

Częstochowa, 05.12.2024

Dr hab. inż. Joanna Nowakowska-Grunt, prof. WAT  
Instytut Organizacji i Zarządzania  
Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania  
Wojskowa Akademia Techniczna

Biuro Obsługi Dyscypliny Naukowej  
nauki o zarządzaniu i jakości  
Wrocławia Wawrzynca  
Wydział Zarządzania  
Politechnika Częstochowska  
tel. 34 3250874

lopt. 6.12.2024 r.

## Recenzja rozprawy doktorskiej

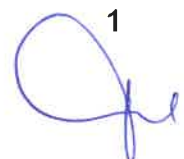
Niniejsza recenzja została sporządzona na podstawie Uchwały Rady Dyscypliny Naukowej *Nauki o Zarządzaniu i Jakości* z dnia 22 października 2024r. roku przesłanej mi przez Przewodniczącą Rady Dyscypliny Naukowej Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej – dr hab. Agatę Mesjasz-Lech, prof. PCz i dotyczy rozprawy doktorskiej autorstwa mgr Marzeny Małek zatytułowanej **"Determinanty zarządzania projektami unijnymi w jednostkach samorządu terytorialnego"** złożonej na Politechnice Częstochowskiej w celu uzyskania stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Praca została przygotowana pod kierunkiem naukowym promotora dr hab. Anny Korombel, prof. PCz.

### 1. Ocena wyboru tematu rozprawy

Rozprawa mgr Marzeny Małek dotyczy kluczowego zagadnienia w zarządzaniu publicznym jakim jest efektywne wykorzystanie funduszy unijnych w jednostkach samorządu terytorialnego (JST). Temat ten jest osadzony w kontekście procesów decentralizacji w Polsce, gdyż JST są odpowiedzialne za realizację większości inwestycji lokalnych i regionalnych, co podkreśla ich kluczową rolę w rozwoju infrastruktury, edukacji, transportu, czy ochrony środowiska. Fundusze unijne stanowią także jedno z głównych narzędzi redukcji różnic rozwojowych między regionami UE, jako, że JST są głównymi beneficjentami tych funduszy, co czyni ich efektywne zarządzanie kluczowym aspektem realizacji polityki spójności. W tym kontekście, tematyka podjęta w rozprawie, jest aktualna, ważna i istotna w kontekście nauk o zarządzaniu i jakości.

Rozprawa odnosi się do zarządzania projektami unijnymi jako wyzwania, które łączy aspekty administracyjne, finansowe i społeczne. W szczególności bada determinanty, które wpływają na sukces projektów na różnych etapach realizacji.

W recenzowanej rozprawie Autorka uwzględnia uwarunkowania zewnętrzne wskazujące na aktualność i ważność podjętego tematu, co przede wszystkim jest

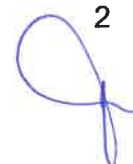
1  


związane ze znaczeniem funduszy unijnych dla rozwoju JST, gdyż dla wielu z nich środki unijne są jedynym źródłem finansowania dużych inwestycji infrastrukturalnych, takich jak budowa dróg, szkół, czy systemów wodno-kanalizacyjnych. Ponadto fundusze unijne wpływają na wzrost konkurencyjności lokalnych gospodarek, przyczyniając się do tworzenia nowych miejsc pracy, innowacji i ochrony środowiska. Stanowią jednak, w wielu przypadkach, wyzwania administracyjne, gdyż cechuje je złożoność procedur aplikacyjnych i rozliczeniowych, co wymaga od JST wysokiego poziomu kompetencji w zarządzaniu projektami. Poza tym, zmieniają się warunki programowania unijnego, a co za tym idzie nowa perspektywa finansowa UE na lata 2021-2027 wdraża nowe programy i wytyczne, takie jak Zielony Ład czy transformacja cyfrowa, które wymagają od JST adaptacji do zmieniających się priorytetów i zwiększenia efektywności zarządzania projektami. Widoczny był także wpływ pandemii COVID-19 na gospodarkę i funkcjonowanie JST, który pokazał konieczność elastycznego zarządzania funduszami oraz zdolności do szybkiego reagowania na nowe wyzwania. Zaliczyć do nich można problemy zarządcze oraz potrzebę profesjonalizacji wynikającej z doboru kapitału ludzkiego: JST często zmagają się z brakiem wyszkolonej kadry, co utrudnia skuteczne zarządzanie projektami. Występowanie barier formalnych i proceduralnych, których wynikiem jest złożoność procesów zarządzania projektami unijnymi (np. konieczność dostosowania do przepisów unijnych i krajowych) wymaga od JST wysokiej sprawności organizacyjnej, a w tym kontekście wskazanie determinantów sukcesu projektów unijnych, pozwala JST optymalizować procesy, zwiększać efektywność i minimalizować ryzyko.

