

## RECENZJA

rozprawy doktorskiej zatytułowanej

*USPRAWNIENIA PROCESU KIEROWANIA PROJEKTAMI BADAWCZO-ROZWOJOWYMI, POPRAWIAJĄCE SKUTECZNOŚĆ KIEROWANIA PROJEKTAMI BADAWCZO-ROZWOJOWYMI REALIZOWANYMI W OBSZARZE OBRONNOŚCI I BEZPIECZEŃSTWA PAŃSTWA*

opracowanej przez mgr. inż. Wojciecha ZNANIECKIEGO  
pod kierunkiem naukowym: prof. dr. hab. inż. Jarosława WOŁEJSZO  
i dr. inż. Łukasza APIECIONEK (promotor pomocniczy)

### I. UWAGI OGÓLNE

Skala, radykalizm, nowość i dogłębność prognozowanych zmian, w połączeniu z ich odmiennością od naszych dzisiejszych, ewolucyjno-liniowych wyobrażeń powodują, że coraz częściej i powszechniej rodzi się obawa przed bezpieczeństwem przyszłości. Pierwsza reakcja w kontekście tego problemu jest dość powszechna, a więc nie chcemy tych zmian! To bowiem one zagrażają, jak się ocenia, tak ciężko wypracowanemu ładu i względnej stabilizacji dnia dzisiejszego, które dają nam, w miarę, poczucie zrozumienia otaczającego świata, pozwalają określić swoje w nim miejsce, rolę i możliwość partycypacji w jego funkcjonowaniu. W miarę dobrze poznanych realiach dzisiejszego świata określiliśmy i mamy swój system wartości i norm – wiemy co dobre, a co złe, czego unikać, a do czego dążyć, co lub kto nam sprzyja, a co przeszkadza lub zagraża. To w realiach „wczorajszego” ale i dzisiejszego świata ustanowiliśmy pewien *ład i porządek*, zdefiniowaliśmy *sukces i niepowodzenie*. Nauczyliśmy się też, tak nam się wydaje, projektować i planować naszą działalność. Podzieliliśmy role i funkcje, wyznaczyliśmy misje, normy i kryteria, skonstruowaliśmy narzędzia, metody i techniki. Zbudowaliśmy *organizacje* (instytucje) zdolne do urzeczywistniania naszych oczekiwań. Wyznaczyliśmy im też cele i zadania na miarę naszych potrzeb, zdolności i aspiracji, określiliśmy drogi do tych celów oraz zgromadziliśmy stosowne zasoby wiedzy, umiejętności i zdolności realizacji. To przecież w tym świecie nauczyliśmy się osiągać swoje cele, zaspakajać swoje potrzeby, chronić swoje wartości, rozwijać własną osobowość, współkształtować ten świat w sposób przez nas pożądany. I co? Mamy to wszystko zmieniać? Porzucić, od nowa budować nowy, inny świat dlatego, że coraz większe grono teoretyków (filozofów, futurologów, prognostów i strategów), ale i praktyków, wskazuje niedostosowanie naszych organizacji, narzędzi, zasobów, modeli procesów i nas samych do warunków bezpieczeństwa przyszłego świata? Myślenie o zmianach często odsuwamy od siebie licząc,

że może nie będą konieczne, może „ktoś” wprowadzi je za nas, może wystarczy poprawić to, co jest? Paradoks ten jest tym dziwniejszy, że przecież sami doprowadziliśmy do tej sytuacji, w której przeszłe i teraźniejsze rozwiązania nie wystarczają, sami wywołaliśmy potrzebę i konieczność zmian. Ewolucja, postęp, rozwój, aspiracje i marzenia, to przyczyny zmian, spośród których szczególnie te ostatnie istnieją dzięki nam, sami je wytwarzamy. Zatem, jak się ocenia, stosunek do zmian, zrozumienie ich charakteru oraz wiedza potrzebna do ich przygotowania i przeprowadzenia, w połączeniu z odwagą ich podjęcia i odpowiedzialnością wykonawczą zdają się wyznaczać istotę problemu rozwojowego jednostek, organizacji i wspólnot okresu transformacji cywilizacyjnej. Te same czynniki pozwalają identyfikować typy postaw indywidualnych i społecznych (organizacyjnych) w działalności koncepcyjno-decyzyjnej oraz wykonawczej na problemy, przyjmowane założenia, stosowane kryteria wyborów oraz procedury ich rozwiązywania. Ktoś, kto nie chce wprowadzać radykalnych zmian, komu odpowiada stan dzisiejszy, nie będzie inicjował, planował ani wdrażał działań kreujących inną rzeczywistość, nie podejmie ryzyka zmiany.

