

Poznań, dnia 26.08.2022 r.

dr hab. Paweł Mielcarek, prof. UEP
Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
mail: pawel.mielcarek@ue.poznan.pl

Recenzja

dorobku naukowego i aktywności naukowej dr inż. Piotra Sliża na potrzeby postępowania habilitacyjnego w dziedzinie nauk społecznych, dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Recenzja została opracowana na potrzeby przeprowadzenia postępowania habilitacyjnego dr inż. Piotra Sliża prowadzonego przez Radę Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Gdańskiego w Sopocie.

I. Podstawa opracowania recenzji

Podstawę sporządzenia recenzji stanowią:

- wniosek Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Gdańskiego z dnia 23.06.2022 r. w sprawie powołania komisji habilitacyjnej w postępowaniu w sprawie nadania dr. inż. Piotrowi Sliżowi stopnia naukowego doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, wszczętym w dniu 21 lutego 2022 r.;
- ustawa *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* art. 221 ust. 5 z dnia 20 lipca 2018 roku (Dz. U. z 2022 r. poz. 574);
- uchwała Rady Dyscypliny i Nauki o Zarządzaniu i jakości Uniwersytetu Gdańskiego nr 36/2021/2022 z dnia 23 czerwca 2022 r. w sprawie powołania komisji habilitacyjnej w postępowaniu w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego dr. inż. Piotrowi Sliżowi;
- pismo Pana dr hab., prof. UG Pawła Antonowicza (nr Z001/3511/22 z dnia 05.07.2022 r.) z prośbą o przygotowanie recenzji dorobku naukowego dr. inż. Piotra Sliża;



– dokumentacja wniosku o wszczęcie postępowania habilitacyjnego dr. inż. Piotra Sliża obejmująca w szczególności:

- dane wnioskodawcy;
- wniosek RDN;
- wykaz osiągnięć naukowych – dane naukometryczne,
- autoreferat prezentujący: informacje o dotychczasowym zatrudnieniu; omówienie osiągnięcia, o którym mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym (tytuł, publikacje wchodzące w skład znaczącego osiągnięcia naukowego, cel naukowy oraz osiągnięte wyniki); informacje potwierdzające istotną aktywność naukową realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej, w szczególności zagranicznej, wraz z kopiami dokumentów potwierdzającymi określone osiągnięcia, oraz inne informacje dotyczące kariery zawodowej;
- znaczące osiągnięcie naukowe dr. inż. Piotra Sliża w postaci monografii pt. *Organizacja procesowo-projektowo. Istota. Modelowanie. Pomiar dojrzałości*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2021, ISBN 978-83-8270-020-6, 291 stron;
- wykaz publikacji przed doktoratem;
- wykaz publikacji po doktoracie,

w tym kopie: monografii pt. *Dojrzałość procesowa współczesnych organizacji w Polsce*, Wydawnictwo UG, Gdańsk; 4 rozdziałów w monografiach, 5 materiałów pokonferencyjnych indeksowanych w bazach Web of Science/Scopus, 20 artykułów naukowych oraz 4 artykułów naukowych i 2 rozdziałów w monografii będących w trakcie procesu publikacji,
- informacje o udziale w 18 krajowych i 16 międzynarodowych konferencjach naukowych,
- kopia dokumentu stwierdzającego posiadanie stopnia doktora;
- dyplomy, zaświadczenia i certyfikaty potwierdzające realizację studiów podyplomowych, projektów badawczych, szkoleń, kursów, stażów oraz uzyskanych nagród i wyróżnień;
- oświadczenia współautorów określające indywidualny wkład w powstanie publikacji.

Przedłożona dokumentacja zawiera materiały umożliwiające przygotowanie recenzji na temat całokształtu dorobku dr. inż. Piotra Sliża na potrzeby postępowania habilitacyjnego w dziedzinie nauk



społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości zgodnie z wymaganiami Ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2022 r. poz. 574 z późn. zm.). Zgodnie z wymogami ustawy, celem recenzji jest uzyskanie jednoznacznej odpowiedzi na pytania czy dr inż. Piotr Sliż:

1. Posiada w dorobku osiągnięcia naukowe stanowiące znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości? W szczególności:

1.1. monografię naukową wydaną przez wydawnictwo, które w roku opublikowania monografii w ostatecznej formie było ujęte w wykazie sporządzonym zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 267 ust. 2 pkt 2 lit. a, lub

1.2. cykl powiązanych tematycznie artykułów naukowych opublikowanych w czasopismach naukowych lub w recenzowanych materiałach z konferencji międzynarodowych, które w roku opublikowania artykułu w ostatecznej formie były ujęte w wykazie sporządzonym zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 267 ust. 2 pkt 2 lit. b, lub

1.3. 1) zrealizowano oryginalne osiągnięcie projektowe, konstrukcyjne, technologiczne lub artystyczne;

2) wykazano się istotną aktywnością naukową realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej?

II. Podstawowe dane o Kandydacie

Doktor inż. Piotr Sliż ukończył studia inżynierskie na Politechnice Gdańskiej na Wydziale Oceanotechniki i Okrętownictwa w 2007 r. a następnie w 2010 r. studia magisterskie na Wydziale Zarządzania i Ekonomii na kierunku zarządzanie na tej samej uczelni.

W 2017 roku uzyskała stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu na Uniwersytecie Gdańskim w Gdańsku broniąc pracę pt. „Koncepcja wielopłaszczyznowego modelu dojrzałości procesowej organizacji na przykładzie obsługi posprzedażnej w sektorze motoryzacyjnym”. Promotorem pracy był prof. dr hab. Piotr Grajewski. Na wniosek recenzentów dysertacja została wyróżniona.

Również w 2017 r. ukończył studia podyplomowe „Diagnostyka, mechatronika i rzeczoznawstwo samochodowe oraz ubezpieczenia” na Politechnice Warszawskiej, w 2019 r. studia podyplomowe Inżyniera danych – Data Science na Politechnice Gdańskiej na Wydziale Fizyki Technicznej i Matematyki Stosowanej a w 2022 r. studia podyplomowe z Zarządzania Projektami w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.

