



Politechnika  
Śląska



UCZELNIA  
BADAWCZA  
WYDZIAŁ ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

Wydział Zarządzania - 2010  
Uniwersytet Gdański

Wpł.  
dn. 2022 -09- 27

Nr ewid. ....

Wydział Organizacji i Zarządzania  
Katedra Logistyki

dr hab. **Monika Odlanicka-Poczobutt** Prof. PŚ

Zabrze, 20.08.2022

## **Recenzja osiągnięcia naukowego oraz całokształtu dorobku naukowego, dydaktycznego i organizacyjnego dr. inż. Piotra Śliża w związku z jego wnioskiem o nadanie stopnia doktora habilitowanego**

### **1. Podstawa formalna recenzji**

Niniejsza recenzja wykonana została na podstawie pisma Z001/4511/22 z dnia 5 lipca 2022 roku przekazanego przez Przewodniczącego Rady Dyscypliny *Nauki o Zarządzaniu i Jakości* dr. hab. Pawła Antonowicza, Prof. UG na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego w odniesieniu do pisma DRKN.Z5.400.31.2022 Rady Doskonałości Naukowej z dnia 4 czerwca 2022 roku oraz uchwały nr 36/2021/2022 Rady Dyscypliny *Nauki o Zarządzaniu i Jakości* Uniwersytetu Gdańskiego z dnia 23 czerwca 2022 roku. Dnia 21 lutego 2022 roku zostało wszczęte postępowanie w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego dr. inż. Piotrowi Śliżowi w dziedzinie Nauk Społecznych w dyscyplinie *Nauki o Zarządzaniu i Jakości*. Dokumentację wniosku otrzymałam w lipcu 2022 roku.

Recenzja została przygotowana **zgodnie z obowiązującymi regulacjami prawnymi** w tym zakresie, tj. Ustawy z 20 lipca 2018 r. - *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz. U. z 2022 r., poz. 574).

Recenzję sporządzono **na podstawie następujących przedłożonych dokumentów:**

- ✓ wniosku dr. Piotra Śliża o przeprowadzenie postępowania wraz z załącznikami (dane wnioskodawcy, kopia dyplomu potwierdzającego



HR EXCELLENCE IN RESEARCH

Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Katedra Logistyki

ul. Roosevelta 26, pok. 25B, 41-800 Zabrze  
+604 550 615



posiadanie stopnia doktora, autoreferat, wykaz osiągnięć, oświadczenia współautorów publikacji),

- ✓ dokumentacji uzupełniającej,
- ✓ publikacji naukowych,
- ✓ monografii, będącej głównym osiągnięciem naukowym.

## 2. Przedstawienie podstawowych danych o kandydacie

Habilitant **dr inż. Piotr Śliż** ukończył w 2009 studia stacjonarne inżynierskie na kierunku Oceanotechnika, Wydziału Oceanotechniki i Okrętownictwa Politechniki Gdańskiej o specjalności: Zarządzanie i Marketing w Gospodarce Morskiej, a w 2010 studia stacjonarne drugiego stopnia na kierunku Zarządzanie, Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, specjalność: Zarządzanie Technologiami Informatycznymi w Przedsiębiorstwie, uzyskując **tytuł zawodowy magistra**. Ukończył również studia podyplomowe *Diagnostyka, mechatronika i rzeczoznawstwo samochodowe oraz ubezpieczenia* na Politechnice Warszawskiej (2017), *Inżyniera Danych – Data Science* na Politechnice Gdańskiej (2019) oraz Zarządzanie Projektami (Project Management) w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie (2022).

**Stopień naukowy doktora** nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu Habilitant uzyskał w dniu 23.11.2017 roku uchwałą Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego na podstawie przedstawionej rozprawy pt.: *Koncepcja wielopłaszczyznowego modelu dojrzałości procesowej organizacji na przykładzie obsługi posprzedażnej w sektorze motoryzacyjnym*. Promotorem w przewodzie doktorskim był prof. dr hab. Piotr Grajewski. Na recenzentów powołano prof. dr hab. inż. Mariana Hopeja (Politechnika Wrocławska) oraz dr hab. Małgorzatę Tyrańską, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.



