

Dr hab. Sławomir Wawak, prof. UEK  
Katedra Procesu Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

**Recenzja**  
**pracy doktorskiej Pani mgr inż. Alicji Krawczyńskiej**  
**pt. *Metoda zarządzania ryzykiem***  
**w projektach kulturalnych non-profit**

Podstawą opracowania recenzji pracy doktorskiej Pani mgr inż. Alicji Krawczyńskiej pt. *Metoda zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych non-profit* jest pismo W8N/551/2024 Przewodniczącego Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości prof. dr hab. inż. Rafała Werona z dnia 15 lipca 2024 r. oraz uchwała Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości nr 315/42/RDND12/2021-2024 z dnia 9 lipca 2024 r. Recenzja została przygotowana zgodnie z Prawem o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2022 r. poz 574 z późn. zm.), dalej p.s.w.e.

Zgodnie z art. 187 p.s.w.e, rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej (art. 187.1). Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne (art. 187.2). Kwestie te podlegają ocenie w recenzji.

**1. Problem, cele, pytania i konstrukcja recenzowanej pracy doktorskiej**

Przedstawiona rozprawa liczy łącznie 176 stron i składa się z wprowadzenia, siedmiu rozdziałów, podsumowania, bibliografii oraz załączników. Rozdziały zatytułowano:

1. Analiza literatury.
2. Metoda zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych non-profit z wykorzystaniem podejścia Scrum.
3. Metodyka badań.
4. Realizacja badań pilotażowych.
5. Realizacja badań właściwych.
6. Wyniki badań właściwych.
7. Dyskusja wyników.

Główna treść rozprawy liczy 144 strony. Podzielono ją na 7 rozdziałów. Pierwszy przedstawia przegląd pojęć i wybranych wyników badań (32 strony). W drugim ogólnie zaprezentowano proponowane rozwiązanie (14 stron). Pozostałe rozdziały dotyczą metodyki badań, ich przeprowadzenia oraz prezentacji wniosków (89 stron). Żaden rozdział w tytule nie sugeruje wdrożenia lub, słowami ustawy, „oryginalnego rozwiązania w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej” (art. 187.2 p.s.w.e.). W ramach prezentacji wyników badań opisywanych jest wiele działań podejmowanych w organizacjach, jednak ze względu na przyjęty sposób narracji nie jest jasne czy Autorka wdraża rozwiązanie opisane w rozdziale drugim, czy raczej produkt szkoleniowy związany z jego zastosowaniem.

Sformułowanie tematu rozprawy sugeruje, że metoda będzie rezultatem całego procesu badawczego. Tymczasem proponowane rozwiązanie, które nie jest samodzielną metodą, pojawia się już w rozdziale drugim, po krótkim i pobieżnym przeglądzie literatury. Dodatkowo, tytuł rozdziału drugiego powtarza w większości tytuł całej rozprawy. Wszystko to stawia pod znakiem zapytania potrzebę istnienia pozostałych rozdziałów. W tym zakresie struktura pracy nie jest poprawna.

Struktura pracy jest podzielona nawet do czwartego poziomu, przy czym trzy są widoczne w spisie treści. Niektóre z tych podrozdziałów mają niecałą stronę. Jest to nadmierne rozdrobnienie, które nie sprzyja analizowaniu złożonych zjawisk i powiązań między nimi.

W rozprawie sformułowano problem badawczy, lukę badawczą, pytania badawcze oraz cele rozprawy. Problem badawczy został sformułowany w formie pytania (badawczego?) i brzmi: „jak dopasować istniejące metody zarządzania ryzykiem w projektach do projektów realizowanych w instytucjach kultury”? Problem dotyczy rzeczywistego problemu w odniesieniu do zarządzania instytucjami kultury, który można przenieść także na instytucje edukacyjne, szczególnie szczebla podstawowego i średniego, a także inne podobne obszary. Ze względu na specyfikę tych organizacji, sposób ich funkcjonowania, a także kompetencje zatrudnionych, nie w pełni wykorzystywane są w nich możliwości współczesnych metod i technik zarządzania. Dotyczy to także zarządzania projektami oraz zarządzania ryzykiem. Obawiam się jednak, że nie doceniono skali tego problemu. Już samo zajęcie się ryzykiem albo projektami byłoby wystarczającym wyzwaniem, a wdrożenie – rewolucją. Połączenie tych dwu tematów grozi nadmiernym rozbudowaniem zakresu czyniąc zadanie niewykonalnym lub spłyceniem te-



matu prowadząc do oczywistych rozwiązań. Analiza treści rozprawy pokazuje, że mamy do czynienia z drugim scenariuszem.

Tak sformułowany problem badawczy wymaga prezentacji istniejących metod zarządzania ryzykiem, ich krytycznej analizy, a następnie wskazania elementów, które wymagają dopasowania. Zadanie to było jak najbardziej wykonalne, bowiem literatura w zakresie metod zarządzania ryzykiem jest dość bogata. Jednak w rozprawie przedstawiono ogólny proces zarządzania ryzykiem w metodyce PRINCE2 (2009!), proces według Pritcharda (2002), metodę ATOM (2020), która też w istocie jest tylko opisem procesu. Jedynie wspomniano PMBOK czy ISO 31000, a pominięto tak ważne standardy jak *Management of risk* wydany przez Axelos czy *The Standard for Risk Management in Portfolios, Programs, and Projects* wydany przez PMI. Brakuje prezentacji i krytycznej analizy metod identyfikacji, analizy, oceny, postępowania, monitorowania czy komunikacji ryzyka. W opracowanym rozwiązaniu zastosowano kroki procesu według PRINCE2, jednak trudno mówić tu o analizie, krytycznej ocenie czy dopasowaniu. PRINCE2 zostało wybrane bez głębszego uzasadnienia. Pominięcie kluczowych dla tematu źródeł budzi zatem wątpliwość w kontekście spełnienia wymogów art. 187.1 p.s.w.e. Autorka nie wykazała wystarczającej wiedzy w badanym obszarze lub zawiódł sposób prowadzenia badań literatury.

Następnie, Autorka stwierdza, że „ponieważ w projektach biznesowych popularne i skuteczne okazały się zwinne metody zarządzania projektami, prawie nieznanne w obszarze kultury, w ramach badań zostanie uwzględniony aspekt zastosowania metod zwinnych w zarządzaniu projektami kulturalnymi, ze szczególnym uwzględnieniem podejścia Scrum”. Decyzja ta w żadnym stopniu nie jest zatem oparta na przesłankach naukowych, nie wynika z badań Autorki, a jedynie z niepopartej żadnymi badaniami popularności w zupełnie innej dziedzinie gospodarki. Szczególne, że uwzględnienie Scrum oznacza całkowite pominięcie innych podejść. Nie podjęto nawet trudu ich prezentacji, porównania, krytycznej oceny, nie mówiąc już o analizie przydatności czy kontekście zarządzania ryzykiem. Tymczasem niektóre z metodyk hybrydowych i zwinnych wydają się dużo lepiej dopasowane do specyfiki projektów kulturalnych, choć ostateczna ocena wymagałaby oczywiście podjęcia badań. Wybór Autorki jest tym bardziej zaskakujący, że już w kolejnym akapicie zauważa ona nieprzydatność Scrum do rozwiązania postawionego problemu pisząc: „podejście Scrum samo w sobie nie dostarcza jednak narzędzi do zarządzania ryzykiem w projektach”.

