



SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK

*Katedra Zarządzania*

Łódź, 24.10.2015

**RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ**  
**„ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI - BŁĘDY W REALIZACJI PROJEKTÓW**  
**WSPÓŁFINANSOWANYCH ZE ŚRODKÓW EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU**  
**SPOŁECZNEGO W POLSCE”**

Dane dotyczące recenzowanej rozprawy doktorskiej	
Imię i nazwisko :	Leśniak Kamila
Promotor:	prof. dr hab. Jerzy Różański
Recenzent:	prof. dr hab. Roman Patora
Liczba stron pracy:	282
Liczba rozdziałów w pracy:	4
Liczba pozycji literatury:	364

**I. Wprowadzenie**

Recenzowana rozprawa doktorska została napisana pod kierunkiem prof. dr hab. Jerzego Różańskiego w Wydziale Zarządzania Społecznej Akademii Nauk. Recenzowana rozprawa swoim zakresem tematycznym wpisuje się w obszar nauk o zarządzaniu. Przedmiotem recenzji jest szczegółowa ocena, czy recenzowana dysertacja spełnia warunki określone w art. 13 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. z 2003. Nr 65, poz 595; z późn. zm.), określanej dalej Ustawą. Recenzja pracy zostanie opracowana w oparciu o wytyczne Ustawy.

Recenzja rozprawy doktorskiej sporządzana zostanie pod kątem:

- trafności wyboru tematu;
- oceny układu pracy, struktury, podziału treści, kolejności rozdziałów, kompletności;



## SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK

### *Katedra Zarządzania*

- opisu celu oraz hipotez badawczych rozprawy;
- merytorycznej oceny pracy;
- uwag krytycznych i polemiki;
- podsumowania.

### **II. Trafność wyboru tematu**

Temat pracy jest niezwykle ważny z uwagi na dużą dynamikę zmian zachodzących w obszarze zarządzania projektami. W Polsce, literatura fachowa dotycząca ogólnie zarządzania, czy też zarządzania projektami, jest powszechnie dostępna. Natomiast, pozycji literaturowych z zakresu prawidłowej realizacji projektów współfinansowanych ze źródeł zewnętrznych, jest już dużo mniej. Korzystanie z funduszy europejskich, wymaga zatem dobrze zorganizowanej współpracy pomiędzy poszczególnymi uczestnikami rynku. Potrzebna jest także specjalistyczna wiedza, dotycząca sposobu aplikowania o te środki, a po uzyskaniu dotacji, także z zakresu zarządzania projektem.

Istota rozważań, w niniejszej dysertacji, pozwala spojrzeć na realizację projektów europejskich, jak na swego rodzaju proces, posiadający pierwotne odniesienie "w korzeniach" teorii organizacji i zarządzania, czy nauk pokrewnych.

Autorka niniejszej dysertacji podjęła próbę opracowania zagadnień w taki sposób, aby na kanwie refleksji teoretycznych, zbudować rekomendacje mające wartość pragmatyczną.

Tematyka rozprawy doktorskiej została wybrana trafnie i mieści się w sferze nauk o zarządzaniu a dysertacja zawiera aspekty nowatorskie. Reasumując stwierdzić można, że sformułowanie problematyki pracy jest właściwe i wyczerpuje kryteria:

- oryginalności,
- wypełniania luki poznawczej,
- doniosłości,
- empirycznej weryfikowalności.

### **III. Ocena układu pracy, struktury, podziału treści, kolejności rozdziałów, kompletności**

Ocena układu pracy jest pozytywna. Układ i zawartość merytoryczna niniejszej dysertacji wpisuje się w określony na wstępie prac problem badawczy, a także wynika z przyjętych hipotez i założonych celów. Recenzowana rozprawa doktorska składa się z czterech rozdziałów, które tworzą spójną i



## SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK

### *Katedra Zarządzania*

logiczną całość. Dodatkowo praca zawiera case study (opis organizacji prac kontrolnych projektów europejskich, realizowanych w jednej z łódzkich organizacji). Trzy pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny, rozdział czwarty jest rozdziałem empirycznym, w którym zawarto wyniki przeprowadzonych badań i rekomendacje. Zaprezentowane w dysertacji rozdziały powstały w oparciu o literaturę przedmiotu zarówno polsko i anglojęzyczną.