Tematyka rozprawy doktorskiej jest niezwykle aktualna, ponieważ odnosi się do jednego z kluczowych aspektów funkcjonowania JST w Polsce i UE. Zdolność JST do efektywnego zarządzania projektami unijnymi ma bezpośredni wpływ na rozwój lokalny, redukcję nierówności regionalnych oraz realizację polityki spójności UE. Jednocześnie badanie to wypełnia istotną lukę w literaturze dotyczącej praktycznych aspektów zarządzania projektami w JST.

Autorka rozprawy doktorskiej zidentyfikowała lukę badawczą w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości, odnoszącą się do ograniczonej liczby szczegółowych analiz dotyczących determinantów zarządzania projektami unijnymi w JST. Choć istnieje literatura omawiająca zarządzanie projektami publicznymi, brakuje w niej systematycznych badań nad specyficznymi czynnikami wpływającymi na sukces projektów realizowanych przez JST z wykorzystaniem funduszy unijnych.

Zarządzanie projektami unijnymi w JST charakteryzuje się unikalnymi wyzwaniami, takimi jak złożoność formalno-prawna ponieważ JST muszą jednocześnie spełniać wymogi unijne i krajowe, co wymaga szczególnych umiejętności administracyjnych. Dodatkowo JST różnią się wielkością, zasobami, a także dostępem do specjalistów, co ma istotny wpływ na zarządzanie projektami. Autorka wskazuje, że dotychczasowe badania zaprezentowane w literaturze przedmiotu nie skupiały się na tym, jak wskazane czynniki wpływają na sukces projektów w różnych etapach ich realizacji.



Podjęcie tematu rozprawy jest zatem uzasadnione ze względu na implikacje praktyczne, gdyż wypełnienie luki pozwala JST lepiej zrozumieć, jakie czynniki wpływają na sukces projektów unijnych i jakie działania mogą podjąć, aby poprawić swoją efektywność. Kolejnym efektem zrealizowanej pracy jest także wprowadzenie nowatorskiego podejścia do badania determinantów i barier zarządzania projektami w JST, co wnosi istotny wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości.

## 2. Analiza treści rozprawy

Recenzowana rozprawa zawiera cztery rozdziały poprzedzone wstępem oraz zakończeniem. W rozdziale pierwszym pt. **Jednostka samorządu terytorialnego jako podmiot zarządzający projektami unijnymi**, Autorka przeanalizowała istotę, rolę oraz strukturę jednostek samorządu terytorialnego (JST) w Polsce, opierając się na definicjach prawnych i literaturze naukowej, następnie przedstawiła zakres zadań JST, podkreślając ich rolę w realizacji inwestycji publicznych oraz w zarządzaniu projektami unijnymi oraz omówiła kluczowe aspekty samorządności, takie jak autonomia finansowa, lokalne władztwo podatkowe oraz współdziałanie JST w ramach związków międzygminnych. W tej części rozprawy Autorka mogłaby rozszerzyć zaprezentowane analizy o porównania z systemami samorządowymi innych krajów UE, co nadałoby pracy bardziej międzynarodowy kontekst. Kolejnym elementem wzbogacającym rozprawę powinno być szczegółowe omówienie praktycznych przykładów współpracy między JST w Polsce i ich wpływu na skuteczność realizacji projektów.

Rozdział drugi, zatytułowany: **Fundusze Europejskie jako źródło finansowania rozwoju JST**, Autorka poświęciła omówieniu programów pomocowych UE dostępnych dla JST w latach 2014-2020. Następnie poddała analizie Zintegrowane Inwestycje Terytorialne (ZIT) i wskazała je jako kluczowy instrument finansowy wspierający rozwój lokalny. Ostatnią częścią tego rozdziału jest szczegółowe przedstawienie procedur aplikowania o środki unijne, wskazując na bariery i wyzwania związane z tym procesem.

Dla lepszego zrozumienia złożoności zaprezentowanych zagadnień celowym byłoby, moim zdaniem, uzupełnienie tej części pracy pogłębioną analizą związaną z efektywnością wykorzystania funduszy ZIT w różnych JST, popartą dodatkowymi przykładami praktycznymi. Także większa uwaga na trudności administracyjne i prawne, które mogą opóźniać wdrażanie projektów współfinansowanych przez UE, wzbogaciłaby tę część pracy.

W rozdziale trzecim traktującym o **Zarządzaniu projektami unijnymi w JST**, Autorka dokonała opisu istoty zarządzania projektami publicznymi i unijnymi, charakteryzując także kluczowe zasoby (ludzkie, finansowe i techniczne) niezbędne do skutecznego zarządzania projektami. Podjęła identyfikację determinantów zarządzania projektami w JST oraz barier, w tym między innymi brak zasobów, nieefektywną komunikację, a

następnie zawarła analizę przykładów wykorzystania funduszy unijnych przez gminy Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego.