Swoją pracę zawodową związał z Instytutem Organizacji i Zarządzania na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, gdzie:

- Od lutego 2018, pracował na stanowisku adiunkta,
- Od października 2019 do chwili obecnej, pracuje na stanowisku adiunkta w Zakładzie Systemów Zarządzania w Katedrze Organizacji i Zarządzania.

III. Ocena osiągnięcia naukowego stanowiącego znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości

Jako znaczące osiągnięcie naukowe będące podstawą do ubiegania się o nadanie stopnia doktora habilitowanego dr inż. Piotr Sliż wskazał własną monografię pt. *Organizacja procesowo-projektowo. Istota. Modelowanie. Pomiar dojrzałości*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2021.

Wydawnictwo to znajduje się w wykazie wydawnictw publikujących recenzowane monografie naukowe sporządzone przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 30.09.2020 r. (na pozycji 106 wykazu).

Dokonując oceny czy wskazana monografia stanowi znaczny wkład w rozwój nauki o zarządzaniu i jakości, jako dyscypliny naukowej, jako kryteria przyjąłem:

- 1) Wybór tematyki – jej aktualność i znaczenie,
- 2) Problem badawczy, system celów postępowania badawczego,
- 3) Przyjęte podstawy teoretyczne,
- 4) Konceptualizacja modelu organizacji procesowo-projektowej i dojrzałości procesowo-projektowej,
- 5) Metodykę postępowania badawczego,
- 6) Warstwę empiryczną opracowania.

Wybór tematyki

Prowadzone przez Autora rozważania zostały skoncentrowane na przedstawieniu istoty, modelowania i oceny poziomu dojrzałości organizacji procesowo-projektowej w oparciu o analizę teorii z zakresu podejścia procesowego do zarządzania, zarządzania projektami oraz koncepcji oburęczności organizacji. Na tej podstawie dr inż. Piotr Sliż zaproponował pięciopozomowy model dojrzałości organizacji procesowo-projektowej, który opisuje wzorcowy sposób przejścia z organizacji

opartej o podział funkcjonalny zadań do organizacji bazującej na rozwiązaniu integrującym zarządzanie procesami i projektami.

Kwestie zarządzania procesami i projektami mają wiele wspólnych obszarów i wyznaczników (Feddern 2014)¹: zarówno procesy i projekty są realizowane przez ludzi, nakierowane na osiągnięcie celu, determinowane przez ograniczony zbiór zasobów oraz podlegają kontrolowaniu. Planowanie obu tych działań zasada się na transformacji wejść w wyjścia, co powinno zapewnić osiągnięcie celów wyływających ze strategii przedsiębiorstwa. Obie koncepcje zarządzania bazują również na tych samych podstawach metodycznych (Nowosielski, 2018, s. 77)². Równocześnie zarówno zarządzanie procesami, jak i projektami cechują pewne różnice, jak np. wyższy poziom ryzyka w przypadku realizacji projektów wynikających z unikatowego i jednorazowego charakteru osiąganego przez projekty rezultatu.

Zatem wywodząc z tych rozważań Autor wskazał na istotną z punktu widzenia zarówno praktyki gospodarczej, jak i teorii zarządzania lukę związaną z brakiem konceptualizacji i właściwej podbudowy teoretycznej pod rozwiązania organizacyjne umożliwiające skuteczną integrację procesów i projektów a także brakiem modelu zapewniającego implementację tej koncepcji w organizacji. Potrzebę zniwelowanie tej luki zaznaczają również inni badacze krajowi (Nowosielski, 2018, s. 68; Wieczorek 2017, s. 367³) i zagraniczni (Hagen⁴, 2008, s. 10; Kerzner⁵, 2007, s. 26, 40; Rajegopal i in.⁶, 2007, s. 12–15).

W szczególności wskazując na fakt, że problematyka projektów i procesów jest w znacznej części wspólna i wzajemnie się uzupełnia, a mimo tego w dalszym ciągu w literaturze, a także w praktyce gospodarczej koncepcje zarządzania procesami i projektami traktuje się jako rozłączne obszary wiedzy. W konsekwencji tego stanu rzeczy na stykach dyscyplin zarządzania procesami i projektami powstały niedoprecyzowane obszary oraz wynikające z nich nieporozumienia, co pogarsza sprawność

¹ Feddern U., 2014, Projektmanagement und Prozessmanagement – Wie passt das zusammen?, <http://bpmo-blog.de/656/projektmanagement-und-prozessmanagement-wie-passt-das-zusammen>

² S. Nowosielski, 2017, Procesy i projekty w zarządzaniu zmianą organizacyjną, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 463, 2017, s. 67-86, DOI:10.15611/pn.2017.463.06

³ D. Wieczorek, 2017, Integracja procesów zarządzania portfelem projektów ze strategią przedsiębiorstwa, Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance, 15, 2/2, s. 365-374.

⁴ S. Hagen, 2008, Prozess – Projekt – Produkt. Integratives Prozess-, Projekt- und Produktmanagement, Stefan Hagen © startup euregio Management GmbH, http://pm-blog.com/wp-content/uploads/2008/04/prozess_projekt_produk.pdf.

⁵ H. Kerzner, 2005, Advanced Project Management. Edycja polska, Wydawnictwo Helion, One Press, Gliwice.

⁶ S. Rajegopal, P. McGuin, J. Waller, 2007, Project Portfolio Management: Leading the corporate vision, Palgrave MacMillan, New York.

realizowanych procesów a także obniża satysfakcję klientów (Nowosielski, 2017, s. 68). W rezultacie następuje utrata efektów synergii, wynikających z realizacji całościowego podejścia integrującego różne koncepcje zarządzania.

Reasumując wskazana przez Autor problematyka odnosząca się do **luki badawczej dotyczącej integracji zarządzania procesami i projektami znajduje swoje odzwierciedlenie w literaturze przedmiotu i stanowi istotne zagadnienie z punktu widzenia prowadzenia działalności gospodarczej**, w szczególności w coraz bardziej zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniu. Zatem należy stwierdzić, że **Kandydat wybrał problematykę monografii w sposób trafny i cechujący się dużym wyczuciem w kwestii kluczowych problemów zarządzania dotyczących współczesnych przedsiębiorstw.**

Problem badawczy, system celów postępowania badawczego

Autor podejmując rozważania z zakresu integracji organizacji procesowej i projektowej oraz opracowania modelu umożliwiającego implementację i pomiar stanu organizacji w kontekście wprowadzenia rozwiązania procesowo-projektowego sformułował następujący **problem badawczy** w postaci pytania:

„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?”