Tymczasem w prognozowanej przyszłości *ZMIANY stały się jedyną pewną rzeczą, jedynym elementem łatwym do przewidzenia, a o przyszłości, w tym jej bezpieczeństwa, jedno można powiedzieć na pewno – będzie ona inna, zdecydowanie odbiegająca od naszych dzisiejszych wyobrażeń. Ciągłe ewoluujący charakter środowiska bezpieczeństwa międzynarodowego i narodowego, a więc występowanie „starych” zagrożeń, ale i pojawianie się kolejnych „nowych” wyzwań, wywodzących się tak ze środowiska naturalnego, jak i „tworzonego” przez człowieka sprawiają, że także aspekty bezpieczeństwa i obronności państwa, a w tym dostrzegania różnych prac usprawniających prowadzenie prac badawczo-rozwojowych realizowanych w tych obszarach powinny też ulegać ciągłej ewolucji przez pryzmat których można dokonać np. identyfikacji wzajemnych zależności pomiędzy różnymi podmiotami i przedmiotami w środowisku bezpieczeństwa oraz poszukiwać wyznaczników tych zależności i zmian. Zmian, które uwzględniały będą m.in. zapisaną tezę Autora, że „Tempo wprowadzanych zmian powoduje, że prowadzenie działalności operacyjnej oraz rozwojowej staje się coraz bardziej dynamiczne, a otoczenie prowadzonych prac niestabilne, co wpływa na zmienność decyzji i priorytetów. ... Podejmowane są także próby adaptacji istniejących metod do specyfiki działalności organizacji spowodowane np. unikalnymi oczekiwaniami klientów do jakości, sposobu realizacji umów, dostaw i odbiorów produktów, a także bezpieczeństwa cybernetycznego produktów oraz bezpieczeństwa informacji w samym procesie produkcyjnym”, czy też „Przedsięwzięcia badawczo-rozwojowe, charakteryzowane jako działalność twórcza obejmująca badania naukowe lub prace rozwojowe, podejmowana w sposób systematyczny, w celu zwiększenia zasobów wiedzy oraz wykorzystania zasobów do*

tworzenia nowych zastosowań<sup>1</sup>, są stałym, ważnym aspektem krajowej gospodarki” (s. 15.). Uważa się zatem, iż procesy te powinny mieć przełożenie na priorytety gospodarcze, ale i kierunki i głębokość zmian, w tym i usprawnianie procesu kierowania projektami badawczo-rozwojowymi, poprawiającymi skuteczność kierowania nimi w obszarze obronności i bezpieczeństwa, które stały się jednym z wyzwań współczesnego, ale i przyszłego świata, czym zajmował się Doktorant. Aby jednak zrozumieć ich wielorakość wymiarów, należałoby posiadać wiedzę, przynajmniej na ogólnym poziomie, dzięki prowadzonej działalności badawczo-rozwojowej (B+R), w której też powinno się zauważać potrzeby zmian, na co zwraca uwagę, dzięki czemu stało się to u Niego obszarem i przedmiotem badań.

Powyższa introdukcja dowodzi o ważności i aktualności podjętej przez Doktoranta problematyki, a więc dokonania „...*identyfikacji procesu kierowania projektami badawczo-rozwojowymi w obszarze obronności i bezpieczeństwa państwa oraz poznanie wymagań Narodowego Centrum Badań i Rozwoju odnośnie procesu zarządzania projektami badawczo-rozwojowymi* (s. 21.), a konsekwencji „...*opracowanie koncepcji procesu kierowania projektami badawczo-rozwojowymi w obszarze obronności i bezpieczeństwa państwa*” (s. 22.).

Dlatego też podjęcie przez mgr. inż. Wojciecha Znanięckiego badań, w prezentowanym przedmiocie uważam za uzasadnione, zarówno ze względu na nowatorskie próby rozwiązania głównego problemu badawczego, jak i „szczerłość” materiałów poświęconych tej problematyce. Podkreślić należy, iż znaczny stopień złożoności podjętej problematyki w dysertacji wynika z potrzeby stosowania różnych metod i języka opisu, m.in. takich dziedzin i dyscyplin, jak: nauki o polityce i administracji, nauki socjologiczne, nauki o zarządzaniu i jakości, które są w tej dysertacji szczególnie zauważalne, czy też i nauki o bezpieczeństwie. Podejmuje się w niej zarówno ważne problemy o randze naukowej, ale również edukacyjnej i publicystycznej, przez co dysertacja charakteryzuje się interdyscyplinarnym poziomem użyteczności. W dziedzinie nauk społecznych mieści się ona natomiast, jak oceniam, w dyscyplinie *nauki o bezpieczeństwie*.

