

Dr hab. Wojciech Popławski , prof. WSB

Ocena

rozprawy doktorskiej Pana mgr inż. Andrzeja Nagórnego pt

„Zarządzanie projektem inwestycyjnym w aspekcie ekologii i ochrony dóbr kulturowych”

Obszerna, bo licząca 222 strony tekstu (plus wykaz źródeł wiedzy i liczne załączniki) rozprawa, jest ciekawym i wykonanym z wielką pracowitością studium poświęconym możliwości usprawnienia zarządzania projektami w budownictwie. Nie chodzi tu jednak o „codzienne” budownictwo, lecz o takie, które dotyczy obiektów o znaczeniu historycznym i/lub mocno związane z ekologią. Jest to zamiar tak ambitny, jak i potrzebny wobec licznych przykładów przebudowy i rewaloryzacji rozmaitych budowli, noszących znamiona zabytków.

Przejawem świadomej działalności człowieka w otoczeniu są różnego rodzaju organizacje (instytucje), zaś tempo zmian w otoczeniu powoduje, że kierowanie tymi organizacjami wymaga od ich menedżerów orientowania się w kierunkach, rozmiarach i mechanizmach tych zmian, do których dana organizacja musi się dostosować. Chodzi więc o podstawowy choćby zasób wiedzy co do metod zarządzania, zwłaszcza tam, gdzie otoczenie stawia wysokie i szczególne wymagania. Jest to wymóg ważny, jednak jeszcze lepszych efektów można oczekiwać, gdy owa wiedza łączona jest z doświadczeniem (praktyką). Ocenianą pracę można uważać za przykład takiego związku. Jest to praca naukowa napisana, co przebija się z treści, przez autora zajmującego się zawodowo problematyką będącą podstawą rozprawy.

Problem ekologii w działalności gospodarczej człowieka wybiła się na jedno z czołowych miejsc w nauce i publicystyce. Jednym zaś z nowych nurtów praktycznej działalności człowieka i próbującej temu dorównać działalności naukowej, jest ratowanie i przekształcanie (o czym już wspomniano), pozostałości pogospodarczej (poprzemysłowej) w obiekty, które nie tylko mają służyć ludziom, ale jednocześnie zachowując swój walor historyczny. I taki aspekt należy dostrzegać w tytule ocenianej rozprawy.

Autor założył wstępnie, że istnieje ścisły związek, uwidoczniający się wręcz w efekcie synergii, pomiędzy ekologią i ochroną dóbr kulturowych. Wykazanie tego związku

pozwała na zaproponowanie systemu zarządzania budowlanymi projektami inwestycyjnymi. Jest to ambitne i naukowo przydatne, bowiem może wzbogacić istniejącą wiedzę w dziedzinie zarządzania. Tak też należy, jak się wydaje, traktować pracę mgr inż. A. Nagórnego.

Paca jest wystarczająco obszerna, by zawrzeć w niej dowody wiedzy z zakresu teorii zarządzania i na tej podstawie zaproponować własny wkład wzbogacający tę wiedzę.

Rozprawa doktorska ma, z natury rzeczy, charakter pracy naukowej, zatem podlega podstawowym wymogom stawianym tego rodzaju dziełom. Wymogi te, to przede wszystkim: wyraźnie sprecyzowany cel badań (cel główny i ewentualne cele pomocnicze); wyraźna hipoteza badawcza, której weryfikacja w procesie badawczym uświadomi nieznaną dotąd, lub mało rozpoznany obszar działań ludzkich; poprawnie dobrana i zaprezentowana metoda badań, która autor posłuży się realizując swój cel i weryfikując hipotezy badawcze. Rozprawę kończyć powinny wnioski mające charakter uogólniający wobec badanej problematyki. Wymagany jest również czytelny, uporządkowany i logiczny przekaz, co wyraża się właściwym układem pracy, a także szacunkiem dla zasad gramatyki, składni zdań i interpunkcji.

Niniejsza ocena rozprawy doktorskiej Pana mgr inż. Andrzeja Nagórnego ma na celu wskazanie nie tylko niewątpliwych jej zalet, ale także, a może przede wszystkim, uchybień, których likwidacja przełoży się na większą wartość w przypadku chęci jej opublikowania.

Przystępując do oceny rozprawy zacząć trzeba od jej tytułu. Jest on jasny i czytelny, zaś co do możliwości jego ewentualnej modyfikacji można sugerować dodanie podtytułu „W kontekście polityki UE”. Nawiązuje do tego sam Autor na s. 40.