W dalszej kolejności zostało wyprowadzone sześć pytań badawczych, będących rozwinięciem i doprecyzowaniem problemu badawczego.

Natomiast **celem głównym** postępowania uczyniono:

„...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.”

Cel ten wsparto szeregiem celów cząstkowych odnoszących się do warstwy teoriopoznawczej (7 celów), empirycznej (1 cel), metodycznej (2 cele) oraz utylitarnej (również 2 cele).

Dokonując oceny problemu i celu głównego pracy stwierdzono, że **problem badawczy spełnia stawiane przed nim wymagania** tj. posiada wyczerpujący zakres, odnosi się do zależności występujących między poszczególnymi zmiennymi istotnymi z punktu widzenia wyjaśniania podjętej tematyki oraz posiada przesłankę skłaniającą do zastosowania weryfikacji empirycznej.



Pewną wątpliwość budzi natomiast odmienne sformułowanie problemu badawczego, który w Autoreferacie sformułowano jako: „...z jednoczesnym zapewnieniem pomiaru oceny jej dojrzałości?” a w samej monografii: „... z jednoczesnym zapewnieniem zintegrowanej oceny jej dojrzałości?” (s. 11). Po czym na stronie 31 monografii ponownie przedstawiono wersję problemu badawczego z Autoreferatu. Abstrahując od braku spójności sformułowania samo stwierdzenie „pomiaru oceny” nie jest do końca zrozumiałe dla recenzenta.

Kolejna uwaga dotyczy relacji między problemem badawczym a celem głównym oraz pytaniami badawczymi i celami szczegółowymi w odniesieniu do koncepcji oburęczności. W problemie badawczym pojawia się zapis „...wykorzystując założenia oburęczności organizacji...” przy czym nie ma do niego nawiązania w celu głównym, a jednak kwestia oburęczności konsekwentnie powraca zarówno w pytaniach badawczych (PB3 i PB4), jak i celach częściowych (CT6).

Podsumowując, biorąc pod uwagę powyższe spostrzeżenia należy stwierdzić, że system celów postępowania badawczego jest w wystarczającym stopniu spójny wewnętrznie oraz poprawnie skonstruowany. Problem badawczy jest istotny z naukowego i praktycznego punktu widzenia. Dodatkowo nakierowany jest on na zapewnienie wysokiego stopnia użyteczności podejmowanego postępowania poprzez dążenie do konceptualizacji rozwiązań procesowo-projektowych organizacji bazujących na założeniach oburęczności organizacji mających umożliwić opracowanie „podstawy teoretycznej organizacji procesowo-projektowej, z jednoczesnym zapewnieniem zintegrowanej oceny jej dojrzałości”. Również cel główny monografii cechuje aktualność i istotność poznawcza w świetle problematyki poruszanej przez teoretyków i praktyków zarządzania, a także wymierna aplikacyjność wynikająca z „przeprowadzenia oceny poziomu dojrzałości procesowo-projektowej organizacji funkcjonujących w Polsce”.

Reasumując, system celów monografii jest odpowiednio skonstruowany i w sposób właściwy wpisuje się zarówno w problem, jak i w cel główny postępowania. Dobór i zakres problemu pracy oraz projekt systemu celów należy uznać za poprawny i cechujący się wysokim stopniem aktualności i istotności poznawczej.

Podstawy teoretyczne

Poruszana przez Autora problematyka osadzona jest w kontekście podejścia procesowego do zarządzania, zarządzania projektami oraz oburęczności organizacji stanowiące przedmiot pogłębionej i intensywnej dyskusji, którą można zaobserwować w polskiej i światowej literaturze, a której potwierdzenie dał wyraz Autor przedstawiając analizę piśmiennictwa w rozdziałach 1.1-1.3 monografii.



Warto zatem wskazać główne nurty stanowiące kontekst ocenianej pracy reprezentowane przez wiodących badaczy i organizacje z obszaru zarządzania i jakości, do których odnosi się Autor monografii, w tym m.in. w zakresie:

- zarządzania procesami (Bitkowska, 2019; Brajer-Marczak, 2017; Cyfert, 2006; Grajewski, 2003, 2007, 2012, 2016; Hammer, 2007; Lichtarski, 2004, 2009; Lichtarski Osbert-Pociecha (red.) 2019; Kaplan, Norton, 2001; Nowosielski, 2017, 2018; Skrzypek, Hofman, 2010),
- zarządzania projektami (Cabała, 2018; IMPA, 2006; Trocki 2014, 2017; Trocki (red.), 2012; Trocki i in., 2003; Kerzner, 2003, 2005; Wyrozębski, 2011),
- dojrzałości procesowej (Bitkowska, 2019; Grajewski, 2016; Hammer, 2007; Krukowski, 2016; Kalinowski, 2019; Sliż, 2018) i projektowej (Brajer-Marczak, 2017; Dolata, 2013; Juchniewicz, 2009, 2012; Kerzner, 2003; Łabuda, 2009; Spatek, 2012),
- organizacji procesowo-projektowej i integracji obu obszarów zarządzania (Bitkowska, 2019; Grajewski, 2007, 2012; Hammer, 1999; Hopej, 2004; Harvey, Aubry, 2018; Lichtarski Osbert-Pociecha (red.) 2019; Lovas, Ghoshal, 2000; Nowosielski, 2018; Pawlak, 2004; Trocki, 2014; Wrzosek, 2009),
- oburęczności organizacji (Bitkowska, 2019; Bratnicki, 2008; March, 1991; Thusman, O'Reilly, 1996, 2004; Zakrzewska-Bielawska, 2015, 2016, 2018; vom Brocke i in., 2016).