31

W tym kontekście, w strukturze rozprawy brakuje rozdziałów dotyczących krytycznej analizy metod zarządzania ryzykiem, a także metodyk zarządzania projektami i zarządzania ryzykiem w projektach. Kilkustronicowy podrozdział 1.6 oraz opis Scrum nie wyczerpuje tego tematu.

W rozprawie sformułowano dwie luki badawcze. Pierwsza luka „dotyczy zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych non-profit”. Sformułowanie jest nieprecyzyjne, choć w kontekście wcześniejszych rozważań zrozumiałe. Identyfikacja tej luki jest poprawna. Literatura z zakresu zarządzania w odniesieniu do instytucji kultury jest mocno ograniczona, nie jest to bowiem popularny kierunek badań. Dlatego przy tak mocnym zawężeniu (projekty i ryzyko) każda naukowa baza danych zwraca nie więcej niż kilkadziesiąt artykułów związanych z tematem. Dodatkowo patrząc od strony praktyki, w instytucjach kultury brakuje wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania projektami, jak i zarządzania ryzykiem. Wątpliwości budzi natomiast druga luka badawcza dotycząca zastosowania Scrum w realizacji projektów kulturalnych. Fakt, że w projektach kulturalnych nie jest używany Scrum nie jest wystarczającym dowodem istnienia luki. W rozprawie Autorka wielokrotnie podkreśla niedopasowanie Scrum do potrzeb instytucji kultury i ostatecznie sama stosuje zmodyfikowaną jego wersję. Zatem bardzo prawdopodobną przyczyną niestosowania Scrum jest to, że w tym obszarze nie jest najlepszym wyborem. Potwierdzenie istnienia tej luki badawczej wymagałoby zatem dużo głębszej analizy.

Dalej w jednym zdaniu sformułowano dwa pytania badawcze: 1) „czy podejście Scrum pasuje do specyfiki projektów kulturalnych non-profit?” 2) „w jaki sposób Scrum powinien być uzupełniony, aby uwzględnić zarządzanie ryzykiem w tych projektach?” Pytania odnoszą się wprost do Scrum, co w żaden sposób nie wynika z tytułu rozprawy, ani z problemu badawczego. Pierwsze pytanie jest związane z drugą luką, której istnienie wcześniej poddano w wątpliwość. Drugie pytanie zupełnie przedstawia zakres pracy, który miał dotyczyć dopasowania metod zarządzania ryzykiem w projektach, a nie dopasowania wybranej metodyki zarządzania projektami.

Autorka formułuje pytania szczegółowe:

- „1. Czy i które elementy Scrum wspierają zarządzanie ryzykiem w projektach instytucji kultury?
2. Jakie są cechy charakterystyczne projektów kulturalnych non-profit realizowanych przez instytucje kultury?
3. Jak przebiega planowanie i realizacja projektów w instytucjach kultury?



4. Jakie ryzyka występują najczęściej w projektach kulturalnych non-profit?
5. Czy instytucje prowadzą rejestry ryzyka dla projektów i jaką postać przyjmują te rejestry?
6. Jakie są cechy kierowników i liderów kierujących projektami w instytucjach kultury?
7. Jakie są cechy zespołów realizujących projekty w instytucjach kultury?
8. Jak w instytucjach kultury dobierane są zespoły projektowe?
9. Jak zespoły projektowe wymieniają się doświadczeniem w ramach instytucji?
10. Jakie inne zjawiska można zidentyfikować w realizacji projektów w instytucji kultury?"

Pytań jest zbyt dużo, część z nich nie ma charakteru problemowego, a wręcz wchodzi zbyt szczegółowo w nieprzedstawione wcześniej problemy. Przykładowo, pytanie 5 dotyczy konkretnego dokumentu (rejestru ryzyka), który zresztą w dalszej części pracy nie został nawet pokazany. Pytania 6-9 dotyczą metod zarządzania zasobami ludzkimi, co jedynie w szczególnych sytuacjach może mieć powiązanie z aspektami zarządzania ryzykiem. Z kolei pytanie 10 dotyczy dosłownie wszystkiego co dotyczy projektów. Odpowiedź na poszczególne pytania szczegółowe powinna prowadzić do odpowiedzi na pytanie główne. Można to powiedzieć jedynie o pytaniach 1-4, przy zastrzeżeniu, że pytanie 1 nadmiernie zawęża temat badań, o czym wspomniano wcześniej.

Celem rozprawy jest „zapropozowanie metody zarządzania ryzykiem z wykorzystaniem podejścia Scrum przeznaczonej dla projektów kulturalnych non-profit oraz jej wstępna weryfikacja w projektach realizowanych przez instytucje kultury”. Cel jest sformułowany poprawnie z jednym zastrzeżeniem. Nie wykluczam, że zastosowanie podejścia Scrum może się okazać najlepszym rozwiązaniem, jednak Autorka nie wykażała tego w rozprawie. Cele poboczne „wiążą się z odpowiedzią na dodatkowe pytania badawcze”. Jednak w pracy sformułowano tylko dwa: 1) „opis aktualnego procesu zarządzania ryzykiem w projektach non-profit realizowanych przez instytucje kultury”, 2) „dalsza identyfikacja, na tle literatury, specyfiki projektów kulturalnych non-profit w kontekście zarządzania ryzykiem w tych projektach”. Trudno jednoznacznie stwierdzić, do których pytań odnoszą się te cele. Prawdopodobnie, do pytań 3 i 4. Nie wiadomo natomiast co z pozostałymi ośmioma pytaniami badawczymi. Na niektóre z nich nie otrzymujemy odpowiedzi. Być może z powodu wskazanych wcześniej błędów w konstrukcji pracy.

Rozprawa ma także realizować cel praktyczny, tj. opracowanie autorskich propozycji narzędzi wspierających zarządzanie ryzykiem w projektach i udostępnienie ich instytucjom kultury i zespołom projektowym. Chodzi o uniwersalny sposób konstrukcji rejestru ryzyka i predefiniowaną listę ryzyka. Nie zostały one zaprezentowane w rozprawie. Można je znaleźć w Internecie, gdzie okazuje się, że Autorka rozprawy jest jedynie ich współautorką, a jej wkład nie został określony. Z tych dwu powodów nie mogą być zatem traktowane jako część rozprawy, ani rezultat badań wpływający na ocenę dysertacji.