**Pierwszy rozdział**, pt.: *„Zarządzanie projektami a rozwój teorii zarządzania i nauk pokrewnych”* stanowi podstawę teoretyczną rozważań dysertacji. Zawiera ogólnie zagadnienia związane z zarządzaniem projektami, w ujęciu naukowym. Rozważania rozpoczęto od wprowadzenia w problematykę zarządzania wraz ze wskazaniem podstaw merytorycznych realizacji przedsięwzięć. Następnie, dokonano przeglądu metod i technik zarządzania projektami. W dalszej części, omówiono ryzyko oraz sposoby oceny efektywności w projekcie. Przedstawiono także kwestie dotyczące kontroli projektów.

**W rozdziale drugim**, pt.: *„Wdrażanie funduszy i realizacja projektów europejskich”*, podjęto próbę przybliżenia ogólnej idei projektów współfinansowanych. Tytułem wstępu przedstawiono ogólne kierunki wsparcia funduszy. Ponadto, dokonano przeglądu wdrażania środków europejskich w Polsce. Następnie, zaprezentowano kluczowe, zdaniem autorki dysertacji, zagadnienia związane z nową perspektywą finansową 2014-2020. Omówiono również problematykę ewaluacji, a także zaprezentowano etapy realizacji projektu europejskiego wraz z aspektami związanymi z kierowaniem tego typu przedsięwzięciami. Powyższe treści dopełnia przegląd błędów występujących przy wdrażaniu projektów europejskich, na przykładzie Polski oraz innego kraju członkowskiego [Grecji].

**Rozdział trzeci**: *„Metodyka postępowania w projektach EFS”* zawiera zagadnienia obejmujące *stricte* problematykę związaną z Europejskim Funduszem Społecznym, w tym projektów wdrażanych przy udziale środków EFS. Przedstawiono w nim historię powstania oraz ramowe zasady działania tegoż Funduszu, a także omówiono metodykę ZCP - jako przykład praktycznego narzędzia służącego do planowania i realizacji projektów współfinansowanych. Następnie, opisano system instytucjonalny zarządzania i kontroli projektów EFS w Polsce, w tym przedstawiono praktyczne aspekty realizacji takich przedsięwzięć. Z uwagi na fakt, że w badaniach empirycznych niniejszej dysertacji [w przeważającej mierze] brali udział kontrolerzy oraz audytorzy, rozważania zamykają zagadnienia dotyczące kontroli projektów EFS, co stanowi ściśle wprowadzenie do części badawczej [opisanej w





## SPÓŁECZNA AKADEMIA NAUK

### *Katedra Zarządzania*

rozdziale czwartym].

Recenzowaną monografię kończy **rozdział czwarty** „*Błędy w realizacji projektów EFS w Polsce*” prezentujący szczegółowo zakres oraz przebieg prowadzonych eksploracji. Zawarto w nim także wyniki prowadzonych badań, w postaci: diagnozy błędów najczęściej popełnianych w projektach EFS, przyczyn ich występowania oraz środków zaradczych służących uniknięciu podobnych błędów w przyszłości. Ponadto, zamieszczono rekomendacje w zakresie:

- Wykazu najczęściej popełnianych błędów w projektach EFS.
- Propozycji usprawnień systemu wdrażania EFS.
- Obszarów realizacji projektów EFS wymagających wsparcia szkoleniowego skierowanego do projektodawców.
- Udoskonalenia teorii Zarządzania Projektami, w kontekście projektów realizowanych przy współudziale zewnętrznych źródeł finansowania.

Uważam, że przedstawiona struktura pracy jest czytelna i precyzyjnie przeprowadza czytającego przez omawianą w dysertacji problematykę. Wątpliwość jedynie może budzić objętość treści pierwszego rozdziału. Na potrzeby przejrzystości treści sugerowałbym dzielenie rozdziału na dwa rozdziały. Zabieg ten pozwoliłby na jeszcze bardziej dogłębną analizę literatury przedmiotu. Jednakże przedstawiony przez autorkę schemat rozdziału jest zadowalający. Warto również dostrzec staranne przygotowanie indeksu nazwisk oraz spisów rysunków i tabel.

