



---

Kraków, 4 luty 2024 r.

Dr hab. Krzysztof Machaczka, prof. UEK  
Katedra Zarządzania Międzynarodowego  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## RECENZJA

**osiągnięć naukowych mających stanowić znaczący wkład w rozwój dyscypliny naukowej oraz wykazanej istotnej aktywności naukowej realizowanej przez Pana dr. inż. Roberta Kamińskiego w związku z wszczęciem postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości prowadzonym przez właściwą Radę Dyscypliny Politechniki Poznańskiej**

### Podstawy formalno-prawne recenzji

Podstawy prawne dla prowadzonego postępowania habilitacyjnego dr. inż. Roberta Kamińskiego wyznacza Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r. poz. 1668 ze zm.) oraz Ustawa z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r. poz. 1669). Podstawą formalną jest pismo (opatrzone datą 4 grudnia 2023 r., które otrzymałem w dniu 5 stycznia 2024 r.) Pani prof. PP dr hab. Hanny Włodarkiewicz-Klimek, Dziekana Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej informujące o powołaniu mojej osoby w skład komisji habilitacyjnej w postępowaniu w sprawie nadania dr. inż. Robertowi Kamińskiemu stopnia naukowego doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości i wskazaniu w tej komisji roli recenzenta. Podstawą merytoryczną do przeprowadzenia oceny był przesłany dorobek naukowy, a w szczególności autorska

monografia pt. „*Subkultura zespołu projektowego*”, wydana przez Oficynę Wydawniczą Politechniki Wrocławskiej, ISBN 978-83-7493-172-4 w roku 2021 oraz inne dokumenty pozwalające na ocenę pozostałej aktywności naukowej realizowanej przez Habilitanta (dokument zatytułowany – Uzupełnienie złożonej dokumentacji na potrzeby postępowania habilitacyjnego dr. inż. Roberta Kamińskiego był dostarczony do moich rąk w dniu 16.01.2024 r.).

Dostarczona dokumentacja jest kompletna i wystarczająca do przeprowadzenia oceny. Równocześnie oświadczam, że nie jestem współautorem żadnej z opublikowanych przez dr. inż. Roberta Kamińskiego prac naukowych.

### **Podstawowe dane charakteryzujące dr. inż. Roberta Kamińskiego**

Dr inż. Robert Kamiński ukończył studia na kierunku Zarządzanie i Marketing, Wydział Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej w roku 1998 uzyskując tytuł zawodowy magistra inżyniera. Następnie w dniu 17 grudnia 2002 r. uzyskał stopień doktora nauk ekonomicznych na podstawie publicznej obrony rozprawy doktorskiej pt. *Spójność kultury organizacyjnej a innowacyjność przedsiębiorstwa*, która miała miejsce na Wydziale Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Rozprawa doktorska została przygotowana pod kierunkiem promotora prof. dr hab. Mariana Hopeja. Habilitant od początku swojej kariery jest związany z Wydziałem Zarządzania (do 2021 Wydziałem Informatyki i Zarządzania) Politechniki Wrocławskiej. Ponadto pracował w IHI Zittau – Technische Universität Dresden oraz w PWSZ w Nysie. W latach 2016 – 2020 pełnił funkcję prodziekana ds. studenckich na wspomnianym macierzystym Wydziale Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

### **Ocena istotnego osiągnięcia naukowego**

Dr inż. Robert Kamiński wskazał, jako osiągnięcie naukowe stanowiące znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości zgodne z art. 219 ust 1. ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r. poz. 1668 ze zm.), monografię pt. *Subkultura zespołu projektowego* wydaną przez Oficynę Wydawniczą Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2021, ISBN 978-83-7493-172-4, której recenzentami wydawniczymi byli: prof. dr hab. Aldona Glińska-Neweś oraz dr hab. Janusz Lichtarski, prof. UE we Wrocławiu.