Podsumowując analizę koncepcji rozprawy stwierdzam, że poszczególne jej elementy nie są w pełni spójne. Zastosowano nadmierne i nieuzasadnione zawężenia tematu. Nie uzasadniono w pełni przyjętych pytań badawczych. Nie w pełni sformułowano cele rozprawy. Wskazuje to na niepełne opanowanie warsztatu badawczego (art. 187.1 p.s.w.e).

## **2. Uwagi szczegółowe**

W rozdziale pierwszym, pt. *Analiza literatury*, zaprezentowano definicję projektu, specyfikę projektów kulturalnych, pojęcia zarządzania projektami, ryzyka, ryzyka w projektach oraz omówiono podstawowe zasady Scrum. Pojęcie projektu zdefiniowano na podstawie aktualnej literatury. Wskazano specyfikę projektów kulturalnych wyróżniając osiem cech wyróżniających. Następnie omówiono pojęcie zarządzania projektami i również odniesiono je do projektów kulturalnych. Na rys. 1 zaprezentowano cykl życia projektu kulturalnego. Rysunek jest podpisany jako opracowanie własne, jednak jego treść wskazuje na wyraźną inspirację ogólnym cyklem życia projektu. Na podstawie literatury wykazano, że poziom zarządzania projektami w instytucjach kultury jest niski i wymaga podjęcia działań doskonalących.

Prezentując definicję ryzyka Autorka zdecydowała się przyjąć tradycyjne, zawężone rozumienie tego pojęcia. Ryzyko jest zatem rozumiane w rozprawie wyłącznie negatywnie, co odbiega od współczesnych podejść w zarządzaniu projektami, gdzie ryzyko może wpływać na cele projektu zarówno negatywnie, jak i pozytywnie. Niektóre akty prawne wciąż odwołują się do tradycyjnej definicji ryzyka. Jednak we współczesnych standardach, pracach naukowych, jak i praktyce biznesu rozszerzona definicja zdobyła już sporą popularność. W silnie zmiennym środowisku realizacji projektów kulturalnych uwzględnienie zarządzania szansami mogłoby znacznie podnieść walory pracy i jej znaczenie praktyczne.



W całej rozprawie Autorka używa nieaktualnej wersji metodyki PRINCE2 z 2009 r. Jest ona także bazą dla opracowanej w rozdziale drugim proponowanego rozwiązania. Jest to o tyle istotne, że podejście do ryzyka w PRINCE2 zostało doprecyzowane między wcześniejszym wydaniem a obecnym. Obecnie standard stwierdza, że „ryzyko jest mierzone jako kombinacja prawdopodobieństwa zagrożenia lub szansy oraz skali wpływu na cele” (*Managing successful projects...*, Axelos, 2017). Widać wyraźnie, że użycie aktualnej wersji metodyki w znaczący sposób zmieniłoby rozwiązanie proponowane przez Autorkę.

Na str. 27 zadeklarowano, że w rozprawie czynniki ryzyka nie będą rozpatrywane. Jest to zaskakujące o tyle, że w polskiej literaturze czynniki ryzyka to po prostu tłumaczenie słowa *risks* tak, aby uniknąć liczby mnogiej słowa ryzyko.

Omawiając procesy zarządzania ryzykiem wspomniano PMBOK oraz ISO 31000:2018. Jednak szerzej omówione zostało podejście według PRINCE2. Wskazano na 4 kroki procesu, jednak nie wspomniano metod, które w standardzie są omówione. Byłoby to pożądane w kontekście zdefiniowanego problemu badawczego. Kolejnym omawianym podejściem jest dość stara, 22-letnia propozycja Pritcharda, a dalej bazująca na ISO 31000 propozycja z metody ATOM. Dobór podejść jest zaskakujący, bowiem nie wybrano tych najbardziej popularnych i uniwersalnych. Nie wiadomo także dlaczego spośród wielu standardów proponowanych przez Axelos wybrano PRINCE2, a nie *Management of Risk*. Nie podjęto także próby identyfikacji i klasyfikacji innych metodyk. Zmniejszyło to prawdopodobieństwo opracowania oryginalnego rozwiązania.

W podrozdziale 1.7 zaprezentowano przegląd badań dotyczących zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych. Zauważono, że zdaniem niektórych badaczy ten obszar w projektach non-profit funkcjonuje w sposób zbliżony do projektów komercyjnych co, w domyśle, pozwalałoby na wykorzystanie podobnych metod. Nie ma jednak w tym względzie zgody pomiędzy badaczami. Warto byłoby rozwinąć ten wątek i wyciągnąć z niego wnioski dla opracowania własnych propozycji.

Kolejne podrozdziały poświęcono podręcznikowej prezentacji Scrum, wskazaniu dotychczasowych udokumentowanych zastosowań tej metodyki w projektach kulturalnych oraz aspektom zarządzania ryzykiem. Zauważono, że zarządzanie ryzykiem w Scrum jest realizowane w inny sposób niż w metodykach kaskadowych. Wskazano także na kilka propozycji rozwinięcia metodyki w celu umożliwienia szerszego uwzględnienia tej kwestii w zarządzaniu projektami zwinnymi. Prezentacja istniejących modeli stanowi dobrą podstawę dla opracowania własnego rozwiązania. Niektóre z prezen-



wanych modeli stosują podobne podejście do proponowanego dalej przez Autorkę, tj. połączenie Scrum i PRINCE2. W pracy podkreślono, że omawiane modele nie zostały sprawdzone w praktyce, a przynajmniej ich autorzy o tym nie napisali. W rozdziale nie przedstawiono żadnej krytyki lub oceny istniejących modeli. Nie wiadomo zatem dlaczego Autorka zdecydowała się na zaproponowanie własnego rozwiązania, choć wcześniej przedstawiła cały szereg gotowych i bardzo podobnych rozwiązań.

