

prof. dr hab. Barbara Kozuch
Uniwersytet Jagielloński

RECENZJA

rozprawy doktorskiej Kamili Leśniak pt. „Zarządzanie projektami - błędy w realizacji projektów współfinansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w Polsce”,
Społeczna Akademia nauk w Łodzi, Wydział Zarządzania, Łódź 2015

I. Uwagi ogólne

Problematyka skutecznego zarządzania projektami europejskimi należy do aktualnych zagadnień praktyki zarządzania oraz zainteresowań środowisk akademickich. Oryginalnym podejściem jest skupienie się na uchybieniach w zarządzaniu, jakie przyjęto w recenzowanej rozprawie, przygotowanej pod kierunkiem prof. dr hab. Jerzego Różańskiego.

Zidentyfikowany problem badawczy charakteryzuje duża aktualność z uwagi na ogólne zapotrzebowanie na naukowe dociekania poświęcone zarządzaniu projektami. Również godna podkreślenia jest perspektywa czasowa, jako że 2015 rok to okres, w którym są rozliczane ostatnie wnioski z lat 2007-2013, a jednocześnie nabór na pierwsze konkursy z lat 2014-2020 ma być prowadzony właśnie w tym roku. (s. 9-10)

Główny cel pracy sformułowano prawidłowo jako zdiagnozowanie "błędów, najczęściej popełnianych przez realizatorów projektów współfinansowanych ze środków EFS w Polsce w okresie programowania 2007-2013 oraz zaprojektowanie pakietu rekomendacji, służących uniknięciu bądź zminimalizowaniu zidentyfikowanych w procesie badawczym uchybień w przyszłości przez kolejnych beneficjentów EFS". Wytyczone zostały trzy cele szczegółowe, dotyczące rozpoznania błędów i opracowania katalogu tych najczęściej występujących, określenia przyczyn ich występowania oraz zidentyfikowania środków zaradczych i opracowanie pakietu rekomendacji. (s. 10) W celu głównym nie doprecyzowano, że chodzi o błędy w zarządzaniu, co byłoby logicznym następstwem sformułowania tytułu pracy

W nawiązaniu do tych celów sformulowano hipotezę główną i trzy szczegółowe. Zgodnie z hipotezą główną głównymi przyczynami trudności w wykorzystaniu funduszy są błędy w zarządzaniu. Polegają one na zbyt wysokim stopniu formalizacji procesu realizacji projektów współfinansowanych oraz niedostatecznie sprawnym systemie komunikacji Instytucji Zarządzającej z beneficjentami EFS. Natomiast hipotezy pomocnicze stwierdzają, że liczba i jakość kontaktów opiekunów projektów EFS z beneficjentami wymaga zasadniczych zmian (Hp 1), a szkolenia oferowane realizatorom projektów RFS charakteryzują się brakiem dopasowania programów zajęć do realnych potrzeb projektodawców (Hp 2). Z kolei zgodnie

z hipotezą Hp 3 istotną przyczyną błędów w projektach EFS jest brak stabilnych przepisów, jasnych wytycznych oraz procedur dla wszystkich instytucji finansujących. (s. 10-11)

Zatem cele pracy koncentrują się na diagnozie błędów i rekomendacjach (główny) oraz rozpoznaniu błędów pod kątem ich skatalogowania, na przyczynach błędów i na środkach zaradczych. Natomiast hipoteza główna koncentruje się na przyczynach trudności w wykorzystaniu funduszy, czyli na błędach w zarządzaniu, tj. na zbytnej formalizacji i niesprawnym komunikowaniu się, a hipotezy szczegółowe na liczbie i jakości kontaktów, czyli komunikowaniu się, na niedopasowaniu szkoleń oraz na braku stabilnych przepisów oraz procedur wspólnych.

Sformułowano także trzy pytania badawcze, z których dwa w zasadzie są powtórzeniem hipotez szczegółowych, a jedno wprowadza nowe doprecyzowanie, pytając o podejście urzędników. Ostatnie pytanie badawcze uszczegóławia hipotezę Hp 2. Dostrzeżony pewien brak spójności pomiędzy celami, hipotezami i pytaniami badawczymi prawdopodobnie spowodowany jest niedostatkiem redakcyjnymi, a nie brakiem logicznych związków.