Nic mi nie wiadomo, aby kandydat ubiegał się uprzednio o nadanie stopnia doktora habilitowanego.

Przebieg pracy naukowo-zawodowej Habilitanta związany jest z Instytutem Organizacji i Zarządzania na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Od 01.10.2019 jest pracownikiem naukowo-dydaktycznym na stanowisku **asystenta**. 01.10.2014 rozpoczął pracę na stanowisku **adiunkta** w Zakładzie Systemów Zarządzania w Katedrze Organizacji i Zarządzania na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Według załączonej dokumentacji - wiąże się ona z realizacją zadań naukowych, organizacyjnych oraz dydaktycznych, z jednoczesną rezygnacją ze stałego zatrudnienia w praktyce gospodarczej.

### 3. Ocena aktywności Habilitanta

#### a. Działalność publikacyjna Habilitanta

Ocenę aktywności naukowej przeprowadzono w zakresie danych naukometrycznych, którymi legitymuje się Kandydat na dzień wszczęcia postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego.

Jak wynika z przedstawionej dokumentacji dorobek naukowy Habilitanta po doktoracie obejmuje **32** prace, w tym:

- autorstwo **2** monografii, w tym jednej wskazanej jako główne osiągnięcie naukowe,
- współautorstwo **4** rozdziałów w monografiach w języku angielskim,
- autorstwo i współautorstwo **5** publikacji w wydawnictwach pokonferencyjnych indeksowanych w WoS,
- autorstwo i współautorstwo **21** artykułów w czasopismach z wykazu MNiSW z tzw. grupy B czasopism, w tym 18 w języku angielskim.



Habilitant posiada także artykuły w trakcie zgłoszenia i recenzji. Dokumentacja obejmuje wykaz wszystkich publikacji Habilitanta. Biorąc pod uwagę liczbę publikacji **po uzyskaniu stopnia doktora** wynosi ona **32 prace**, co w okresie 2017-2022 daje średnio 5 prac rocznie. Zgodnie z informacją zawartą w autoreferacie łączna liczba punktów dla publikacji po uzyskaniu stopnia doktora wynosi **1559**, co Habilitant przedstawił w formie tabelarycznej. Ponadto z analizy baz wynika, że liczba indeksowanych publikacji na:

- WOS wynosi - 1 publikacja, indeks Hirscha 1,
- w bazie Scopus - 11 publikacji, indeks Hirscha 1,
- Google Scholar - 79 cytowań, indeks Hirscha 4.

Sumaryczny IF: **2,176**.

Szczegółowa analiza publikacji nie jest wymagana, jednak oceniając dorobek, takie zestawienia ułatwiają formułowanie wniosków końcowych i prezentują syntetycznie przygotowanie osoby ubiegającej się o stopień naukowy. Oczywiście braki w tym zakresie nie wpływają na końcowe postanowienia. Z przepisów ustawy nie wynika, by przedłożone do oceny w postępowaniu w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego mogły być jedynie osiągnięcia uzyskane po otrzymaniu stopnia doktora.

Podsumowując dane współczynników po uzyskaniu ostatniego awansu naukowego - średniorocznie od uzyskania stopnia doktora **Habilitant publikował około 5 prac naukowych** (analizując dane dotyczące 32 prac po doktoracie). W zakresie danych naukometrycznych, jakie osiągnął Habilitant, jak współczynnik Impact Factor, sumaryczna punktacja ministerialna, liczba cytowań oraz indeks Hirscha, którymi legitymuje się kandydat na dzień wszczęcia postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego można stwierdzić, że **biorąc pod uwagę rodzaj i jakość tych prac należy uznać je za wystarczające**. Habilitant



uczestniczył w 34 kongresach, konferencjach, sympoziach i seminariach naukowych organizowanych w Polsce i za granicą. Po doktoracie wziął udział w 18 międzynarodowych konferencjach, na których przedstawił 11 prezentacji wyników badań (referat lub poster) i zgłosił 9 publikacji. Otrzymywał stypendium Rektora Uniwersytetu Gdańskiego dla najlepszych doktorantów w latach 2015-2017, otrzymał nagrodę Rektora Uniwersytetu Gdańskiego za działalność organizacyjną oraz naukowo-dydaktyczną na rzecz Wydziału Zarządzania w 2019 roku, wyróżnienie pracy doktorskiej oraz wyróżnienia i nagrody w konkursach na artykuły i postery.