Rozdział pierwszy jest jedynym poświęconym przeglądowi literatury. W zakresie prezentacji definicji może on zostać uznany za wystarczający. Natomiast w odniesieniu do przeglądu i krytycznej oceny metod, technik i narzędzi przegląd literatury jest niewystarczający. Analiza dostępnej literatury z zakresu zarządzania projektami pokazuje, że około połowa publikacji dotyczy projektów budowlanych, jedna czwarta – informatycznych. Pozostała część dotyczy wszystkich innych dziedzin. Stąd projekty kulturalne stanowią w literaturze przedmiotu jedynie nieznacznym ułamek. Zrozumiałe jest zatem, że w odniesieniu do łącznej analizy pojęć projektów, ryzyka i instytucji kultury przegląd jest zwięzły. Jednak to nie wyjaśnia pobieżnego przeglądu w odniesieniu do metodyk zarządzania projektami oraz metod i technik zarządzania ryzykiem. Tu literatura jest szeroka i pozwala na podejmowanie przez badaczy decyzji na podstawie dobrze udokumentowanego przeglądu. Tymczasem metodyka Scrum została wybrana na podstawie pozamerytorycznych przyczyn (popularność) i wbrew znanym Autorce niedostatkom w obszarze zarządzania ryzykiem. Z kolei metodyką bazową dla zarządzania ryzykiem stał się PRINCE2, podczas gdy dostępne były lepiej rozwinięte, dedykowane, przyjęte szeroko w zarządzaniu i dobrze opisane modele, jak standardy proponowane przez ISO, Axelos i PMI.

W rozdziale drugim, pt. *Metoda zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych non-profit z wykorzystaniem podejścia Scrum*, przedstawiono założenia proponowanego rozwiązania. Ma ono bazować na „autorskim modelu” zarządzania ryzykiem w projektach. Jest to nieprecyzyjne stwierdzenie, bowiem później wskazano, że jest oparte na koncepcji zarządzania ryzykiem z PRINCE2 z modyfikacjami dostosowującymi do Scrum. Z tego wynika, że jedynie integracja jest dziełem Autorki. Nie można zatem stwierdzić, że Autorka zaproponowała nowy model czy metodę będącą wynikiem jej badań naukowych. Jako powód wybrania podejścia PRINCE2 Autorka wskazuje jego iteracyjność. Warto jednak zauważyć, że wszystkie główne modele zarządzania ryzykiem są iteracyjne. Wiele metodyk wprost zaleca, aby proces zarządzania ryzykiem był stosowany systematycznie przez cały okres realizacji projektu. Jeśli potrzebny był



tylko model zarządzania ryzykiem, to lepszym wyborem byłby wspomniany już *Management of Risk* będący dedykowaną dla PRINCE2 rozwiniętą metodyką zarządzania ryzykiem. Być może przyczyną takich decyzji były posiadane przez Autorkę certyfikaty i ograniczone doświadczenie, o czym informuje w przypisach.

Opracowując swoje rozwiązanie Autorka przeanalizowała wszystkie elementy Scrum pod kątem możliwości (nie potrzeby) włączenia do nich etapów procesu zarządzania ryzykiem. Mimo, że знаła i wcześniej omówiła szereg zbliżonych modeli, to nie zdecydowała się na porównanie i skonstruowanie własnego na bazie doświadczeń innych. Jednocześnie nie skrytykowała tych modeli, co mogłoby wyjaśniać ich pominięcie. Nowa propozycja powstała przez dodanie „dodatkowych danych” do czterech dokumentów lub zdarzeń: rejestru produktu, rejestru sprintu, przeglądu sprintu, rejestru ryzyka.

Proponowane rozwiązanie zakłada, że lista w rejestrze produktu będzie uzupełniana o dodatkowe zadania związane ze zidentyfikowanymi czynnikami ryzyka. Pomocą dla zespołu będzie ogólna lista czynników ryzyka opracowana dla instytucji. W rejestrze ryzyka przewidziano dodatkowe pola dla opisu ryzyka. Nie zaprezentowano formularza, szablonu ani przykładu rejestru produktu. Brak narzędzi i technik szczegółowych sugeruje powierzchowność proponowanego rozwiązania.

Zdaniem Autorki w ramach planowania sprintu czynniki ryzyka powinny zostać dodatkowo omówione i należy zaplanować reakcję na ryzyko. Informacje te powinny znaleźć się w rejestrze sprintu. Jednak planowanie reakcji na ryzyko na etapie rozpoczynania sprintu jest zbyt późne i jest praktycznie tożsame z działaniem reaktywnym. Cóż z tego, że ryzyko było znane od początku projektu, skoro z określeniem reakcji czeka się aż do początku sprintu. Na wiele czynników ryzyka można reagować już w pierwszym dniu projektu. Co więcej, na samym początku możliwa jest zmiana przebiegu projektu, modyfikacja stosowanych technik, zmiana miejsca czy terminu wydarzenia. Jednak Autorka nie przewiduje reagowania na ryzyko we wczesnych etapach projektu. Jest to sprzeczne z praktyką zarządzania ryzykiem w projektach.

Autorka chce, aby podczas przeglądu sprintu omawiano negatywne sytuacje, które miały wpływ na projekt oraz reakcję na nie. Dodatkowo informowane mają być osoby zainteresowane o potencjalnych problemach w przyszłości. Należy zauważyć, że komunikacja dotycząca ryzyka powinna być odpowiednio sterowana, aby zapewnić z jednej strony transparentność, ale z drugiej nie powodować paniki lub innych niepożą-

danych zachowań wśród interesariuszy. Warto doprecyzować proponowane rozwiązanie w tym zakresie.

Po zakończeniu iteracji lub projektu Autorka proponuje, aby czynniki ryzyka i doświadczenia zostały udokumentowane i przekazane do rejestru ryzyka organizacji. Ponadto Autorka zakłada, że doświadczenie nabyte przez pracowników zostanie wykorzystane w kolejnych projektach. Nie wskazano jak miałby działać system zarządzania wiedzą. Nie pokazano formularza, ani przykładu rejestru ryzyka. Także w tym zakresie proponowane rozwiązanie nie przedstawia niezbędnych szczegółów.

Dalej Autorka prezentuje zmiany w proponowanym rozwiązaniu wynikające z nieprzedstawionych jeszcze badań pilotażowych. W tym zakresie konstrukcja pracy jest niepoprawna. W rozprawie wskazano, że Autorka przeprowadziła po badaniach pilotażowych dodatkowy przegląd literatury. Jednak nie wiadomo, gdzie w pracy został on umieszczony. Opis wymienia jedynie nazwiska trzech autorów. W usprawnionym rozwiązaniu zmodyfikowano Scrum usuwając codzienne spotkania oraz retrospekcję – zdarzenia odpowiedzialne za ciągłe doskonalenie i zarządzanie ryzykiem w oryginalnej metodyce Scrum. Wydaje się to zatem działaniem przeciwnie skutecznym. Konieczność takiego dostosowania sugeruje, że Scrum nie jest właściwą metodyką dla tego typu projektów lub członkowie zespołów nie czują potrzeby doskonalenia. W tab. 2 zaprezentowano powiązanie pomiędzy Scrum a zarządzaniem ryzykiem według PRINCE2, które zakłada wspomniane wcześniej planowanie reakcji na ryzyko podczas planowania sprintu, a dodatkowo wdrażanie reakcji na ryzyko dopiero podczas iteracji. Takie postępowanie prowadzi do zarządzania ryzykiem przez gaszenie pożarów zamiast zapobieganie im. Natomiast w tab. 3 zaprezentowano opis procesu zarządzania ryzykiem wskazujący na dokumenty (nie przedstawiono szablonów, ani przykładów) oraz sugerujący, że wykorzystywane są dodatkowe techniki (nie zostały omówione). Omówienie procesu jest zatem niekompletne.