Dobór metod został umiejętnie dostosowany do koncepcji badawczej. W celu zgłębienia badanej problematyki i zgromadzenia danych empirycznych, zgodnie z metodą triangulacji metod oparto się na źródłach wtórnych, w tym raportów pokontrolnych i dokumentacji regulującej wdrażanie środków europejskich w Polsce (od 2007 r.), przeprowadzono własne badania empiryczne (2011 r. i 2014 r.) za pomocą kwestionariusza badawczego, jak również wywiady swobodne i pogłębione. Ponadto dyskusję plenarną i profilowaną obserwację uczestniczącą.

Mając na uwadze właściwe uzasadnienie problemu badawczego, prawidłowe określenie celu i postawienie hipotezy głównej i hipotez cząstkowych oraz przyjęcie odpowiedniej metodyki, uważam, że w pracy została przyjęta właściwa strategia badawcza.

Praca o objętości 282 stron zawiera: Wstęp, cztery rozdziały, Zakończenie, Bibliografię (364 pozycje), Dodatek zawierający studium przypadku, Spis tabel, Spis rycin, Podstawowy szablon ankiety skierowanej do beneficjentów projektów EFS oraz streszczenia w języku polskim i angielskim.

Pierwszy rozdział został poświęcony zagadnieniom zarządzania ogólnego w nawiązaniu do zarządzania projektami. Uwaga tu została zwrócona m.in. na metody i techniki zarządzania projektami, ocenę efektywności i ryzyko w projektach oraz zagadnienia funkcji kontrolnych i działań usprawniających. Rozdział drugi został poświęcony problematyce wdrażania funduszy europejskich i realizacji projektów europejskich. Wydzielono w nim zagadnienia przeznaczenia tych funduszy, zasad ich wykorzystywania i zarządzania projektami. Bardziej

szczegółowym rozważaniom poświęcono rozdział trzeci. Skoncentrowano się w nim na metodykach postępowania w projektach EFS, a w szczególności na zarządzaniu projektami współfinansowanymi ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Wydzielono także część dotyczącą kontroli projektów EFS realizowanych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Rozdział czwarty przeznaczono na prezentację wyników własnych badań empirycznych w zakresie podkreślonym w celach pracy, hipotezach i pytaniach badawczych, czyli pod kątem identyfikacji najczęściej popełnianych błędów w projektach EFS, ich przyczyn i środków zaradczych jako podstaw sformułowania rekomendacji w obszarach usprawnień systemu wdrażania EFS, wsparcia szkoleniowego i teorii zarządzania projektami. Układ treści dowodzi to, że struktura pracy prawidłowo została podporządkowana realizacji celu pracy i sprawdzeniu hipotez.

Ogólnie rzecz biorąc, proces badawczy odzwierciedlony w rozważaniach zaprezentowanych w pracy jest prawidłowy, a dokonane ustalenia naukowe mają znaczącą wartość poznawczą. Zatem przedłożona do recenzji dysertacja zasługuje na pozytywną ocenę.

II. Uwagi szczegółowe

1. Tytuł pracy nie jest do końca jednoznaczny. Składa się z dwóch części. Relacja pomiędzy nimi ma dwojaki charakter. Z jednej strony część druga jest uszczegółowieniem pierwszej. Jednakże realizacja projektów jest pojęciem szerszym niż zarządzanie nimi. Bardziej adekwatny byłby tytuł: "Błędy w zarządzaniu projektami współfinansowanymi ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w Polsce".
2. Pierwszy rozdział pt. "Zarządzanie projektami a rozwój teorii zarządzania i nauk pokrewnych" zawiera umiejętnie przeprowadzone rozważania na temat rozwoju teorii zarządzania podkreślające znaczenie tej nauki dla pracy kierowników projektów i organizacji pracy projektowej. Słusznie w nim podkreślono, że zarządzanie projektami wymaga także specjalistycznej wiedzy od realizatorów projektów i przestrzegania procedur instytucji finansującej, kontrolującej i rozliczającej te projekty. Wskazano też, iż ocena efektywności i ryzyka projektów wymaga dostosowania do specyfiki projektów EFS. Jak sama autorka zaznacza, jej "refleksje mają charakter teoretyczny, jedynie nakreślający generalną problematykę zarządzania projektami" - s. 77
3. Rozdział drugi pt. "Wdrażanie funduszy i realizacja projektów europejskich" składa się w zasadzie z dwóch podrozdziałów. Punkt 2.2. został oparty na analizie dokumentacji europejskiej oraz publikacji napisanych na podstawie tych samych lub podobnych źródeł. Została tu przedstawiona perspektywa zarządzającego programami europejskimi. Ta

