



Lublin, 13.02.2024 r.

**Recenzja osiągnięć naukowych dr. inż. Roberta Kamińskiego
Monografii pod tytułem „Subkultura zespołu projektowego” (Oficyna Wydawnicza
Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2021)
oraz pozostałej aktywności naukowej Habilitanta w związku z postępowaniem
prowadzonym przez Radę Dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości Politechniki
Wrocławskiej (Uchwała nr 120/2020-2024) o nadanie stopnia doktora habilitowanego
w dziedzinie nauk społecznych, dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości**

1. Wstęp – podstawy formalne recenzji

Podstawą wydania opinii jest pismo dr hab. Hanny Włodarkiewicz-Klimek, prof. PP, Przewodniczącej Rady Dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Poznańskiej z dnia 13 listopada 2023 r., informujące mnie o powołaniu przez wyżej wymienioną Radę w skład komisji habilitacyjnej, powierzając mi funkcję recenzenta w postępowaniu habilitacyjnym w dziedzinie nauk społecznych, dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Podstawą prawną dla przeprowadzenia oceny jest artykuł 221 ustęp 5 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2018 r., poz. 1668) oraz Statut Politechniki Poznańskiej (uchwała nr 175/2016-2020 Senatu PP z dnia 10 lipca 2019 r.) i Regulamin nadawania stopnia doktora habilitowanego na Politechnice Poznańskiej (uchwała nr 137/2020-2024 Senatu PP z dnia 31 maja 2023 r.).

Dokumentacja, która dotarła do mnie drogą pocztową dnia 14 grudnia 2023 r., nie była wyczerpująca. Jednakże została uzupełniona i ostatecznie jest prawidłowa. W skład dokumentacji wchodzi:

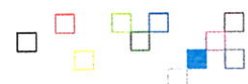
- wniosek o przeprowadzenie postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości;

- dane wnioskodawcy, kopie dokumentów potwierdzających posiadanie stopnia doktora nauk ekonomicznych;
- autorska monografia pt. „Subkultura zespołu projektowego” (Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, 2021);
- autoreferat przedstawiający informacje o posiadanych dyplomach i stopniach naukowych, zawierający informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych; omówienie osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, w tym charakterystykę publikacji wchodzącej w skład głównego osiągnięcia naukowego oraz informacje o pozostałych osiągnięciach naukowych; informacje o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową oraz informacje o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych i popularyzujących naukę.

W przesłanym uzupełnieniu złożonej dokumentacji na potrzeby postępowania habilitacyjnego (e-mail z dn. 3 stycznia br.) zawarto: poświadczoną kopię dyplomu doktorskiego, uzupełnienie autoreferatu w zakresie danych naukowych; informacje o stażach naukowych odbytych w ośrodkach akademickich w kraju i za granicą, informacje o wykonanych ekspertyzach, przeprowadzonych szkoleniach itp. na rzecz otoczenia społeczno-gospodarczego; dodatkowe informacje o osiągnięciach organizacyjnych. Ostatecznie dostarczone materiały umożliwiają przygotowanie recenzji i są wystarczające w świetle wymagań właściwych w tym przypadku przepisów.

Dr inż. Robert Kamiński spełnia formalne kryteria wymagane od kandydatów na stopień doktora habilitowanego. Habilitant uzyskał stopień doktora nauk ekonomicznych, nadany uchwałą Rady Wydziału Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej (17 grudnia 2002 r.).

Ponadto oświadczam, że nie jestem autorką ani współautorką żadnej z publikacji dr. inż. R. Kamińskiego, ani recenzentem w procesach wydawniczych w odniesieniu do publikacji wykazywanych do recenzji. Zgodnie z zapisami zamieszczonymi w dokumentacji, podstawowym osiągnięciem naukowym doktora inżyniera Roberta Kamińskiego jest monografia pt. „Subkultura zespołu projektowego”, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, 2021.

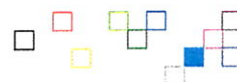


2. Informacja o kandydacie i przebiegu jego pracy naukowo-dydaktycznej

Kandydat uzyskał tytuł magistra inżyniera w roku 1998 na kierunku Zarządzanie i Marketing na Wydziale Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. W latach 1998–2008 był zatrudniony na stanowisku asystenta na wskazanym wyżej wydziale. Od roku 2008 pełni funkcję adiunkta na tym samym wydziale Politechniki Wrocławskiej. W latach 2001–2019 równolegle pracował jako wykładowca zewnętrzny w Technische Universität w Dreźnie. Przebieg kariery naukowej i dydaktycznej kandydata można ocenić jako prawidłowy. Obszar naukowych i dydaktycznych zainteresowań kandydata charakteryzuje się spójnością (obszarem zainteresowań) od samego początku jego kariery akademickiej. Był on w sposób ciągły związany z zagadnieniami społecznymi dotyczącymi kultury organizacyjnej, jak również z problematyką struktury organizacyjnej.

3. Opinia o monografii pod tytułem "Subkultura zespołu projektowego" (Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, 2021), w której przedstawiono główne osiągnięcie naukowe zgodnie z art. 219 pkt 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. - Prawo o szkolnictwie wyższym. Recenzentami wydawniczymi monografii byli: prof. dr hab. Aldona Glińska-Noweś oraz dr hab. Janusz Lichtarski, prof. UEW. Problematyka identyfikacji kultury zespołów projektowych, w tym w odniesieniu do kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, jest oryginalnym zagadnieniem badawczym, dotychczas niepodejmowanym w polskiej literaturze przedmiotu. Koncepcja subkultury w organizacjach cieszy się zainteresowaniem badaczy od trzech dekad, jednakże nacisk na badanie subkultur zespołu projektowego jest tematem rzadziej podejmowanym, w szczególności w polskiej literaturze przedmiotu. Identyfikacja luki badawczej stanowi wkład autora do literatury przedmiotu, szczególnie w odpowiedzi na zachodzące zmiany w strukturach organizacyjnych. Niemniej jednak, sam sposób rozwiązania problemu badawczego może budzić wątpliwości, o czym będę pisać w dalszej części recenzji. Moja opinia na temat monografii opiera się przede wszystkim na ocenie następujących aspektów:

- doboru tematu;
- problemu badawczego, celów pracy i hipotez;
- struktury monografii i formalnej strony;
- doboru metod i narzędzi badawczych.



