

**Recenzja w postępowaniu w sprawie nadania stopnia doktora
habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o
zarządzaniu i jakości dr inż. Piotrowi Sliżowi.**

1. Podstawa recenzji

Podstawę formalną niniejszej recenzji stanowi decyzja Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Gdańskiego z 23 czerwca 2022 r. wyznaczająca mnie na recenzenta w postępowaniu w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości dr inż. Piotrowi Sliżowi.

Recenzja sporządzona została na podstawie następujących dokumentów i prac Habilitanta przekazanych mi przez Przewodniczącego Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Gdańskiego dr hab. Pawła Antonowicza prof. UG pismem z 05.07.2022 r. i doręczonych mi 11.07.2022 r:

- Pismo Rady Doskonałości Naukowej w sprawie składu komisji habilitacyjnej wyznaczonej przez Radę.
- Wyciąg z protokołu z posiedzenia Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Gdańskiego z 23 czerwca września 2022 r. w sprawie powołania komisji habilitacyjnej w postępowaniu w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości dr inż. Piotrowi Sliżowi.
- Pisma Przewodniczącego Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Gdańskiego dr hab. Pawła Antonowicza prof. UG informującej mnie o powołaniu na recenzenta w postępowaniu w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego dr inż. Piotrowi Sliżowi.
- Wniosek dr inż. Piotra Sliża z dnia 18 lutego 2022 roku o przeprowadzenie postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości w wersji papierowej i elektronicznej.
- Dane wnioskodawcy.
- Kopia dyplomu dr inż. Piotra Sliża potwierdzającego uzyskanie stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu.
- Autoreferat przedstawiający opis kariery zawodowej oraz istotne aktywności naukowe.
- Wykaz osiągnięć naukowych stanowiących znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości.

- Oświadczenia współautorów publikacji uwzględnionych w autoreferacie i wykazie osiągnięć naukowych.
- Monografia autorska: *Organizacja procesowo-projektowa. Istota. Modelowanie. Pomiar dojrzałości*, Difin, Warszawa 2021.
- Wybrane publikacje naukowe.

Dokumentację przedstawioną mi do recenzji uznaję za zgodną z wymaganiami.

Dokumentacja opracowana została starannie.

Kandydat nie ubiegał się wcześniej o nadanie stopnia doktora habilitowanego.

2. Informacje podstawowe o Habilitancie

Habilitant, dr inż. Piotr Sliż, ukończył studia inżynierskie kierunku Oceanotechnika, specjalności Zarządzanie i Marketing w Gospodarce Morskiej w 2007 r. a następnie w 2010 r. studia magisterskie kierunku Zarządzanie, specjalności Zarządzanie Technologiami Informatycznymi w Przedsiębiorstwie w Politechnice Gdańskiej na Wydziale Zarządzania i Ekonomii.

W latach 2014-2017 Habilitant odbył studia doktorskie na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego zakończone uzyskaniem w 2017 roku stopnia doktora w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu na podstawie przedstawionej i obronionej rozprawy.

Rozprawę doktorską pt. *Koncepcja wielopłaszczyznowego modelu dojrzałości procesowej organizacji na przykładzie usługi posprzedażnej w sektorze motoryzacyjnym*. Habilitant opracował pod opieką prof. dr hab. Piotra Grajewskiego, a recenzentami rozprawy byli prof. dr hab. Marian Hopej z Politechniki Wrocławskiej i dr hab. Małgorzata Tyrańska z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Rozprawa została wyróżniona.

Habilitant ukończył także trzy studia podyplomowe.

Po ukończeniu studiów Habilitant pracował w praktyce gospodarczej. Po uzyskaniu stopnia doktora podjął pracę na stanowisku adiunkta w Instytucie Organizacji i Zarządzania na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego; obecnie pracuje na stanowisku adiunkta w Zakładzie Systemów Zarządzania w Katedrze Organizacji i Zarządzania na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

3. Ocena osiągnięcia naukowego wskazanego przez Habilitanta jako podstawa postępowania habilitacyjnego

Jako osiągnięcie naukowe stanowiące podstawę postępowania habilitacyjnego dr inż. Piotr Sliż wskazał monografię naukową pt. *Organizacja procesowo-projektowa. Istota. Modelowanie. Pomiar dojrzałości* opublikowaną w Wydawnictwie Difin w Warszawie w 2021

r. Wydawnictwo monografii ujęte jest w wykazie sporządzonym zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 267 ust. 2 pkt 2 lit. a Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2018 poz. 1668) .

Problematyka wskazanego osiągnięcia naukowego jest wprawdzie powiązana z problematyką rozprawy doktorskiej, ale w stopniu nie stanowiącym przeszkody w rozpatrywaniu go jako podstawy postępowania habilitacyjnego.

Habilitant zaklasyfikowała poprawnie problematykę wskazanego osiągnięcia naukowego, jako należącą do dziedziny nauk społecznych i dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości.

Uzasadnienie wyboru problematyki wskazanego osiągnięcia naukowego

Problematyka dojrzałości procesowej i projektowej jest już stosunkowo dobrze opracowana naukowo, co Habilitant wykazał na podstawie obszernej analizy bibliometrycznej. Ma miejsce daleko posunięta zgodność poglądów co do istoty dojrzałości, jej znaczenia teoretycznego i przydatności praktycznej. Istnieje wiele modeli dojrzałości procesowej i projektowej i obszerne doświadczenia oraz badania naukowe ich przydatności, obszerna literatura przedmiotu omawiająca te doświadczenia i wyniki badań. Nie oznacza to jednak, że pod względem naukowym problematyka ta została wyczerpana, bowiem istnieją istotne deficyty wiedzy naukowej dotyczy niektórych obszarów i aspektów dojrzałości procesowej i projektowej. Należy do nich niewątpliwie problematyka integracji dojrzałości procesowej i projektowej.