część dysertacji ma raczej charakter odtwórczy. Podobnie kolejny podrozdział pt. "Zarządzanie projektami europejskimi", jednak bez ostatniego jego fragmentu. Nie jest tu zrozumiałe zaznaczenie w p. 2.3.3 ujęcia teoretycznego. Inne fragmenty pracy mają podobne podstawy wnioskowania i takiej kwalifikacji nie posiadają. Szczególnie interesujące są rozważania na temat pojęcia projekt europejski, ale zabrakło w nich podkreślenia, że są to publiczne projekty i to implikuje sposób zarządzania nimi. Samo wskazanie niegenerowania zysku uważam za niewystarczające.

Bardzo ważny w kontekście realizacji celu pracy jest p. 2.3.6. pt. "Przykładowe błędy formalne, merytoryczne przy wdrażaniu funduszy europejskich i projektów EFS". Podjęcie tej problematyki dopiero na s. 116 uważam za niedociągnięcie. Biorąc pod uwagę tekst główny, jest to prawie połowa pracy. Jedną z przyczyn takiego usytuowania może być nadmierne rozbudowanie treści w rozdziale pierwszym, np. p. 1.4, zamkniętych konkluzją, że omówione ujęcia nie mają znaczącego zastosowania w przypadku EFS. Do błędów zaliczono słabe strony podejścia projektowego w opinii Komisji Europejskiej (s. 116), uchybienia procesu wdrażania funduszy europejskich na przykładzie Grecji (s. 117), błędy formalne polskich projektodawców w ramach funduszy Phare (s. 118), a także bariery we wdrażaniu środków europejskich w Polsce oraz błędy merytoryczne w projektach współfinansowanych ze środków EFS w Polsce według opinii Europejskiego Trybunału Obrachunkowego (s. 119). Podejmując próbę usystematyzowania zaprezentowanego materiału, autorka wyróżniła błędy zależne od projektodawców, związane z niskim poziomem wiedzy urzędników i niedoskonałościami systemu instytucjonalnego.

4. Rozdział trzeci pt. "Metodyki postępowania w projektach EFS" ma podobną podstawę wnioskowania, czyli głównie dokumenty unijne i krajowe, a także poradniki i w mniejszym zakresie literaturę przedmiotu. Sposób prezentacji treści jest zbliżony z dokumentacją projektową. W tym samym stopniu akcentowane zagadnienia zarządzania projektami, jak i inne. Nie wiadomo, dlaczego p. 3.5 zaliczono do praktycznych aspektów realizacji projektów, podczas gdy jego charakter nie odbiega od innych podrozdziałów. W moim rozumieniu cały rozdział poświęcony jest praktycznym aspektom realizacji projektów EFS. W rozdziale tym w interesujący sposób zostały wykorzystane rezultaty profilowanej obserwacji uczestniczącej.
5. Rozdział czwarty pt. "Błędy w realizacji projektów EFS w Polsce - opis metodologii badań i analiza wyników przeprowadzonych eksploracji". Tytuł jest nadmierne rozbudowany. Ma też wadę, jak tytuły rozdziałów 2. i 3., a mianowicie nie sygnalizuje,