3.1. Ocena doboru tematu

Monografia koncentruje się na zagadnieniach związanych z kształtowaniem się kultury organizacyjnej i tworzeniem subkultur w jej obrębie. Pomimo iż badania nad subkulturami w organizacjach rozpoczęto już w latach 90. XX wieku, wybór tej problematyki uznaję za trafny, ponieważ dotyczy on specyfiki subkultury, która wykształca się w trakcie pracy zespołów projektowych. Ten obszar nie został jeszcze wystarczająco dobrze zbadany, szczególnie w polskiej literaturze przedmiotu w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Autor zasadnie podkreśla nowe uwarunkowania wynikające z coraz bardziej płynnych struktur organizacyjnych opartych na projektach, co czyni interesującym bliższe i kompleksowe zbadanie procesu kształtowania się i funkcjonowania kultury zespołów projektowych w kontekście złożoności i dynamiki zachowań organizacyjnych na poziomie całej organizacji. Tematyka monografii została dobrze uzasadniona i wpisuje się w kluczowe nurty badawcze w dziedzinie nauk o zarządzaniu i jakości, przede wszystkim w nurt funkcjonalistyczny, który przez wiele lat był tradycyjnie dominującym paradygmatem w zarządzaniu. Jednak w kontekście badań nad kulturą organizacyjną, coraz częściej podkreśla się również zalety podejścia interpretatywnego.

Podjęta tematyka subkultury zespołów projektowych jest istotna, zasadna i niewystarczająco rozpoznana w literaturze przedmiotu. W związku z tym, pod kątem podejmowanej problematyki, recenzowana monografia nie budzi moich zastrzeżeń i ten aspekt oceniam pozytywnie. Autor w swoich badaniach skupił się na identyfikacji determinant i charakterystycznych cech subkultury zespołu projektowego, co może stanowić istotny wkład do nauki.

3.2. Problem badawczy, cele i hipotezy

W wyniku przeglądu literatury zidentyfikowano lukę kompetencyjną oraz problemy badawcze. Za wartościowe uznaję rozpoznanie luki badawczej. W miejsce głównego problemu badawczego zaproponowano sześć problemów badawczych, co jest dopuszczalne. Jednakże, jeśli w oparciu o definicję J. Sztumskiego (1984, s. 28) problemy badawcze to pytania, na które odpowiedzi poszukuje się za pomocą badań naukowych, to sformułowanie problemów budzi zastrzeżenia metodyczne. Są to:

- „Pierwszy problem badawczy wiąże się z potrzebą wprowadzenia do nauki o zarządzaniu terminu subkultura zespołu projektowego” (s.9);



- „Drugi problem badawczy powinien być sformułowany jako pytanie: „Jakie czynniki sprzyjają kształtowaniu się subkultury zespołu projektowego?” (s. 11);
- „Trzeci problem badawczy dotyczy niespójności wyników badań poświęconych cechom subkultury zespołu projektowego” (s.12);
- „Czwarty problem badawczy lepiej przedstawić w formie pytania: „Jakie są relacje między subkulturą zespołu projektowego a kulturą organizacyjną?” (s.13);
- „Piąty problem badawczy odnosi się do procesów zachodzących w obszarze subkultury zespołu projektowego” (s.13); w autoreferacie (s.7) „piątym problemem badawczym jest konieczność analizy procesów zachodzących w odniesieniu do subkultury zespołu projektowego”;
- „Szósty problem badawczy dotyczy zależności między subkulturą zespołu projektowego a funkcjonowaniem organizacji w wielu jej aspektach” (s.13). Powinno być jakie są ...

Dr inż. Robert Kamiński określa główny cel pracy jako sformułowanie kompleksowego modelu subkultury zespołu projektowego. Nie jest jasne jak rozumieć „sformułowanie”. Czy „sformułowanie” oznacza identyfikację hipotetycznego modelu, czy też jego ostateczne opracowanie na podstawie weryfikacji hipotez.

Dla realizacji głównego celu zaproponowano sześć celów szczegółowych, które ogólnie są prawidłowe, ale także wymagają pewnej korekty językowej, np.:

- Cel 1: „Ukazanie problematyki zarządzania projektami”, zamiast „identyfikacja stanu wiedzy ...”.
- Cel 2: „Opisanie czynników systemowego modelu funkcjonowania subkultur w organizacji”, może lepiej identyfikacja?

Na podstawie analizy literatury zaproponowano definicję „Siły kultury zespołu projektowego” i sformułowano 36 hipotez badawczych, podzielonych na cztery grupy. Propozycja 36 hipotez może budzić wątpliwości, w tym dotyczące metodyki badań. Autor wydaje się nie mieć świadomości, jakiej ogromnej pracy i zaangażowania wymagałaby weryfikacja proponowanych hipotez, z zastosowaniem prawidłowej metodyki. Ta niefrasobliwość znajduje odzwierciedlenie w tym jak Habilitant formułuje hipotezy badawcze. Słabością jest brak/ albo słaba precyzja operacjonalizacji zmiennych oraz brak krytycznego podejścia do metod stosowanych weryfikacji niektórych z proponowanych hipotez. Wspomniane 36 hipotez zostało podzielonych na cztery grupy:

- Czynniki sprzyjające powstawaniu subkultury zespołu projektowego;



- Relacje między subkulturą zespołu projektowego a kulturą organizacyjną;
- Procesy zachodzące w zespołach projektowych;
- Związki między subkulturą zespołu projektowego a wybranymi zmiennymi (zaangażowanie pracowników, realizacja celów, opór wobec zmian, przewaga konkurencyjna).