Ta część rozprawy zyskałaby moim zdaniem poprzez wprowadzenie studiów przypadków ilustrujących sukcesy i porażki JST w zarządzaniu projektami unijnymi oraz poszerzenie analizy barier związanych z kompetencjami zespołów zarządzających projektami, uwzględniając także aspekty szkoleniowe i organizacyjne.

Rozdział 4, pt.: **Determinanty zarządzania projektami unijnymi w JST w świetle badań własnych** obejmuje metodykę badań własnych Autorki (ankiety CAWI) oraz charakterystykę badanej próby – JST Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego. W tej części rozprawy, stanowiącej trzon badań własnych, Autorka przeanalizowała determinanty wpływające na zarządzanie projektami w JST w różnych etapach ich realizacji, takich jak:

- Planowanie i pozyskiwanie środków,
- Realizacja i kontrola projektów,
- Oraz monitorowanie i raportowanie wyników.

Wskazała także na bariery utrudniające skuteczne zarządzanie projektami, podkreślając znaczenie wewnętrznej komunikacji oraz zasobów finansowych, a w dalszej części rozdziału przeprowadziła szczegółową analizę statystyczną zależności między rodzajem JST (np. wiejskie, miejskie) i znaczeniem determinantów.

Tą część rozprawy oceniam wysoko, chociaż dla lepszego zobrazowania problemów badawczych, zaprezentowanych przez Autorkę, celowym byłoby:

- Zastosowanie metod triangulacji danych, tj. wzbogacenie analizy ilościowej o metody jakościowe, takie jak wywiady z przedstawicielami JST.
- Rozszerzenie badania na JST z innych regionów Polski, co zwiększyłoby ogólność wniosków.
- Głębsze uwzględnienie zmiennych zewnętrznych (np. politycznych, gospodarczych) wpływających na zarządzanie projektami.

Ostatnią częścią recenzowanej pracy jest **Zakończenie**. W tej części Autorka podsumowała kluczowe wnioski wynikające z badań, następnie przedstawiła rekomendacje dla JST dotyczące usprawnienia zarządzania projektami unijnymi, w tym m.in. szkolenia, lepsze zarządzanie zasobami ludzkimi, czy poprawa procedur aplikacyjnych, a także wskazała na ograniczenia badań, co świadczy o dużej świadomości metodologicznej autorki.

### 3. Ocena merytoryczna rozprawy

Rozprawa mgr Marzeny Małek przedstawia kluczowe determinanty zarządzania projektami unijnymi w jednostkach samorządu terytorialnego (JST), podejmując próbę zrozumienia czynników wpływających na skuteczność tego procesu. Główny cel pracy

– identyfikacja determinantów i ocena ich wpływu na poszczególne etapy realizacji projektów unijnych – jest jasno określony. Cele szczegółowe obejmują teoriopoznawcze, metodyczne, empiryczne oraz aplikacyjne aspekty, które kompleksowo wspierają zasadnicze pytania badawcze.

Autorka przedstawia kluczowe pytania badawcze, takie jak:

1. Jakie są determinanty zarządzania projektami unijnymi w JST?
2. Które determinanty mają największy wpływ na skuteczność realizacji procesu?

Te pytania odzwierciedlają istotność badania w kontekście zarządzania publicznego i efektywności wykorzystania funduszy unijnych.

### **Hipotezy badawcze**

Autorka postawiła hipotezę główną, że wielkość JST wpływa na znaczenie determinantów zarządzania projektami unijnymi. Dodatkowe hipotezy, m.in. dotyczące większego wpływu determinantów wewnętrznych niż zewnętrznych czy roli komunikacji w zespole projektowym jako kluczowej bariery społecznej, są logicznie uzasadnione i zgodne z założeniami pracy.

### **Metodologia badawcza**

Rozprawa wyróżnia się precyzyjnym podejściem metodologicznym. Autorka przeprowadziła badania ilościowe w JST Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego, stosując metodę sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem techniki CAWI (Computer Assisted Web Interview). Wykorzystanie zaawansowanego oprogramowania statystycznego (R) do analizy danych świadczy o wysokim standardzie badawczym.

Metodologia obejmuje:

- Analizę znaczenia determinantów na poszczególnych etapach realizacji projektów unijnych (np. planowanie, wnioskowanie, realizacja, monitoring).
- Ocenę barier wpływających na procesy zarządcze.
- Weryfikację hipotez za pomocą testów statystycznych (np. test Kruskala-Wallisa, test Dunn'a).