## II. OCENA WARSTWY METODYCZNEJ

Stwierdzam, że przyjęte przez Doktoranta założenia metodyczne spełniają, na dobrym poziomie, wymagania stawiane pracom doktorskim. Autor dysertacji, w należyty sposób, naświetlił potrzebę podjęcia badań w przedmiotowym zakresie. Określony został, według mojej oceny, w pełni precyzyjnie, *przedmiot badań*, sformułowane zostały *główny problem* i wynikające z niego *szczegółowe problemy badawcze oraz cel poznawczy i użytkarny rozprawy*, które są, w mojej ocenie, nie tylko spójne, ale potrzebne i odpowiadające tematyce dysertacji.

---

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 15.02.1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych Dz. U. z 2016 r., poz. 1888 ze zm., Art. 4a, pkt 26, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19920210086>, dostęp: 16.04.2023 r.

Te ze sobą korelujące aspekty metodyczne sprawiają, iż podobna ocena dotyczy też przyjętej przez Doktoranta *hipotezy roboczej* i wynikających z niej trzech hipotez szczegółowych, które są, moim zdaniem, pełne ale i pozwalające na przejrzyste odniesienie się do rozwiązywanych problemów dotyczących kierowanie projektami badawczo-rozwojowymi, zwłaszcza w obszarze obronności i bezpieczeństwa państwa oraz określenia w nich roli kierownika projektu.

Uważa się ponadto, iż użyte w procesie badawczym metody (teoretyczne i empiryczne), narzędzia i techniki, pomimo wielowarstwowości i interdyscyplinarności, co ściśle wiąże się z materią przedmiotu prowadzonych badań, są dobrane poprawnie oraz wynikają z przyjętych schematów postępowania badawczego, chociaż, według mojej oceny, nie było potrzeby ich interpretowania w taki sposób jak to zostało zaprezentowane. O wiele wartościowsze wydają się natomiast zapisy wskazujące na umiejętności korzystania z nich przez Doktoranta, czego dowodem są np. treści dotyczące wykorzystania poszczególnych metod do interpretowania osiągniętych wyników badań, formułowanie kwestionariusza czy także doboru i charakterystyki próby badawczej realizowanej w procesie badań empirycznych, ale głównie omówienie treści tych badań. Jest to o tyle ważne, jak się ocenia, iż Autor w całym procesie badań dostrzegł problemy dotyczące kwestii zasadności ich prowadzenia, a w konsekwencji osiągania zakładanych celów i rozwiązywanego głównego problemu badawczego. Tak samo należałoby ocenić opis procesu badań, który, jak się uważa, został opisany poprawnie co w konsekwencji pozwala stwierdzić, że Doktorant opanował w należyтым stopniu niezbędną wiedzę dotyczącą umiejętności prowadzenia badań naukowych (temu m.in., jak się ocenia, ma służyć rozprawa doktorska).

Za bardzo zasadne uważa się natomiast umiejscowienie i wyjaśnienie w tej części dysertacji (zamieszczonych na stronach 30-44) kwestii prowadzonych badań empirycznych, wskazując tam o potrzebie ich prowadzenia oraz omówienia doświadczenia „ankietowanych”, co tym bardziej potwierdza o „korzystaniu” z osób z odpowiednio dużym doświadczeniem. Za potwierdzeniem tego zapisu może świadczyć tekst, iż *„Badaniami ankietowymi została objęta grupa ludzi, która miała bądź ma bezpośredni związek z zarządzaniem projektami, w tym przedsięwzięciami badawczo-rozwojowymi także realizowanymi w obszarze obronności i bezpieczeństwa państwa. Byli to przede wszystkim kierownicy projektów oraz członkowie zespołów projektowych”* (s. 34.).

W tym miejscu należałoby jednak wspomnieć o braku, w części metodologicznej, sformułowania i przyjęcia *„założeń i ograniczeń badawczych”*, które, zdaniem recenzenta, ułatwiałyby poszukiwanie odpowiedzi na pytania dotyczące sprecyzowanych problemów szczegółowych, a dotyczących osiągnięcia celu rozprawy pod kątem np. zasięgu, czasu i głębokości prowadzonych badań, które by dodatkowo zakreśliły - w ujęciu podmiotowym, przedmiotowym i czasowym - charakter przeprowadzonej eksploracji poznawczej. Jest to o tyle ważne, że przedmiotem badań, jak pisze Doktorant są *„... procesy kierowania projektami*