Oceniając podstawy teoretyczne, monografia oparta jest na bardzo szczegółowym, kompleksowym i dogłębnym przeglądzie literatury, który w sposób odpowiedni podbudowuje dalsze rozważania o charakterze metodycznym, projektowym i empirycznym. Część teoretyczną monografii zawarto w czterech pierwszych rozdziałach opracowania oraz częściowo w piątym i szóstym. Rozważania te pozwoliły na wskazaniem luk badawczych (rozdział 1.2 monografii) a także ustanowiły podbudowę teoretyczną dla projektowanego rozwiązania organizacji procesowo-projektowej (rozdział 5), modelu dojrzałości organizacji procesowo-projektowej (rozdział 6) a w konsekwencji realizacji badań empirycznych (rozdział 7).

Podsumowując przegląd literatury zawiera blisko 140 stron a oparty jest na ponad 500 cytowanych pozycjach obejmujących zarówno krajowych, jak i zagranicznych Autorów. Przytoczone pozycje są aktualne (w zdecydowanej większości są to publikacje wydane po 2000 r.) i odnoszą się do wszystkich istotnych pojęć i zagadnień poruszanych w postępowaniu. Reasumując podstawy teoretyczne zawarte w monografii oceniam jednoznacznie pozytywnie.

Konceptualizacja modelu

Przechodząc do oceny konceptualizacji organizacji procesowo-projektowej będzie ona składała się z dwóch części: oceny modelu organizacji procesowo-projektowej (rozdział 5 monografii), oraz oceny koncepcji dojrzałości procesowo-projektowej organizacji (rozdział 6 monografii).

Autor w rozdziale 5. dokonuje przeglądu struktur organizacji procesowych i projektowych oraz przedstawia ewolucję od struktury liniowej do struktury procesowo-projektowej. Należy podkreślić,



że przytoczone rozważania stanowią kompleksowy, czytelny i szczegółowy przegląd rozwiązań organizacyjnych, a przedstawiony autorski model struktury organizacji procesowo-projektowej jest ciekawą i wartościową konceptualizacją, przy czym w opinii recenzenta można zwrócić uwagę na kilka wątpliwości:

- 1) Na rys. 45, 46, 47, 49, 50 (s. 151-154) **nie uwzględniono procesów zarządczych** (wskazując jedynie procesy podstawowe i pomocnicze). Szczególnie, że na stronie 163 Autor pisze: „*W przestrzeni procesów zarządczych powinny być realizowane działania skoncentrowane na projektowaniu strategii, modeli biznesowych, celów operacyjnych oraz zarządzanie procesami w przestrzeni kontinuum poziomu ich samodzielności,*„
Powstaje pytanie jak w takim razie ma się przedstawiona koncepcja struktury procesowo-projektowej, która nie uwzględnia procesów zarządczych do „*Relacji między procesami i projektami w organizacji procesowo-projektowej*” (rys. 16 rozdział 3.1 monografii)?
- 2) W postulowanych rozwiązaniach (rys. 46 i 47, s. 153-154) **nie wskazano komórek wspierających zarządzanie procesami takich jak: Rada procesów** (składająca się z właścicieli procesów i członka zarządu, która jest odpowiedzialna za strategiczne zarządzanie procesami, w tym wyznaczanie właścicieli procesów, definiowanie zakresu procesów, ocenę efektywności procesów, sprzężenie realizacji strategii z procesami, itd.) oraz **Zespołu wsparcia procesowego** (odpowiedzialnego za archiwizowanie i administrowanie danych – gromadzenie dokumentacji procesowej: map i kart procesów, wsparcie metodyczne, rozwiązywanie konfliktów między właścicielami procesów, benchmarking, itp.). Powstaje istotne pytanie kto wykonuje powyższe zadania w prezentowanej strukturze procesowo-projektowej? Nie są to menedżerowie procesów, gdyż oni odpowiadają za: „*wygenerowanie zaplanowanego efektu, oraz monitorowanie poziomu autonomizacji zespołów procesowych...*” (s. 152). Jeżeli zadania te mają być wykonywane przez zarząd, to będzie on nadmierne obciążony realizacją obowiązków o charakterze operacyjnym, co utrudni lub uniemożliwi wykonywanie zadań związanych z zarządzaniem strategicznym organizacją.
- 3) Analogiczna wątpliwość nasuwa się w przypadku **braku wsparcia koordynacji i zarządzania projektami w strukturze organizacyjnej**. Czy powołanie stanowiska menedżera projektów wystarczy do realizacji wszystkich działań, które zwykle realizuje **Biuro zarządzania projektami/Biuro projektów**, w tym: zarządzaniem portfelem projektów, opracowaniem wspólnej metodyki zarządzania projektami, zapewnieniem sprzężenia między strategią i realizowanymi projektami, zarządzaniem zasobami, w szczególności oddelegowaniem zasobów ludzkich do projektów, zarządzaniem ryzykiem, oceną opłacalności i doskonaleniem procesu zarządzania projektami? W opinii recenzenta **brak wskazanych komórek w strukturze organizacji procesowo-projektowej może wydatnie przyczynić się do spadku**



efektywności realizowanych działań oraz prowadzi do dysfunkcji w zarówno w wymiarze operacyjnym, jak i strategicznym⁷.

- 4) Na rys. 49 przedstawiono etapy ewolucji struktur organizacyjnych w kierunku ujęcia procesowo-projektowego. Pewną kwestią do rozważenia jest **brak powiązania procesów ze strategią**, która według recenzenta powinna być zaznaczona w etapie 1 (Identyfikacja architektury procesów w organizacji). Należy podkreślić, że sprzężenie strategii z realizowanymi procesami jest istotnym elementem podejścia procesowego (Norton, Kaplan, 2022; Nowosielski, 2017, s. 68)⁸.
- 5) Zastanawia również podział na rys. 49 i 50 na realizację procesów eksploatacyjnych (etapy 1-4) oraz procesów eksploatacyjnych i eksploracyjnych (etapy 4-5). Bazując na tabeli 15 (s. 78) oznaczałoby to, że **organizacja aż do etapu 4 ewolucji struktury organizacyjnej nie podejmuje procesów związanych z rozwojem w tym np. rozwojem nowych produktów, bądź rozwojem kadry, co należy uznać za niemożliwe w realnie funkcjonującej działalności gospodarczej.**
- 6) Ponadto **oba rysunki, mimo że miały przedstawiać odmienne zagadnienia: ewolucję do struktury procesowej (rys. 49) i ewolucję do struktury procesowo-projektowej (rys. 50), są dokładnie takie same** i prezentują przejście do struktury procesowej, także pominięty został wątek transformacji do struktury procesowo-projektowej. **Fakt ten umniejsza wartość poznawczą przedstawionej monografii.**
- 7) Ostatnia z uwag jest mniej istotna. Na rys. 47 Autor nie uwzględnia stanowisk właścicieli procesów (choć występują one na rys. 46) wskazując jedynie menedżerów procesów eksploracyjnych i eksploatacyjnych. Takie rozwiązanie nasuwa pytanie czy jedna osoba jest w stanie zarządzać całą grupą procesów w organizacji?