Biorąc powyższe pod uwagę, uważam podjęcie problematyki stanowiącej treść osiągnięcia naukowego wskazanego przez Habilitanta jako uzasadnione i ważne zarówno z punktu widzenia rozwoju nauk o zarządzaniu jak też dla praktyki.

Obszerne i przekonujące uzasadnienie wyboru problematyki osiągnięcia naukowego wskazanego jako podstawa postępowania habilitacyjnego Habilitant przedstawił we wstępie do monografii oraz w autoreferacie.

Poniżej przedstawione zostaną moje uwagi szczegółowe dotyczące recenzowanej monografii dotyczące: struktury, terminologii, badań wstępnych, badań własnych, metodyki, opracowania stylistycznego i redakcyjnego i bibliografii.

Struktura

Osiągnięcie naukowe wskazane przez Habilitanta jako podstawa postępowania habilitacyjnego zatytułowane zostało jako *Organizacja procesowo-projektowa. Istota. Modelowanie. Pomiar dojrzałości*. Część merytoryczna monografii składa się ze wstępu, siedmiu rozdziałów, zakończenia, bibliografii, spisu tabel i rysunków i załączników. Monografia liczy 291 stron, z tego 242 strony tekstu zasadniczego.

Za główny cel monografii Autor przyjął „*określenie istoty organizacji procesowo-projektowej, jej uwarunkowań, zasad 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 zrealizował Autor w rozdziałach monografii dotyczących:

- podstaw metodologicznych, przesłanek modelowania organizacji w ujęciu procesowo-projektowym (rozd. 1),
- podstaw terminologicznych i płaszczyzn współdziałania organizacji zorientowanej na procesy i projekty (rozd. 2),
- założeń organizacji procesowo-projektowej (rozd. 3),
- determinant kształtujących organizację procesowo-projektową (rozd. 4),
- procesowo-projektowej koncepcji struktury organizacyjnej (rozd. 5)
- koncepcji integracji oceny dojrzałości procesowo-projektowej organizacji (rozdział 6)
- wyników badań empirycznych - oceny dojrzałości procesowo-projektowej organizacji funkcjonujących w Polsce (rozdział 7).

Treść monografii jest zgodna z zadeklarowanym celem i zakresem problemowym osiągnięcia naukowego a jej układ jest logiczny.

Terminologia

Przyjęcie spójnego i kompletnego zestaw podstawowych pojęć z zakresu problematyki monografii jest warunkiem trafności jej rozważań merytorycznych, bowiem „*nie tylko my posługujemy się językiem, ale język także posługuje się nam?*”.

Podstawy terminologiczne monografii tworzą pojęcia: podejścia procesowego, procesu, projektu, zarządzania procesowego i zarządzania projektami, organizacji procesowej i projektowej, dojrzałości procesowej i dojrzałości organizacji.

Rozważania terminologiczne poprzedził Autor obszernym, szczegółowym opisem badań bibliometrycznych problematyki zarządzania procesowego i zarządzania projektami stanowiącym znaczną część rozdziału pierwszego. Rozważania te uważam za zbędne w tym wymiarze, wystarczyło wyniki tych badań opisać w krótkim komentarzu.

Rozważania terminologiczne pojawiają się dopiero w rozdziale drugim i są kontynuowane w dalszych rozdziałach (np. w rozdziale 3 - definicje organizacji procesowej i projektowej i w rozdziale 6 – definicje dojrzałości procesowej i projektowej).

Przedmiotem rozważań w ramach rozdziału drugiego są podstawowe pojęcia „procesu” i „projektu” oraz pokrewne pojęcia „zarządzania procesowego / procesami”, „zarządzania projektami” itd.

Przedstawienie relacji podstawowych pojęć monografii „zarządzania procesowego” i „zarządzania projektami” byłoby bardziej klarowne, gdyby Autor oparł je na porównaniu ich założeń poznawczych: ontologicznego, aksjologicznego, epistemologicznego / metodycznego i pragmatycznego. Z porównania tego wyniknęłyby istotne wnioski wskazujące nie tylko różnice ale też analogie obydwu rodzajów działalności będących przedmiotem badań. Dzięki temu Autor mógłby ograniczyć przedstawione w monografii obszerne i szczegółowe analizy poglądów obcych, często wtórnych i nie popartych istotnym autorytetem, potwierdzające wprawdzie odczytanie Autora w literaturze przedmiotu, ale zaciemniające jasność wyводу. W rezultacie trudno w natłoku komentarzy i cytatów odnaleźć pogląd Autora stanowiący podstawę jego dalszej aktywności badawczej. Zadaniem Autora monografii naukowej powinna być redukcja „szumu” pojęciowego (pojęcie „szumu” w ujęciu D. Kahnemana, O. Sibony’ego i C. R. Sunsteina) a nie jego zwielokrotnianie, bowiem doprowadzić to może do tzw. „paraliżu analitycznego” (niem. *Paralyse durch Analyse*). Analizując poglądy obce należy ograniczyć się do tych, które są oryginalne i stanowią istotny, twórczy wkład do badanej dziedziny wiedzy.

Analizując stan wiedzy z dziedziny monografii Autor preferuje tzw. źródła naukowe, również autorów nie specjalizujących się w zagadnieniach będących przedmiotem monografii, nie bierze natomiast w dostatecznym stopniu pod uwagę interpretacji profesjonalnych, międzynarodowych organizacji zajmujących się rozwojem i propagowaniem zarządzania procesowego i zarządzania projektami, takich jak np. *ABPM Association of Business Process Management Professionals*, *APQC American Productivity and Quality Centre*, *PMI Project Management Institute*, *IPMA International Project Management Association* a także norm międzynarodowych ISO i krajowych. Ustalenia terminologiczne tych instytucji mają szczególną wartość, bowiem stanowią wynik konsensusu szerokich środowisk praktyków i teoretyków zarządzania procesowego i zarządzania projektami.