Dokonując oceny zgłoszonego dzieła pt. *Subkultura zespołu projektowego* pragnę stwierdzić, że stanowi ono oryginalne i użyteczne opracowanie naukowe sprzyjające znacznemu poszerzeniu wiedzy w zakresie: działalności transformacyjnej przedsiębiorstw (zwanej też przekształceniową), problematyki generowanych i wprowadzanych zmian, znaczenia i roli w organizacjach realizowanych projektów, dalej organizacji projektowej, znaczenia w nich elementu jakim jest kultura organizacyjna zapewniająca dzięki odpowiedniemu zestawowi norm i wartości wspieranie i funkcjonowanie procesów rutynowych, a jednocześnie wspomaganie powstawania i rozwoju unikatowych projektów, a w tym lub może przede wszystkim zagadnieniom związanym z powstawaniem tzw. subkultur w przestrzeni zespołów projektowych wraz z ich znaczeniem dla sprawności funkcjonowania tych zespołów. Ponadto przybliżone zostają nam zagadnienia wynikające z zjawiska dezintegracji jakie generują zespoły projektowej w odniesieniu do wyzwań wynikających z koniecznych działań zapewniających utrzymanie odpowiedniego poziomu integracji organizacji, czy wreszcie problemy związane z wzajemnym przenikaniem się subkultur powstających w zespołach projektowych z właściwą kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa i skutków jakie niosą wskazane procesy. Nie bagatelne znaczenie dla oceny wartości omawianej monografii ma próba usystematyzowania terminu subkultury zespołu projektowego, powstającej na poziomie zespołu projektowego jako wypadkowa norm i wartości charakterystycznych dla kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz norm i wartości, które wykształciły się w trakcie realizacji projektu i zadań z nim związanych, a wygenerowane zostały przez członków zespołu projektowego. Bezwzględnie zatem obszar zainteresowań Habilitanta związany z zagadnieniami dotyczącymi subkultury zespołów projektowych uznać należy za istotny, zarówno pod względem teoretycznym, jak i empirycznym, co uzasadnić można dynamiką i rosnącym znaczeniem roli zarządzania projektami, czy wręcz obserwowanymi procesami projektyzacji współczesnych organizacji, co w sposób naturalny zwiększa zapotrzebowanie zarówno po stronie „teorii jak i praktyki zarządzania” na opracowania podnoszące poziom wiedzy i rozumienia tychże zagadnień. Warto również dodać, że dostępność publikacji i badań z tego zakresu jest nadal ograniczona. Problematykę poruszoną w monografii, wpisującą się w zainteresowania i prowadzone przez dr. inż. Roberta Kamińskiego wcześniejsze badania, uznać należy, za mieszczącą się w głównym nurcie zainteresowania nauki o zarządzaniu i jakości. Zatem zawartość monografii, zarówno w warstwie poznawczej, jak i diagnostycznej, można już na wstępnym etapie uznać za wkład dr.



inż. Roberta Kamińskiego w rozwój nauki o zarządzaniu i jakości, stanowiący podstawę do ubiegania się o stopień doktora habilitowanego.

Wskazane wyżej uwagi uprawniają do twierdzenia, że Autor właściwie identyfikuje wyzwania dla aktualnej problematyki nauki o zarządzaniu i jakości. Warto również podkreślić, że dzięki wieloaspektowemu spojrzeniu jakie identyfikujemy w monografii na zagadnienia związane z problematyką projektyzacji organizacji i wyzwaniom jakie ono przynosi, prezentowany przez Autora sposób patrzenia na opisywane zagadnienia należy uznać za oryginalny i wartościowy.

Główne założenie monografii determinujące przyjętą logikę rozważań oraz profil i zakres badań koncentrujących się na subkulturze zespołu projektowego, a nie na całej kulturze organizacji wspierającej zarządzanie projektami, podobnie jak nie na kulturze organizacyjnej projektu, pozwoliła Habilitantowi sformułować sześć problemów badawczych odnoszących się do (s. 9-14):

1. Identyfikacji i próby wprowadzenia do terminologii nauki o zarządzaniu i jakości terminu: „*subkultura zespołu projektowego*”;
2. Identyfikacji czynników sprzyjających powstawaniu subkultury zespołu projektowego;
3. Identyfikacji niespójności wyników dotychczasowych badań poświęconych zagadnieniom i specyfice zjawiska subkultury zespołu projektowego;
4. Relacji między subkulturą zespołu projektowego a kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa;
5. Procesów zachodzących w obszarze subkultury zespołu projektowego;
6. Zależności między subkulturą zespołu projektowego a funkcjonowaniem organizacji w wielu jej wymiarach.

Sformułowane powyżej problemy badawcze pozwoliły Habilitantowi na ujawnienie luki badawczej w nauce o zarządzaniu i jakości sprowadzającej się do identyfikacji, że zagadnienia subkultury zespołu projektowego przeanalizowane są jedynie powierzchownie i fragmentarycznie. Następnie doprecyzowuje, że brak jest typów, opisów procesów zachodzących w niej oraz wpływu subkultury zespołu projektowego na organizację. W kontekście tych stwierdzeń można powiedzieć, że luka badawczo-poznawcza została zdiagnozowana prawidłowo, a jej eksplorowanie staje się podstawą tworzenia ważnego zasobu wiedzy pozwalającego na głębsze zrozumienie zagadnień związanych z zjawiskiem występowania tzw. subkultury zespołu projektowego, a tym samym świadome zarządzanie



tym elementem w kontekście wykorzystywania zarówno metody zarządzania projektami, jak i zespołów projektowych do realizacji przedsięwzięć zapewniających transformację organizacji przy jednoczesnym radzeniu sobie z wyzwaniami integracyjnymi i koercyjnymi przed jakimi stają współczesne przedsiębiorstwa podawanym procesom projektyzacji.