Ważną informacją dla czytającego rozprawę jest jej plan (spis treści). Klasyczna niejako struktura rozprawy doktorskiej składa się z tzw. części teoretycznej, w której autor wykazuje się swoją erudycją i znajomością wiedzy z zakresu dyscypliny, w której praca powstaje. Drugą jest część empiryczna, w której, w oparciu o dobraną metodę i reprezentatywny materiał badawczy zamierza się uzyskać odpowiedź na stawiane uprzednio pytania badawcze/ Spis treści ocenianej pracy, z formalnego punktu widzenia, jest czytelny i poprawny.

Niejako wizytówką każdej tego typu rozprawy jest Wstęp. Czytający rozprawę, po lekturze wstępu, powinien wiedzieć co ma być głównym celem badań, jaką metodą autor się posłużył i na jakiej próbie przeprowadził badania. W zasadzie, jak przystało na pracę naukową, powinna

tam być również sformułowana hipoteza badawcza. Proces jej weryfikacji nadaje sens całej rozprawie i dyscyplinuje autora co do kierunku i głębości badań.

Mając to na uwadze Wstęp do pracy Pana mgr inż. Nagórnego czyta się z pewnym rozczarowaniem i niepokojem. Jest on tak obszerny, co chaotyczny. Po uzasadnieniu podjęcia się tytułowe tematyki (co jest istotnym elementem), Autor formułuje zdanie (s.5), iż „jednym z celów rozprawy jest wykonanie badań ankietowych i przypadków w rozprawie, które obejmują obiekty przemysłowe, naukowe (również szkolnictwo) i komercyjne”. To nie jest cel badań, a raczej informacja o metodzie badań. W innym miejscu Wstępu (s. 8) możemy przeczytać, iż „Celem pracy jest zdefiniowanie problematyki zarządzania projektami w budownictwie.” Wydaje się, że sprawę wyjaśniłoby stwierdzenie, iż głównym celem pracy jest próba stworzenia modelu zarządzania projektami budowlanymi, ze szczególnym uwzględnieniem ekologii i ochrony dóbr kulturowych. Na s. 9 Wstępu znajdujemy zdanie, które może do tego zmierzać. Myślę, że w czasie publicznej obrony Autor odniesie się do tej kwestii. Trudno w tym Wstępie znaleźć precyzyjną informację o metodyce badań, umożliwiającej realizację celu (-ów) pracy. Autor wspomina o metodzie „studium przypadku”. Jest to oczywiście znana i zweryfikowana metoda badawcza, ale brak jest bliższych informacji o liczbie przypadków i kryteriach i doboru takich, by dawały możliwość reprezentatywności w budowaniu modelu zarządzania projektem. Ponadto nasuwa się pytanie, czy Autor posłużył się metodą „case studies”, czy metodą badań ankietowych, na które powołuje się obszernie w części empirycznej swojej rozprawy. Tę kwestię Doktorant też zapewne wyjaśni w trakcie obrony swojej pracy.

Pierwszy rozdział swojej rozprawy Autor poświęca wyjaśnieniu istoty zarządzania projektem inwestycyjnym na tle nauk o zarządzaniu. Jest to poprawnie napisana część pracy, z odniesieniem do literatury przedmiotu.

Zaskoczeniem jest rozdział drugi „Ekologistyka w projekcie inwestycyjnym”. Należałoby oczekiwać solidnego rozdziału teoretycznego, z licznymi odniesieniami do literatury, analizy dorobku innych autorów (polskich i zagranicznych) ze wskazaniem tego, co będzie służyło ocenianej rozprawie i gdzie można wskazać na ewentualne luki w wiedzy, które doktorant mógłby uzupełnić. W rozdziale nie ma żadnego przypisu, który kierowałby czytającego do dorobku innych autorów, a jedynym dowodem na łączność Autora z tym dorobkiem są trzy nazwiska wymienione jako źródło rysunków zamieszczonych w rozdziale. Znaczną część rozdziału zajmują natomiast plany, fotografie i opisy projektów ekosystemów. Trudno zatem

uznać ten rozdział jako dowód znajomości dorobku naukowego w opisywanym obszarze badań (ekologistyka), świadczyć zaś może o dużej praktycznej znajomości rzeczy i praktycznej wiedzy Autora, wynikającej, jak należy sądzić, z Jego doświadczenia zawodowego. Jest to cenna właściwość, która jednak w małym stopniu usprawiedliwia ubogie relacje z dorobkiem literaturowym.

Kolejny rozdział nawiązuje do drugiej części tytułu rozprawy i poświęcony jest problematyce ochrony dóbr kultury w projektach inwestycyjnych. Jest to bardzo ciekawa i wartościowa część pracy, w dużym stopniu o charakterze inżynierskim, w czym Autor wykazuje się dużą kompetencją. Liczne, w tym przypadku, odniesienia do literatury i innych dokumentów podnoszą jego wartość i niejako uzasadniają potrzebę, a nawet konieczność zajęcia się problematyką ujętą w tytule pracy. Ważną częścią rozdziału jest uświadomienie czytającemu ograniczeń po stronie wymagań prawnych w trakcie prac rewitalizacyjnych, uwarunkowań inżynierskich, oczekiwań ze strony przyszłych użytkowników, a także znajomości metod zarządzania takim specyficznym projektem. Ma rację Autor pisząc, że realizacja zadań proekologicznych i ochrony dóbr kultury nie jest możliwa bez zastosowania odpowiednich metod zarządzania, w korelacji z bliższym i dalszym otoczeniem obiektu. Należy to jednak udowodnić.