Autor odwołuje się w monografii do wersji 4. standardu PMI *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* z 2008 r. podczas, gdy obowiązuje obecnie jego wersja 7. z 2021 roku. Interesująca z punktu widzenia recenzowanej monografii byłaby, niestety nie przeprowadzona przez Autora, analiza zmiany podejścia do zarządzania projektami zawarta w tym standardzie. Polega ona, najogólniej rzecz ujmując, na odejściu od procesowej interpretacji zarządzania procesami i przyjęciu orientacji na praktyki. Taka sama zmiana orientacji zawarta została w najnowszej wersji normy międzynarodowej ISO regulującej podstawy zarządzania

projektami: ISO 21 500:2021 Zarządzanie projektem, programem i portfelem - kontekst i koncepcje / *Project, programme and portfolio management — Context and concepts* i ISO 21 502:2020 Zarządzanie projektem, programem i portfelem - wytyczne zarządzania projektami / *Project, programme and portfolio management — Guidance on project management*.

Normy te stanowią wynik konsensusu najważniejszych światowych organizacji i środowisk zarządzania projektami i z tego względu powinny być uwzględnione w monografii.

Autor stara się przedstawić pojęcia procesu i projektu w opozycji do siebie przesadnie akcentując różnice pomiędzy projektami i procesami a unikając stwierdzenia oczywistego faktu że projekty (i dalej programy) są szczególnym przypadkiem procesów.

Uznanie tego faktu wpłynęło by na koncepcję integracji działalności procesowej i projektowej w organizacji. Jest ona czymś oczywistym, czego nie trzeba wspierać, lecz ewentualnie trzeba doskonalić. Projekty są realizowane zawsze w organizacjach; organizacje funkcjonują zawsze poprzez realizację procesów; wynika z tego oczywista integracja procesów i projektów w organizacji. Procesy wspomagające projekty i procesy zarządzania projektami należą zawsze do procesów organizacyjnych.

Podobne uwagi co do pojęć procesu i projektu odnieść można do pojęć pochodnych: zarządzania procesami i projektami, organizacji procesowej i projektowej oraz dojrzałości procesowej i projektowej. Wiele rozważań autora wskazuje na liczne podobieństwa działalności procesowej i projektowej, pomimo to Autor koncentruje się na ich różnicach.

Pomimo zgłoszonych uwag krytycznych uznaję zawarte w monografii rozważania terminologiczne za stanowiące wystarczającą podstawę rozważań merytorycznych zawartych w monografii.

Podstawy naukowe

Problematyka monografii dotyczy integracji zarządzania procesowego organizacją i realizowanej w niej działalności projektowej, co do jej istoty jest to więc problem spójności organizacyjnej. Problem był od zawsze fundamentalnym problemem zarządzania a ostatnio zyskuje na znaczeniu w związku z rozwojem zakresu i różnorodności form działalności organizacyjnej. Brak w monografii odniesień do licznych, wcześniejszych koncepcji integracji organizacyjnej. Problem ten był ostatnio przedmiotem rozważań naukowych w polskim środowisku naukowym, między innymi M. Romanowskiej, C. Suszyńskiego, A. Bitkowskiej, M. Juchniewicza i M. Trockiego. Autor nie poświęca niestety tym zagadnieniom właściwej uwagi ze szkodą dla jego narracji naukowej.

Ujęcie systemowe zadeklarowane jako podstawa problematyki monografii zostało potraktowane przez Autora ogólnikowo.

Brak w monografii omówienia problematyki ładu organizacyjnego (ang. *organization governance*), którego elementem powinna być organizacja procesowo-projektowa.

Badania wstępne

Badania wstępne i ich wyniki opisane są w rozdziałach trzecim i czwartym monografii. Rozdział trzeci opisuje założenia organizacji procesowo-projektowej, na które składają się: problematyka dwuzręczności (ang. *ambidexterity*) w zarządzaniu, definicja organizacji procesowo-projektowej i ujęcie systemowe organizacji procesowo-projektowej.

Wychodząc z założenia odmienności działalności procesowej i projektowej w organizacji Autor przyjął jako podstawę integracji tych działalności koncepcję dwuzręczności.¹ Jest to słuszne założenie, bowiem dwuzręczność zawiera w sobie postulat integracji zróżnicowanych działań organizacji i budowania przez to większej jej spójności. Autor omawia kompetentnie istotę i rodzaje dwuzręczności organizacyjnej wskazując na korzyści zastosowania tej koncepcji do kształtowania organizacji procesowo projektowej.

Identyfikacja działalności procesowej z działalnością eksploatacyjną a działalności projektowej z działalnością projektową (np. na rysunku 16) jest uproszczeniem. Przy pomocy projektów realizowane są zarówno cele eksploracyjne (projekty wewnętrzne np. rozwój nowych produktów itp.) jak i cele eksploatacyjne (projekty zewnętrzne / dochodowe np. realizacja projektu budowlanego na zlecenie zewnętrzne). Zjawisko dwuzręczności występuje nie tylko pomiędzy tymi działalnościami ale także wewnątrz nich.

Autor nie ustosunkował się jednoznacznie, który typ dwuzręczności - strukturalnej, kontekstowej, czasowej / sekwencyjnej, przywódczej - zamierza zastosować w swoim modelu organizacji procesowo-projektowej i dlaczego.