Czasopismo, w ramach których Habilitant publikował swoje prace naukowe, posiadające Impact Factor to: *Eksploatacja i Niezawodność – Maintenance and Reliability*. W większości przypadków Habilitant odgrywał wiodącą rolę w ramach powstawania współautorskich prac naukowych.

Należy zatem uznać, że Habilitant **spełnia w stopniu wystarczającym** kryterium dotyczącego wykazania się istotną aktywnością naukową.

**b. Działalność dydaktyczna, organizacyjna i popularyzująca naukę**

Wśród działań składających się na **działalność dydaktyczną** Habilitanta można wymienić realizację zajęć dydaktycznych z udziałem przedstawicieli międzynarodowych organizacji takich jak: ING Bank Śląski, BAYER Sp. z o.o. oraz Invest In Pomerania; opracowanie materiałów do zajęć Zarządzanie Procesami (15h ćwiczeń na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych II stopnia na Uniwersytecie Gdańskim i Politechnice Warszawskiej) pt.: *Hotel Sopot Center i Premium Motors Electric*; organizację zajęć w języku angielskim dla studentów z przedmiotu *Zarządzanie Wartością Przedsiębiorstwa* dotyczące problematyki *Corporate Governance*, prowadzenie warsztatów dotyczących problematyki pisanie artykułów



naukowych dla Doktorantów i Studentów Uniwersytetu Gdańskiego; przygotowanie we współautorstwie sylabusów dla studiów magisterskich i podyplomowych z przedmiotów *Zarządzanie procesami, Podstawy zarządzania organizacjami, Project management, Zarządzanie procesami i organizacją procesową, Robotyzacja procesów biznesowych*; oraz prowadzenie wykładów i ćwiczeń z przedmiotów *Microeconomics* (zajęcia prowadzone w języku angielskim), *Mikroekonomia, Podstawy zarządzania, Projektowanie organizacji, Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, Zachowania organizacyjne, Zarządzanie procesami, Nauka o organizacji, Seminarium licencjackie*; promotorstwo 7 prac licencjackich, 42 recenzje prac dyplomowych; pełnienie roli promotora pomocniczego w trzech przewodach doktorskich, wszczętych na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

**Działalność organizacyjna** Habilitanta związana jest z pełnieniem funkcji kierownika studiów podyplomowych na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego pt. *Zarządzanie procesami w biznesie*, pracą w zespole przygotowującym implementację zarządzania procesami biznesowymi w uczelni oraz członkostwem w Komisji do spraw Strategicznego Rozwoju i Modelowania Procesów w Uniwersytecie Gdańskim. Habilitant w 2019 roku został uhonorowany indywidualną nagrodą III stopnia Rektora Uniwersytetu Gdańskiego za działalność organizacyjną oraz naukowo-dydaktyczną na rzecz Wydziału Zarządzania.

**Działalność popularyzująca naukę** Habilitanta związana jest zasadniczo z udziałem w badaniach i realizacją publikacji z badaczami z innych ośrodków naukowych (z Politechniką Warszawską, Uniwersytetem Marii Curie Skłodowskiej, Politechniką Gdańską oraz Sopotką Szkołą Wyższą w Sopocie) i przedstawicielami międzynarodowych organizacji (współpraca badawcza ze stypendystką Programu Fulbrighta dr Candace TenBrink (Assistant Professor of Management, University of Houston – Downtown, United States of America)).