Zaprezentowane rozwiązanie nie jest kompletne i nie stanowi samodzielnego modelu lub metody. Proces opisany w PRINCE2 nie jest zamkniętym rozwiązaniem, a jedynie szablonem, który musi zostać wypełniony. Przykładowo w odniesieniu do identyfikacji ryzyka należy odnieść się do wymagań klientów oraz innych interesariuszy, założeń, warunków realizacji projektu, określić kontekst, w którym projekt będzie realizowany. Standard proponuje szereg technik wspierających identyfikację. Jednak w pracy nie wskazano jak te działania mają być prowadzone oraz kiedy wykorzystać poszczególne techniki. Podobnie w odniesieniu do pozostałych kroków. Niektóre zadania



można wykonać tylko przed rozpoczęciem projektu. Przed pierwszym sprintem powinien mieć miejsce przynajmniej jeden pełny przebieg procesu zarządzania ryzykiem. Zaprezentowane w rozdziale drugim rozwiązanie jest zatem ogólnym, ramowym zarysem koncepcji, które wymaga dalszego dopracowania, a nie narzędziem gotowym do zastosowania. W związku z tym nie wiadomo co tak naprawdę zaproponowano nowego poza połączeniem dwu znanych metodyk. W związku z brakiem formularzy, szablonów, przykładów tu, jak i w kolejnych rozdziałach, nie wiadomo co zostało wdrożone w organizacjach. Nie można zatem przyjąć, że rozdział drugi prezentuje „oryginalne rozwiązanie problemu naukowego” (art. 187.2 p.s.w.e). Sposób dojścia do proponowanej propozycji oraz wykazane braki w przeglądzie literatury wskazują także, propozycja ta nie jest wynikiem badań naukowych.

W rozdziale trzecim, pt. *Metodyka badań*, przedstawiono wybór metodyki badawczej. Autorka przyjęła wielopragmatyczne podejście do badań, korzystając z paradygmatu interpretatywnego. Jak trafnie zauważa Autorka jest to podejście z założenia subiektywne, a drogą do jego obiektywizacji jest opisanie problemu z różnych punktów widzenia oraz odkrywanie znaczeń. Wybór tego podejścia w odniesieniu do badań służących opracowaniu nowych koncepcji zarządzania jest uzasadnionym, choć tylko jednym z możliwych sposobów prowadzenia badań. Stąd w badaniach pilotażowych to podejście nie budzi zastrzeżeń. W odniesieniu do badań właściwych zastrzeżenia są związane z tym, że przyjęte podejście doprowadziło do znaczącego zawężenia prezentacji wyników, w efekcie czego czytelnik nie poznaje pełnych rezultatów istotnych dla oceny pracy.

Wybór wielokrotnego studium przypadku jako metody badawczej uważam za trafny. Autorka spośród trzech celów prowadzenia studium przypadku, teoriiotwórczego, testującego teorię i praktycznego, wybrała pierwszy i trzeci. Badania były prowadzone po opracowaniu rozwiązania i miały służyć jego testowaniu i udokumentowaniu wdrożenia. Nie jest zatem jasne dlaczego zdecydowano się wybrać cel teoriiotwórczy, a odrzucić testowanie teorii. Jak trafnie zauważa Autorka, wielokrotne studium przypadku wymaga analizy każdego przypadku oddzielnie, a następnie opracowania wyników całościowych i analizy porównawczej. Pozwala to na sprawdzenie proponowanych rozwiązań w różnych warunkach i zwiększenie prawdopodobieństwa ich właściwej oceny. Analizy porównawczej zabrakło w pracy, zatem proponowana przez Autorkę metoda badawcza nie została w pełni prawidłowo zastosowana.



Przyjętymi technikami gromadzenia danych były: indywidualne wywiady pogłębione, ankiety, obserwacja uczestnicząca, analiza dokumentacji. Dobór technik gromadzenia danych jest prawidłowy. Charakterystyczne dla studium przypadku jest zastosowanie zróżnicowanych źródeł informacji. Pozytywnie wpływa to na obiektywizację wyników. Autorka zawęziła analizę dokumentacji do dokumentów zastanych, a nie uwzględniła dokumentów będących rezultatami prowadzonych badań, co było kluczowe dla wykazania wdrożenia proponowanego rozwiązania. Ani jedno, ani drugie nie pojawiają się w rozprawie, nawet we fragmentach. W rozprawie stwierdzono, że w ankiecie wykorzystano 6-stopniową skalę Likerta. Skala rzeczywiście ma 6 stopni, ale nie jest to skala Likerta, która jest związana z określonym i dobrze zdefiniowanym podejściem do badania zjawisk społecznych z pomocą ankiety. W ankiecie, zaprezentowanej w załączniku, pytania dotyczą stosowania określonych dokumentów lub zdarzeń w ramach Scrum. W użytej skali zdefiniowano jedynie odpowiedzi 1 i 6, nie wiadomo jak interpretować odpowiedzi 2-5. Jest to częsty błąd w ankietach, który jednak w tym przypadku nie powinien w istotny sposób wpłynąć na prawidłowość uzyskanych wyników.

Opis metodyki badawczej zaprezentowany w tym rozdziale jest niepełny. Już w kolejnym rozdziale okazuje się, że Autorka w ramach badań prowadziła warsztaty, szkoliła pracowników instytucji kultury z zakresu Scrum i zarządzania ryzykiem, poznawała strukturę organizacyjną i środowisko projektowe, nadzorowała opracowanie przez zespoły dokumentacji projektowej. Jest to kluczowa z punktu widzenia doktoratu wdrożeniowa działalność, która nie została zaplanowana ani jako procedura wdrożeniowa, ani badawcza. Zadeklarowano prowadzenie obserwacji uczestniczącej, a tymczasem było to w rzeczywistości prowadzenie pełnoskalowego eksperymentu, gdzie Autorka nie tylko obserwowała, ale powodowała występowanie zjawisk.

W rozdziale czwartym, pt. *Realizacja badań pilotażowych*, omówiono proces i wyniki prowadzonych badań. Celem badań było zbadanie możliwości zastosowania opracowanego rozwiązania do zarządzania ryzykiem. Badania przeprowadzone w 2021 r. objęły trzy instytucje, po jednym projekcie w każdej z nich. Dobór do badań miał charakter celowy, co jest typowym podejściem w przypadku pilotażu.