### **Wyniki badań**

Badania wskazały na kluczowe determinanty i bariery wpływające na zarządzanie projektami w JST:

- Determinanty wewnętrzne (np. zasoby ludzkie, zarządzanie zespołami) miały większy wpływ niż determinanty zewnętrzne.
- Wielkość JST była istotnym czynnikiem różnicującym znaczenie poszczególnych determinantów.



- Największą barierą społeczną był brak skutecznej komunikacji w zespole projektowym, co potwierdza hipotezę H5.

Analiza empiryczna pozwoliła na sformułowanie praktycznych rekomendacji dla JST, dotyczących usprawnienia zarządzania projektami unijnymi.

#### 4. Ocena całości pracy

Rozprawa cechuje się w moim mniemaniu wysoką jakością naukową, na którą składają się następujące elementy:

- **Przejrzysta struktura rozprawy:** Praca jest logicznie podzielona na części teoretyczne i empiryczne. Rozdział czwarty, poświęcony analizie danych, stanowi solidne podsumowanie badań.
- **Wysokie walory aplikacyjne:** Opracowane rekomendacje mają istotne znaczenie praktyczne, szczególnie dla JST zmagających się z wyzwaniami zarządzania funduszami unijnymi.
- **Bogata literatura przedmiotu:** Autorka szeroko czerpie z literatury przedmiotu, prezentując zarówno klasyczne, jak i współczesne koncepcje zarządzania projektami.

Jednak występując w roli recenzenta nie mogę pominąć uwag krytycznych, które można wskazać po wnikliwej lekturze pracy:

- W niektórych miejscach analiza wyników mogłaby zostać poszerzona o porównania z innymi regionami lub państwami UE, co zwiększyłoby kontekstualizację wyników.
- Istnieje potencjał do bardziej szczegółowego omówienia barier systemowych (np. legislacyjnych), które wpływają na JST.

Poza, niewątpliwie pozytywną oceną zaprezentowanego w rozprawie toku badań, po lekturze rozprawy, nasuwają mi się także pytania o charakterze polemicznym dla Autorki rozprawy doktorskiej:

1. **Wpływ determinantów wewnętrznych i zewnętrznych:** Jakie konkretne działania mogą podjąć JST w Polsce, aby skuteczniej minimalizować wpływ negatywnych determinantów zewnętrznych (np. politycznych, gospodarczych) na realizację projektów unijnych? Czy uważa Pani, że determinanty wewnętrzne, jak zarządzanie zasobami ludzkimi, zawsze mają większy wpływ na sukces projektu niż czynniki zewnętrzne?
2. **Uniwersalność wniosków:** W jaki sposób wyniki Pani badań odnoszą się do JST w innych regionach Polski lub państwach członkowskich UE o różnych strukturach administracyjnych? Czy nie uważa Pani, że ograniczenie badań do Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego może zmniejszać uniwersalność wniosków?

3. **Ograniczenia i przyszłe badania:** W części dotyczącej ograniczeń badawczych wspomniała Pani o barierach, które napotkała podczas realizacji badania. Czy mogłaby Pani rozwinąć, jakie dodatkowe zmienne lub metody badawcze mogłyby zostać zastosowane, aby rozszerzyć zakres analizy i pogłębić wnioski?
4. **Rola komunikacji w zespołach projektowych:** Skoro brak skutecznej komunikacji został zidentyfikowany jako jedna z najważniejszych barier społecznych w zarządzaniu projektami unijnymi, jakie konkretne mechanizmy zarządzania komunikacją mogłyby Pani zdaniem zostać wdrożone w JST, aby skuteczniej realizować projekty? Czy są przykłady z Pani doświadczenia zawodowego, które potwierdzają skuteczność takich mechanizmów?

Te pytania mają na celu pogłębienie dyskusji nad wynikami pracy, metodologią oraz praktycznymi implikacjami badań.

#### 5. Podsumowanie i konkluzja

Moja ogólna ocena rozprawy doktorskiej magister Marzeny Małek, pomimo wcześniej wyartykułowanych uwag o charakterze polemicznym, jest pozytywna. Dysertacja została poprawnie przygotowana pod względem teoretycznym i metodologicznym oraz odpowiednio zredagowana. Przedstawiona do oceny dysertacja stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz ukazuje ogólną wiedzę teoretyczną Autorki w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Rozprawa potwierdza zatem umiejętność Autorki w zakresie samodzielnego projektowania i prowadzenia badań naukowych.

Reasumując stwierdzam, że recenzowana dysertacja mgr Marzeny Małek spełnia wymagania określone w Art. 187. Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r., Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2023 poz. 742) i wnioskuję do Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Częstochowskiej o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony. Rozprawa może być podstawą do ubiegania się o nadanie stopnia doktora w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Joanna Nowakowska-Gut