pod jakim kątem badawczym jest rozpatrywana dana problematyka. Nie jest prawidłowe także, żeby w tytułach odwoływać się do zastosowanej metody, chyba że na niej skupia się główny ciężar rozważań. Ponadto, należałoby w tym miejscu mówić o metodyce, a nie metodologii badań. W rozdziale tym nagromadziła się relatywnie duża liczba uchybień i wątpliwości. Punkt 4.1 ma 11 linijek. Wobec tak skąpego materiału nie należało go w ogóle wyodrębnić, lecz połączyć z p. 4.2. Nie wiadomo także, czym się różni p. 4.3 pt. "Wyniki badań empirycznych" od 4.4. pt. "Efekty badań empirycznych" - oba są niewiele mówiące. Bardzo dobrze została opisana metodyka przeprowadzonych badań własnych. Podobnie jak bogaty był dobór metod gromadzenia materiału empirycznego, tak również Autorka starała się zastosować różne techniki opracowania materiału badawczego i wnioskowania, co należy ocenić jako prawidłowe. Punkt 4.2 nie nasuwa większych zastrzeżeń poza zamieszczeniem w tekście tabel 10-11 zamiast przeniesieniem ich do Aneksu. Podkreślić należy szczegółowość i rzetelność wskazania empirycznych podstaw wnioskowania. Natomiast w p. 4.3 przyjęto schemat prezentacji rezultatów i sposobu wnioskowania w sposób wyraźnie naruszający spójność wywodów na rzecz kawałkowania tekstu. Mianowicie:

- 1) rycina 2 dotycząca rozkładu odpowiedzi respondentów - 8399 wskazań - w zakresie 10 obszarów najczęściej popełnianych błędów w projektach EFS; źródło badania ankietowe 543 audytorów i kontrolerów;
- 2) "*Komentarz do ryciny nr 2*" - 8 wierszy w zasadzie powtarzających dane z rysunku;
- 3) "**Analiza odpowiedzi 'nie mam zdania, gdyż w mojej pracy zawodowej nie kontroluję/nie audytuję ww. obszaru'**" 8 wierszy tekstu;
- 4) "*Wyjaśnienie do skrótów umieszczonych w opisie [legendy] rycin*" - 11 wierszy objaśnień;
- 5) ryc. 3 pt. "Analiza obszarów najrzadziej kontrolowanych przez respondentów" - źródło jak ryc. 2;
- 6) "**Analiza odpowiedzi 'inne'**" 7 wierszy o pominięciu kategorii inne;
- 7) "**Błędy w projektach EFS w podziale na 10 badanych obszarów - analiza odpowiedzi**" - 14 wierszy na temat wartości prezentowanych na wykresach;
- 8) **Obszar nr 1. DOKUMENTACJA PROJEKTÓW**
BADANIE ANKIETOWE
14 wierszy objaśnień do ryc. 4.
- 9) Ryc. 4 "Analiza błędów w obszarze *Dokumentacja projektów*" - źródło jak ryc. 2;
- 10) "*Komentarz do wartości uśrednionych:*" - 3 wiersze;

11) "Komentarz do wartości uzyskanych w ramach poszczególnych rodzajów instytucji" - 7 wierszy; również w większości powtórzenie zawartości tabeli;

12) "DYSKUSJA/WYWIADY/OPINIE REALIZATORÓW"

Podczas omawiania obszaru *Dokumentacja projektów* rozmówcy zwracali uwagę, że:" tu przytoczenie pięciu sformułowań;

13) "PISEMNE OPINIE EKSPERTÓW"

W obszarze *Dokumentacja projektów* eksperci podkreślali:" - tu przytoczenie trzech sformułowań;

14) "**Komentarz do wyników badań w obszarze *Dokumentacja projektów*"** - 36 wierszy: prawidłowa interpretacja wyników.

Analiza wyników przeprowadzona została według zacytowanego schematu, co uznaję za niewłaściwe, gdyż nie pozwolił on na wydobycie wartościowych ustaleń naukowych w sposób zwarty, a jednocześnie spójny. Również negatywnie oceniam sposób prezentacji ustaleń o środkach zaradczych służących uniknięciu występowania bądź zminimalizowania "ilości" błędów w projektach EFS. Dotyczy to w szczególności zagregowanych opinii - niemal same wyliczenia (punktowanie) na stronach: 225-230. Podobnie na stronach 234-238.