Powracając do struktury pracy i trafiając na rozdział czwarty, zatytułowany „Metody badań”, mamy pełne prawo oczekiwać informacji, w jaki sposób Autor dochodził do uogólnień pozwalających wskazać na sposób zarządzania projektem o charakterze ekologicznym i chroniącym dobra kultury. Treść rozdziału nieco rozczarowuje. Napotykamy tu na szereg niejasności. Wprawdzie Autor pisze, iż zdecydował się na badania ankietowe, przy czym kwestionariusz ankiety dostarczono do 15 respondentów, a instrumentem wartościującym wyniki badań był model Likerta, ale dobrze byłoby, gdyby wyjaśniono, w jakim stopniu owych 15 respondentów wypełniało wymóg reprezentatywności i dla jakiego poziomu błędu przyjęto taką próbę. (Dla przykładu, bardzo szczegółowo wyjaśnia to w swojej książce prof. S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*. PWE, Warszawa 2003).

Autor wystarczająco szczegółowo opisuje strukturę kwestionariusza ankiety, który składał się z 7 części. Podane są także wagi rozkładu ocen i skala punktacji. Jest to poprawne, tylko jakie ma tutaj zastosowanie przywoływana przez Autora Ustawa o szkolnictwie wyższym (s.120), zresztą już nieaktualna?

Dalsza część rozdziału też sprawia nieco kłopotu w jego odbiorze z uwagi na niejasność, a nawet chaotyczność przekazu. Jest to rozdział bardzo bogato ilustrowany wynikami wstępnych badań, tabelami i rysunkami. Ale chyba tylko sam Autor potrafi się swobodnie poruszać po tym polu. Owa nadmierna szczegółowość prezentacji wyników wyraża się choćby w wykresach na ss 126 – 135. Ginie w tym przewodni zamiar badawczy. Niewiele wyjaśnia Podsumowanie, bo dlaczego dotyczy ono tylko dwóch ankiet, a nie wszystkich 15?

Dalsza część rozdziału robi się jeszcze bardziej niezrozumiała. Autor niejako zmusza czytającego, by ten zgadywał dlaczego wyciąga się wnioski raz z siedmiu, raz z trzech ankiet (s.138). Dlatego trudno zgodzić się ze stwierdzeniem, że „Uzyskane informacje są poprawne i zrozumiałe, tworząc systemy zarządzania dotąd nieznane, co można uznać jako prace badawczo rozwojowe”. (s. 138). Wymaga to chyba bliższego wyjaśnienia ze strony Doktoranta, bowiem jest to niezwykle śmiałe stwierdzenie, by na podstawie analizy skromnej liczby przypadków dostrzegać nieznane dotąd systemy zarządzania.

Niewątpliwie trzeba ponownie przyznać, że Autor ma duże rozeznanie w specyfice badanych zjawisk, co wynika zapewne z Jego doświadczenia zawodowego. Szkoda nieco, że swój zamiar badawczy a mamy do czynienia z pracą naukową), przekazał w sposób niejasny i zagmatwany.

Dalsza część pracy to studia konkretnych przypadków. Jeśli przyjąć je jako naukową metodę badań, a tak jest, to jest również literatura dotycząca prowadzenia badań tą drogą. Nie wiem, czy Autor się z nią zapoznał. Jak wynika z treści rozdziału (p. 4.2.) do dwudziestu celowo dobranych respondentów (a nie „ankieterów”, ss 145 i 159) rozesłano kwestionariusze, z czego 11 wzięło udział w badaniu. Biorąc pod uwagę zawartość kwestionariusza, rodzaj i liczbę pytań, ich podział z uwagi na badaną problematykę, można było oczekiwać wyników niosących duży przekaz naukowy. Wiodący kwestionariusz ankiety podzielony został na części, które, zdaniem Autora, odgrywają zasadniczą rolę w trakcie projektowania i organizowania procesu inwestycyjnego zawierającego cechy zaznaczone w tytule rozprawy. Każdej części poświęcona jest analiza badanych obszarów (rys. 4.27 – 4.32), w której Autor, posługując się systemem punktów, doszukuje się podobieństw/różnic w badanych przypadkach. Jest to ciekawa i wartościowa część rozprawy. Rozdział kończy się Podsumowaniem stwierdzającym stan wiedzy menedżerskiej wykonawców inwestycji w procesie zarządzania tymi inwestycjami, a także zapowiedzią zastosowania analizy SWOT.