W latach 2019-2022 uczestniczył w 8 warsztatach na *Vienna University of Economics and Business* oraz *Sapienza Università di Roma* dotyczących problematyki zarządzania procesami oraz w 9 warsztatach i panelach dyskusyjnych organizowanych przez *Association of Business Process Management Professionals International*. Był członkiem komitetu konferencyjnego TPC (Technical Program Committee) międzynarodowej konferencji pt. *The 3<sup>rd</sup> International Conference on Modern Management based on Big Data (MMBD2022)*.

Habilitant wystąpił na 34 kongresach, konferencjach i sympozjach naukowych o zasięgu krajowym (18) i międzynarodowym (16) z prezentacją (17), publikacją (15) a także udziałem w sesji posterowej (2). Podjął się recenzji 17 artykułów naukowych w czasopiśmie międzynarodowych i materiałach pokonferencyjnych. Pełni funkcję recenzenta w międzynarodowym czasopiśmie naukowym *Central European Business Review* (czasopismo indeksowane w bazach Web of Science i Scopus) oraz członka Rady Naukowej czasopisma *European Journal of Management and Social Science*. Od 2014 roku jest członkiem międzynarodowego towarzystwa *Association for Computing Machinery*, od 2018 r. - Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Gdańsku, od 2019 r. - *Association of Business Process Management Professionals International (ABPMP International)* oraz od 2020 r. - *International Project Management Association (IMPA)*.

W swoim dorobku Habilitant wykazuje także udział jako wykonawca w pracach zespołów badawczych TransBaltTech pt.: *Propozycja modyfikacji systemu monitoringu obszarów priorytetowych regionalnych inteligentnych specjalizacji* oraz *Projekt realizacji działań przygotowawczych dla wdrożenia organizacji procesowej w Zakładach Odzieżowych Wybrzeże S.I.*; kierowanie trzema projektami naukowymi w ramach konkursu na projekty badań naukowych lub prac rozwojowych dla młodych naukowców i uczestników studiów doktoranckich Wydziału Zarządzania



Uniwersytetu Gdańskiego (2017, 2018, 2019); projektem 539-2200-B354-19 (Nr projektu: 539-Z010-B833-20) oraz projektem UGrants FIRST-1 (Nr 1220/10/2021). Od 2021 r. uczestniczy w konsorcjum Europejskiego Uniwersytetu Nadmorskiego (European University of the Seas – SEA-EU) w partnerstwie z Uniwersytetem w Kadyksie (Hiszpania), Uniwersytetem Zachodniej Bretanii (Francja), Uniwersytetem Christiana-Albrechta w Kilonii (Niemcy), Uniwersytetem w Splicie (Chorwacja) oraz Uniwersytetem Maltańskim w Valletcie (Malta).

W ramach współpracy z otoczeniem społecznym i gospodarczym Habilitant wykazuje współpracę zespołową z przedstawicielami sektora gospodarczego reprezentującego organizacje międzynarodowe oraz w sektorze motoryzacyjnym obejmującą szkolenia, doradztwo i ekspertyzy z zakresu zarządzania procesami biznesowymi.

Należy uznać, że Habilitant **spełnia w stopniu zadowalającym** kryterium dotyczącego wykazania się istotną aktywnością dydaktyczną, organizacyjną i popularyzującą naukę.

**4. Ocena osiągnięcia naukowego wskazanego przez Habilitanta, o którym mowa w art. 219 ust. 1 pkt 2 Ustawy z 20 lipca 2018 r. - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2020 r., poz. 85 z późn. zm.).**

Podstawą do oceny wkładu Habilitanta do dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości była monografia naukowa pt.: *Organizacja procesowo-projektowa. Istota. Modelowanie. Pomiar dojrzałości*. Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2021, ISBN: 978-83-8270-020-6. Recenzenci wydawniczy: prof. dr hab. inż. Stanisław Nowosielski (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu); dr hab. Mariusz Hofman, prof. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej. Monografia liczy 291 stron i składa się





z 7 rozdziałów, wstępu, zakończenia, bibliografii (491 poz. + 9 www), spisu tabel (59) i rysunków (71) oraz 2 załączników. W ocenie przyjęto zasadę szczegółowej oceny każdej części monografii wraz z formułowaniem istotnych wniosków.