W kontekście przytoczonych założeń dr inż. Robert Kamiński uczynił celem głównym monografii: „...sformułowanie kompleksowego modelu subkultury zespołu projektowego” (s. 15). Cel główny został zdekomponowany przez Autora do czterech celów cząstkowych: „ (1) ukazanie problematyki zarządzania projektami i funkcjonowania zespołu projektowego w organizacji stanowiącej przykład integracyjnej i koercyjnej koncepcji systemu organizacyjnego, (2) opisanie systemowego modelu funkcjonowania subkultur w organizacji składającej się z czynników subkulturotwórczych, procesów zachodzących w subkulturach oraz obszarów funkcjonowania organizacji, na które subkultury organizacyjne mają wpływ, (3) sformułowanie hipotetycznego modelu subkultury zespołu projektowego składającego się z czynników sprzyjających powstawaniu subkultury zespołu projektowego, procesów zachodzących w subkulturze zespołu projektowego oraz czterech obszarów funkcjonowania organizacji, na które subkultura zespołu projektowego ma wpływ (zaangażowanie pracowników, stopień osiągnięcia celów projektu, opór przed zmianą i przewaga konkurencyjna), (4) empiryczną weryfikację hipotetycznego modelu subkultury zespołu projektowego.”

Przyglądając się tak postawionym celom rozprawy stwierdzić należy, że występuje wystarczająca adekwatność sformułowania celu głównego oraz celów cząstkowych do opisanych przez Autora przesłanek oraz zamierzeń pracy. Ponadto stwierdzić należy, że cele pracy wpisują się właściwie w architekturę monografii, a wśród nich można rozpoznać zarówno cele o charakterze poznawczo-koncepcyjnym, badawczym, jak i aplikacyjnym.

Pierwszy ze wskazanych celów dotyczy próby uporządkowania pojęciowego i znaczeniowego zarządzania projektami i funkcjonowania zespołu projektowego w organizacji charakteryzowanej przez występujące w niej procesy sprzyjające integracji i dezintegracji systemu. W odniesieniu do formułowanego zamierzenia Habilitant słusznie odnosi się do założenia, że w zarządzaniu organizacją nie powinno się dążyć jedynie do podnoszenia poziomu jej zintegrowania, ponieważ w konsekwencji doprowadzi to do hermetyzacji i utraty niezbędnej elastyczności. Z drugiej jednak strony zwraca uwagę, że brak osiągnięcia odpowiedniego poziomu spójności będzie musiał nieuchronnie prowadzić organizację do jej



dezintegracji i rozpadu. Zwrócona jest więc uwaga na istotny paradoks, który będzie napotykała organizacja wykorzystująca „projektyzację”, który związany jest z integracyjną i koercyjną koncepcją systemu organizacyjnego. W monografii właściwie akcentuje się istotność nabycia odpowiedniej świadomości i perspektywy wskazanego paradoksu w samej organizacji oraz wśród jej zarządzających szczególnie w odniesieniu do kultury organizacyjnej oraz systemu wartości, aby współpraca między zarządzaniem projektami, czynnościami rutynowymi, jakością oraz procesami mogła przebiegać relatywnie bez zakłóceń, co z kolei jest fundamentalne dla sprawności działania organizacji oraz sprawności realizacji samych projektów. Biorąc powyższe pod uwagę, a jednocześnie pomijając pewne szczegółowe aspekty, które zostaną omówione później, cel ten można uznać za skutecznie osiągnięty.

Drugi ze wskazanych celów koncentruje się na identyfikacji fundamentów dla powstania systemowego modelu funkcjonowania subkultur w organizacji, który to oparty zostaje na trzech głównych filarach: wejściach (obejmujących czynniki zewnętrzne wpływające na kształtowanie się subkultur), procesach zachodzących wewnątrz (procesy kształtowania się i rozwoju, przechodzenia oraz kontaktowania się subkultur), wyjściach (wieloaspektowym wpływie subkultur na szeroko pojęte funkcjonowanie organizacji). Ponadto Habilitant zwraca uwagę, że w wyniku procesów tworzenia się subkultur będą występowały działania sprzyjające integracji systemu (przechodzenie uczestników organizacji między subkulturami oraz kontaktowanie się subkultur) oraz działania na rzecz jego dezintegracji (zmiany w subkulturach). Wskazane filary w konsekwencji są podstawą do stworzenia kompleksowego modelu subkultury.

Trzeci cel o charakterze teoretyczno-poznawczym odnosi się do próby zaproponowania hipotetycznego modelu subkultury zespołu projektowego, który to jest logicznym nawiązaniem do systemowego modelu subkultury organizacyjnej i odnosi się w swoim konstrukcie do sformułowanych w monografii hipotez (H1(a-d) – H15(a-e)). Przedstawiony w monografii model jest konsekwencją przeprowadzonej krytycznej analizy i oceny literatury, który to następnie zostaje poddany empirycznej weryfikacji w badaniach własnych Habilitanta, zapewniając tym samym realizację celu 3 i 4.