W ramach realizacji projektów zespoły stosowały metodykę Scrum z dodatkowymi zadaniami wynikającymi z testowanego modelu. W trakcie eksperymentu zrezygnowano z prowadzenia codziennych spotkań, a później także retrospekcji. Ocenę tych odchyleń od metodyki przedstawiłem wcześniej. Dodatkowo zlikwidowano rolę scrum



mastera, dzieląc jego obowiązki pomiędzy właściciela produktu i zespół. Rola scrum mastera ma równoważyć pozostałe dwie role i rezygnacja z niej jest uznawana w literaturze jako jeden z poważniejszych błędów wdrażania Scrum. Autorka wspomniała o tym we wcześniejszych rozdziałach, a mimo to wybrała takie rozwiązanie.

W trakcie i po realizacji projektów Autorka gromadziła dane do badań wykorzystując wywiady, ankiety i obserwację uczestniczącą. Nie gromadzono dokumentów, choć w poprzednim rozdziale wskazano analizę dokumentacji jako jedną ze stosowanych metod. W pracy nie zaprezentowano zestawienia wyników wywiadów czy ankiet, ani statystyk opisowych, które były przecież dostępne, a jedynie syntetyczne wnioski. Wywiady skupiały się na sytuacji związanej z pandemią, która miała miejsce w latach poprzedzających badanie. Omawiając ankietę przedstawiono wybrane pojedyncze odpowiedzi 7 z 18 respondentów. Wyniki obserwacji uczestniczącej skupiają się na kompetencjach uczestników.

W dalszej części rozdziału zaprezentowano wnioski z badań, które nie wynikają z przedstawionych wyników badań. Wynika to zapewne z faktu, że Autorka dysponowała dodatkowymi materiałami, które jednak nie zostały zaprezentowane w rozprawie. Wnioski skupiają się na problematyce zarządzania instytucjami kultury, zachowaniu członków zespołów projektowych, wybranych aspektach zarządzania ryzykiem. Odniesienie do badanego modelu znajduje się dopiero w podrozdziale 4.4.3 i bazuje głównie na obserwacjach Autorki. Trudno zatem mówić o obiektywizacji wyników badań.

Sposób przeprowadzenia badań i prezentacji ich wyników nie jest transparentny. Nie zaprezentowano dokumentacji będącej podstawowym rezultatem przeprowadzonych wdrożeń. Uniemożliwia to ocenę faktycznego zastosowania proponowanego rozwiązania oraz procesu wdrożenia, co jest podstawowym kryterium oceny w kontekście art. 187.2 p.s.w.e. Wywiad i ankieta w niewielkim stopniu dotyczyły proponowanego rozwiązania. Wnioskowanie opiera się praktycznie wyłącznie na subiektywnych obserwacjach Autorki.

W rozdziale piątym, pt. *Realizacja badań właściwych*, przedstawiono koncepcję przeprowadzenia badań związanych z wdrożeniem docelowej wersji proponowanego rozwiązania. W ramach przeprowadzonej rekrutacji zgłosiło się 17 instytucji kultury. Po wstępnej weryfikacji wybrano 12 potencjalnych partnerów do badań. Na dalszych etapach z badań odpadło 7 instytucji, w tym dwie po wstępnych szkoleniach. Ostatecznie pełne badania przeprowadzono w 5 instytucjach kultury. Biorąc pod uwagę cele prowadzenia badań oraz przyjętą metodę badawczą jest to liczba wystarczająca. Bada-

nia miały, podobnie jak wcześniej, formę eksperymentu (niezgodnie z deklarowaną metodyką badań). Przygotowano szkolenie, w trakcie którego uczono uczestników stosowania Scrum oraz zarządzania ryzykiem. Następnie przeprowadzono wywiady z kadrą kierowniczą dotyczące zarządzania ryzykiem. Kolejnym krokiem było przeprowadzenie kolejnej serii szkoleń dla pracowników poszczególnych instytucji kultury. Działania przygotowawcze do wdrożenia proponowanej metody były zatem bardzo rozbudowane w stosunku do zakresu samego proponowanego rozwiązania. Niektóre z tych działań były zbędne. Szkolenia były prowadzone aż dwa razy, co sugeruje nieskuteczność pierwszego cyklu. Nie przedstawiono wyników oceny skuteczności szkoleń. Nieznany jest też cel prowadzenia wywiadu, gdyż proponowane rozwiązanie tego nie wymaga, a Autorka nie przewidziała w nim możliwości konfiguracji do potrzeb organizacji. Wnioski z wywiadu nie wpłynęły zatem na konstrukcję rozwiązania, ani na wdrożenie. Wymagana przez art. 187.2 p.s.w.e. oryginalność rozwiązania nie może polegać na nieuzasadnionym, niewynikającym z badań i zidentyfikowanych potrzebach łączeniu różnych metod czy technik.

Dalsze kroki w ramach eksperymentów były związane z uruchomieniem projektów przez instytucje kultury oraz zastosowaniem metod będących przedmiotem szkolenia. Zespoły były w tym czasie obserwowane. Po zakończeniu projektu następowała ewaluacja. Zebrane dane zostały poddane analizie. Wśród nich znajdowały się m.in. rejestry produktów ze szkoleń oraz wdrożeń (str. 88), które nie zostały dołączone do rozprawy. Nie wspomniano o analizie pozostałych dokumentów, które powinny powstać zgodnie z założeniami rozwiązania zaprezentowanego w rozdziale drugim.

W rozdziale szóstym, pt. *Wyniki badań właściwych*, Autorka prezentuje wnioski z badań. Podrozdział 6.1 prezentuje kontekst zarządzania projektami w instytucjach na podstawie wywiadów przeprowadzonych przed zastosowaniem proponowanego rozwiązania. Kontekst ten został w sposób wystarczający przedstawiony w rozdziale pierwszym. Jego analiza na tym etapie pracy nie jest związana z problemem badawczym, pytaniami, ani celami pracy. Jeśli już ten fragment musi się znaleźć w rozprawie, to jako rozwinięcie podrozdziału 1.7. Nie odnosi się on do wdrożenia proponowanego rozwiązania.

W podrozdziale 6.2 zaprezentowano wnioski płynące z obserwacji uczestniczących oraz analizy rejestrów produktów. Wnioski zaprezentowano dla każdej instytucji oddzielnie. Zaprezentowano ogólny przebieg działań w poszczególnych instytucjach kultury skupiając się na trudności stosowania wybranych rozwiązań, np. rejestru pro-





duktu, a także sposobie i problemach zarządzania zespołem projektowym. W prezentacji niemal całkowicie umyka istota prowadzonych badań, czyli wykazanie wdrożenia proponowanego rozwiązania dotyczącego zarządzania ryzykiem. Nawet wspomniany rejestr produktu nie jest rozpatrywany w kontekście zidentyfikowanych czynników ryzyka. Nie wspomina się o rejestrze sprintu, działaniach związanych z wdrożeniem reakcji na ryzyko, ocenie, ani aktualizacji rejestrów ryzyka. Nie zaprezentowano żadnych dokumentów dowodzących wdrożenia. Nie przeprowadzono analizy porównawczej przypadków, która była postulowana we wcześniejszych rozdziałach. Autorka nie stosuje wcześniej zadeklarowanej metodyki badań.