**Wstęp** – stanowi zasadniczo wprowadzenie do tematu modelowania i oceny poziomu dojrzałości organizacji procesowo-projektowej stanowiące niejako przesłankę podjęcia badanej problematyki. Wstęp jest dosyć ogólny i krótki, niemniej jednak zawiera informację o podjętych wątkach tematycznych, wskazuje zidentyfikowane przez autora luki poznawcze w obszarze integracji zarządzania procesami i projektami jako wynik kwerendy literaturowej oraz analizy bibliometrycznej. Znacznie szerszą prezentację zawiera autoreferat. Habilitant sygnalizuje układ pracy oraz zawartość rozdziałów, przywołuje cel pracy, odsyłając jednocześnie do Rozdziału 1 w kwestiach metodycznych i sformułowania problemów badawczych (s. 11), nie przedstawiając – chociażby ogólnie - zastosowanych metod badawczych. Ze względu jednak na iteracyjny charakter prezentowania treści w kolejnych rozdziałach nie traktuję tego jako poważnego uchybienia.

**Rozdział 1** – przedstawia eksplikację zagadnienia związanego z przesłankami modelowania organizacji w ujęciu procesowo-projektowym, skupiając się na rozpoznaniu obecnego stanu wiedzy naukowej, identyfikacji luk poznawczych oraz trendów zmian w praktyce. Istotną częścią rozdziału jest sformułowanie problemu badawczego i pytań oraz celów badawczych, postawienie hipotezy (HG?), opis przebiegu procesu badawczego, przedstawienie kierunków badań, sformułowanie głównych założeń związanych z organizacją w ujęciu procesowo-projektowym oraz uzasadnienie konieczności podjęcia badań nad problematyką modelowania tego rodzaju organizacji. Walorem rozdziału są zestawienia tabelaryczne dla badanych kwerend literaturowych (s. 17-21) oraz dendrogramy i zestawienia przygotowane z zastosowaniem języka programowania R (s. 19-30).



Habilitant formułuje wnioski o charakterze uogólniającym, przechodząc do sformułowania problemu badawczego: *Jak prowadzić integrację procesów i projektów w organizacji, aby wykorzystując założenia oburęczności organizacji oraz aktualne determinanty jej funkcjonowania, stworzyć podstawy teoretyczne organizacji procesowo-projektowej, z jednoczesnym zapewnieniem pomiaru oceny jej dojrzałości?*, a następnie pytań badawczych, celu (*określenie istoty organizacji procesowo-projektowej, jej uwarunkowań, zasad i metod kształtowania, a także metody pomiaru jej dojrzałości i na tej podstawie przeprowadzenie oceny poziomu dojrzałości procesowo-projektowej organizacji funkcjonujących w Polsce oraz zaprezentowanie rozwiązań procesowych i projektowych w wybranej organizacji*) i celów częściowych. Konceptualizacja celów częściowych z przyporządkowaniem do pytań badawczych i struktury treści rozdziałów, a także charakterystyka przebiegu procesu badawczego są przejrzyste przygotowane i dobrze usystematyzowane. Rozdział kończy krótka prezentacja zastosowanej metodyki badania (s. 35), z pominięciem przeprowadzonego studium przypadku, którą jak sugerowałam wcześniej, można było przywołać już we wstępie.

**Rozdział 2** - poświęcono aspektom teoretycznym usystematyzowania podstawowych pojęć (*proces biznesowy, zarządzanie procesowe, orientacja procesowa; projekt, zarządzanie projektami, orientacja projektowa*) analizowanymi w monografii, a także zaprezentowaniu rezultatów rozważań nad podobieństwami i różnicami oraz koncepcjami i metodami zarządzania tymi kategoriami. Nieco więcej uwagi poświęcono analizie pojęcia orientacji projektowej. Nie mniej na uwagę zasługuje wskazanie bliskości interpretacyjnej pojęć związanych z procesami w polskiej literaturze; zestawienie prakseologicznych cech definicji projektu; a także zarysowanie płaszczyzn współdziałania obu koncepcji (s. 58), poprzedzone tabelarycznym zestawieniem występujących różnic.