W rozdziale 6 zaprezentowano koncepcję pomiaru dojrzałości procesowo-projektowej organizacji, którą oparto na równoczesnym zastosowaniu dwóch narzędzi pomiarowych: kwestionariusza dojrzałości MMPM2 (Sliż, 2018) oraz dojrzałości projektowej według modelu PMMM (Kerzner, 2003) (s. 209-2011). Na wstępie oceny chciałem nadmienić, że **podjętą tematyką uważam za niezwykle istotną i aktualną, zarówno z naukowego, jak i praktycznego punktu widzenia oraz wymagającą intelektualnie w kontekście konceptualizacji i operacjonalizacji badanych zmiennych, za co należy**

⁷ Por. H. Kerzner, 2001, Strategic planning for project management using a project management maturity model, John Wiley & Sons oraz s. 205 monografii.

⁸ R. Kaplan, D. Norton, 2022, Strategiczna karta wyników, PWN, Warszawa.

S. Nowosielski, 2017, Procesy i projekty w zarządzaniu zmianą organizacyjną, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 463, 2017, s. 67-86, DOI:10.15611/pn.2017.463.06



się **szczególne uznanie dla Autora**. Równocześnie chciałbym zgłosić kilka uwag i sugestii do rozważenia:

- 1) W opinii recenzenta w opisie narzędzia pomiaru dojrzałości procesowej MMPM2 **brakuje należytego wyjaśnienia w jaki sposób skonstruowano skalę pomiarową oraz jak dokonuje się kalkulacji poziomu dojrzałości procesowej** (s. 195)⁹. Przykładowo poziom II i III dojrzałości charakteryzowany jest przez 4 pozycje, poziom IV przez 6 pozycji, poziom V przez 3 pozycje. Również „minimalna oczekiwana wartość” różni się dla poszczególnych poziomów: dla II jest to 2, dla III jest to 4, dla IV jest to 5, a dla V jest to 3. Podczas gdy w modelu dojrzałości projektowej PMMM kwestia ta jest zdecydowanie bardziej uporządkowana i zrozumiała (jest pięć poziomów dojrzałości, z których każdy opisany jest przez 4 pozycje i 4 pytania z kwestionariusza) (por. tab. 45 i załącznik II monografii). Jeśli jest to działanie celowe Autora to powinno ono zostać należycie uargumentowane i wyjaśnione.
- 2) W odniesieniu do powyższego spostrzeżenia powstaje również kolejne pytanie. Czy w takim razie należy przyjąć, że **poziom I dojrzałości procesowej w modelu MMPM2 nie został uwzględniony?** Nie jest on scharakteryzowany ani opisany w narzędziu pomiarowym w tabeli 44, podczas gdy występuje w tabeli 43 (s. 193) i tab. 46 (s. 209). Jak w takim razie organizacja zostaje przypisana do I poziomu dojrzałości?
- 3) **Charakterystyka poziomów dojrzałości procesowo-projektowej** z tab. 46 w opinii recenzenta jest przedstawiona w nieco skrótowy i wybiórczy sposób i **mogłaby być uzupełniona o: relację między strategią a procesami i projektami**, które umożliwiłyby budowę sprzężenia między wymiarem strategicznym a operacyjnym, co zapewniłoby ciągły przegląd, weryfikację i możliwość modyfikowania strategii organizacji dzięki informacji zwrotnej dostarczanej z realizowanych działań¹⁰, **wsparcie rozwiązań strukturalnych przez powołanie wyspecjalizowanych komórek** (np. Biuro projektów, Zespół wsparcia procesowego, Biuro zarządzania procesami)¹¹, **kwestię tworzenia wartości dla klienta wewnętrznego i zewnętrznego** (ten aspekt pojawia się w narzędziu MMPM2 ale brakuje go w modelu PMMM)¹², **uwzględnienie roli kultury organizacyjnej w procesie budowania dojrzałości**, czy też zaakcentowanie potrzeby rozwoju **kompetencji pracowników**.
- 4) Ponadto przedstawiona **charakterystyka poziomów dojrzałości procesowo-projektowej** w tab. 46 (s. 209) **zakłada równomierny i równoczesny rozwój dojrzałości procesowej i projektowej organizacji, podczas gdy w praktyce gospodarczej te zjawiska mogą ale nie**

⁹ Brak opisu pod tabelą 44, co oznacza symbol „**”, w kolumnie szóstej tabeli (minimalna oczekiwana wartość) utrudnia interpretację i zastosowanie narzędzia pomiaru dojrzałości.

¹⁰ P. Mielcarek, 2020, Kształtowanie spójności strategicznej i dojrzałości procesowej a oburęczność przedsiębiorstwa, Mielcarek P., C. H. Beck, Warszawa.

¹¹ Proszę porównać z opisem studium przypadku ze s. 238 monografii.