#### **IV. Cel oraz hipotezy badawcze rozprawy doktorskiej**

Autorka dysertacji we wstępie rozprawy doktorskiej przedstawiła jasno i szczegółowo opisany cel pracy oraz hipotezy i pytania badawcze.

Celem recenzowanej dysertacji była: "Diagnoza 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 projektów EFS".

Obok celu podstawowego autorka pracy wyszczególniła również trzy cele szczegółowe:

- Rozpoznanie **błędów**, popełnianych przez beneficjentów w procesie realizacji projektów współfinansowanych ze środków EFS w Polsce. Następnie, w oparciu o przeprowadzoną analizę, opracowanie katalogu najczęściej występujących błędów.



## SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK

### *Katedra Zarządzania*

- Określenie **przyczyn** występowania błędów, w procesie realizacji projektów współfinansowanych ze środków EFS w Polsce.
- Identyfikacja potencjalnych **środków zaradczych** oraz opracowanie pakietu rekomendacji - możliwych do wdrożenia w przyszłości.

W pracy przedstawiono hipotezy pracy (główną i trzy pomocnicze) oraz pytania badawcze.

*Hipotezy niniejszej dysertacji sformułowane są następująco:*

**Hipoteza główna:** "Główną przyczyną trudności w wykorzystaniu funduszy EFS są błędy w zarządzaniu, polegające na zbyt wysokim stopniu formalizacji procesu realizacji projektów współfinansowanych oraz mało sprawnym systemie komunikacji Instytucji Zarządzającej z beneficjentami EFS".

**Hipotezy pomocnicze:**

Hp1: Ilość i jakość kontaktów opiekunów projektów EFS z ich beneficjentami wymaga zasadniczych zmian.

Hp2: Szkolenia oferowane realizatorom projektów EFS charakteryzują się brakiem dopasowania programów zajęć do realnych potrzeb projektodawców.

Hp3: Istotną przyczyną błędów w projektach EFS jest brak stabilnych przepisów, jasnych wytycznych oraz procedur wspólnych dla wszystkich instytucji finansujących.

Dodatkowo, na wstępie prac empirycznych, postawiono **cztery pytania badawcze:**

- Czy przepisy regulujące zasady prawidłowej realizacji projektów współfinansowanych ze środków EFS w Polsce są stabilne, a wytyczne zrozumiałe dla projektodawców?
- Czy współpraca projektodawców z opiekunami projektów współfinansowanych ze środków EFS w Polsce, pracujących w instytucjach wdrażających, przebiega w sposób sprawny i efektywny?
- Jak jest podejście urzędników, zaangażowanych w proces kontroli prawidłowej realizacji projektów współfinansowanych ze środków EFS w Polsce, wobec realizatorów ww. projektów?
- Jakie działania szkoleniowe/doradcze, oferowane przez instytucje wdrażające, dostępne dla realizatorów projektów współfinansowanych ze środków EFS w Polsce, należy prowadzić?

Cele, hipotezy oraz pytania badawcze zostały sformułowane w sposób czytelny. Wątpliwość budzić może pytanie badawcze: „Czy współpraca projektodawców z opiekunami projektów współfinansowanych ze środków EFS w Polsce, pracujących w instytucjach wdrażających, przebiega



## SPÓŁECZNA AKADEMIA NAUK

### *Katedra Zarządzania*

w sposób sprawny i efektywny?”. W dalszej części oceny dysertacji zostanie zadane pytania dotyczące tego pytania.

Wnioski w przedstawionej dysertacji obejmują interpretację materiału w kontekście przedstawionej teorii. Główny cel pracy został zrealizowany. Szkoda, że wnioski nie zostały szerzej opisane.