**Rozdział 3** - skupia uwagę na zaprezentowaniu głównych założeń organizacji procesowo-projektowej, skoncentrowanych na implementacji koncepcji oburęczności organizacji (ang. *ambidextrous organization*). Uwypuklony podział organizacji na warstwę eksploatacyjną i eksploracyjną, pozwolił Habilitantowi na wskazanie podstawy opisywanej koncepcji organizacji oraz zbioru kategorii operacyjnych w niej realizowanych (*procesy eksploatacyjne i eksploracyjne oraz projekty reaktywne i proaktywne*). Istotnym walorem tego rozdziału jest zestawienie cech organizacji procesowej i projektowej (s. 79), próba ujęcia systemowego organizacji procesowo-projektowej (s. 81) oraz opracowanie katalogu korzyści wprowadzenia zintegrowanego systemu zarządzania (s. 91) wraz z opisem etapów realizacji takiego przedsięwzięcia (s. 92-94).

**Rozdział 4** – przedstawia wybrane determinanty kształtujące organizację w ujęciu procesowo-projektowym z uwzględnieniem roli klienta (s. 95) i pracownika (s. 106) tej organizacji oraz autorską koncepcję modelowania procesów i projektów COPCIS (s. 98). W rozdziale przedstawiono także schemat ideowy funkcjonowania zespołów procesowych i projektowych w przestrzeni organizacji wraz z charakterystyką aktywności eksploatacyjnych i eksploracyjnych (s. 110). Ponadto przedstawiono założenia mechanizmu relacji rynkowych wewnątrz organizacji procesowo-projektowej oraz system mierników. Sformułowane na końcu rozdziału wnioski (s. 121) odnoszą się jednak bardziej do przeglądu literaturowego niż poczynionych przez samego Autora spostrzeżeń.

**Rozdział 5** – Rozdział o charakterze konceptualnym, który zawiera koncepcje „czystych” struktur procesowych i projektowych, w oparciu o opisywane w literaturze przedmiotu rozwiązania strukturalne w organizacji realizującej procesy i projekty, od struktur liniowych, macierzowych, procesowych i projektowych poprzez ich różne kombinacje i etapy ewolucji/transformacji. Zaproponowano schemat ideowy struktury procesowo-projektowej (s. 153, rys. 46)



oraz scharakteryzowano wymiary takie jak: konfiguracja, centralizacja, specjalizacja, formalizacja i standaryzacja (s. 155-156). Szkoda, że ten aspekt podziału nie został bardziej szczegółowo przeanalizowany, szczególnie, że nie odniesiono go wprost do, analizowanej w dalszej części rozdziału, samodzielności procesów (s. 157).

**Rozdział 6** – stanowi dalsze iteracyjne przedstawienie koncepcji organizacji procesowo-projektowej tym razem w odniesieniu do modeli dojrzałości procesowej i projektowej na podstawie wybranych studiów literaturowych (s. 163-170) oraz dostępnych badań przeprowadzonych w polskich organizacjach (s. 180-185). W rozdziale zaprezentowano płaszczyznę metodyczną i założenia teoretyczne do oceny dojrzałości procesowo-projektowej organizacji (**Multicriteria Model of Process Maturity Assessment** – s. 192 oraz **Project Management Maturity Model** – s. 204). Według Habilitanta - na bazie założeń metodycznych przedstawiono koncepcję zintegrowanej oceny dojrzałości organizacji procesowo-projektowej, nie wskazano jednak jak ta koncepcja przekłada się np. na konstrukcję kwestionariusza w przeprowadzonych w kolejnym rozdziale badaniach empirycznych lub czy przyjęte oceny będą adaptowane bez zmian.