Pierwsze cztery hipotezy (H1a, H1b, H1c, H1d), dotyczące związku między cechami projektu a siłą subkultury zespołu projektowego (innovacyjność projektu, złożoność projektu, tempo realizacji projektu, poziom niepewności technologicznej projektu), zostały sformułowane prawidłowo. Analogicznie, hipoteza H2 dotycząca związku między formą organizacji a siłą subkultury jest sformułowana prawidłowo.

Operacjonalizacja zmiennych w hipotezie H3 budzi wątpliwości: "Im bardziej członkowie zespołu projektowego różnią się pod względem wykształcenia i kwalifikacji od pozostałych pracowników w organizacji, tym silniejsza jest subkultura zespołu projektowego, i odwrotnie." Hipoteza ta wymaga precyzyjnego zdefiniowania zmiennych objaśnianych i zmiennych objaśniających. Autor często w pracy odnosi się do „kwalifikacji i wykształcenia”. W analizie literatury autor odwołuje się do pojęć bliskoznacznych, ale różniących się znaczeniowo w kontekście zarządzania, takich jak umiejętności, kompetencje i kwalifikacje. W przypadku hipotez dotyczących "wykształcenia" i "kwalifikacji" konieczna jest ich operacjonalizacja, np. przez określenie poziomu wykształcenia, specjalizacji czy mierzenie kwalifikacji za pomocą certyfikatów. Odwołując się do literatury Maanen i Barley (1984, s. 129) omawiają kwalifikacje zawodowe, podkreślając ich egzaminowany, czyli certyfikowany charakter. Bloor i Dawson (1994), cytowani na tej samej stronie podkreślają znaczenie profesjonalistów, natomiast Trice (1993) skupia się na problematyce subkultur zawodowych, używając terminów "wiedza" i "umiejętności", co odsuwa na bok bezpośrednią analizę kompetencji. Na stronie 124 autor zauważa, że wyższy poziom niepewności technologicznej wiąże się z większym zapotrzebowaniem na kierowników projektów o zaawansowanych umiejętnościach technicznych. Wprowadzenie komentarza dotyczącego relacji między kompetencjami a kwalifikacjami uporządkowałoby tok rozumowania.

Hipoteza H4 opisuje związek między percepcją atrakcyjności pracy w projekcie a siłą subkultury zespołu projektowego. Można odnieść wrażenie, iż Habilitant nie zauważa, że ocena percepcji członków zespołu wymaga zastosowania odpowiednich narzędzi



badawczych oraz przeprowadzenia badań w grupie członków projektu. Percepcja to „proces poznawczy polegający na postrzeganiu, uświadamianiu sobie przedmiotów, zjawisk i procesów, zachodzący wskutek działania określonych bodźców na narządy zmysłowe” (Dubisz, red., 2003, 92–93). Kierownik nie może „widzieć” procesów zachodzących w umysłach członków zespołu. Problemy społeczne są często postrzegane i doświadczane subiektywnie przez różne grupy społeczne, co może prowadzić do różnic w percepcji problemu i preferowanych rozwiązań.

Hipoteza H5: "Im bardziej dynamiczne i złożone jest otoczenie projektu, tym silniejsza jest subkultura zespołu projektowego, i odwrotnie." W istocie, hipoteza ta składa się z dwóch oddzielnych hipotez, jednej dotyczącej złożoności, a drugiej dynamiki otoczenia. Dla celów poprawnej weryfikacji powinny zostać one sformułowane osobno.

Hipoteza H6: "Im mniejsze związki kierownika projektu ze stanowiskami liniowymi w organizacji oraz im większą posiada władzę, tym silniejsza jest kultura zespołu projektowego. Hipoteza H 6 jest interesująca, ale wymaga sprecyzowania, jak dokładnie należy rozumieć "związek z liniowymi stanowiskami organizacji" i "władzą", jak zmienne zostaną zmierzone. Weryfikacja tej hipotezy wymaga zastosowania sprawdzonych narzędzi do pomiaru władzy oraz dokładnego opisu, jak forma organizacji projektowej będzie mierzona w sposób obiektywny. Tekst mógłby zyskać na wartości przez głębsze teoretyczne rozwinięcie koncepcji przywództwa i kultury zespołu projektowego.

Hipoteza 7: Charakter subkultury zespołu projektowego pełni funkcję wzmacniającą. Należy jednak zadać pytanie o drugą zmienną w tej interakcji, aby móc pełniej zrozumieć dynamikę tego zjawiska.

W analizie kolejnych ośmiu hipotez skoncentrowano się na procesach zachodzących w ramach subkultur oraz między różnymi zespołami projektowymi. Hipotezy H 8a i H 8b odnoszą się do zależności między ilością czynników sprzyjających migracji między subkulturami a intensywnością oraz charakterem wzmacniającym kultury organizacyjnej. Autor pracy zidentyfikował osiem kluczowych czynników wpływających na proces migracji między subkulturami, co prowadzi do pytania o przesłanki zakładające równorzędność ich wpływu. Dlaczego są one równorzędne? Wydaje się, że nie sama liczba wymiarów, ale ich układ powinny mieć znaczenie bowiem na siebie wzajemnie oddziałują. Problemy społeczne są wieloaspektowe, a każdy z tych aspektów może wpływać na problem na różne sposoby, co utrudnia analizę.



Podobne kwestie poruszone zostały w odniesieniu do hipotez H 9a i H 9b, które koncentrują się na liczbie czynników ułatwiających interakcje między uczestnikami różnych subkultur. Każde przejście może oznaczać zmiany w systemie i w systemach społecznych, zmiany w systemach są bardzo złożone i wielowymiarowe.

Hipoteza 10a postuluje, że: "Im bardziej środowisko zespołu projektowego sprzyja procesowi uczenia się jego członków oraz im bardziej normy i wartości tego zespołu wspierają uczenie się w ramach subkultury, tym silniejsza jest subkultura zespołu projektowego". Podnosi to kwestię metodologii badawczej umożliwiającej ocenę, w jakim stopniu kultura organizacyjna jest przyjazna procesowi uczenia się. Należy zatem zastanowić się nad sposobami badania procesu uczenia się zarówno na poziomie indywidualnych członków zespołu, jak i całej subkultury (jej członków).