Powyższe rozważania pozwalają stwierdzić, że system celów rozprawy jest wewnętrznie spójny i we właściwy sposób koresponduje ze sformułowanymi hipotezami badawczymi. W treści opracowania możliwe jest odniesienie się do zaproponowanych celów, oraz hipotez badawczych, dzięki czemu całość monografii uzyskuje ważną cechę istotności





poznawczej. Wskazuje to na właściwy poziom dojrzałości naukowej dr. inż. Roberta Kamińskiego. Ponadto w ocenie recenzenta opracowanie ze względu na swoją zawartość, komunikatywną strukturę, wielopłaszczyznowe spojrzenie na problem subkultury zespołu projektowego, ze szczególnym naciskiem na aspekt integracji i koercji systemu organizacyjnego, a dodatkowo ogólną wartość teoriopoznawczą i empiryczną jest w pełni dziełem o znaczącej wartości merytorycznej oraz aplikacyjnej. Dodatkową niewątpliwą zaletą opracowania jest jego komunikatywny i zrozumiały język.

W swojej zasadniczej części rozprawa składa się z czterech rozdziałów poprzedzonych wstępem i podsumowanych w zakończeniu. Ponadto opatrzona jest załącznikiem prezentującym hipotezy dotyczące czynników sprzyjających powstawaniu subkultury zespołu projektowego oraz wykazem alfabetycznie ułożonej literatury wykorzystanej w procesie powstawania opracowania. Łącznie monografia liczy 294 strony.

Treść rozdziału pierwszego poświęcona została zagadnieniom związanym z koncepcją integracyjną i koercyjną systemu organizacyjnego, a następnie osadzenia w tych podejściach problematyki zarządzania projektami, funkcjonowania zespołu projektowego oraz kultury organizacyjnej. W swoich rozważaniach Autor przyjmuje za A. K. Koźmińskim i K. Obłojem definicję organizacji rozumianą jako ustrukturyzowany system społeczno-techniczny. Następnie odwołuje się On do powszechnie znanych i traktowanych jako podstawowe, modeli organizacyjnych, koncentrując się głównie na tzw. modelu 7-S opublikowanym po raz pierwszy w artykule pod tytułem *Structure is not organization* autorstwa R.H. Watermana, Jr., T.J. Petersa i J.R. Phillipsa w roku 1980, przyjmując, że model ten w swojej interpretacji choć niepozbawiony wad jest dla rozważań istotny ze względu na ujęty w jądrze organizacji element konstytuujący jakim jest system wartości oraz fakt, że organizacje są naznaczone występującymi w nich napięciami wynikającymi z wewnętrznych sprzeczności. Taki tok myślenia ocenić można pozytywnie, choć z drugiej strony sięgnięcie do prac późniejszych prezentujących zagadnienia modeli organizacyjnych ujmujących w sobie element jakim jest kultura organizacyjna, czy też system wartości lub idąc dalej do tzw. koncepcji genomu organizacji czyniłoby dyskurs znacząco bardziej aktualnym. Uwaga ta ma charakter jedynie wskazania i nie spełnia kategorii wartościującej tę część opracowania. Następnie ścieżki rozważań kierują się za Ł. Sułkowskim do trzech zasadniczych poziomów organizacji jakimi są: poziom zasobów, poziom społeczny oraz organizacyjny po to by osadzić w tak zarysowanym obrazie integracyjną oraz koercyjną koncepcję systemu organizacyjnego. Istotnym dla



rozumienia całości rozważań jest stwierdzenie jakie odnajdujemy w monografii, że organizacja rozpatrywana jest z perspektywy koercyjnej. Wynika to wprost z dokonanego założenia, że organizacje funkcjonują w swoistym dogmacie występowania w niej zmiany i rozwoju, które to prowadzą w efekcie do konfliktów, niespójności i sprzeczności, stwierdzając równolegle, że elementem zapewniającym utrzymanie niezbędnej integralności organizacji jest kultura organizacyjna. W kontekście zarysowanych rozważań jakie prowadzi Autor w swojej monografii rodzi się pytanie, czy nie właściwszym byłoby posłużenie się znanym w teorii i praktyce pojęciem paradoksu w zakresie rozważań odnoszących się do integralności i koercji organizacji, na który to skądinąd wskazuje sam Autor. W ocenie recenzenta wydaje się, że miałyby to niebagatelny wpływ na większy poziom spójności dalszych rozważań prowadzonych w kontekście wpływu subkultur na system organizacyjny w kontekście utrzymywania pożądanego poziomu jego integralności, chroniąc się tym samym przed wrażeniem i zarzutem, że koncentracja na problemie występowania subkultur w organizacji podlegającej procesom projektyzacji nie może przecież przysłonić zagadnień związanych z zarządzaniem daną organizacją jako całością. Odnosząc się do oceny części pierwszej monografii stwierdzić należy, że charakteryzuje się ona odpowiednim walorem teorio-poznawczym. Pozytywnie należy odnieść się również do logiki prowadzonego wywodu. Rozdział pierwszy pomimo przywołanej uwagi mającej charakter dyskusji ze strony recenzenta, tworzy ciekawy dyskurs mający swoją istotność dla całej struktury pracy. Oceniam go zatem pozytywnie.