*badawczo-rozwojowymi, poprawiające skuteczność kierowania projektami badawczo-rozwojowymi realizowanymi w obszarze obronności i bezpieczeństwa państwa (s. 21.), a więc dotyczące czasu przeszłego, teraźniejszego, ale nie potwierdzonego w założeniach metodycznych. A co z przyszłością, co z tym, co najbardziej interesuje nauki o bezpieczeństwie? Gdzie są prognozy? Toteż ubolewać należy, iż w tak przyjętym przedmiocie badań nie wskazano na teorię i praktykę, a jest to przecież rozprawa doktorska. Wydaje się to na tyle ważne, iż zajmując się bezpieczeństwem, a szczególnie problematyką *kierowania projektami badawczo-rozwojowymi realizowanymi w obszarze obronności i bezpieczeństwa państwa* nas interesują, o czym była już mowa, wnioski mogące wyływać z przeszłości, teraźniejszości ale wykorzystane w przyszłości (prognozowanie!), a nie czasy przeszłe (analiza i ocena), czy i współczesne (np. statystyka, diagnozowanie, itd.), o czym jest w celu utylitarnym „...*opracowanie koncepcji procesu kierowania projektami badawczo-rozwojowymi*” (s. 22.). Pomimo wskazania tych niedociągnięć uważam, iż rezultaty całego procesu badawczego są, w większości, czytelne, poszczególne rozwiązania stosunkowo dobrze umotywowane, a i myśli Autora przedstawiane również, najczęściej, w sposób komunikatywny.*

Podsumowując treści tej części recenzji należy podkreślić wyrażoną już opinię o pozytywnej ich ocenie, w miarę prawidłowym postępowaniu w całym procesie badawczym przyczyniającym się do rozwiązania głównego problemu badawczego, a w konsekwencji i opracowania dysertacji. Stwierdzić ponadto należy, że dysertacja ta ma charakter analityczno-diagnostyczny, ale i, jakimś ograniczonym sensie, prognostyczny, dotyczy istotnych obszarów badawczych, podejmuje problemy o randze naukowej oraz została opracowana w oparciu o instrumentarium metodologiczne i dorobek naukowy zawierający się w dziedzinie *nauk społecznych* oraz dyscyplinie *nauki o bezpieczeństwie*.

### III. OCENA REDAKCJI DYSERTACJI

Wyniki przeprowadzonych badań zawarte zostały na 238 stronach, z których 37 stanowi treści załączników, a na pracę składają się: streszczenie (w języku polskim i angielskim), wstęp, podstawy metodologiczne badań, trzy rozdziały merytoryczne, zakończenie, bibliografię, spis rysunków, spis tabel i wykaz załączników (których jest 4: arkusz ankiety, wywiadu eksperckiego, obserwacji nr 1 i obserwacji nr 2).

Oceniam, że układ pracy jest logiczny i, w miarę, przejrzysto przedstawia przeprowadzone badania. Praca, stosownie do treści poszczególnych rozdziałów, zawiera tabele (40) oraz rysunki (55), które, według mojej oceny, odzwierciedlają to, do czego zostały opracowane. Dysertację cechuje także pragmatyzm naukowy przejawiający się w wynikowości treści rozdziału następnego z treści rozdziału poprzedzającego. Poszczególne rozdziały zostały rozplanowane prawidłowo, z których każdy zawiera odpowiednie wprowadzenie, ale i kończy się stosownymi syntetycznymi uogólnieniami w postaci wniosków.

Słabszą stroną recenzowanej pracy jest natomiast jej zbyt ogólna korekta redakcyjna. Dotyczy to zarówno poprawności językowej (błędy stylistyczne, redakcyjne, interpunkcyjne, itd.), ale i poprawności interpretowania i stosowania niektórych terminów, *a przede wszystkim zachodzące między nimi relacje*, które nie tylko mają „swoje” znaczenie, ale ich poprawne użycie odgrywa szczególnie ważną rolę w pracach kwalifikacyjnych. Zbyt „luźne” natomiast i, często, niezbyt poprawne ich interpretowanie i stosowanie sprawia, że omawiane problemy stają się nie w pełni zrozumiałe przez czytającego, czego zapewne nie dostrzega Autor, tym bardziej, że i on sam, często używa ich w zależności od potrzeb, tylko w nieco inny sposób interpretując. Do słabszych stron recenzowanej dysertacji zaliczam ponadto zbyt dużo treści przedstawionych informacyjnie, bez uzasadnienia ich potrzeby, które, według mojej oceny, są jak najbardziej przydatne do celów edukacyjnych, publicystycznych, ale niekoniecznie do stawiania diagnozy, a w konsekwencji i prognozy, która powinna zostać wyrażona w trybie przypuszczającym i w czasie przyszłym (prognoza nie może być formułowana językiem dotyczącym czasu teraźniejszego i twierdzenia!).

Słabszą stroną recenzowanej pracy jest też nie w pełni przekonujący mnie sposób wyjaśniania rozwiązywanych problemów szczegółowych prezentowanych w rozdziałach 3. i 4. powołując się jedynie na „suche” dane, bez wskazania potrzeby takiego a nie innego ich interpretowania (zastosowania?), a więc np. dlaczego te a nie inne odpowiedzi (uwagi) są przekonujące do uwzględniania ich w proponowanej koncepcji procesu kierowania projektami badawczo-rozwojowymi w obszarze obronności i bezpieczeństwa, do rozwiązania jakich problemów należałoby te dane wykorzystać, itd.