Podobne, do wyżej wspomnianych wątpliwości, dotyczą kolejnych hipotez H11a i H11b opisujących kontaktowanie się między subkulturami. Konieczne są badania struktur w organizacji i subkultur w całej organizacji.

H 12a: „im silniejsza jest subkultura zespołu projektowego tym większe jest zaangażowanie członków zespołu projektowego” (s.168). Można uznać, że hipoteza jest prawidłowo sformułowana. Zaangażowanie jest podstawą pracownika i nie może „mierzone opiniami” kierownika. W literaturze są dostępne odpowiednie narzędzia pomiaru zaangażowania pracowników.

Analizując treść kolejnych hipotez od H12b - do H15e dostrzegam podobne słabości. Wątpliwości budzi operacjonalizacja zmiennych i metoda weryfikacji hipotez. W szczególności w przypadku gdy hipotezy dotyczą zmiennych związanych z postawami pracowników, jak np. opór wobec zmian. W tym przydatku Habilitant zbadał tylko opinie kierowników projektów. Podobnie badanie komunikacji między zespołami projektowymi wymaga badania procesów organizacyjnych (nie tylko opinii kierownika).

Moja uwaga dotyczy operacjonalizacji kluczowej zmiennej jaką jest subkultura zespołu projektowego. Czytając rozważania autora nieco się pogubiłam i dostrzegam brak logiki wywodu. Na s. 184 jest napisane „jeśli subkultura zespołu projektowego będzie słaba, lub będzie jej brak”, czyli zakłada się, że może nie wystąpić fenomen subkultury zespołu projektowego. Natomiast na s. 185 opisując „typ subkultury zespołu projektowego” (powinno być typy) autor wymienia trzy typy subkultury: wzmacniająca, neutralna i przeciwstawna. Czyli zakłada się, że zawsze istnieje subkultura o określonym typie.



3.3. Dobór metod i narzędzi badawczych

Podstawą do opracowania teoretycznych założeń modelu badawczego była analiza literatury. Można uznać, że przeprowadzono ją w oparciu o satysfakcjonującą liczbę publikacji. Jednakże, zabrakło analizy najnowszych opracowań (np. Sackmann, S. A., & Sackmann, S. A., 2021, Lissillour, R., & Wang J., 2021 oraz polskich prac z obszaru kultury organizacyjnej (np. Sitko-Lutek A., 2018). Ogólnie przyjęte postępowanie badawcze można uznać za prawidłowe, a wnioski wynikające z przeglądu literatury za zasadne i stanowiące wkład do literatury przedmiotu.

W modelu przyjęto założenie, iż identyfikacja subkultury zespołu projektowego może zostać przeprowadzona w odniesieniu do kultury organizacji. Dlatego niezbędne jest wcześniejsze zidentyfikowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. W tym celu należy zastosować właściwy paradygmat i powiązane z nim metody badawcze. W obszarze badania kultury organizacyjnej mogą być zastosowane zarówno metody jakościowe jak i ilościowe (Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A., 2016; Sułkowski, Ł. 2013). W przypadku podejścia opartego na badaniach ilościowych badania muszą być przeprowadzone na reprezentatywnej grupie pracowników danej organizacji. Niestety nie dostrzegam takiego podejścia w analizowanych badaniach. Chociaż, czytając strony 39-40, wydaje się, że Autor będzie stosował takie podejście. W tekście jest napisane, iż „ze względu na temat niniejszej monografii za najbardziej odpowiednią uznano definicję kultury organizacyjnej zaproponowaną przez Hofsteda, według którego kultura organizacyjna jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu...”.

Nisko oceniam umiejętności Habilitanta w zakresie prowadzenia badań empirycznych, począwszy od formułowania problemu badawczego, hipotez badawczych i kończąc na ich weryfikacji.

W niniejszym opracowaniu pojawia się istotna niejasność dotycząca obszaru badań, rozumiana jako dylemat między skupieniem się w badaniu na *subkulturze zarządzania projektami* a *subkulturze zespołów projektowych*. Rozróżnienie między tymi dwoma pojęciami zostało zarysowane na stronie 112. *Subkultura zarządzania projektami*, zgodnie z definicją Autora, odnosi się do zbioru wartości i przekonań, które są wspólne dla *profesjonalistów* w dziedzinie zarządzania projektami (kierowników). Tym samym, jeśli opisywane w pracy badanie koncentruje się na opiniach kierowników projektów (profesjonalistów), należy interpretować je jako *analizę subkultury zarządzania projektami*.



Z kolei *subkultura zespołu projektowego* powinna być badana przez pryzmat norm i wartości członków zespołów projektowych.

W procesie oceny wniosków z przeglądu literatury istotne jest zwrócenie uwagi na fragmenty, w których obserwuje się ograniczoną dokładność logiki wnioskowania. Na przykład, na stronie 56 Autor stwierdza, że "w kontekście przedstawionych rozważań, w dalszej części opracowania, jako czynniki wpływające na powstawanie subkultur organizacyjnych, zostanie zidentyfikowanych pięć czynników". Natomiast na stronie 46 przedstawiona jest lista sześciu czynników. Na stronie 54 znajduje się kolejna lista, tym razem zawierająca dziesięć czynników, z których część się pokrywa z wcześniej opisywanymi. Ostatecznie Autor do badań empirycznych proponuje pięć czynników wpływających na kształtowanie subkultur. Zabrakło rozszerzonej dyskusji uzasadniającej taki wybór. Ponadto, na stronie 47 Autor odwołuje się do badań dotyczących znaczenia takich zmiennych jak płeć, wiek, pochodzenie etniczne, czy kultura narodowa, które jednak nie zostają włączone do modelu badawczego. Podobnie, na stronie 49 autor podkreśla, że jednym z najistotniejszych czynników sprzyjających powstawaniu subkultur jest wykonywany zawód, co również nie znajduje odzwierciedlenia w zaproponowanym badaniu.