Rozdział drugi poświęcony zostaje w całości zjawisku subkultury organizacyjnej. Już na początkowym etapie rozważań Autor dokonuje niezwykle ważnego sformułowania pokazującego istotność zidentyfikowanej luki badawczej odnoszącej się do założenia, że problem zjawiska subkultury w zespołach projektowych może być ważnym obszarem eksplorowania zagadnień związanych kulturą organizacyjną. Z takim stwierdzeniem należy się zgodzić i można je uznać jako w pełni uzasadnione. W rozdziale drugim zostaje zatem podjęta krytyczna analiza literatury i badań prowadzonych w kontekście zjawiska subkultury organizacyjnej. Przyjęta zostaje definicja terminu subkultury, która oparta jest na założeniu, że po pierwsze tworzą ją ludzie, a po drugie, że grupy charakteryzowane przez dane subkultury charakteryzują się odmiennymi wartościami, zasadami, czy nawet normami w stosunku do pozostałej części uczestników organizacji oraz, że stopień w jakim subkultury wyodrębniają się z dominującej kultury może być różny. Ciekawym jest stwierdzenie Autora mówiące, że



„punktem odniesienia subkultur jest dominująca kultura organizacyjna” identyfikowana w danej organizacji. Rodzi się jednak w tym miejscu pytanie, czy zatem może mieć miejsce sytuacja powstania subkultury wewnątrz danego systemu w kompletnym oderwaniu od kultury i systemu wartości danej organizacji? Czy nie dzieje się szczególnie tak, kiedy organizacje decydują się na realizację nowych przedsięwzięć niezwiązanych do tej pory z „*corem biznesowym*” dotychczasowej działalności? Następnie rozważania koncentrują się na zagadnieniach powstawania subkultur, ich funkcjonowaniu oraz możliwym wpływie subkultur organizacyjnych na organizację jako całość. Procesy związane z powstawaniem subkultur organizacyjnych (tzw. wejścia, procesy subkulturowe oraz wyjścia) stają się w konsekwencji podstawą dla zaproponowania dla potrzeb monografii kompleksowego modelu subkultury organizacyjnej (s. 46). Omówienie czynników wpływających na powstawanie subkultur należy uznać za w pełni wystarczające. Tworzy ono wartość dodaną w postaci zebrania identyfikowanych w prezentowanych pracach i badaniach procesów subkulturotwórczych, a równoległe pozwala to Autorowi na zidentyfikowanie, że w badaniach brak jest ujmowania takich czynników: jak konieczność zmiany i rozwoju organizacji, czy wykorzystywanie procesów projektyzacji dla zapewniania odpowiedniego potencjału innowacji, zmian oraz konkurencyjności. Nie bez znaczenia spójności rozważań jest też omówienie problemów związanych z mechanizmami powstawania subkultur opisywanych przez zjawisko samoorganizacji, relacji międzysubkulturowych oraz zmian jakie mogą zachodzić w subkulturach. W tym kontekście ciekawy jest model tworzenia się subkultur organizacyjnych, akceptujący takie determinanty ich powstawania jak: struktura organizacyjna, wielkość organizacji, przywództwo, wykształcenie i kwalifikacje uczestników organizacji, cechy uczestników organizacji (jak chociażby reaktancja, zadowolenie czy zaangażowanie) oraz dynamika i złożoność otoczenia (s. 61). Ponadto ciekawym, szczególnie w kontekście dalszych badań jest omówienie zjawiska wchodzenia subkultur w interakcje z innymi jej subkulturami oraz z organizacją jako całością, które mogą przybierać charakter zarówno formalny jak i nieformalny. Rozważania tej części opracowania kończą się zagadnieniami obrazującymi pozytywne, negatywne oraz neutralne wpływy na organizację, które to w konsekwencji wpływają zarówno na integracje jak i dezintegracje systemu. W ocenie krytycznej omawianego rozdziału należy wskazać na takie jego walory jak kompleksowość oraz wielopłaszczyznowość spojrzenia Autora, co w konsekwencji prowadzi do pozytywnej oceny również tej części prowadzonej dyskusji.