W ogólnym ujęciu, pomimo wskazania pewnych niedociągnięć w prezentowanym procesie badawczym, można jednak przyjąć, iż zarówno tytuły rozdziałów, jak i ich treści, ale i merytoryczna oraz „techniczna” strona recenzowanej dysertacji „trzymają się” linii przewodniej całej rozprawy i przedstawiają stopniowy, narastający, jej rozwój. Tym samym, prowadzone przez Doktoranta rozważania są, według mojej oceny, czytelne, i, w zasadzie, dobrze usytuowane w naukach o bezpieczeństwie.

Bibliografia, składająca się z: literatury, aktów prawnych i aktów normatywnych oraz źródeł internetowych zawiera łącznie około 140 pozycji. W ogólnej ocenie uznać należy, iż literatura została dobrana w sposób uzasadniony tematem rozprawy.

#### **IV. OCENA MERYTORYCZNA PRACY**

Recenzowana rozprawa doktorska wnosi charakterystyczne treści dla postrzegania problematyki stanowiącej obszar badawczy. Jest związana z realną wartością prezentowanych tez i postulatów, a jej układ posiada logiczną narrację, zachowuje stałą sekwencję badań w odniesieniu do omawianych obszarów.

Pracę otwiera **WSTĘP**, w którym Autor dokonuje uzasadnionego treściami wprowadzenia do problematyki badań oraz opisuje, w sposób syntetyczny, treści poszczególnych rozdziałów pracy.

**Rozdział pierwszy, PODSTAWY METODOLOGICZNE BADAŃ**, to w tej części dysertacji Autor uzasadnia o potrzebie zajęcia się problemem w takim ujęciu, w jakim założył do ich prowadzenia oraz dokonuje wprowadzenia do problematyki, pisząc m.in., iż „*Przedsięwzięcia badawczo-rozwojowe, charakteryzowane jako działalność twórcza obejmująca badania naukowe lub prace rozwojowe, podejmowana w sposób systematyczny, w celu zwiększenia zasobów wiedzy oraz wykorzystania zasobów do tworzenia nowych zastosowań, są stałym, ważnym aspektem krajowej gospodarki*” (s. 15.) czy też „*Efektywne zarządzanie projektami, zwłaszcza w obliczu szukania coraz to nowszych rozwiązań technicznych wspierających m.in. walkę z pandemią COVID-19, nie jest możliwe bez wykorzystania elementów dyscypliny informatyki technicznej i telekomunikacji zaliczanej do dziedziny nauk inżynieryjno-technicznych. Jednak kluczowe elementy pracy wpisują się w zakres badań z dziedziny nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz ze względu na konteksty specjalizacji prowadzonych badań w dyscyplinie nauk o bezpieczeństwie*” (s. 18.). To także w treściach tego rozdziału, w sposób wystarczająco przekonujący, można się zapoznać i ocenić cały kontekst metodologiczny sformułowany i przyjęty przez Doktoranta do prowadzonych badań, w których poprawnie omawia m.in. przedmiot oraz cel badań, problem badawczy, hipotezy robocze oraz wykorzystane do badań empirycznych metody i techniki. Oceniam zatem, że pomimo pewnych niedociągnięć wykazanych w II. części recenzji, treści tej części rozprawy dają podstawę do oceny, iż Doktorant posiada dobrze opanowany „warsztat metodyczny” do prowadzenia badań naukowych.

**Rozdział drugi, ROLA PROCESÓW W ORGANIZACJACH PROWADZĄCYCH PRACE BADAWCZO-ROZWOJOWE**, koncentruje się na prezentacji wyników badań dotyczących teorii, specyfiki oraz roli procesów w funkcjonowaniu organizacji. To w treściach tego rozdziału Autor przedstawia i, w syntetycznym skrócie, omawia działalność operacyjną i projektową organizacji, pojęcia procesu, projektu oraz zarządzania nimi a także rolę procesów w każdej z nich. Treści tego rozdziału, to także omówienie podstaw prawnych działalności Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, jego struktur organizacyjno-funkcjonalnych oraz sposobów realizacji przez to Centrum procedur konkursowych. Na szczególne podkreślenie w tej części dysertacji zasługują też kwestie dotyczące przedmiotu badań, a mianowicie przybliżenie istoty projektów badawczo-rozwojowych realizowanych w obszarze obronności i bezpieczeństwa państwa. Omawiając te aspekty oceniam, że Autor w sposób przekonujący je przybliżył wykorzystując do tego celu wyniki przeprowadzonych badań polegających na analizie szeregu materiałów źródłowych, pisząc m.in. iż „*Oczekiwany rezultatem wprowadzania zmian jest*