W dalszej części Autor definiuje pojęcie organizacji procesowej i projektowej. Rozważania na ten temat są ogólnikowe (zajmują ok. dwóch stron) i niejednoznaczne. Jeśli pod pojęciem organizacji procesowej rozumiemy organizację realizacji procesów w organizacji, to należało pokazać jak to wygląda w organizacjach działających w oparciu o podejście funkcjonalne a jak w organizacjach działających w oparciu o podejście procesowe. Nie należy mylić ogólnego, czynnościowego pojęcia organizacji procesowej / działalności procesowej z interpretacją rzeczową organizacji projektowej jako organizacji, w której działalność

¹ Używam pojęcia „dwuzręczność” zamiast „dwuręczność” bowiem chodzi tu o czynności myślowe a nie manualne.

projektowa stanowią zdecydowaną większość działalności (liczonych na przykład wielkością generowanych przychodów).

Na daleko idące pokrewieństwo struktur organizacji procesowej i projektowej wskazuje tabela 16.

Jeśli zakłada się, że działalność procesowa i działalność projektowa posiadają różną organizację, którą chcemy zintegrować, to w modelu integracji wskazać należy obszary tej integracji. Są różne poglądy na ten temat i należało je omówić i następnie wybrać właściwe.

Autor deklaruje ujęcie systemowe problematyki monografii. Obszerne, często nadmierne, studia literaturowe dotyczące innych zagadnień monografii, w przypadku tego fundamentalnego zagadnienia sprowadzone zostały do ogólnego omówienia opartego na drugorzędnych źródłach. Model organizacji procesowo-projektowej przedstawiony na rysunku 20 jest trywialny, zbyt ogólny jak na potrzeby omawianej problematyki.

Zabrakło przeglądu najważniejszych modeli systemowych organizacji np. realnego modelu systemowego VSM, model 7S / SPM, modelu zrównoważonej karty wyników, modelu SEF / INVEST, model łańcucha wartości, modeli procesowych PCF APQC, modeli doskonałości EFQM, modelu R. Burltona, modeli kompetencyjnych IPMA, a przede wszystkim modelu St. Gallen.²

Omówienie, przeanalizowanie i porównanie tych modeli pozwoliłoby wybrać właściwe dla rozpatrywanej problematyki obszary integracji i uzasadnić ten wybór. Według analizy dokonanej przez M. Trockiego i M. Juchniewicza³ najczęściej rozpatrywane obszary integracji / spójności organizacyjnej to: nakierowanie strategiczne, środowisko, procesy, struktury, ludzie / kompetencje, technologia / infrastruktura.

Dalszym rozważaniom dotyczącym integracji działalności procesowo-projektowej brakuje szerszej perspektywy teoretycznej z zakresu teorii organizacji, teorii spójności / integracji organizacyjnej.

Ważnym problemem, który powinien być rozważony w tym miejscu monografii jest problem ośrodka / centrum integracji. Integracja jest bowiem zbiorem działań, które wymagają inicjatora, realizatora, koordynatora i kontrolera, inaczej mówiąc podmiotu integrującego, integratora. W modelu powinno być wyjaśnione, kto powinien spełniać tę funkcję i w jaki sposób. Nie powinno to odbywać się przy pomocy zwykłych metod zarządzania lecz przy

²K. Bleicher, *Das Konzept Integriertes Management. Visionen - Missionen - Programme*, Campus Verlag, Frankfurt/New York; J. Rüegg-Stürm., S. Grand, *Managing in a Complex World*, 2019

³ M. Trocki, M. Juchniewicz, *Ład projektowy organizacji (Project Governance)*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2021

pomocy instrumentów *governance* stanowiących treść ładu organizacyjnego (ang. *organization governance*). Koncepcja ładu organizacyjnego stanowiąca podstawę omawianej problematyki nie jest uwzględniona w monografii w dostatecznym stopniu.

Dalsza część badań wstępnych dotyczy determinant kształtujących organizację procesowo-projektową (rozdział 4). Problematyka ta została przedstawiona szeroko i kompetentnie, w sposób wystarczający dla przeprowadzenia badań zasadniczych.

Do badań wstępnych zaliczyć należy również rozważania dotyczące koncepcji i modeli dojrzałości procesowej i projektowej zawarte w rozdziale szóstym. Autor dokonał przeglądu i opisu najważniejszych modeli dojrzałości procesowej i projektowej. Omówienie tych modeli dojrzałości jest wystarczające z punktu widzenia potrzeb monografii. W monografii zabrakło omówienia innych, ważnych z punktu widzenia integracji organizacyjnej modeli dojrzałości organizacji np. modele dojrzałości strategicznej, modele dojrzałości zasobów ludzkich itd.

Podsumowując, uważam część monografii poświęconą badaniom wstępnym za wartościową z punktu widzenia badań własnych, pomimo zgłoszonych przeze mnie uwag. Rozważania przedstawione w tej części monografii, oparte na szerokiej analizie literatury przedmiotu, są świadectwem bardzo dobrego rozeznania Autora w problematyce będącej przedmiotem monografii, umiejętności analizy, krytycznej oceny i syntezy. Wyniki tej części monografii stanowią dobry punkt wyjścia i podstawę badań zasadniczych.

Badania zasadnicze

Problem badawczy sprowadził Autor do 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.”*

Następnie rozwinął go w postaci następujących pytań badawczych:

1. Jaka jest istota organizacji procesowo-projektowej?
2. Jakie zasadnicze czynniki (determinanty) kształtują organizację procesowo-projektową?
3. Jakie elementy koncepcji oburęczności nadają się do wykorzystania w kształtowaniu organizacji procesowo-projektowej?
4. Jak projektować strukturę organizacji procesowo-projektowej, aby uwzględnić koegzystencję warstw horyzontalnej i wertykalnej (funkcje, procesy i projekty) oraz założenia koncepcji oburęczności?
5. W jaki sposób mierzyć łączny poziom dojrzałości procesowo-projektowej i jaki jest ten poziom w organizacjach funkcjonujących w Polsce?
6. Jaki jest stan rozwiązań procesowych i projektowych w wybranej, badanej organizacji?