Rozdział trzeci pracy poświęcony został występowaniu zjawiska subkultury w zarządzaniu projektami w systemie organizacyjnym. W tej części rozważania prowadzone są w tzw. personalnym obszarze problemowym zarządzania projektami, czyli funkcjonowania zespołu projektowego jako specyficznej subkultury organizacyjnej rozumianej również poprzez pryzmat wpływu zespołu projektowego na powodzenie i sukces projektu. Prowadząc swoją dysputę Autor analizuje związki między zarządzaniem projektami a kulturą organizacyjną (podrozdz. 3.2), dokonuje skutecznej próby określenia i usystematyzowania cech subkultur zarządzania projektami, która to powstaje jako efekt realizacji projektów w danej organizacji i charakteryzuje członków zespołów projektowych w danej organizacji (podrozdz. 3.3). Dodatkowo kieruje swoje analizy w kierunku próby ustalenia, czy funkcjonowanie zespołu projektowego wiąże się z istnieniem subkultury organizacyjnej oraz jakie ewentualnie czynniki subkulturotwórcze wpływają na jej siłę (podrozdz. 3.4 i 3.5). Dalej określa typy subkultur zespołu projektowego wraz z ich wpływem na system organizacyjny, charakteryzuje procesy wynikające z faktu występowania subkultur projektowych w organizacji związanych z: przechodzeniem członków zespołu między subkulturami występującymi w organizacji, kontaktowania się subkultur w obrębie danego systemu, czy wreszcie zjawiska związanego z uczeniem się subkultury zespołu projektowego (podrozdz. 3.6 i 3.7). Następnie określone zostają związki subkultury zespołu projektowego z zaangażowaniem członków zespołu, osiągnięciem celów projektu, oporem wobec napotykanym zmian i przewagą konkurencyjną (podrozdz. 3.8). W konsekwencji zrysowanych rozważań dochodzi do sformułowania kilkunastu hipotez badawczych odnoszących się do warunków i charakteru powstawania subkultur zespołu projektowego, a odnoszą się one do:

- cech projektu, jego złożoności, tempa realizacji oraz poziomu niepewności technologicznej (grupa hipotez H1a-d),
- form organizacji projektowej (hipoteza H2),
- członków zespołu projektowego (hipoteza H3),
- postrzegania pracy w zespole projektowym jako atrakcyjnej (hipoteza H4),
- dynamiki i złożoności otoczenia projektu (hipoteza H5),
- relacji i wynikającej z niej władzy kierownika projektu z stanowiskami liniowymi w organizacji (hipoteza H6),
- wzmacniającej roli subkultury (hipoteza H7),





- procesów przechodzenia samych subkultur oraz jej członków (hipoteza H8a-b),
- liczby kontaktów między subkulturami (hipoteza H9a-b),
- uczenia się członków subkultur i zdolności uczenia się samych subkultur (hipoteza H10a-b i H11a-b),
- siły, typu, czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami zespołu projektowego w kontekście zaangażowania jego członków (hipoteza H12a-c),
- siły, typu, przechodzenia, kontaktowania się między subkulturami oraz uczenia się subkultury w kontekście sukcesu projektu (hipoteza H13a-f),
- siły, typu, przechodzenia, kontaktowania się między subkulturami wobec oporu przed zmianami (hipoteza H14a-d),
- siły, typu, przechodzenia między subkulturami, procesu uczenia się i kontaktowania się subkultur w kontekście przewagi konkurencyjnej (hipoteza H15a-e).

W efekcie prowadzonych rozważań zostaje sformułowany hipotetyczny model subkultury zespołu projektowego (s. 196) umożliwiający analizę kulturowych aspektów funkcjonowania zespołów projektowych w dwóch perspektywach, tzn. w perspektywie subkultury zarządzania projektami oraz aspektów funkcjonowania zespołów projektowych oraz równoległe w kontekście siły subkultury zespołu projektowego. Biorąc pod uwagę dokładność prowadzonych rozważań, ich wielopłaszczyznowość i wieloaspektowość, których konsekwencją logiczną jest przyjęcie wspomnianego modelu hipotetycznego tę część monografii oceniam również w pełni pozytywnie, podkreślając jej znaczący walor poznawczy.

Ostatni rozdział stanowi prezentację przeprowadzonych przez Autora badań, których celem było empiryczne zweryfikowanie przyjętego hipotetycznego modelu subkultury zespołu projektowego. Całość procesu weryfikacyjnego została zrealizowana w oparciu o badania ankietowe. Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety, a do analizy danych empirycznych wykorzystano zróżnicowany warsztat badawczy obejmujący odpowiednio dobrane narzędzia do charakteru badanego obszaru i identyfikowanych w nim zależności. Proces badawczy obejmował kilka podstawowych kroków. W pierwszym wyznaczono zmienne wynikające z hipotez badawczych i wskazanych w nich czynników. One z kolei stanowiły podstawę do sformułowania poszczególnych pozycji narzędzia pomiarowego. W odniesieniu do obszaru kultury organizacyjnej, cech projektu, form organizacji projektowej oraz subkultury zespołu projektowego wykorzystano gotowe modele opisane w literaturze przedmiotu.