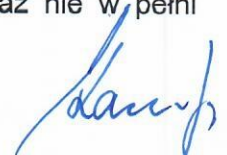
wzrost poziomu bezpieczeństwa narodowego oraz pozytywny wpływ na inne działy gospodarki wynikający z wysokiego poziomu dyfuzji innowacji” (s. 75.). To w tej części dysertacji Autor omawia też podstawy prawne tych prac, mechanizmów uruchamiania konkursów oraz wyboru wykonawców projektów B+R. Prezentowane treści są, jak się ocenia, tym bardziej wartościowe, iż, najczęściej, poparte są rezultatami prowadzonych badań empirycznych, co też świadczy o dobrych umiejętnościach Doktoranta z korzystania z danych zawartych w przeprowadzonych ankietach. To stwierdzenie dotyczy też pozostałych dwóch rozdziałów, których treści są też merytorycznie uzasadnione. Toteż w tym kontekście tym bardziej interesujący wydaje się być jeden z wniosków dotyczących rozwiązywanego, w tym rozdziale, problemu szczegółowego, a mianowicie, iż „*Procesy oraz zarządzanie procesami są wykorzystywane zarówno w działalności operacyjnej jak i w działalności projektowej organizacji. Pozwalają na ponowne stosowanie wypracowanych schematów i mechanizmów, umożliwiając ich regularne kontrolowanie i usprawnianie pozwalające na podnoszenie efektywności prac. Procesy tworzą system wewnątrzorganizacyjnych relacji ...*” (s. 87.).

W **trzecim rozdziale**, zatytułowanym *PROCESY WSPIERAJĄCE KIEROWANIE PROJEKTEM BADAWCZO-ROZWOJOWYM W OBSZARZE BEZPIECZEŃSTWA PAŃSTWA*, Doktorant, w oparciu o zastosowanie różnych metod badawczych, w tym m.in. analizę krytyczną literatury przedmiotu, ale i metod praktycznych omawia „popularne metodyki i standardy kierowania projektami” ze szczególnym uwzględnieniem procesów realizowanych w każdej z tych metodyk. To tutaj omawia prace związane z wyborem sposobu kierowania projektem wskazując m.in., iż „*wybór podejścia będzie zależał od wielu czynników obejmujących: oczekiwania klienta, dynamikę zmian otoczenia biznesowego, unikalną charakterystykę organizacji lub gałęzi przemysłu, wymagań dotyczących poziomu kontroli oraz stopnia niepewności cechującego planowany zakres projektu, a także przewidywanej do zastosowania technologii*” (s. 90.), ale i treści dotyczące możliwości wykorzystania różnych projektów, popularnych metodyk i standardów zarządzania nimi, w tym np.: PMBOK, PRINCE2 oraz Scrum. Przedstawiane w tym rozdziale wyniki, co jest warte podkreślenia, są konsekwencją prowadzonych przez Autora badań empirycznych, ale i w oparciu o analizę i ocenę literatury przedmiotu. To także na stronach tego rozdziału Doktorant dokonuje próby połączenia tych metodyk, technik i narzędzi z wymogami stawianymi przez instytucje wspierające projekty badawczo-rozwojowe. Na uwagę zasługuje też przedstawienie i omówienie organizacji ich prowadzenia, wskazując np. na obowiązki kierownika zespołu projektu, zakresy odpowiedzialności członków zespołu projektowego ale i czynności realizowane w etapach poszczególnych metod zarządzania. Przedstawiono w tym rozdziale także treści, które miałyby służyć „... *kierowaniu projektami badawczo-rozwojowymi w obszarze obronności i bezpieczeństwa państwa*”. Niestety, ten aspekt nie wypadł zbyt przekonująco dla piszącego tą ocenę. Przedstawione treści są wprawdzie bardzo



wiarygodne, ale specyfika nauk o bezpieczeństwie, a szczególnie w obszarze kierowania projektami w obszarze obronności i bezpieczeństwa, mogłyby mieć bardziej wyrazisty sens, ale i klarowność przedmiotową. Chodziłoby tutaj, według poglądu piszącego te słowa, o wskazanie obszarów zarządzania, a więc z określeniem ich stopnia efektywności, pod kątem np. celowości (pożądania?, realności?, możliwości? ...) do stosowania, a nie tylko, w sposób ogólny, wskazać np. „*Kierowanie projektem badawczo-rozwojowym w obszarze obronności i bezpieczeństwa państwa wymaga przyjęcia uznanej metodyki lub opisanie przyjętego mechanizmu sterowania przedsięwzięciem*” (s. 138.), tym bardziej że trudno w treściach tego rozdziału znaleźć uzasadnienie tego wniosku, czy też „*Wykorzystanie metodyki do zarządzania projektem, w tym tych prowadzonych na rzecz obronności i bezpieczeństwa państwa, wymaga jej dostosowania z uwzględnieniem m.in.: stopnia ryzyka, potrzeb kontroli, oczekiwań organizacji realizującej oraz Zespołu Nadzoru projektu*” (s. 139.), a więc można byłoby zapytać, np. co jest takiego istotnego w tej metodyce w odróżnieniu od innego przedmiotu realizowanych prac? Jest to o tyle ważny problem, z mojego punktu widzenia, iż dokonując próby omówienia kierowania projektami badawczo-rozwojowymi w obszarze obronności i bezpieczeństwa państwa (jest to jeden z problemów szczegółowych, przyjętych jeszcze w opracowywaniu koncepcji dysertacji), problem ten został dostrzeżony, jednak ogólne omówienie tych kwestii, pomimo, jak się ocenia, porządnie przeprowadzonych badań, nie w pełni mnie satysfakcjonuje.