¹² Proszę porównać z wnioskami ze s. 236 monografii.



muszą rozwijać się symultanicznie. Zgodnie z zaleceniem Autora ze stron 211-212, gdyby chcieć przeanalizować dojrzałość na przykładzie przedsiębiorstwa, które jest na 4 poziomie dojrzałości projektowej wg PMMM i równocześnie na 1 poziomie dojrzałości procesowej wg MMPM2, uzyskuje ono 1 poziom dojrzałości procesowo-projektowej, przy czym **opis tego poziomu dojrzałości procesowo-projektowej przedstawiony w tabeli** („*W organizacji doraźnie realizowane są działania projektowe... Realizacja zarówno procesów, jak i projektów ma charakter chaotyczny (ad hoc). Jest to spowodowane brakiem lub niskim poziomem formalizacji...*” s. 209) **nie pokrywa się z rzeczywistą charakterystyką i sposobem funkcjonowania takiego przedsiębiorstwa.**

Przyjęte założenie o wyborze niższego z obu uzyskanych poziomów dojrzałości, poza wskazywaniem nieadekwatnych opisów charakterystyk poziomów, ma również znaczący wpływ na rozkład podmiotów w kontekście uzyskanej oceny dojrzałości procesowo-projektowej, co potwierdzają przeprowadzone przez Autora badania empiryczne. Aż 93% badanych organizacji zostało przypisanych do pierwszego poziomu dojrzałości procesowo-projektowej. A dodatkowo „zidentyfikowano zaledwie jedną organizację w badanej próbie, którą można określić jako organizację procesowo-projektową” (s. 230). **Zatem czy tak skonstruowane narzędzie we właściwy sposób opisuje stan badanego zjawiska? A w konsekwencji, czy narzędzie to charakteryzuje się odpowiednim stopniem aplikacyjności i użyteczności?**

- 5) Ostatnia z uwag ma charakter postulatu i zachęcenia do dalszych dociekań naukowych a dotyczy ograniczenia modelu, które Autor sam sformułował na stronie 212: „*model dojrzałości procesowo-projektowej umożliwi opisanie stanu systemu w organizacji od organizacji funkcjonalnej do organizacji procesowo-projektowej*” podczas gdy recenzent oraz zapewne spore grono czytelników monografii z pewnością doceniłoby podjęcie próby rozważenia i opisanie innych wariantów transformacji struktur organizacyjnych aniżeli tylko obejmującą strukturę funkcjonalną.

Według opinii recenzenta powyższe uwagi stanowią istotne ograniczenie dla stosowania narzędzia pomiarowego i wymagają ponownego przemyślenia tego elementu koncepcji dojrzałości procesowo-projektowej. Warto byłoby uwzględnić szersze spektrum rozwiązań przyjmowanych przez współczesne organizacje (por. punkt 3 i 4 oceny modelu) i na tej podstawie zaproponować bardziej adekwatny sposób opisu ich dojrzałości procesowo-projektowej.



Podsumowując **konceptualizację modelu organizacji procesowo-projektowej zawartej w monografii oceniam pozytywnie, natomiast w opinii recenzenta istnieje potrzeba dalszego rozwoju i doprecyzowania pewnych elementów zarówno w odniesieniu do zaproponowanej struktury procesowo-projektowej, jak i narzędzia pomiaru dojrzałości procesowo-projektowej.**

Metodyka postępowania badawczego

Przedłożona monografia ma charakter teoretyczno-empiryczny. Podbudowa teoretyczna opracowania została oparta na ilościowej analizie bibliometrycznej obejmującej analizę tekstów w zakresie wskazanych haseł, abstraktów oraz słów kluczowych odnoszących się do zakresu przedmiotowego pracy. Jak wskazano w ocenie części teoretycznej monografii, przegląd literatury przedmiotu został wykonany z należytą starannością i dbałością, w tym również w kwestii metodycznej.

Przeprowadzone postępowanie badawcze składa się w warstwie empirycznej z siedmiu etapów, w tym obejmujących między innymi dostosowania narzędzia MMPM do specyfiki badań, badania pilotażowego, digitalizacji narzędzia i realizacji badania z wykorzystaniem techniki CAWI, realizacja badania w zakresie dojrzałości procesowo-projektowej, zebranie i ocena danych, weryfikacja hipotezy, sformułowanie wniosków i podsumowanie badań.

W pracy zastosowano podejście funkcjonalno-obiektywne opierające się na paradygmacie funkcjonalistycznym, a zatem przeświadczeniu o mierzalności i wymierności badanych zjawisk. W zakresie zastosowanych metod, w postępowaniu badawczym wykorzystano triangulację metod (badania teoriopoznawcze, badania empiryczne ilościowe i jakościowe), co podnosi wartość metodyczną i poznawczą opracowania. Zastosowane podejście umożliwia uzyskanie pełniejszego obrazu badanej rzeczywistości poprzez zestawienie ze sobą i konfrontację danych pochodzących z różnych źródeł.

Na potrzeby badań ilościowych dobrano celowo 500 organizacji z sektora prywatnego i publicznego działających na terenie RP, z czego 192 podmioty udzieliły odpowiedzi na przesłany kwestionariusz. Po weryfikacji ankiet do dalszego badania zakwalifikowano 174 organizacje. Dominującą grupą respondentów są podmioty duże (40,23%), o zasięgu krajowym (37,93%) oraz prowadzące działalność usługową (56,90%). Badanie zrealizowano dla okresu 2019-2020.

W rozdziale 7.7 Autor dokonuje weryfikacji hipotezy badawczej (o dodatniej korelacji między poziomem dojrzałości procesowej i projektowej) poprzez wykorzystanie analizy korelacji rang Spearmana. Hipotezę zweryfikowano pozytywnie uzyskując niską ale dodatnią korelację $r=0,2263$ (22,6%) dla poziomu istotności $p=0,0026$. Następnie dokonano dalszej weryfikacji zmiennych poprzez



zastosowanie modelu logitowego, co pozwoliło na wskazanie szeregu zmiennych wspierających dojrzałość procesową i projektową.

Badania empiryczne obejmują również egzemplifikację organizacji dojrzałej procesowo i projektowo (rozdział 7.8), którą zrealizowano poprzez zastosowanie metody studium przypadku.