Natomiast dla pozostałych pozycji przeprowadzono analizę rzetelności, która obejmowała następujące zmienne: cechy członków zespołu, dynamikę i złożoność otoczenia, przechodzenie między subkulturami, kontaktowanie się między subkulturą zespołu projektowego a innymi subkulturami, uczenie się członków zespołu projektowego, zaangażowanie członków zespołu projektowego i wreszcie opór wobec zmian. Oznaczało to, że obliczono współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha i dokonano redukcji pozycji wchodzących w skład poszczególnych zmiennych, gdy zaniżona była rzetelność skal. W konsekwencji dla wszystkich zmiennych skala Alfa Cronbacha uzyskała poziom większy niż 0,7 na podstawie czego Autor mógł przyjąć wszystkie skale za rzetelne. W odniesieniu do obiektu badań, biorąc pod uwagę charakter zjawiska, jakim jest subkultura zespołu projektowego, uznano, że badaniem mogą być objęte dowolne przedsiębiorstwa, których działalność podstawowa ma charakter działalności powtarzalnej i w których działają zespoły projektowe posługujące się klasycznymi metodykami zarządzania projektami. Autor uzasadniając takie podejście uznał, że organizacje spełniające te warunki mają określone cele projektu, dokładnie określoną strukturę organizacyjną oraz restrykcyjność zarządzania w odniesieniu do sposobu realizacji kluczowych procesów projektowych. W tym punkcie należy powiedzieć, że o ile działanie Autora znajduje swoje uzasadnienie w kontekście zachowania jego spójności, to w konsekwencji stanowi to swoiste ich zawężenie do organizacji spełniających te warunki. Powstały kwestionariusz skierowany został do kierowników różnych przedsiębiorstw. Nie były więc one grupowane ze względu na branżę, wielkość oraz formę własności, co też można uznać za pewne ograniczenie oraz „negatywne obciążenie” dla procesu wnioskowania. Obiektami badań były przedsiębiorstwa funkcjonujące w Europie i w USA. Kwestionariusz ankiety trafił do respondentów w Europie przy wykorzystaniu portalu społecznościowego LinkedIn. Natomiast w USA wykorzystane zostało przedsiębiorstwo zajmujące się tego typu badaniami, czyli SurveyMonkey. Badania zostały przeprowadzone w okresie od grudnia 2019 do stycznia 2020. W wyniku kroku jakim było prowadzenie badań z wykorzystaniem opisanego wcześniej narzędzia zebrano łącznie 387 ankiet, przy czym w Europie pozyskano ich 106, a w USA 281. W kontekście tej dysproporcji rodzi się pytanie, czy zdaniem Autora mogło mieć to jakiś wpływ na otrzymane wyniki? Dla analizy otrzymanych wyników zastosowano adekwatne metody statystyczne w zależności od testowanej hipotezy. Postępowanie badawcze obejmowało następujące dalsze kroki: przedstawienie wyników badań ankietowych dotyczących występowania subkultury zarządzania projektami, weryfikację związków między





czynnikami sprzyjającymi powstawaniu subkultury zespołu projektowego a siłą tej subkultury, identyfikację typów subkultur, weryfikację związków zachodzących między subkulturami i w subkulturach a siłą i typem subkultury zespołu projektowego, określenia związków między siłą i typem subkultury oraz procesami subkulturowymi a zaangażowaniem członków zespołu, sukcesem, oporem wobec zmian oraz przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa, w którym projekt był realizowany. W ostatnim kroku dokonana została weryfikacja zaproponowanego hipotetycznego modelu subkultury zespołu projektowego w konsekwencji czego, Autor skonstruował zweryfikowany empirycznie model subkultury zespołu projektowego (s. 258). W podsumowaniu badań możemy odnaleźć istotne stwierdzenie mówiące, że istnienie subkultury zespołu projektowego występującego w ramach kultury organizacyjnej zostało potwierdzone. Zaobserwowano jednak, że w zależności od siły różni się ona pod względem określonych wymiarów kultury od kultury komunikowanej jako podstawowa i odpowiadającej prowadzonej przez organizację działalności określanej jako powtarzalnej. Jak stwierdza Autor subkultura zespołu projektowego odzwierciedla zarówno specyfikę projektu jak i samej organizacji, w której projekt jest realizowany. Za kluczowe należy uznać stwierdzenie, że jest ona zatem (dana subkultura zespołu projektowego) wypadkową norm i wartości wynikających z potrzeb projektu oraz ograniczeń ze strony organizacji i jej kultury. Można więc za Autorem potwierdzić ważny wniosek, że o ile działalność projektowa przyczynia się do pewnej dezintegracji organizacji, to czynnikiem zapewniającym zachowanie pożądanego i bezpiecznego poziomu jej wewnętrznej integralności może być uznawana kultura, a schodząc na niższy poziom szczegółowości subkultura zespołu projektowego. Jednak rodzi się w tym miejscu ważne pytanie jakiego rodzaju powinna być to subkultura w kontekście ogólnej kultury organizacyjnej? Pytanie to można jednak traktować jako istotny przyczynek do zasadności kontynuowania badań prowadzonych przez Autora. Konkludując należy stwierdzić (odnosząc się również do zgłoszonych uwag), że rozdział czwarty monografii tworzy spójną całość nie tylko w kontekście celów, założeń oraz osiągniętych efektów procesu badawczego, ale również w kontekście opracowania jako całości, a zgłoszone przez recenzenta dylematy, lub stawiane pytania należy traktować bardziej jako efekt inspiracji, niż wad tkwiących w opracowaniu. Należy zatem na koniec stwierdzić, że uwagi końcowe potwierdzają wartość monografii zarówno pod względem teoriopoznawczym, jak i aplikacyjnym.