**Rozdział czwarty, KONCEPCJA PROCESU KIEROWANIA PROJEKTEM BADAWCZO-ROZWOJOWYM W OBSZARZE BEZPIECZEŃSTWA PAŃSTWA**, został uznany, przez piszącego recenzję, za wynikowy, w którym Autor, „wykorzystując” przeprowadzone ankiety ale i własne doświadczenie, w sposób syntetyczny, określił kierunki udoskonalenia istniejących mechanizmów kierowania projektami badawczo rozwojowymi realizowanymi w obszarze obronności i bezpieczeństwa państwa. To w treściach tego rozdziału Doktorant przedstawia wyniki badań (teoretycznych i empirycznych) w których zaproponował „usprawnienia” w procesie kierowania projektami badawczo-rozwojowymi realizowanymi na rzecz obronności i bezpieczeństwa państwa wskazując, iż powinny one, chociaż bez należytego uzasadnienia, dzięki poznawaniu obaw i oczekiwań oraz analizy zainteresowania i siły wpływu na projekt, w celu wypracowania odpowiedniej strategii efektywnego angażowania w proces decyzyjny oraz realizację prac projektowych, tym bardziej że cechują się długim horyzontem czasowym w znacznym stopniu poprawić ich jakość. Oceniam, że prezentowane, także w sposób graficzny, wyniki badań dotyczą rozwiązywanego problemu, chociaż można było je w sposób bardziej przekonujący odnieść do konkretnie sprecyzowanego przedmioty badań. Dokonując natomiast „tylko” ogólnego omówienia wyników wywiadu (eksperckiego, ankiet), polegających na odniesieniu się do teorii, „ogólnego opisu”, i, jak to ujął Autor, „w syntetyczny sposób” odzwierciedlenia potrzeby ich przeprowadzenia, oceniam za zasadne, chociaż nie w pełni



satysfakcjonujące w rozwiązywaniu problemu szczegółowego. W konsekwencji uważam jednak, że przedstawione w rozdziale treści merytoryczne, a zarazem wyniki badań ujęte w formie różnych, ale często zbyt ogólnych, propozycji odnoszących się do prowadzonych badań należy ocenić za pozytywne.

**Zakończenie** zawiera refleksje końcowe przeprowadzonych badań, w tym odniesienie się do uzyskanych osiągnięć w zakresie weryfikacji hipotez, stopnia osiągnięcia głównego celu badawczego oraz rozwiązania problemu głównego i szczegółowych badań. Autor dysertacji, wskazując na dynamiką zmian we współczesnym środowisku bezpieczeństwa, ale i prowadzenie prac badawczo-rozwojowych pisze m.in., iż *„Kierowanie projektem jako przedsięwzięciem unikalnym, tymczasowym (określonym w czasie) oraz prowadzonym z zamiarem osiągnięcia określonego celu wymaga stosowania zbioru procesów i czynności skoordynowanych przez Kierownika projektu i skoncentrowanych na intencji pozytywnego zakończenia prac, tj. dostarczenia wymaganych produktów w określonym czasie i budżecie, przy zadowoleniu interesariuszy. Pomimo tego, że te procesy i czynności mogą być dobierane intuicyjnie, lepszym rozwiązaniem wydaje się być wykorzystanie zaadoptowanej metodyki zarządzania projektami”* (s. 194.), ale i wskazuje, że *„...obecne wykorzystywane podejście do realizacji badań naukowych oraz prac rozwojowych może zostać usprawnione przez wprowadzenie zmian zarówno w procesie kierowania projektem jak i modyfikacji w formalnych procesach i procedurach kierowania projektów badawczo-rozwojowych prowadzonych na rzecz obronności i bezpieczeństwa państwa”* (ss. 196-197). W treściach tej części pracy Autor ponadto pisze, iż *„Zaproponowane rozwiązania i przedstawione wnioski nie zamykają możliwości wskazania kolejnych rozwiązań, możliwych do wprowadzenia w przyszłości, w celu dalszego usprawniania procesu kierowania projektami badawczo-rozwojowymi, poprawiającego skuteczność kierowania projektami badawczo-rozwojowymi realizowanymi w obszarze obronności i bezpieczeństwa państwa. Przedstawione w niniejszej pracy wyniki badań mają uniwersalny, nowatorski charakter, pozwalający na ich dalszą modyfikację pod wpływem rozwoju dorobku naukowego”* (s. 197.). Autor tym samym, jak się przyjmuje, rekomenduje kontynuowanie dalszych badań interdyscyplinarnych, co pozwoliłoby jeszcze bardziej rozwinąć tematykę prowadzenia prac badawczo-rozwojowych w obszarze obronności i bezpieczeństwa państwa. Oznacza to, że Autor ma świadomość tego, że nie udało się mu w pełni wyczerpać podjętego tematu, ale zakłada, iż powinien on stanowić obszar dalszych badań.