Odpowiedzi na pytania badawcze poszukiwał Autor w badaniach wstępnych i przede wszystkim w badaniach zasadniczych. Badania zasadnicze opisane w monografii mają dwojaki charakter. W pierwszej części charakter modelowy polegający na opracowaniu autorskich modeli organizacji procesowo-projektowej i modelu dojrzałości procesowo-projektowej organizacji. W oparciu o te modele w części drugiej przeprowadzono badania empiryczne dojrzałości procesowo-projektowej organizacji funkcjonujących w Polsce.

Organizacja procesowo-projektowa rozumiana jest przez Autora „jako złożony system oparty na symbiozie (sic! MT) procesów i projektów w warstwach eksploatacyjnej i eksploracyjnej organizacji, zmierzający do wygenerowania efektu synergii między tymi kategoriami operacyjnymi. Istota opisanej koncepcji organizacji procesowo-projektowej polega na integracji koncepcji oraz metod zarządzania procesami i projektami oraz wdrożenia założeń oburęczności organizacji.”

Podstawę badań zasadniczych stanowi model organizacji procesowo-projektowej. Jako podstawę modelowania Autor zadeklarował ujęcie systemowe nie wyjaśniając jak to rozumie i jak zamierza to wykorzystać. Nie dokonał przeglądu licznych modeli systemowych funkcjonowania organizacji – takich jak np. model systemowy VSM, model 7S / SPM, zrównoważona karta wyników BSC, model SEF / INVEST, model łańcucha wartości, modele procesowe PCF APQC, model doskonałości EFQM, model R. Burltona, modele kompetencyjnych IPMA, model St. Gallen itp. - który wykazałoby konieczność całościowego, systemowego traktowania działalności organizacji, czyli rozpatrywania działalności procesowej i projektowej nie tylko we wzajemnych relacjach, ale także w relacji z innymi dziedzinami działalności organizacji i z działalnością organizacji jako całości.

Z analizy modeli systemowych organizacji mógłby pozyskać Autor wiedzę na temat obszarów integracji i uzasadnić wybór właściwych z punktu widzenia rozpatrywanej problematyki.

Autor odniósł się w monografii do modeli biznesowych, jednak ich omówienie dokonane zostało na poziomie ogólności nie wnoszącym do problematyki integracji procesowo-projektowej istotnych elementów.

W założeniach modelu powinny być jednoznacznie określone i uzasadnione obszary integracji. Wiedzę z tego zakresu Autor mógłby pozyskać analizując modele integracji organizacyjnej (systemowe i nie tylko). Brak jest w monografii wyraźnej deklaracji dotyczących tego zagadnienia, a analiza modelu wskazuje, że Autor skoncentrował swoją uwagę na integracji organizacyjnej (pomijając integrację kapitałową i kontraktową), przede

wszystkim w obszarze strukturalnym (40 stron), pomijając inne ważne obszary. Pojawiają się one dopiero w modelu dojrzałości procesowo-projektowej organizacji.

Model powinien umożliwić określenie istniejącego zakresu i głębokości integracji procesowo-projektowej (diagnoza) i pożądaných kierunków jej rozwoju (prognoza) i umożliwić dobór odpowiedniego poziomu integracji procesowo-projektowej do specyfiki organizacji. Brak jest w monografii wskazówek dotyczących określenia optymalnego poziomu integracji procesowo-projektowej.

Ważnym założeniem modelu jest wskazanie ośrodka integracji, kreującego, realizującego i kontrolującego proces integracji. Takim ośrodkiem integracji powinna być jednostka odpowiedzialna za ład organizacyjny (ang. *organization governance*), bowiem zintegrowana działalność procesowo-projektowa powinna być jej elementem składowym.

Autor nie zastosował takiego całościowego ujęcia tworząc model dwuwymiarowy, nie uwzględniający w dostatecznym stopniu integracji działalności procesowej i projektowej z innymi dziedzinami działalności organizacji i z działalnością organizacji jako całości.

Mimo zgłoszonych uwag taki ograniczony model może stanowić podstawę do badań.

Do sprawdzenia wartości swojej koncepcji zintegrowanej działalności procesowo-projektowej Autor postanowił posłużyć się autorskim modelem dojrzałości procesowo-projektowej. Potrzeba opracowania autorskiego modelu dojrzałości procesowo-projektowej jest dyskusyjna w sytuacji, gdy dysponujemy kilkudziesięcioma modelami dojrzałości organizacji, z tego kilkoma modelami opracowanymi przez profesjonalne organizacje, modelami których użyteczność sprawdzona i potwierdzona została w licznych przypadkach ich zastosowań.

Model dojrzałości opisany w monografii opiera się na opracowanym wcześniej autorskim wielowymiarowym modelu oceny dojrzałości procesowej organizacji MMPM opisany w monografii Autora pt. *Dojrzałość współczesnych organizacji w Polsce* wydanej w 2018 r. przez Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego. Model powstał poprzez scalenie autorskiego modelu oceny dojrzałości procesowej MMPM2 projektowej i modelu PMMM autorstwa H. Kerznera.

Gdyby tworząc model organizacji procesowo-projektowej Autor uwzględnił również inne obszary integracji, wówczas mógłby wykorzystać w swoim autorskim modelu rozwiązania zastosowane w innych modelach dojrzałości organizacji np. modelach dojrzałości strategicznej, modelach dojrzałości zasobów ludzkich itd. Szersze omówienie istniejących modeli dojrzałości organizacji mogłoby stanowić podstawę oceny użyteczności modelu autorskiego.

Omówione powyżej modele posłużyły do przeprowadzenia badań empirycznych dojrzałości procesowo-projektowej organizacji funkcjonujących w Polsce.

