teraz to

firmy ogólnie podejmują decyzję o zmianie sposobu działania” (zdanie kompletnie dla mnie niezrozumiałe). Na str. 116 tekst jest dla mnie w dużej części niezrozumiały, a z całą pewnością jest on napisany bardzo niestarannie.

W wielu miejscach rażą błędy stylistyczne, gramatyczne i składniowe. Np. w ostatnim akapicie str. 18 mamy zdanie: „Zaproponowany model umożliwia jego wykorzystanie”. Jego, czyli czyje? Swoje? Model umożliwia wykorzystanie samego siebie? To wyrażenie jest zarówno niepoprawne gramatycznie, jak i logicznie. Zdanie po środku 2.akapitu na str.25: „Ludzie o ustalonym nastawieniu ... porażkami” jest dla mnie całkowicie niezrozumiałe. Pierwsze zdanie podrozdziału 1.4 na str.36 zawiera konstrukcję „podejście zwinne charakteryzuje się ... na podejściu adaptacyjnym”. Tego typu błędów jest w pracy bardzo dużo. Nagminnie Autor niepoprawnie stosuje imiesłów czynny. Jeden z wielu przykładów: zdanie na początku str.31, „Stosując określone praktyki... organizacyjnej” sugeruje, że działanie (podmiot) stosuje praktyki. Zdarzył nawet dość istotny błąd ortograficzny: na str. 26 nazwisko prof. B. Kozuch napisane jest zarówno poprawnie, przez „ż”, jak i niepoprawnie, przez „rz”. Na str.68, w 3.wierszu po rysunku, mamy również dość poważny błąd: skrót „wg” pisze się bez kropki. Błędy gramatyczne są także w ważnych fragmentach pracy, np. na str. 74 w przyjętej definicji dojrzałości projektowej (4.wiersz od końca): umiejętność nie łączy się z przyimkiem „do”, mówimy „umiejętność skutecznego stosowania”. Str.84 i 85 są kolejnym przykładem częstych błędów językowych Autora. „Wybór jest kierowany przez komponent” w akapicie pod Tab.1.21, „cele zwinności obrazują się zasadami” w przedostatnim akapicie na str.85, itd. Wyrażenie z dwóch ostatnich wierszy ze str.93, „ich zależności z elementami”, jest też niepoprawne językowo. Zależności występują między elementami, a nie z elementami. Podobnie nie mówi się „korzyść do czegoś” (8.element wyliczanki na str.107). Na stronie 104 w 1.wierszu ostatniego akapitu znajdujemy wyrażenie „poziom zachowań”. Nie rozumiem, o co chodzi, a już tym bardziej nie rozumiem frazy znajdującej się dwa wiersze dalej: „doświadczenia badanych respondentów ... wyrażają pogląd praktykowania”. Nawet nie jestem w stanie się domyślić, co to jest pogląd praktykowania. Co to znaczy „natura działań” z 8.wiersza na str.106? Co to jest „niejednoznaczność między” z 7.elementu wyliczanki na str.107? Co to znaczy „zdecydowanie oceniać” (3.wiersz pod tabelą na str.115)? Co to jest „uosobienie zwinności” z 7.wiersza na str.137?

Większość powyższych zarzutów ma jednak charakter drugorzędny. Wynikają one w dużej mierze z braku należytej staranności podczas pisania i korekty pracy, a nawet, moim zdaniem, z braku jakiegokolwiek poważnej korekty tekstu. Ponadto Autor jako praktyk nie nabył podczas przygotowywania rozprawy wystarczającego rygorystycznego pojęciowego. Jasne

jest jednak, że doskonale rozumie istotę problemu, dobrze zna problematykę zarówno od strony praktycznej, jak i od strony teorii zarządzania projektami (bo znajomość np. teorii grafów pozostawia sporo do życzenia). Autor opanował również podstawowe metody badawcze dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości i dowiódł, że potrafi je stosować i wyciągać z wyników poprawne wnioski. Jak wspomniałam wyżej, realizując w pełni postawiony sobie cel, Autor wniósł nową wartość do dyscypliny. Stwierdzam zatem jednoznacznie, że rozprawa doktorska mgr. inż. Piotra Zejera spełnia wymogi określone w art.179 Ustawy „Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 3 lipca 2018”, a tym samym może stanowić podstawę do ubiegania się o nadanie stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Tym samym wnoszę o dopuszczenie rozprawy do publicznej obrony.

Dorota Kuchta