Ocenia się, że **Bibliografia** zawiera rejestr dobranych celowo pozycji, uzasadniony, jak mierniam, tematem i zakresem przeprowadzonych badań.

Konkludując, o wartości naukowej niniejszej rozprawy doktorskiej oraz za najważniejsze osiągnięcia Doktoranta w pracy, w mojej ocenie, zaświadczać m.in. następujące przesłanki:

- przeprowadzenie kompleksowej analizy i oceny działań w obszarze kierowania projektami badawczo-rozwojowymi, mogącymi poprawie skuteczność kierowania projektami badawczo-rozwojowymi;
- zaproponowanie autorskich usprawnień w procesie kierowania projektami badawczo-rozwojowymi realizowanymi na rzecz obronności i bezpieczeństwa państwa czy także
- autorskie wykorzystanie dorobku teoretycznego, ale i poddanie badaniom empirycznym dużego gremium specjalistów uczestniczącego w procesie realizacji prac B+R oraz sposobów ich postrzegania tych procesów w Polsce.

Stąd należy uznać, że recenzowana praca wnosi określone wartości do teorii i praktyki nauk społecznych w dyscyplinie nauki o bezpieczeństwie.

## V. OCENA KWALIFIKACYJNA I WNIOSEK KOŃCOWY

Recenzowana rozprawa doktorska Pana mgr. inż. Wojciecha ZNANIECKIEGO jest opracowaniem autorskim o dobrym poziomie poznawczym i praktycznym. Stanowi ona indywidualny dorobek naukowo-badawczy Doktoranta, a dotyczy interesującego i dotychczas, według mojej wiedzy, nie będącego, w takim zakresie, przedmiotem badań naukowych. Zawarte w niej treści świadczą o Jego stosunkowo dobrych umiejętnościach opanowania warsztatu naukowego do prowadzenia pracy naukowo-badawczej oraz wskazują na dobrą wiedzę merytoryczną Autora o badanym przedmiocie, a przedstawione do recenzji opracowanie spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim z dziedziny nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o bezpieczeństwie, zgodnie z art. 192 ust. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2022 poz. 574 ze zmianami).

Konkludując, rozprawa doktorska Pana mgr inż. Wojciecha ZNANIECKIEGO zasługuje na pozytywną ocenę, a tym samym spełnia wymagania określone w ustawie. W związku z tym wnoszę o dopuszczenie Doktoranta do publicznej obrony przedłożonej rozprawy doktorskiej.

W trakcie obrony rozprawy doktorskiej Doktorant powinien być w gotowości do wyjaśnienia następujących kwestii:

- uwzględniając zapisy recenzji dotyczące „słabszych stron” rozwiązywanego problemu głównego, osiąganego celu badawczego, ale i weryfikowania hipotezy proszę o ponowne zweryfikowanie swoich badań (zapisów), w kontekście odpowiedzi na następujące m.in. pytania: *czy wszystko, w aspekcie przedmiotu i podmiotu badań, zostało przez Pana rozwiązane? Jaki był powód i na jakich wynikach badań i w oparciu o jakie swoje doświadczenie, opracował Pan kierunki proponowanych zmian? Jakich należałoby oczekiwać rezultatów przy takim sposobie prowadzenia badań, szczególnie w obszarze nas interesującym (obronność i bezpieczeństwo) w przyszłości.* Proszę ponadto wskazać

*na jakie obszary, czy też na jakie dziedziny należałoby jeszcze zwrócić uwagę przy kontynuacji badań, nie koniecznie przez Autora?*

- czy uważa Pan, że zaproponowane rozwiązania są jedynymi? Jeżeli tak, to na jakiej podstawie (jakie wyniki badań do tego upoważniają) można przyjąć takie stwierdzenie, a jeżeli nie, to jakie kierunki (obszary) Pan by zaproponował w celu kontynuowania badań, nie koniecznie przez Autora?