Takie rozbieżności między prezentowanymi danymi a wybranymi do badań empirycznych czynnikami wskazują na potrzebę dokładniejszej analizy i uzasadnienia dokonanych wyborów. Ważne jest, aby Autor dokładnie omówił proces selekcji czynników, w tym przyczyny wykluczenia niektórych z nich z badań empirycznych oraz aby przedstawił bardziej spójne i systematyczne podejście do wnioskowania z przeglądu literatury.

Oceniając metodykę badań można zauważyć, iż Autor lepiej sobie radzi z tzw. twardymi danymi niż z badaniem fenomenu kultury i zachowań organizacyjnych pracowników. Na s. 116 stawia założenie, iż „subkultura zespołu projektowego będzie tym silniejsza im większej liczbie wymiarów będzie występować istotna różnica między kulturą organizacyjną a subkulturą pod względem nasilenia występowania normy wartości opisywanych przez te wymiary”. Jakże jest uzasadnienie dlaczego wszystkie wymiary mają jednakowe znaczenie, dlaczego o sile kultury ma decydować „liczba wymiarów”? Zjawiska społeczne należy analizować z uwzględnieniem ich systemowego oddziaływania i złożoności.



Do weryfikacji hipotez badawczych zaproponowano badania ilościowe z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety do pomiaru nasilenia zmiennych występujących hipotecznych modelu subkultury zespołu projektowego (s.196). O ile pozytywnie oceniam propozycję modelu, tak mam krytyczne uwagi dotyczące operacjonalizacji zmiennych i ich pomiaru. Opisane w kwestionariuszu zmienne i ich składowe wymagają pomiaru z wykorzystaniem właściwych narzędzi. Np. ocena wsparcia, jakiego podwładni doświadczają ze strony swoich przełożonych, wymaga przeprowadzenia badań ankietowych wśród personelu. Inna zmienna "interakcja między kulturami" jest przez Autora mierzona m.in. za pomocą "liczby metod komunikacji", co jest dosyć dziwne. Pytanie: jak można dokonać kwantyfikacji tej zmiennej? Kto ma mierzyć liczbę „metod” komunikacji i jakich metod? Podobnie jak można obiektywnie zmierzyć „ formalizację działań, liczbę zasad i przepisów oraz intensywność nadzoru” mogą być zdiagnozowane przez kierownika projektu?

Dodatkowo Autor do operacjonalizacji dwóch różnych zmiennych jak subkultura zespołu projektowego oraz zaangażowanie członków zespołu projektowego stosuje tą samą składową jaką jest identyfikowanie się pracowników z projektem (s. 200, 201), co może mieć wpływ na siłę korelacji.

Na stronie 116 Autor formułuje założenie, że „subkultura zespołu projektowego będzie tym silniejsza, im w większej liczbie wymiarów wystąpi istotna różnica między kulturą organizacyjną a subkulturą, pod kątem nasilenia norm i wartości opisywanych przez te wymiary”. Powstaje pytanie o racjonalizację takiego założenia, dlaczego wszystkie wymiary mają równorzędne znaczenie? Jakie są przesłanki, dla których liczba wymiarów ma determinować „siłę kultury”? Zgodnie z podejściem systemowym, analizując zjawiska społeczne należy uwzględniać ich wzajemne oddziaływanie.

Szczegółowe uwagi dotyczące hipotez i ich weryfikacji przedstawione w sekcji opisującej poszczególne hipotezy.

Z matematycznego punktu widzenia zastosowane metody analizy statystycznej są poprawne, jednakże dobór materiału do analizy, przy proponowanej operacjonalizacji i metodzie pomiaru zmiennych, mogą prowadzić do nieuzasadnionych wniosków.

Jeśli chodzi o moją ocenę dotyczącą zastosowanej metody analizy literatury mogę uznać, iż wnioski z analizy literatury, są prawidłowe i mogą stanowić wkład do nauki. Jednakże mam zastrzeżenia i wątpliwości dotyczące weryfikacji hipotez i modelu



badawczego. Część hipotez nie jest prawidłowa, i zweryfikowana. W związku z tym model badaczy nie został zweryfikowany. Weryfikacja opracowanego modelu hipotetycznego wymaga nowych badań, z zastosowaniem odpowiednich narzędzi badawczych (np. kwestionariusz pomiaru zaangażowania pracowników, kwestionariusz pomiaru władzy kierownika itd.)

Próba badawcza składa się z kierowników projektów z różnych przedsiębiorstw, zarówno polskich jak i zagranicznych. Do zebrania danych zastosowano tzn. dobór wygodny, polegający na doborze uczestników ze względu na ich dostępność i bliskość. Dodatkowo wykorzystano metodę śnieżnej kuli oraz zatrudniono profesjonalną firmę badawczą.

Kluczowe jest tutaj poznanie odpowiedzi co jest przedmiotem badania? Czy jest to kultura profesjonalna, a dokładniej subkultura zarządzania projektami, którą można zbadać poprzez zebranie opinii od kierowników projektów, czy też badacz skupia się na subkulturze zespołów projektowych? Ale to wymagającym przeprowadzenia badań wśród członów zespołów. Na stronie 202, autor podkreśla, iż przygotowany kwestionariusz kierowany był do kierowników projektów z różnych przedsiębiorstw działających w Europie i Stanach Zjednoczonych, co sugeruje, że obiektem badań były przedsiębiorstwa. Z zebranych danych wynika, że otrzymano 387 wypełnionych ankiet. Nie jest jasne ilu kierowników reprezentowało poszczególne przedsiębiorstwa.