#### **V. Merytoryczna ocena pracy**

Merytoryczna ocena rozprawy doktorskiej Pani Kamili Leśniak jest pozytywna. Autorka we wstępie przedstawia główny cel pracy, problem badawczy, hipotezy oraz pytania badawcze. W recenzowanej dysertacji szczegółowo opisano metodykę prowadzonych badań. Treść rozdziałów jest przejrzysta i tworzy spójną całość. Wnioski w ocenianej rozprawie doktorskiej są poprawnie sformułowane i oparte na prawidłowym wnioskowaniu. Autorka dysertacji wykazuje się świadomością metodologiczną. We wstępie recenzowanej monografii opisano problematykę przedstawionego zagadnienia. Praca spełnia wymogi merytoryczne stawiane rozprawą doktorskim. Cel pracy został zrealizowany. Przedstawione przez doktorantkę treści pozwalają stwierdzić, że wnikliwie zgłębiła prezentowany temat. Także zaprezentowane wyniki badań świadczą, że badania prowadzone były z jasno określoną myślą przewodnią pracy. Wykaz pozycji bibliografii pozwala stwierdzić, że autor monografii dokonał szerokiego przeglądu literatury.

Zaletą pracy jest również właściwe i staranne przygotowanie oraz ujawnienie warsztatu badawczego dla potrzeb oceny.

#### **VI. Uwagi krytyczne i polemiczne**

- Mała liczba literatury anglojęzycznej, co przy pracach doktorskich stanowi dość istotne uchybienie.
- Wniosek z badań: „zbyt często zmieniające się przepisy są niezwykle istotną przyczyną popełniania błędów w projektach EFS” jest zbyt ogólny i oczywisty.
- Pytanie badawcze: „Czy współpraca projektodawców z opiekunami projektów współfinansowanych ze środków EFS w Polsce, pracujących w instytucjach wdrażających, przebiega w sposób sprawny i efektywny?” – zachodzi pytanie co rozumiemy przez pojęcia efektywne i sprawne. Czy może skuteczne?
- Odpowiedzi na pytania badawcze w końcowej części pracy są ogólne i lakoniczne.
- Rozwinięcia – uszczegółowienia wymaga również studium przypadku.
- Autorka nie ustrzegła się błędów edytorskich.





## SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK

### Katedra Zarządzania

Syntetyczna ocena pracy	Tak	Nie
Czy treść pracy odpowiada tematowi określonymu w tytule ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Czy praca spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Czy praca jest czytelna i przejrzysta?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Czy układ pracy jest poprawny?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Czy układ pracy umożliwia czytającemu zrozumienie istoty podjętego tematu	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Czy rozdziały tworzą spójną całość?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Czy rozdziały są stosunkowo równe?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Czy autor we wstępie przedstawił cel pracy?	<input checked="" type="checkbox"/> Tak	<input type="checkbox"/> Nie
Czy autor we wstępie przedstawił hipotezę lub tezę pracy?	<input checked="" type="checkbox"/> Tak	<input type="checkbox"/> Nie
Czy autor we wstępie przedstawił pytania badawcze?	<input checked="" type="checkbox"/> Tak	<input type="checkbox"/> Nie
Czy wnioski w pracy są poprawnie sformułowane?	<input checked="" type="checkbox"/> Tak	<input type="checkbox"/> Nie
Cz we wstępie opisano problematykę przedstawianego zagadnienia?	<input checked="" type="checkbox"/> Tak	<input type="checkbox"/> Nie
Czy cel pracy został zrealizowany?	<input checked="" type="checkbox"/> Tak	<input type="checkbox"/> Nie
Czy praca spełnia wymogi edytorskie stawiane rozprawom doktorskim?	<input checked="" type="checkbox"/> Tak	<input type="checkbox"/> Nie
<b>Ocena merytoryczna pracy:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>pozytywna</b>	<input type="checkbox"/> <b>negatywna</b>

#### VII. Podsumowanie

Reasumując, recenzowana rozprawa doktorska mgr Kamili Leśniak pod tytułem: „Zarządzanie projektami - błędy w realizacji projektów współfinansowanych ze środków europejskiego funduszu społecznego w Polsce” przygotowana pod kierunkiem prof. dr hab. Jerzego Różańskiego stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Recenzowana dysertacja wskazuje na ogólną wiedzę teoretyczną oraz praktyczną autorki w dziedzinie nauk o zarządzaniu. W mojej ocenie recenzowana rozprawa doktorska spełnia wymagania art. 13 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. z 2003. Nr 65, poz 595; z późn. zm.).

Wnioskuje zatem o dopuszczenie mgr Kamili Leśniak do kolejnych etapów postępowania o nadania stopnia doktora.

prof. dr hab. Roman Patora