W oparciu o autorskie modele Autor przeprowadził badania empiryczne dojrzałości procesowo-projektowej wybranych organizacji funkcjonujących w Polsce. Badania te, poprzedzone badaniem pilotażowym, przeprowadzone zostały metodą badań ankietowych z zastosowaniem techniki CAWI z udziałem 174 respondentów. Liczebność próby uznać można za wystarczającą do formułowania wartościowych naukowo uogólnień. Na podstawie wyników badań dokonano weryfikacji hipotez z wykorzystaniem analizy korelacji. Wyniki badań ankietowych uzupełnione zostały o studium przypadku organizacji dojrzałej procesowo i projektowo.

Autor uzyskał dzięki tym badaniom obszerne wyniki obrazujące stan dojrzałości procesowo- projektowej w Polsce. Wyniki te są zgodne z wynikami licznych wcześniejszych badań dojrzałości procesowej i dojrzałości projektowej organizacji działających w Polsce.

Uzyskana dzięki temu obszerna wiedza faktualna nie została uzupełniona o równie szeroką wiedzę kazualną, wskazującą okoliczności wpływające na osiągnięty poziom dojrzałości.

Rozpatrując uzyskane wyniki badania należy wziąć pod uwagę wysoki bo 25% udział odpowiedzi „nie mam zdania”.

W monografii przewija się, niewypowiedziane wprost, przekonanie, że organizacje powinny dążyć do wysokiej integracji. Należało wyjaśnić bardziej stanowczo, że istnieje optymalny poziom integracji procesowo-projektowej zależny od specyfiki działalności organizacji. Specyfika ta wymaga w niektórych przypadkach ograniczenia poziomu integracji o czym świadczą np. rozwiązania „czystej” organizacji projektowej, spółki-córki projektowej, zewnętrznej organizacji projektowej, organizacji konsorcjalnej itp. Te formy organizacyjne zostały w większości pominięte przez Autora w opisie strukturalnych rozwiązań organizacji procesowo-projektowych.

Umieszczenie w monografii jednostkowego opisu studium przypadku uważam za zbędne. Studium przypadku przeprowadzone na początku badań mogło przyczynić się do lepszego określenia ich zakresu i treści.

Zgłoszone powyżej uwagi stanowią głos w dyskusji nad ważną i trudną problematyką wybraną przez Autora jako przedmiot jego monografii habilitacyjnej. Sposób przygotowania i przeprowadzenia badań świadczy o wysokich kwalifikacjach badawczych Autora i jego zdolności samodzielnej pracy naukowej na wysokim poziomie.

Metodyka

Zagadnienia metodyczne nie zostały ujęte w monografii w postaci odrębnego rozdziału. Ogólne informacje na ten temat zawarte zostały w krótkim (5 stron) podrozdziale pt. Natura i treść problemu badawczego. W rozdziale tym przedstawiony zostały cele badań i tryb postępowania badawczego. Komentarze metodyczne rozrzucone zostały ponadto w innych rozdziałach monografii np. charakterystyka etapów postępowania empirycznego w podrozdziale 7.2. Brak zwartej, uporządkowanej części metodycznej obniża jakość monografii.

W badaniach wstępnych Autor stosuje przede wszystkim metody analizy literaturowej, czyniąc to profesjonalnie.

W badaniach zasadniczych zastosowane zostały metody modelowania do opracowania dwóch modeli: modelu organizacji procesowo-projektowej i modelu dojrzałości procesowo-projektowej organizacji. Pomimo deklaracji zastosowania ujęcia systemowego Autor nie odwołuje się do metod systemowych modelowania, z wyraźną szkodą dla kompletności i spójności ujęcia rozpatrywanej problematyki.

W oparciu o autorskie modele Autor przeprowadził badania empiryczne dojrzałości procesowo-projektowej wybranych organizacji funkcjonujących w Polsce. Badania te, przeprowadzone zostały metodą badań ankietowych z zastosowaniem techniki CAWI. Na podstawie wyników badań dokonano weryfikacji hipotez z wykorzystaniem analizy korelacji. Wyniki badań ankietowych uzupełnione zostały o studium przypadku organizacji dojrzałej procesowo i projektowo.

Dobór metod badawczych i ich zastosowanie uważam za prawidłowe, adekwatne do celów badań i założeń badawczych.

Opracowanie stylistyczne i redakcyjne

Pod względem stylistycznym i redakcyjnym monografia reprezentuje poprawny poziom. Styl wywodów jest klarowny.

Bibliografia

Bibliografia dołączona do monografii jest wyjątkowo obszerna, zawiera ok. 500 pozycji literaturowych i 9 źródeł internetowych. Na niektóre braki literaturowe, np. klasycznej i współczesnej literatury dotyczącej podejścia systemowego do zarządzania oraz standardów i norm, zwróciłem uwagę powyżej. Poza tym bibliografia zawiera najważniejsze publikacje z zakresu będącego przedmiotem monografii i jest świadectwem dobrego rozeznania Autora w aktualnym stanie wiedzy i literaturze przedmiotu. Bibliografię można było, według mnie, ograniczyć do pozycji cytowanych.

Podsumowanie

Autor skromnie ocenił wyniki swojej pracy naukowej jako „zaledwie punkt wyjścia do szerszej dyskusji związanych z integracją”, mających na celu poszukiwanie rozwiązań skutecznego i efektywnego funkcjonowania współczesnych organizacji. Słusznie, bo podjął się opracowania oryginalnego, trudnego problemu naukowego, dyskusyjnego a więc wywołującego różne, odmienne od Autora poglądy. Tak należy traktować liczne moje uwagi dyskusyjne zawarte w tej recenzji, które nie obniżają wysokiej oceny wyników Autora.

Główny cel monografii, jakim było wg Autora „zwrócenie uwagi, zarówno przedstawicieli środowiska akademickiego, jak i praktyki gospodarczej, na podjętą problematykę, a także poszukiwanie formuł systemowych będących wynikiem integracji koncepcji i metod zarządzania zróżnicowanych ze względu na poziom ich ogólności ale także stopień operacjonalizacji w rzeczywistości gospodarczej” został osiągnięty.