**Rozdział 7** – przedstawia wyniki badań: ilościowego (przeprowadzonego na nielosowej próbie 174 organizacji funkcjonujących w Polsce z uwzględnieniem analizy skupień i eliminacją jednostek) i jakościowego (studium przypadku organizacji biorącej udział w badaniu i sklasyfikowanej na czwartym - najwyższym ze zidentyfikowanych - poziomie dojrzałości procesowo-projektowej). Celem sondażowego badania opinii, poprzedzonego badaniem pilotażowym weryfikującym zaprojektowane narzędzie, była identyfikacja stopnia implementacji rozwiązań procesowych i projektowych dla określenia poziomu dojrzałości procesowo-projektowej. Wyniki przeprowadzonego badania wskazują, że większość badanych organizacji charakteryzuje się niskimi (1 lub 2) poziomami dojrzałości w odniesieniu do przyjętych modeli oceny MMPM2 (dojrzałość procesowa) i PMMM (dojrzałość



projektowa). Identyfikacja mechanizmu zależności między dojrzałością procesową a projektową wskazuje na statystyczną zależność między poziomami dojrzałości. Wzrost poziomu dojrzałości procesowej wpływa dodatnio na wzrost poziomu dojrzałości projektowej, przy braku weryfikacji zależności odwrotnej. Konkluzja rozdziału opiera się na stwierdzeniu, że działania skoncentrowane na uzyskaniu efektu synergii między zarządzaniem procesami i projektami wymagają wyboru rodzaju integracji – całościowej lub fragmentarycznej – dostosowanej do warunków organizacji.

**Zakończenie** – Na podstawie zrealizowanych badań teoretycznych i empirycznych Habilitant udziela odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze, odnosząc się do każdego z nich, w mniejszym jednak stopniu wykazuje realizację celów pracy, tak szczegółowo scharakteryzowanych w Tabeli 4 (s. 32). W zakończeniu przedstawione zostały ograniczenia badania oraz kierunki dalszej eksploracji przestrzeni teoretycznej, metodycznej i empirycznej. Znalazły się tam również ogólne uwarunkowania aplikacyjne opisanej metodyki modelowania organizacji procesowo-projektowej.

## 5. Konkluzja

Na podstawie analizy *działalności publikacyjnej* (autorstwo 32 oryginalnych opracowań naukowych, sumaryczny IF 2,176), *dydaktycznej, organizacyjnej i popularyzującej naukę* (doświadczenie dydaktyczne, współpraca międzynarodowa, realizacja projektów, udział w konferencjach) należy uznać, że Habilitant spełnia kryterium dotyczące wykazania się istotną aktywnością naukową w stopniu zadowalającym.

Wskazane przez Habilitanta osiągnięcie naukowe przedstawia określone zagadnienie - płaszczyznę integracji koncepcji oraz metod zarządzania procesami i



projektami - w sposób oryginalny i twórczy. Przedstawienie autorskich propozycji definicji pojęć, zaprezentowanie modelu projektowania procesów i projektów w organizacji procesowo-projektowej (COPCIS), koncepcja struktury organizacyjnej oraz etapów ewolucji struktur organizacyjnych w kierunku ujęcia procesowo-projektowego, zaprojektowanie modelu oceny dojrzałości procesowo-projektowej oraz identyfikacja poziomu dojrzałości procesowo-projektowej wybranej grupy 174 organizacji w Polsce, wsparta przeprowadzonym studium przypadku - stanowią wkład w rozwój teorii zarządzania i mogą posłużyć przedstawicielom środowiska akademickiego, jak i praktyki gospodarczej przybliżeniu problemów z tego obszaru.

W mojej opinii, dorobek Habilitanta można uznać za *spełniający wymagania stawiane w przewodzie habilitacyjnym*. Stwierdzam także, że Kandydat *spełnia kryteria pozytywnej oceny osiągnięć osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora habilitowanego w obszarze Nauk o Zarządzaniu i Jakości* (zgodnie z obowiązującą ustawą z 20 lipca 2018 r. - *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*).

Tym samym wnioskuję o dopuszczenie Habilitanta do dalszego postępowania w przewodzie habilitacyjnym.

  
dr hab. **Monika Odlanicka-Poczobutt** Prof. PŚ