Mając na uwadze wysoką ocenę warstwy metodycznej opracowania, w opinii recenzenta można wskazać pewne uwagi:

- 1) Pierwsza z nich dotyczy zakresu i sposobu doboru próbki badawczej. **Zastosowanie doboru losowego i zwiększenie liczby zgromadzonych odpowiedzi do około 250-300 ankiet pozwoliłoby na zapewnienie reprezentatywności badań i sformułowanie wniosków prawdziwych dla całej populacji, co podniosłoby wartość poznawczą badań.**
- 2) **Dlaczego ocena zależności występujących między zmiennymi oparta na zastosowaniu modelu logitowego (s. 234-236) nie została rozszerzona o zmienną zależną dojrzałość procesowo-projektowa organizacji? Z pewnością przeprowadzenie takiej analizy pozwoliłoby na sformułowanie bardzo wartościowych wniosków.**

Podsumowując należy podkreślić, że przedstawione rozważania cechuje odpowiedni poziom szczegółowości i dbałości o poprawność metodologiczną. Autor przedstawia treści w sposób logiczny i odpowiednio argumentuje wybory dotyczące sposobu realizacji postępowania badawczego. Rozważania metodyczne monografii oparte zostały w głównej mierze na metodach neopozytywistycznych, w tym na nomotetycznym modelu poznania metodologicznego (Sułkowski, 2011)¹³, co jest podejściem właściwym dla podjętej problematyki badawczej. Podsumowując warstwę metodyczną monografii oceniam pozytywnie.

Warstwa empiryczna opracowania

Monografia posiada rozbudowaną i interesującą poznawczo warstwę empiryczną. Do głównych wniosków wynikających z przeprowadzonych badań można zaliczyć:

- 1) identyfikację i analizę czynników kształtujących dojrzałość procesową i projektową organizacji, w tym m. in. wielkość, zasięg i zakres działalności organizacji,
- 2) w przypadku dojrzałości procesowej do istotnych czynników warunkujących przejście na wyższy poziom zaliczono role pracowników czy też efekty procesów (rys. 65),

¹³ Ł. Sułkowski, 2012, *Rozwój metodologii w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) Wojciech Czakon, s. 30-44, Wolters Kluwer, Warszawa.



- 3) interesująco poznawczo jest weryfikacja statystyczna hipotezy głównej, z której wynika związek między dojrzałością projektową a zasięgiem działalności oraz dojrzałością procesową (s. 234). Natomiast dla dojrzałości procesowej są to orientacja działań zarządczych na efekt oraz opomiarowanie procesów ze szczególnym uwzględnieniem satysfakcji klienta wewnętrznego i zewnętrznego (s. 236)
- 4) Przedstawiono egemplifikację przedsiębiorstwa o wysokim stopniu dojrzałości procesowo-projektowej.

Mając na uwadze znaczący potencjał wynikający z przeprowadzonego badania empirycznego chciałbym wskazać na kilka uwag, które w opinii recenzenta umniejszają wartość poznawczą przedstawionych wyników badań:

- 1) w zaprezentowanych wynikach badań ilościowych **brakuje przedstawienia zależności między dojrzałością procesowo-projektową a kategorią procesów eksploracyjnych i eksploatacyjnych oraz projektów reaktywnych i proaktywnych** (por. tab. 14 oraz problem badawczy i pytania badawcze 3 i 4),
- 2) w **niewystarczającym stopniu przedstawiono uwarunkowania dojrzałości procesowo-projektowej**, koncentrując się na prezentacji osobno dojrzałości procesowej i projektowej,
- 3) w pracy **zabrakło krytycznej dyskusji konfrontującej uzyskane wyniki badań ze stanowiskami prezentowanym w najnowszej literaturze przedmiotu**, w zakresie dojrzałości procesowej i projektowej oraz dojrzałości procesowo-projektowej,
- 4) sformułowane **zalecenia co do dalszych kierunków badań są bardzo ogólne i skrótowe**, gdyż sprowadzono je do zaledwie kilku zdań (s. 249),
- 5) **w zasadzie nie sformułowano zaleceń dla praktyki gospodarczej**, mimo że podobnie jak w przypadku wskazania dalszych kierunków badań, zgromadzony materiał empiryczny umożliwiał takie działanie.

Podsumowując część empiryczną, w pracy **dokonano syntetycznego ujęcia i usystematyzowania wiedzy w obszarze czynników kształtujących dojrzałość procesową i projektową oraz pomiaru dojrzałości**. Dzięki przeprowadzonym badaniom przyczyniono się do **wzbogacenia dotychczasowego stanu wiedzy w szczególności w zakresie czynników kształtujących i oceny stanu dojrzałości procesowej i projektowej**. Natomiast wartość poznawczą opracowanych wyników badań ograniczają kwestie wskazane w punktach 1-5 powyższej oceny.

Natomiast za znaczny wkład dr. inż. Piotra Sliża w rozwój nauki o zarządzaniu i jakości, jako dyscypliny naukowej, uważam zarówno **poszerzenie wiedzy w obszarze integracji zarządzania procesami i**



projektami w wymiarze organizacyjnym w szczególności poprzez zaprezentowanie procesowo-projektowej struktury organizacyjnej, charakterystykę transformacji struktur w kierunku rozwiązań procesowo-projektowych, jak i opracowania narzędzia pomiaru dojrzałości procesowo-projektowej. Ponadto warto podkreślić unikatowy i pionierski charakter zrealizowanych badań empirycznych dotyczących polskich organizacji w przedmiotowym zakresie. Biorąc pod uwagę powyższe rozważania i przyjęte kryteria oceny, stwierdzam że monografia pt. „*Organizacja procesowo-projektowo. Istota. Modelowanie. Pomiar dojrzałości*”, wydana przez Difin w Warszawie, autorstwa dr. inż. Piotra Sliża stanowi znaczny wkład w rozwój dyscypliny naukowej - nauki o zarządzaniu i jakości.