Reasumując uważam, że przedstawione mi do oceny osiągnięcie naukowe dr inż. Piotra Sliża wskazane jako podstawa postępowania habilitacyjnego w postaci monografii pt. *Organizacja procesowo-projektowa. Istota. Modelowanie. Pomiar dojrzałości* dotyczy problemu naukowego ważnego dla rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości, istotnego również z punktu widzenia potrzeb praktyki.

Uważam, że recenzowana monografia przedstawia w sposób kompetentny objętą nią problematykę, a przede wszystkim zawiera wartościowe własne badania empiryczne rozwiązujące wskazane problemy badawcze i weryfikujące sformułowane hipotezy badawcze. Pod względem metodyczny monografia spełnia wymagania stawiane pracom naukowym. W mojej ocenie monografia zawiera wartościowe treści naukowe stanowiące znaczący wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości.

Monografia posiada poza tym wartość użyteczną. Opracowany przez Autora wielowymiarowy model oceny dojrzałości procesowo-projektowej służyć może do samooceny i doskonalenia organizacji.

4. Opinia o pozostałym dorobku Habilitanta

Syntetyczny przegląd dorobku Habilitanta

Dorobek publikacyjny Habilitanta po doktoracie obejmuje łącznie 33 pozycje, z tego:

- monografie - 2
- rozdziały w monografiach – 4
- artykuły w czasopismach – 21
- materiały konferencyjne – 5
- working papers – 1

25 prac opublikowanych zostało w języku angielskim.

Prace swoje Habilitant publikował w uczelnianych wydawnictwach naukowych, w krajowych czasopismach i uznanych zagranicznych wydawnictwach naukowych. W publikacjach wieloautorskich jej udział był znaczny.

Wskaźniki naukometryczne dorobku naukowego Habilitanta kształtują się następująco: wg Google Scholar h-index - 4, liczba cytowań – 88; wg Publish or Perish h-index – 4, liczba cytowań – 29; wg Web of Science h-index – 1, liczba cytowań – 1; wg Scopus h-index 1, lista cytowań -1 I wg ResearchGate h-index 4, liczba cytowań 29.

Jeden artykuł Habilitanta opublikowany został w czasopiśmie posiadającym Impact Factor 2,176, dwa znajdują się w trakcie recenzji (IF 3,462 i 3,464).

Intensywność publikacyjna Habilitanta po doktoracie, tzn. w latach 2018-2022, była znaczna i wyniosła 33 publikacje, 1120,6 pkt, MNiSW (7,75 publikacji /rok i 354,75 pkt/rok).

Pozostały dorobek naukowy

Aktywność naukowa Habilitanta obejmowała po doktoracie, czyli w latach 2018-2022, następującą problematykę badawczą:

1. Metody pomiaru i oceny poziomu dojrzałości procesowej organizacji.
2. Metody opomiarowania i usprawniania procesów biznesowych.
3. Identyfikacja potencjału aplikacyjnego technologii informatycznych w koncepcjach i metodach zarządzania procesami i organizacją procesową.

Poszczególne obszary problemowe są ze sobą powiązane i świadczą o konsekwentnym rozwoju naukowym Habilitanta.

Problematykę pomiaru i oceny poziomu dojrzałości procesowej organizacji uznać można za główny nurt badawczy Habilitanta. W tym zakresie Habilitant zrealizował trzy projekty badawcze a wyniki jego rozważań i badań z tego zakresu opublikowane zostały w 11 publikacjach. Wyniki badań prezentowane były także na krajowych i międzynarodowych konferencjach naukowych. Całościowe ujęcie problematyki przedstawione zostało w monografii naukowej Habilitanta pt. *Dojrzałość procesowa współczesnych organizacji w Polsce* wydanej w Wydawnictwie Naukowym Uniwersytetu Gdańskiego w 2018 r.

Problematyka opomiarowania i usprawniania procesów biznesowych jest częścią szerszych zainteresowań Habilitanta, a mianowicie zarządzania procesowego. Rezultaty badań w tym zakresie jest 9 opracowań naukowych, publikacji w czasopismach naukowych i materiałów konferencyjnych. Również wyniki badań z tego zakresu prezentowane były na krajowych i międzynarodowych konferencjach naukowych.

Trzeci obszar problemowy stanowi rozwinięcie problematyki zarządzania procesowego w konsekwencji pojawienia się nowych technologii informatycznych. Badania prowadzone były w ramach projektu naukowego a ich wyniki opublikowane w 10 publikacjach i przedstawione na konferencjach krajowych i międzynarodowych.

Poza opisanymi głównymi obszarami aktywności naukowej zainteresowania badawcze Habilitanta obejmowały także problematykę inteligentnych specjalizacji (*smart specialization*), problematykę pracy zdalnej oraz implementację Green Lean.

Na podkreślenie zasługuje kompletna realizacja zamierzeń badawczych w omawianych obszarach obejmująca realizację projektów badawczych, opracowanie wyników, ich prezentację w publikacjach i na konferencjach oraz transfer wyników do praktyki gospodarczej oraz wysoki poziom uzyskanych wyników.

Udział w konferencjach i współpraca międzynarodowa

Habilitant w okresie po doktoracie brał udział w 34 konferencjach:

- w 16 konferencjach międzynarodowych (w 11 z prezentacją, w 9 z publikacją),
- w 18 konferencjach krajowych (w 8 z prezentacją, w 7 z publikacją).

Na dwóch konferencjach naukowych otrzymałem nagrodę i wyróżnienie.

W 2022 r. Habilitant był członkiem komitetu konferencyjnego międzynarodowej konferencji pt. *The 3rd International Conference on Modern Management based on Big Data*, która w Seulu, Korea Południowa.