Przedstawiono tu „konfigurację” tej powszechnie znanej metody, ale rodzi się pytanie, dlaczego Autor nie wykorzystał jej w badaniu, skoro wspomina o niej i rysuje jej schemat?

Rozdział piąty jest niejako zaskoczeniem, bo ponownie zawiera w tytule studia przypadków. Ani we Wstępie, ani we wprowadzeniu do rozdziału Autor nie wyjaśnia, czy chodzi o te same przypadki, co w rozdziale poprzednim, czy o zupełnie inne. Pierwszym jest przypadek Teatru Wielkiego w Łodzi. Źródłem wiedzy podczas analizy przypadku były raporty nadzoru inwestorskiego. Raportów było podobno 13, a analizie poddano co czwarty (1,5,9 i 13). Dlaczego nie wszystkie, jakie były kryteria tego wyboru? Pytanie wydaje się zasadne i można oczekiwać odpowiedzi na nie, ale też zasadne jest chyba następne, mianowicie: dlaczego Autor analizując pozostałe trzy przypadki nie posłużył się tą samą metodą? Brak jednolitej i wspólnej metodyki zastosowanej wobec całej próby badawczej może nasuwać wątpliwości co do porównywalności wyników badań.

Rozdział szósty zaczyna się od krytyki przydatności modelu PPO prof. M. Trockiego w zarządzaniu projektami budowlanymi i zapowiada zaprezentowanie modelu, który będzie przedstawiał wdrożenie innowacyjnych metod zarządzania w zadaniach inwestycyjnych. Warto przypomnieć, że model jest czymś uniwersalnym, wspólnym dla pewnej zbiorowości. Można zatem oczekiwać, że Autor dopatry się wspólnych cech dotyczących zarządzania projektami budowlanymi, polegającymi na działaniach proekologicznych i chroniących dobra kulturowe. I tu przydałaby się hipoteza, że taki model istnieje, lub że takiego modelu nie można stworzyć z uwagi na zbyt wielkie zróżnicowanie badanych przypadków. W tabelach 6.1 i 6.2 zawarte są „wymiarów stanów modelowych” (Co to jest?). Ale to jeszcze nie jest model. Takie niejasności i nieścisłości snują się przez dalsze strony rozprawy i np. na s. 200 czytamy, że „Zdaniem autora zbudowany model stanowi kompleksowy i profesjonalny zbiór wytycznych dla potrzeb nauki i wdrożeń w odniesieniu do zarządzania projektami ...” itd. Jest to bardzo śmiało stanowisko, bo trudno odnaleźć ten model. A może bezpieczniej byłoby to nazwać zaleceniami dla zarządzających projektami, podobnych do tych, które badał Autor?

Podsumowanie

Rozprawę doktorską Pana mgr inż. Nagórnego czyta się trudno. Wynika to z braku przewodniej myśli badawczej (celu badań i hipotez), małej spójności opisywanych kwestii, zagmatwanej prezentacji wyników badań, a także niezbyt należnego szacunku do składni zdań i stylu pisania. Trudno również znaleźć miejsce w rozprawie, w którym Autor zawarłby

w przejrzysty sposób wnioski z badań. Zdaniem Autora, podstawowym uchybieniem w zarządzaniu procesami budowlanymi jest brak znajomości metod zarządzania i integracji zarządzania strategicznego i operacyjnego. Należy zatem, według Autora „...doksztalać kadrę zarządzającą w celu uzupełnienia teoretycznych podstaw ekonomii” (s.222). Jeżeli celem badań była próba identyfikacji poziomu znajomości metod zarządzania przez realizatorów projektów budowlanych, to taki cel został z pewnością osiągnięty.

Pomimo szeregu zgłoszonych powyżej uwag, do rozprawy Pana mgr inż. Nagórnego należy podejść z szacunkiem i uznaniem powodowanym bardzo dużą pracochłonnością w doborze faktów, niezwykle starannością i bogactwem w prezentacji wyników. Jest to obszerna rozprawa naukowa mieszcząca się w dyscyplinie zarządzania i dobrze byłoby, gdyby trafiła do szerszego grona odbiorców. Powinno tak się stać, i moim zdaniem tak się stanie, jeśli Autor wyeliminuje przynajmniej część uchybień wskazanych w niniejszej recenzji.

W konkluzji – rozprawa doktorska Pana mgr inż. Andrzeja Nagórnego jest ciekawą naukową analizą problematyki zaznaczonej w tytule rozprawy, wnioskuję zatem o możliwość dopuszczenia jej do publicznej obrony.

W. Pęterowski

Toruń, 05.09.2019