Moje wątpliwości budzą wnioski z badań. Na s. 262 Autor opisał wnioski wynikające z procesu weryfikacji hipotez, dla których zastosowano analizę statystyczną zebranych danych: „Analiza ta została wzbogacona o dogłębną interpretację wyników, która wykracza *poza ramy standardowego wnioskowania statystycznego*. Uzyskano to między innymi poprzez *zastosowanie jakościowej analizy zależności między badanymi zmiennymi*”. Taka interpretacja wyników badań ilościowych związana z weryfikacją modelu badawczego powinna opierać się wyłącznie na zgromadzonym materiale empirycznym. W mojej ocenie należałoby pogłębić analizę z wykorzystaniem bardziej zawansowanych metod statystycznych.

W dyskusji teoretycznej poruszano kwestię znaczenia różnorodności w zarządzaniu projektami, oraz udziału menedżerów reprezentujących różne kraje. Ostateczna analiza nie uwzględnia tej zmiennej. Może to ograniczać pełne zrozumienie i implikacje dla teorii oraz praktyki zarządzania projektami.



3.4. Struktura monografii i formalne aspekty

Struktura omawianej monografii generalnie odpowiada standardom, rozpoczyna się od ogólnych rozważań na temat organizacji i kończy na rozdziale poświęconym badaniom empirycznym. We wstępie (s. 17), Autor przedstawia wnioski wynikające z badań, które powinny zostać sformułowane w Zakończeniu pracy, a nie we Wstępie. W monografii zabrakło podrozdziału poświęconego dyskusji nad wynikami empirycznymi. W opracowaniu nie zamieszczono spisu rysunków i tabel, co świadczy o niskiej staranności w przygotowaniu monografii.

Nie poświęcono wystarczająco dużo uwagi zmianom jakie zaszły w organizacjach oraz w zarządzaniu projektami w ostatnich kilku latach. Niski jest udział w przeglądzie literatury nowych publikacji badawczych (np. Oh, M. & Choi, S., 2020; Zasa, F. P., Patrucco, A., & Pellizzoni, E., 2020. Zabrakło przeglądu badań dotyczących najważniejszych kompetencji w zarządzaniu projektami (Alvarenga JC, 2019; Takey S. M. & de Carvalho M.M., 2015).

Preferuję strukturę monografii naukowej z wyraźnym podziałem na część teoretyczną i empiryczną. W omawianym przypadku nie do końca udało się zachować taką strukturę.

Rozdział 3 obejmuje analizę literatury oraz prezentuje formułowanie 36 hipotez, które można by zamieścić w oddzielnym rozdziale empirycznym. W efekcie prowadzi to do powtórzeń i zaburzenia struktury pracy.

Na stronie 46, w podrozdziale 2.2 (rys.2.1.) zaprezentowano model czynników wpływających na powstawanie subkultur. Zatem, dlaczego kolejny podpunkt 2.3 nosi tytuł „Czynniki wpływające na powstawanie subkultur organizacyjnych”, i powtarza się wcześniej niektóre z wymienionych czynników (tabela 2.1, strona 54). Zasadne wydaje się połączenie tych treści w jedną sekcję.

Rozdział 2 kończy się podrozdziałem 2.5 „Wpływ subkultur organizacyjnych na funkcjonowanie organizacji”, gdzie początkowo rozważa się wpływ kultury organizacyjnej na organizację, czyli rozważania dotyczą odwrotnego kierunku. Ten opis oddziaływania kultury organizacyjnej na organizację, zespoły i zachowania jednostkowe powinien znaleźć się wcześniej, w sekcji dotyczącej kultury organizacyjnej. Analogicznie, na stronie 77 omówiono funkcje kontrolne i koordynujące kultury, które powinny być przedstawione



wcześniej, w części dotyczącej funkcji kultury organizacyjnej. Podobnie, w punkcie 3.5.2 na stronie 116 omówiono cechy projektu, które należałoby umieścić wcześniej, w punkcie 3.1 dotyczącym projektu i zarządzania projektami. W sekcji 3.5.2 przedstawiono przegląd literatury dotyczący zarządzania projektami. Omówienie to następuje po wcześniejszym wprowadzeniu tematyki projektu i zarządzania projektami w punkcie 3.1. Brak spójności i ciągłości rozważań na temat zarządzania projektami w całym rozdziale trzecim.

Autor wyciągając wnioski dotyczące cech subkultury zespołu projektowego, wskazuje, że należą do nich: tendencja do niższego wynagrodzenia za osiągnięte rezultaty, silniejsze identyfikowanie się pracowników z projektem niż z organizacją. Taki wniosek wymaga wyjaśnienia. Pojawia się pytanie dlaczego pracownicy projektu silnie identyfikujący się z zespołem mają niższe wynagrodzenia niż pozostali pracownicy? Jeśli dodatkowo pracę w projekcie traktują jako atrakcyjną? W celu wzmocnienia argumentacji, zasadne byłoby dokładniejsze wyjaśnienie tej sytuacji.

Styl pisania, uwagi formalne

Opracowanie zostało przygotowane z niską starannością. Autor np. komentując wnioski odnoszące się do tabeli 2.1 – która, jak podaje, jest opracowaniem własnym – na stronie 55 zauważa: "Należy jeszcze zwrócić uwagę, że omawianymi przez autorów (uwzględnionych w omawianej tabeli) czynnikami, które mogą kreować subkultury, są także przełożeni." Dlaczego, będąc Autorem tabeli, podejmuje autokrytykę swojej tabeli (tak wynika ze źródła pod tabelą)?

Na stronie 119 jest odwołanie do modelu (domniemanie, Podgórska 2017). Napisane jest, iż autorka „proponuje własny model złożoności projektu”. Dalej jest informacja, iż w tabeli 3.2. zestawiono wymiary, które zdaniem autora niniejszego opracowania najbardziej nawiązują do kwestii związanych z kształtowaniem się subkultury zespołu projektowego. Potem podano „na podstawie Hass (2008)”. Więc, kto autorem tego modelu?