W dalszej części omówiono wyniki ankiety przeprowadzonej wśród członków zespołów projektowych. Zaprezentowano wybrane odpowiedzi 16 z 21 respondentów. W ankiecie pytano o zalety i przeszkody stosowania modelu bez precyzowania, że chodzi o zarządzanie ryzykiem (2 pytania). Pozostałe 3 pytania dotyczyły zastosowania Scrum. Nie przedstawiono statystyk opisowych, ani innej formy prezentacji wszystkich wyników badań ankietowych. Pytania otwarte nie sprzyjały wystandaryzowanej ocenie poszczególnych elementów proponowanego rozwiązania. Lepszym rozwiązaniem byłoby zastosowanie skali odpowiedzi, podobnie jak w badaniu pilotażowym.

W rozdziale nie wykazano wdrożenia proponowanego rozwiązania. Nie wiadomo w jaki sposób działają poszczególne mechanizmy, bowiem nie zostały zaprezentowane. Brak opisanego w rozdziale drugim technik szczegółowych zarządzania ryzykiem sprawił, że także i w ramach opisu wdrożenia nie zostały one przeanalizowane. Nie wiadomo zatem w jaki sposób zespoły korzystały z rejestru ryzyka, jak identyfikowały nowe czynniki ryzyka, jak procedowały w przypadku analizy i oceny, jakie działania podejmowały w celu reakcji na ryzyko i w końcu jak oceniały skutki. Nie wiadomo także czy i w jaki sposób rejestry ryzyka były aktualizowane. Zatem żaden z elementów proponowanego rozwiązania nie został w pełni omówiony w ramach prezentowanych wyników badań. Na podstawie prezentacji wyników badań nie znajdują wystarczających dowodów na wdrożenie rozwiązania opisanego w rozdziale drugim, co nie pozwala na potwierdzenie spełnienia wymagań art. 187.2 p.s.w.e.

W rozdziale siódmym, *pt. Dyskusja wyników*, zaprezentowano wnioski z badań, propozycje modyfikacji i dalszych zastosowań metody, ograniczenia, nowe obszary badawcze, a także informacje uzupełniające.

Omówienie wniosków z badań obejmuje ocenę efektów wdrożenia proponowanego rozwiązania, korzyści wynikające z jej zastosowania, rolę przełożonego w projek-

cie, strukturę organizacyjną, przeszkody w stosowaniu metody, problemy organizacyjne. Autorka ocenia na podstawie wybranych odpowiedzi z ankiet, że zastosowanie rozwiązania wpłynęło pozytywnie na sukces projektu. Nie podano jednak jaki odsetek respondentów tak stwierdził. Warto byłoby to potwierdzić analizując twarde dane zapisane w dokumentacji projektowej, w której powinny się znaleźć konkretne informacje jakim czynnikiem ryzyka udało się zapobiec i jak wpłynęło to na projekt.

Omówienie korzyści zastosowania rozwiązania, roli bezpośredniego przełożonego w projekcie, znaczenia wielkości projektu i roli struktury organizacyjnej ogranicza się do wykorzystania Scrum, a nie wspomina o częściach będących wkładem Autorki. Nie jest zatem jasne jaki jest cel omawiania tych kwestii. Następnie omówiono potencjalne przeszkody wdrożenia oraz problemy organizacyjne wynikające ze sposobu funkcjonowania instytucji kultury i innych organizacji finansowanych z budżetu centralnego lub samorządu.

W kolejnym podrozdziale przedstawiono dodatkowe wnioski rozszerzające treści przedstawione w podrozdziale 1.2, które prezentują kontekst zarządzania projektami w instytucjach kultury, ale nie mają bezpośredniego związku z wdrożeniem proponowanego rozwiązania. Jeśli powinny się znaleźć w rozprawie, to raczej jako uzupełnienie podrozdziału 1.2.

W podrozdziale 7.3 Autorka proponuje drugą już w rozprawie modyfikację proponowanego rozwiązania, którą nazywa „zwinną metodą zarządzania projektami kulturalnymi *wiedza i działanie ze szczególnym uwzględnieniem ryzyka*”. Jest to niespójne z tytułem rozprawy, który brzmi „Metoda zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych non-profit”. Nie jest zgodne także z celem rozprawy. Być może ta niespójność tłumaczy dlaczego w badaniach tak dużo miejsca poświęcono zwinnemu zarządzaniu projektami, a tak niewiele zarządzaniu ryzykiem. W ramach modyfikacji proponowane jest uwzględnienie kontekstu projektu i jego atrybutów, wprowadzenie listy kontrolnej, budowanie relacji z interesariuszami. Są to dobre kierunki, choć nie eliminują podstawowych mankamentów proponowanego rozwiązania. Dodatkowo, modyfikacje te nie byłyby konieczne, gdyby na początku Autorka bazowała na standardach dedykowanych dla zarządzania ryzykiem, a nie uproszczonych propozycjach z PRINCE2. Wszystkie główne metodyki zarządzania ryzykiem uwzględniają bowiem te elementy.

Autorka wskazuje dalsze zastosowania rozwiązania na poziomie organizacji przyznających granty. Zarządzanie projektami i ryzykiem powinno być uwzględniane jako kryterium w przyznawaniu grantów, bowiem pozwala na zwiększenie prawdopo-



dobieństwa właściwego wykorzystania środków. Jednak proponowane rozwiązanie wymagałoby znaczących zmian, dopracowania, uszczegółowienia i standaryzacji, aby możliwe było jej wdrożenie na tym szczeblu. Prostszy i uniwersalny rozwiązaniem może być wskazanie normy ISO 31000 jako źródła wymagań w odniesieniu do zarządzania ryzykiem w instytucjach kultury.

Autorka trafnie rozpoznała ograniczenia badań związane z niepełną analizą literatury, procedurą badawczą oraz sposobem wdrożenia rozwiązania. Niewątpliwie trudności sprawia także utrwalenie tak rewolucyjnych zmian w dość tradycyjnych i nieprzyzwyczajonych do szybkich zmian organizacjach. W dalszej części zaprezentowano w 10 podrozdziałach na nieco ponad 2 stronach propozycje nowych obszarów badawczych. Takie rozbitcie, widoczne również w spisie treści nie było uzasadnione. Wspomniano także katalog ryzyka, którego Autorka rozprawy była jedynie współautorką i zapewne dlatego nie znalazł się w rozprawie.