Podsumowując chciałbym stwierdzić, że ocena monografii pt. *Subkultura zespołu projektowego* wskazana przez Habilitanta jako istotne osiągnięcie naukowe jest w pełni



pozytywna. Pragnę podkreślić znaczny walor opracowania zarówno z punktu widzenia oryginalności identyfikacji problemu badawczego jak i w pełni zadowalającego poziomu merytorycznego prowadzonych rozważań. Ponadto należy uznać, że ewidentne ograniczenia opracowania są identyfikowane i znane Autorowi (sformułowane zostały w zakończeniu, s. 266), a ich charakter bardziej stanowi podstawę do prowadzenia dalszych badań, niż jest podstawą do obniżenia oceny całości. Zatem, biorąc pod uwagę ogólne spojrzenie na wspomniane osiągnięcie naukowe należy stwierdzić, że stanowi ono w ocenie recenzenta podstawę do sformułowania konkluzji, iż dr inż. Robert Kamiński dzięki temu opracowaniu wzbogaciła nauki o zarządzaniu i jakości.

**Ocena wykazania się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej**

Dokonując oceny dorobku Habilitanta z punktu widzenia ostatniego kryterium wymaganego Ustawą pozwolę sobie zwrócić uwagę na kilka zagadnień tworzących dotychczasowy obraz aktywności naukowej dr. inż. Roberta Kamińskiego. Pierwszym z nich jest aktywność publikacyjna. Łącznie Habilitant jest autorem bądź współautorem 84 publikacji z tym, że po doktoracie (tj. od 2002 r.) miał ich łącznie 72. Wśród nich znalazły się: 3 monografie (w tym monografia wskazana jako istotne osiągnięcie), 32 rozdziały w monografiach, 35 artykułów w czasopismach opublikowanych w języku polskim, angielskim oraz niemieckim, wydanych głównie w czasopismach i periodykach o zasięgu ogólnopolskim (w tym 6 samodzielnie). Sumaryczny Impact Factor dla Autora na dzień sporządzania recenzji (wg. dostarczonej dokumentacji) wynosił 0,498 (dane pozyskane z Biblioteki Politechniki Wrocławskiej). Natomiast cytowania dla Autora wg bazy Web of Science wynoszą: 3, a wg SCOPUS: 2 (dane pozyskane z Biblioteki Politechniki Wrocławskiej). Ponadto oceniany dorobek jest identyfikowany w bazach Google Scholar. Działalność naukowa Habilitanta koncentrowała się na następujących obszarach: kulturze organizacyjnej, międzynarodowych aspektach zarządzania przedsiębiorstwem, strukturach organizacyjnych, metodach i koncepcjach zarządzania, a także na tzw. nadrzędnych wartościach. We wszystkich tych obszarach można odnaleźć odniesienia i nawiązania do problematyki jaka została zaprezentowana w dziele wiodącym. Świadczy to pozytywnie o wieloletnim kształtowaniu wiedzy i doświadczenia w eksplorowanej przestrzeni oraz spolaryzowanych zainteresowaniach. Ponadto Habilitant był współwykonawcą projektu pt. *Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstw funkcjonujących*



w Polsce, finansowanym ze środków Komitetu Badań Naukowych (nr projektu: 1 H02D 073 30). Legitymuje się otrzymanym przez DAAD i odbytym stypendium zagranicznym w Technische Universität Berlin. Pełnił ponadto obowiązki kierownika katedry General Business Management w IHI Zittau – TU Dresden, Niemcy. Brał także aktywny udział w konferencjach o zasięgu krajowym i międzynarodowym. Wykazuje się współpracą ze środowiskiem naukowym spoza swojej macierzystej uczelni, a także intensywną współpracą z otoczeniem gospodarczym, gdzie legitymuje się działalnością w obszarze wykonawstwa m.in. ekspertyz oraz szkoleń. Wykazany dorobek dydaktyczny oraz popularyzatorski wskazuje jednoznacznie na właściwą aktywność w tych obszarach. Podobnie pozytywnie należy ocenić aktywność Habilitanta w obszarze organizacyjnym (pełnienie funkcji prodziekana). W związku z wyżej podanymi argumentami stwierdzam, że dr inż. Robert Kamiński spełnia w stopniu wystarczającym warunki dla ostatniego obszaru oceny.

### **Konkluzje końcowe**

Przeprowadzona ocena osiągnięć dr. inż. Roberta Kamińskiego pozwala nam na sformułowanie wniosku, iż Habilitant spełnia wymagania odnoszące się do ubiegania o nadanie stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości zawarte w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r. poz. 1668 ze zm.) oraz Ustawie z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r. poz. 1669). W związku z powyższym popieram wniosek Habilitanta o dalsze starania dotyczące nadania stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Krzysztof Machaczka