W tekście występują trudne do zrozumienia sformułowania. Dla przykładu (s. 103, trzeci wiersz od góry) "Zaangażowanie dotyczące budowania potencjału ludzkiego oraz stopnia, w jakim organizacja koncentruje się na kształtowaniu poczucia własności i odpowiedzialności u pracowników". Zdanie to rodzi pytania dotyczące tego, czyje zaangażowanie jest omawiane oraz co konkretnie oznacza "poczucie własności". Zgodnie z



literatura przedmiotu zaangażowanie dotyczy indywidualnych postaw pracowników. I dalej s. 103 „na takie zaangażowanie składają się: empowerment , orientacja na zespół i rozwój zdolności. ... „rozwój zdolności uwzględniający to czy inwestuje się w pracowników czy ich umiejętności rosną” (umiejętności nie rosną !).

Inne:

s. 221. *rodzaj kierownika* projektu;

s. 141 styl „Jeśli projekt nie jest wyspą (Engwall 2003) i nie może być realizowany bez zrozumienia..”;

S. 15 „ze względu na realizację celu głównego i celów szczegółowych zastosowano *zróżnicowany warsztat badawczy*”;

s. 196 – w narysowanym modelu zabrakło dwóch pierwszych hipotez;

s. 99 (ostatnie zdanie) jest odwołanie do badań ankietowych przeprowadzonych w 29 przedsiębiorstwach, brak.

W opracowaniu występuje nadużywanie terminu *model* mamy kilka modeli własnych, może lepiej schemat, rysunek.

3.5 Wartość naukowa pracy i jej wkład w dziedzinie zarządzania

Po dokładnym zapoznaniu się z przedmiotową monografią, trudno jest ocenić, czy może stanowić istotny wkład do nauki. Część teoretyczna zostaje oceniona pozytywnie, to aspekty empiryczne pracy budzą wątpliwości. Ostatecznie wartość naukową monografii oceniam jako niską ale posiadającą potencjał, który może stanowić wkład do nauki.

Do zalet monografii można zaliczyć podjętą tematykę badawczą. Analiza subkultur w zespołach projektowych jest istotna dla zrozumienia oraz optymalizacji procesów pracy, co może bezpośrednio przekłada się na sukces projektów i lepsze wyniki osiągnięte przez organizacje. Subkultury zespołów projektowych, jako integralna część szerszej kultury organizacyjnej, odgrywają kluczową rolę w zrozumieniu wpływu poszczególnych elementów tej kultury na efektywność, zaangażowanie i satysfakcję pracowników. Takie badania nabierają szczególnego znaczenia w kontekście rosnącej popularności zespołów projektowych w organizacjach. Są one dotychczas jeszcze mało rozpoznane w krajowej literaturze przedmiotu. Zatem identyfikacja luki badawczej oraz związanej z nią tematyki stanowi istotny wkład w dziedzinę nauki. W części teoretycznej autor przedstawił czynniki



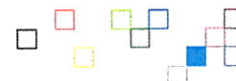
kształtujące subkulturę zespołów projektowych, przyjmując oryginalne podejście do analizy subkultury zespołu w kontekście dominującej kultury organizacyjnej. Jest to bardzo interesujące założenie.

Opracowany w pracy hipotetyczny model subkultury zespołu projektowego, w którym na wejściu znajdują się czynniki determinujące kształtowanie się subkultury (wejście), a w centrum uwagi są procesy zachodzące w subkulturze oraz ich efekty (wyjście), stanowi znaczący wkład w rozumienie dynamiki wewnątrzorganizacyjnej. Jednakże do jego weryfikacji nie zastosowano właściwiej metodyki.

Jako pozytywny aspekt, wyróżnić można, zaproponowaną typologię subkultur ze względu na ich charakter wzmacniający, neutralny, bądź przeciwstawny w kontekście realizacji celów projektu, co otwiera nowe perspektywy badawcze. Autor zwraca również uwagę na konsekwencje przechodzenia uczestników organizacji między różnymi subkulturami, co ma znaczenie dla zrozumienia interakcji między uczestnikami różnych subkultur organizacyjnych. Takie podejście podkreśla kompleksowość i wielowymiarowość opisywanego zjawiska, jednocześnie wskazuje na obszary, które wymagają dalszych, pogłębionych badań w dziedzinie zarządzania.

W ramach przeprowadzonej analizy literatury sformułowano wnioski odnoszące się do zależności między subkulturą a kulturą organizacyjną. Analiza ta obejmowała różnorodne aspekty, w tym między innymi wpływ na innowacyjność oraz zaangażowanie pracowników. W części empirycznej pracy autor przedstawił dowody, które wskazują, że niezależnie od poziomu innowacyjności projektu, zespoły projektowe charakteryzują się niższym stopniem formalizacji i większą gotowością do akceptacji ryzyka w porównaniu do ogólnych cech kultury organizacyjnej. Podobne obserwacje dotyczą złożoności projektu, tempa jego realizacji oraz niepewności technologicznej, co stanowi oryginalny wkład do literatury naukowej w dziedzinie zarządzania.

Podsumowując ocenę merytoryczną recenzowanej pracy, stwierdzam, że publikacja przyczynia się do rozwoju dyscypliny naukowej. Zaproponowany model ma duży potencjał dla rozwoju wiedzy w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Mając na uwadze całościową ocenę treści publikacji nie mogę uznać iż stanowi istotny wkład do nauki.



4. Ocena pozostałych osiągnięć naukowych Kandydata, z uwzględnieniem aktywności naukowej realizowanej w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej, w szczególności zagranicznej

Kandydat, od początku swojej kariery naukowej, wykazywał zainteresowanie problematyką kultury organizacyjnej, prowadził badania jeszcze przed uzyskaniem stopnia naukowego doktora. Po otrzymaniu stopnia doktora, jego zainteresowania badawcze skoncentrowały się dodatkowo na obszarach takich jak międzynarodowe aspekty zarządzania przedsiębiorstwem, struktura organizacyjna, współczesne metody i koncepcje zarządzania oraz nadrzędne wartości. Wyróżnić należy prowadzone badania we współpracy z uczelniami zagranicznymi, między innymi z niemieckimi ośrodkami akademickimi w Zittau i Norymberdze.