W rozdziale 7.8, opisując nowy produkt szkoleniowy, Autorka podkreśla, że wdrożenie Scrum do zarządzania projektami w instytucjach kultury nie jest niczym nowym i było już prowadzone bibliotece w Berlinie, centrach kultury w USA i Australii (str. 142). Stąd wdrożenie Scrum w instytucji kultury nie stanowi oryginalnego rozwiązania w rozumieniu art. 187.2 p.s.w.e.

W *Podsumowaniu*, Autorka wprowadza nowe pojęcia (VUCA, BANI), które nie były wcześniej dyskutowane w rozprawie. Ich wprowadzenie na wcześniejszym etapie i wykorzystanie w proponowanym modelu mogłoby zwiększyć walory pracy.

Autorka stwierdza, że proponowana metoda Wiedza i działanie „jest oparta na autorskim modelu realizacji projektów”, co pozostaje w sprzeczności z treścią rozprawy, gdzie wyraźnie pokazano, że w odniesieniu do zarządzania projektami rozwiązanie bazuje w całości na metodyce Scrum, która została nieco tylko okrojona. Natomiast w odniesieniu do zarządzania ryzykiem bazuje na PRINCE2. Autorskim rozwiązaniem jest jedynie połączenie, choć i tu należy wskazać, że połączenia tych metodyk były już proponowane w przeszłości, o czym Autorka wspomniała w rozprawie. Można się natomiast zgodzić, że wdrożenie koncepcji zarządzania projektami w instytucjach kultury mogłoby być traktowane jako innowacja organizacyjna, z zastrzeżeniem że dla potrzeb doktoratu powinno zostać lepiej udokumentowane, nie było celem rozprawy i nie wynika z jej tytułu.

Autorka stwierdza, że oryginalność przeprowadzonych badań zawiera się w koncepcji wdrożenia w formie warsztatów. W istocie podejście to bazuje na eksperymen-

cie, a szkolenia nie są oryginalnym podejściem do wdrażania, lecz standardowym sposobem postępowania w działalności konsultingowej. Szkolenie jako sposób wdrożenia nie jest także wynikiem pracy naukowej, czego wymaga ustawa.

### **3. Ocena ogólna rozprawy**

W odniesieniu do prezentacji rezultatów recenzowanej rozprawie brakuje transparentności. Nie przedstawiono kompletnego oryginalnego rozwiązania w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej (art. 187.2 p.s.w.e.). Jeśli rozwiązaniem miało być proponowane rozwiązanie, to prezentacja powinna objąć co najmniej ogólny model, procedury jej stosowania, formularze, dokumenty, stosowane rejestry, które były wielokrotnie wspomniane w tekście, techniki szczegółowe itp. Zaprezentowano rozwiązanie, główny proces oraz ogólne sformułowania dotyczące pozostałych elementów. Nie pokazano wynikowych dokumentów dowodzących faktycznego wdrożenia w organizacjach. Zamiast tego przedstawiono wycinkowy opis sposobu wdrażania łącznie w ośmiu instytucjach kultury, wnioski na podstawie przeprowadzonych ankiet oraz subiektywne sformułowania Autorki na podstawie obserwacji uczestniczących. Jednak nawet w kontekście wymienionych metod badawczych, zaprezentowano jedynie wybrane wyniki i wnioski. Brakuje statystyk opisowych i całościowej prezentacji wyników badań pilotażowych i właściwych. Zatem deklarowane metody nie zostały zastosowane prawidłowo. Z pewnością przyczyną nie była redukcja objętości, bo przecież część merytoryczna pracy ma jedynie 144 strony. Wynik aplikacji opracowanej koncepcji badawczej jest istotnym elementem podlegającym ocenie. Ma to być przecież oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych. Tymczasem w treści znajdują się ogólne opisy przebiegu szkoleń, warsztatów, zalet metody, opinie uczestników odnoszące się w przeważającej części do Scrum, a nie zarządzania ryzykiem.

Do mocnych stron pracy zaliczyć należy przede wszystkim:

- trafny wybór tematyki badań,
- przegląd literatury w zakresie definicji i pojęć,
- projekt badań pilotażowych,
- sposób prowadzenia badań narracyjnych.

Można wskazać także słabe strony rozprawy:

- niespójności pomiędzy problemem badawczym, luką, pytaniami i celami rozprawy wpływające na całą konstrukcję pracy i badań,





- niekompletny przegląd literatury i brak krytycznej analizy istniejących rozwiązań,
- pominięcie kluczowych dla tematu standardów zarządzania ryzykiem,
- bardzo ograniczony wkład w ramach proponowanego rozwiązania,
- brak kompletnej prezentacji proponowanego rozwiązania,
- prowadzenie badań w sposób inny niż zaplanowano,
- brak transparentności prezentowanych wyników badań,
- brak jednoznacznych dowodów na faktyczne pełne zastosowanie proponowanego rozwiązania.

Analiza treści rozprawy doktorskiej, uwzględniająca szczególnie wykazane braki w zakresie przeglądu literatury oraz nietransparentną prezentację badań empirycznych nie pozwala na potwierdzenie spełnienia wymagań art. 187.1 p.s.w.e. Nie można także stwierdzić, że w rozprawie doktorskiej w sposób oryginalny rozwiązano problem naukowy, ani że zaprezentowano oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej. Przedstawiona rozprawa nie jest wystarczająca dla jednoznacznego stwierdzenia, że zaprezentowane rozwiązanie zostało skutecznie zastosowane. Istotne decyzje podjęte przy konstruowaniu rozwiązania nie wynikały z badań naukowych zaprezentowanych w rozprawie, w szczególności sposób wyboru metodyki Scrum oraz PRINCE2 jako bazy dla rozwiązania. Wątpliwości budzi także zakres w jakim zastosowanie rozwiązania miało charakter oryginalny. Proponowane rozwiązanie nie stanowi samodzielnej metody, a wkład Autorki dotyczy jedynie połączenie dwu znanych już rozwiązań. W związku z tym nie został zrealizowany cel rozprawy, nie rozwiązano problemu badawczego, nie zrealizowano zakresu zadeklarowanego w tytule rozprawy. Nie pozwala to na potwierdzenie spełnienia wymagań art. 187.2 p.s.w.e.

#### 4. Konkluzja

Biorąc pod uwagę wszystkie powyższe stwierdzenia uważam, że praca doktorska mgr inż. Alicji Krawczyńskiej zatytułowana *Metoda zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych non-profit* **nie spełnia wymagań** stawianych rozprawom doktorskim w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości opisanych w Prawie o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2022 r. poz 574 z późn. zm.).

Kraków, dn. 27 sierpnia 2024 r.

Sławomir Wawak