Od 2021 r. Habilitant 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 2022 r. Habilitant zrealizował kurs pt. *Process and Project Oriented Organization Course* na studiach MBA na Uniwersytecie Maltańskim. Od 2021 r. uczestniczy w ramach SEA-EU w projekcie MOOC: *Logistics and Transport*, w ramach którego przygotowano materiały dydaktyczne dotyczących problematyki identyfikacji, formalizacji, opomiarowania i zarządzania procesami logistycznymi.

Biorąc pod uwagę powyższe oceniam międzynarodową aktywność Habilitanta jako zadowalającą.

Dorobek dydaktyczny i popularyzatorski

Działalność dydaktyczna prowadzona była przez habilitanta na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Dorobek dydaktyczny Habilitanta obejmuje prowadzenie ćwiczeń i

seminariów z zakresu: mikroekonomii (w języku polskim i angielskim), podstaw zarządzania, projektowania organizacji, zarządzania wartością przedsiębiorstwa, zachowań organizacyjnych, zarządzania procesami, nauki o organizacji i seminarium licencjackiego. Habilitant prowadził także dwa wykłady z zakresu projektowania organizacji i zarządzania procesami. Do kilku przedmiotów Habilitant opracował sylabusy.

Habilitant był promotorem 7 prac licencjackich oraz recenzentem 7 prac licencjackich i 35 prac magisterskich. Habilitant jest promotorem pomocniczym w trzech przewodach doktorskich realizowanych na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

Aktywność dydaktyczna Habilitanta jest odpowiednia biorąc pod uwagę okres objęty recenzją.

W przedstawionej mi dokumentacji nie znalazłem danych dotyczących działalności popularyzatorskiej Habilitanta.

Dorobek organizacyjny i ekspercki

Dr inż. Piotr Sliż pełni funkcję kierownika studiów podyplomowych na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego pt. Zarządzanie procesami w biznesie. Pracował w zespole przygotowującym implementację zarządzania procesami biznesowymi w Uniwersytecie Gdańskim. Jest członkiem Komisji do spraw Strategicznego Rozwoju i Modelowania Procesów w Uniwersytecie Gdańskim.

Habilitant brał udział w sporządzeniu 18 (10 samodzielnie, 8 we współautorstwie) ekspertyz dotyczących oceny i zaleceń w obszarze doskonalenia procesów w organizacjach funkcjonujących w sektorze motoryzacyjnym w. Wykonał 5 ekspertyz dotyczących analizy poziomu retencji klientów w procesie obsługi posprzedażnej na potrzeby międzynarodowej organizacji funkcjonującej w sektorze motoryzacyjnym oraz 3 ekspertyzy dotyczące poziomu retencji klientów w procesie obsługi posprzedażnej dla międzynarodowej organizacji funkcjonującej w sektorze motoryzacyjnym oraz ekspertyzę dotyczącą identyfikacji potencjału optymalizacji procesów pożyczkowych z wykorzystaniem analiz i modeli statystycznych dla międzynarodowej organizacji finansowej.

Dorobek organizacyjny Habilitanta jest skromny, o wynika to częściowo z krótkiego okresu objętego recenzją. Dorobek ekspercki jest zadowalający, wskazujący na umiejętność efektywnej współpracy z praktyką gospodarczą.

Nagrody i wyróżnienia

W latach 2015–2017 Habilitant był stypendystą Rektora Uniwersytetu Gdańskiego dla najlepszych doktorantów. Rozprawa doktorska Habilitanta została wyróżniona decyzją Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. W 2019 r. Habilitant uzyskał indywidualną

nagrodę III stopnia Rektora Uniwersytetu Gdańskiego za działalność organizacyjną oraz naukowo-dydaktyczną na rzecz Wydziału Zarządzania.

Artykuł Habilitanta pt. *Data mining process maturity – result of the empirical research* uznany został za najlepszy artykuł X Jubileuszowej Konferencji Naukowej z cyklu „Zarządzanie rozwojem organizacji” połączonej z Jubileuszem 50-lecia KNOIZ PAN. zajęcie I miejsca W konkursie na najlepszy poster w XLI Międzynarodowej Konferencji Naukowej pt. „Nowoczesność Przemysłu i Usług” organizowanej w ramach Śląskich Dni Organizacji Habilitant zajął pierwsze miejsce.

5. Konkluzja

Przedmiotem działalności naukowej dr inż. Piotra Sliża jest problematyka zarządzania procesowego i projektowego, ważna z zarówno z punktu widzenia teorii jak i praktyki. Należy ona do dziedziny nauk społecznych, a w szczególności do nauk o zarządzaniu i jakości.

Monografia naukowa pt. *Organizacja procesowo-projektowa. Istota. Modelowanie. Pomiar dojrzałości* wskazana przez Habilitanta jako osiągnięcie naukowe stanowiące podstawę postępowania habilitacyjnego przedstawia w sposób kompetentny objętą nią problematykę oraz zawiera wartościowe własne badania empiryczne weryfikujących sformułowane koncepcje, modele i rozwiązania. W związku z powyższym uważam, że zawiera ona wartościowe treści naukowe i jest osiągnięciem naukowym stanowiącym znaczny wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości.

Łączny dorobek Habilitanta jest bogaty, zarówno ilościowo jak i jakościowo w obszarach: naukowym i publikacyjnym, dydaktycznym, organizacyjnym, eksperckim. Aktywność naukowa Habilitanta spełnia, według mnie, w pełni ustawowe wymagania jej intensywności i istotności.

Biorąc pod uwagę przedstawione powyżej wyniki mojej oceny, uważam, że dorobek dr inż. Piotra Sliża spełnia warunki ustawowe określonych w art. 219 ust.1 pkt 2 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2018 poz. 1668) koniecznych do uzyskania awansu naukowego.

Podsumowując, uważam wniosek dr inż. Piotra Sliża o nadanie jej stopnia naukowego doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości za uzasadniony i popieram go.