Dr. Inż. Robert Kamiński brał udział w trzyletnim grantie badawczym (2006-2008) pod tytułem *Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce* (projekt finansowany przez KBN). Po uzyskaniu stopnia doktora, Habilitant uczestniczył w konferencjach naukowych, z których wyodrębnił 12 najważniejszych, w tym również są konferencje międzynarodowe.

Osiągnięcia i zainteresowania naukowe dr. inż. Kamińskiego po zdobyciu stopnia doktora, jego dorobek badawczy można sklasyfikować w pięciu głównych obszarach: międzynarodowe aspekty zarządzania przedsiębiorstwem, kultura organizacyjna, struktury organizacyjne, współczesne metody i koncepcje zarządzania oraz nadrzędne wartości.

Habilitant po uzyskaniu stopnia doktora opublikował łącznie 69 prac oraz 3 członkostwa w radach redakcyjnych. W sumie daje 72 publikacje. Wśród nich znajduje się 56 prac opublikowanych w języku polskim (w tym 3 monografie, z czego 2 są współautorskie, 26 rozdziałów w monografiach, większości współautorskich oraz 26 artykułów w polskich czasopismach naukowych, również w większości będących pracami współautorskimi), 12 prac w języku angielskim (5 rozdziałów i 7 artykułów) oraz 4 prace w języku niemieckim (rozdział w monografii i artykuł naukowy).

Oceniając dorobek naukowy dr. inż. Kamińskiego, zwłaszcza po uzyskaniu stopnia doktora, należy stwierdzić, że jest satysfakcjonujący.

Jednym z kryteriów oceny działalności naukowej Habilitanta jest analiza danych naukometrycznych. Do najważniejszych wskaźników zalicza się: Impact Factor (IF), który wynosi 0,498, liczbę cytowań według Google Scholar, osiągającą wartość 203 (w tym 34



autocytowania), indeks H według Google Scholar, który osiąga poziom 7, oraz indeks Hirscha (h-index) według baz danych Web of Science i Scopus, wynoszący odpowiednio 1. Niestety Habilitant nie podał dat sporządzenia wskaźników naukowych. Kandydat uzyskał stopień doktora ponad dwie dekady temu, co skłania do ostrożnej oceny przedstawionych wyników naukowych. W tym okresie dokonały się dynamiczne zmiany w systemie oceny punktacji czasopism naukowych.

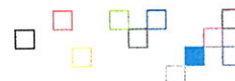
W dorobku naukowym Kandydata znaczącą część stanowią publikacje w czasopismach takich jak "Przegląd Organizacji" czy "Argumenta Oeconomica". Mimo, że obecnie te publikacje charakteryzują się niską punktacją wg komunikatów MNiSW, oraz nie posiadają lub mają niski wskaźnik IF (w przeszłości cieszyły się uznaniem w dyscyplinie). Wśród publikacji znajdują się również prace opublikowane na łamach krajowych czasopism, takich jak "Zeszyty Politechniki Śląskiej - Organizacja i Zarządzanie" czy "Organizacja i Kierowanie", które jeszcze niedawno były wysoko punktowane (Komunikaty MNiSW).

Habilitant jak wcześniej wspomniano brał udział w grantach badawczych, oraz współpracował naukowo z innymi zagranicznymi ośrodkami przede wszystkim niemieckimi. Pokreślić, należy także współpracę naukową z Uniwersytetem Technicznym w Berlinie. Efektem, której było powstanie czterech publikacji, jak również współpracę z ośrodkiem w Norymberdze, co zaowocowało powstaniem kolejnych czterech publikacji.

Wobec powyższego w mojej opinii całość pozostałego dorobku naukowo-badawczego dr inż. Roberta Kamińskiego spełnia wymagania ustawowe stawiane kandydatom do uzyskania stopnia doktora habilitowanego w dyscyplinie nauki o zarządzaniu jakości w stopniu minimalnym. Mimo pewnych wątpliwości **moja ostateczna ocena całościowego dorobku naukowego-badawczego jest pozytywna.**

5. Ocena dodatkowych osiągnięć Kandydata w zakresie doradztwa dydaktycznego, organizacyjnego i współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym

Ocena dodatkowych osiągnięć Habilitanta w zakresie doradztwa dydaktycznego, organizacyjnego i współpracy nie budzi wątpliwości i zasługuje na pozytywne uznanie. Pan dr inż. Robert Kamiński wykazuje się bogatym doświadczeniem dydaktycznym, zdobytym zarówno na Politechnice Wrocławskiej, jak i podczas prowadzenia zajęć w języku niemieckim na studiach MBA. Te doświadczenia, realizowane we Wrocławiu oraz



w ramach Wrocławskiej Akademii Biznesu, podkreślają jego kompetencje i zaangażowanie w proces edukacyjny.

W szczególności należy zwrócić uwagę na wkład w obszarze działań organizacyjnych. Na Wydziale Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, w latach 2016-2020 pełnił funkcję Prodziekana ds. studenckich. Takie osiągnięcia świadczą o jego kompetencjach organizacyjnych i dydaktycznych.

Na wyróżnienie zasługuje także bogate doświadczenie konsultingowe, które z pewnością pozwoliło na zdobycie dużego doświadczenia i wiedzy dotyczącej zarządzania przedsiębiorstwami, w tym także w obszarze zarządzania projektami.

6. Wniosek końcowy

Zgodnie z art. 219 ustawy z dnia 20 lipca 2018 Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, stopień doktora habilitowanego może być nadany osobie, która posiada stopień doktora; posiada dorobek oraz osiągnięcia naukowe albo artystyczne, które stanowią znaczny wkład w rozwój dyscypliny.

Mając na uwadze całościowy dorobek Habilitanta, mimo pewnych wątpliwości, ostatecznie uznaję, iż całościowy dorobek naukowo- badawczy spełnia wymagane ustawowe przesłanki.

W związku z tym popieram wniosek dr inż. Roberta Kamińskiego o nadanie stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości przez Radę Dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Poznańskiej.