6. Zakończenie prezentuje najważniejsze ustalenia naukowe oraz wnioski.
7. Jako ważny walor pracy traktuję wnioskowanie cząstkowe w formie podsumowań poszczególnych rozdziałów, a także podrozdziałów oraz ogólne wnioskowanie na podstawie przeprowadzonego procesu badawczego.
8. Podzielał opinie Autorki o osiągnięciu celów rozprawy i weryfikacji hipotez oraz odpowiedzi na pytania badawcze.
9. W rozprawie zauważono także inne - oprócz wcześniej wskazanych - niedoskonałości:
 - a) nieprawidłowe, niestety nagminne używanie w krajowej literaturze przedmiotu sformułowania "sprawny i efektywny" - pojęcia tożsame - s. 11; "skuteczności i efektywności" pojęcia w części nakładające - s. 103;
 - b) w pracy wielokrotnie zawarto sformułowania "zdaniem autorki" lub "z doświadczeń autorki", a także podobnych (np. strony: 30, 40, 103, 111, 112, 116, 165, 196, 199, 202; tymczasem naukowy charakter pracy wymaga, żeby zaznaczać, co autor zaczerpnął od innych, a nie, czego jest autorem; z założenia bowiem jest autorem wszystkiego, do czego nie ma odwołań w przypisach; zatem brak jest uzasadnienia do zaznaczania tylko w niektórych miejscach, iż autor jest autorem niektórych wypowiedzi; dla zaznaczenia

wnioskowania na podstawie doświadczenia własnego wystarczyło odwoływać się do prawidłowej wskazanej jednej z metod, czyli do profilowanej obserwacji uczestniczącej.

c) wyjaśnienia wymaga, o jaką wartość projektu chodzi w kontekście "kosztów i nakładów produkcji produktów" s. 76;

d) również wyjaśnienia wymaga stwierdzenie, że "wypowiedziało się łącznie **582 beneficjentów środków EFS**. Do tej grupy należą: kontrolerzy, audytorzy, realizatorzy oraz niezależni eksperci EFS." - s. 13 Mając na uwadze znane definicje beneficjentów projektów, można przypuszczać, że właściwym byłby tu termin "interesariusze";

e) autorka pisze o ilości błędów, urzędników, co norma językowa dopuszcza w języku potocznym, ale nie naukowym - s. 11, 179;

f) także używa określeń: oczywiste względy - s. 23, oczywiste rozwiązania - s. 64, co nie jest prawidłowe w wypadku języka naukowego, gdy należy formułować opinie na faktach naukowych;

g) za niewłaściwe uważam użycie terminu "autorament" s. 120 zamiast np. asortyment;

h) miejscami jest nieprawidłowa pisownia nie z rzeczownikami, jak na s. 116.

Niezależnie od wskazanych niedociągnięć i uwag dyskusyjnych, zaprezentowane w dysertacji wyniki całego procesu badawczego uznaję za ważne, szczególnie w sensie praktycznym.

III. Konkluzja

W konkluzji stwierdzam, iż przedstawiona rozprawa doktorska pt. „Zarządzanie projektami - błędy w realizacji projektów współfinansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w Polsce”, jest niejednorodna pod względem poziomu naukowego. Wskazane w niniejszej opinii niektóre części rozprawy oraz inne jej niedostatki obniżają wartość ogólną dysertacji, ale ogólnie stanowi ona oryginalne rozwiązanie zbadanego problemu naukowego, a jej autorka wykazała się wiedzą teoretyczną w dyscyplinie nauk o zarządzaniu w obszarze zarządzania projektami oraz potwierdziła umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

W sumie stwierdzam, że oceniana przeze mnie rozprawa doktorska jest dziełem spełniającym ustawowe warunki, co uzasadnia nadanie Kamili Leśniak stopnia doktora w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu.



Kraków, 26 września 2015 r.