IV. Ocena aktywności naukowej realizowanej w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej

Aktywność naukowa dr. inż. Piotra Sliża po uzyskaniu stopnia doktora obejmuje kwestię zarządzania procesami, w tym w szczególności trzy kluczowe obszary: 1) metod pomiaru i oceny poziomu dojrzałości procesowej organizacji, 2) metod opomiarowania i usprawniania procesów biznesowych, 3) identyfikacji potencjału aplikacyjnego technologii informatycznych w koncepcjach i metodach zarządzania procesami i organizacją procesową. Poza wskazanymi trzema nurtami Kandydat podjął również obszary naukowo-badawczy poświęcone: inteligentnym specjalizacjom i pracy zdalnej. Łącznie w wyżej wymienionych obszarach przygotował on następujące publikacje:

- 2 monografie autorskie,
- 4 rozdziały w monografiach, z czego 4 we współautorstwie i 1 w języku angielskim a 3 w języku polskim,
- 5 materiałów w publikacjach pokonferencyjnych indeksowanych w bazach Web of Science lub Scopus, z czego 4 we współautorstwie i 5 w języku angielskim,
- 20 artykułów naukowych, 10 samodzielnie a 10 we współautorstwie, 18 po angielsku a 2 po polsku,
- dodatkowo w procesie publikacji znajdują się 4 artykuły naukowe i 2 rozdziały w monografii.

Wśród najistotniejszych czasopism, w których dr. inż. Piotr Sliż publikował należy wskazać: *Eksploracja i Niezawodność* (140 pkt.), *Central European Management Journal* (100 pkt.), *Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie Politechniki Śląskiej* (70 pkt.) oraz *Knowledge and Process Management* (70 pkt.).



Całkowita liczba publikacji po doktoracie wynosi 32, co jest wartością zadowalającą. Odnosząc tę wartość do liczby lat jakie minęły od uzyskania stopnia doktora do daty złożenia wniosku otrzymano **7,75 publikacji na rok**, co należy uznać za **bardzo dobry poziom aktywności publikacyjnej Wnioskodawcy**. Łącznie po doktoracie Kandydat zgromadził **1559 punktów** na podstawie Bazy Wiedzy Uniwersytetu Gdańskiego.

Sumaryczny **Impact Factor** dr. inż. Piotra Sliża według listy JCR zgodnie z rokiem wydania **wynosi 2,1**.

Łącznie opublikował on 10 tekstów indeksowanych w bazach Web of Science lub Scopus.

Indeks Hirscha wg Scopus wynosi 1, według Web of Science **1** a według Google Scholar **4**. Sumaryczna liczba cytowań dla Google Scholar wynosi **63 (32 bez autocytoowań)**, dla Web of Science **3 (1 bez autocytoowań)**, a według bazy Scopus **2 (1 bez autocytoowań)**.

Dodatkowo dr inż. Piotr Sliż wziął udział:

- w **18 krajowych konferencjach** naukowych,
- w **16 międzynarodowych konferencjach** naukowych,
- jako Członek komitetu konferencyjnego TPC (Technical Program Committee) międzynarodowej konferencji pt. *The 3rd International Conference on Modern Management based on Big Data*,
- zrealizował projekt badawczy w roli wykonawcy za pośrednictwem TransBaltTech dla Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego pt. „Propozycja modyfikacji systemu monitoringu obszarów priorytetowych regionalnych inteligentnych specjalizacji”,
- zgłosił dwa wnioski o grant badawczy do NCN (w 2021 r. Sonata i w 2020 r. Miniatura),
- jest członkiem 4 organizacji naukowych: *Association for Computing Machinery, Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Association of Business Process Management – Profesionals International, International Project Management Association*,
- jest recenzentem w międzynarodowym czasopiśmie naukowym *Central European Business Review* (czasopismo indeksowane w bazach Web of Science i Scopus) oraz członkiem Rady Naukowej czasopisma *European Journal of Management and Social Science*, ISSN 2719-518X,
- wnioskodawca wykonał **17 recenzji publikacji naukowych** w czasopismach międzynarodowych (15) i krajowych (2),



- wziął udział w 18 międzynarodowych warsztatach, szkoleniach i panelach dyskusyjnych,
- uczestniczył w 2 projektach międzynarodowych w konsorcjum Europejskiego Uniwersytetu Nadmorskiego (European University of the seas – SEA-EU), w ramach którego zrealizował: autorski kurs pt. *Process and Project Oriented Organization course na studiach MBA na Uniwersytecie Maltańskim* oraz projekt *MOOC: Logistics and Transport*, w ramach którego przygotował autorskie materiały dydaktyczne dotyczące problematyki identyfikacji, formalizacji, opomiarowania i zarządzania procesami logistycznymi,
- uzyskał liczne nagrody i stypendia, w tym od Rektora UG,
- zrealizował liczne projekty na rzecz praktyki gospodarczej obejmujące doradztwo i ekspertyzy dla branży motoryzacyjnej, produkcyjnej, handlowej i finansowej,
- uczestniczył w wielu panelach dyskusyjnych.

Podsumowując osiągnięcia naukowe, dydaktyczne i organizacyjne oceniam jednoznacznie pozytywnie. W szczególności na **uznanie i wyróżnienie zasługuje publikacja w czasopiśmie *Eksploatacja i Niezawodność* (140 pkt.) posiadającym Impact Factor 2,1 oraz dwie w materiałach konferencyjnych *International Conference on Business Process Management* (140 pkt.) a także dwie autorskie monografie.**

Przywołane formy aktywności pozwalają mi na jednoznacznie **pozytywną ocenę działalności organizacyjnej, dydaktycznej oraz działalności w zakresie popularyzacji nauki i współpracy z sektorem społeczno-gospodarczym.**

Konkluzja końcowa

Na podstawie wymogów stawianych przez ustawę *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz. U. z 2021 r. poz. 478, 619) z dnia 20 lipca 2018 roku oraz dokonanej oceny osiągnięcia naukowego oraz pozostałego dorobku naukowo-badawczego, dydaktyczno-popularyzatorskiego, w zakresie współpracy międzynarodowej oraz dorobku organizatorskiego dr. inż. Piotra Sliża, wniosek o nadanie dr. inż. Piotrowi Sliżowi stopnia doktora habilitowanego nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości **opiniuję pozytywnie.**



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W POZNANIU

Osiągnięcie naukowe w postaci autorskiej monografii zatytułowanej pt. *Organizacja procesowo-projektowo. Istota. Modelowanie. Pomiar dojrzałości* wydanej przez wydawnictwo Difin z Warszawy, stanowi znaczny wkład w rozwój dyscypliny naukowej nauki o zarządzaniu i jakości.

Habilitant dr inż. Piotr Sliż wykazała się istotną aktywnością naukową realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej.

dr hab. Paweł Mielcarek, prof. UEP