

Częstochowa, 14.01. 2019

Prof. dr hab. Alfreda Zachorowska

RECENZJA

pracy doktorskiej mgr Dominika Kabusa nt. „Procesy kontroli projektów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki”, napisanej pod kierunkiem prof. P.Cz. dr hab. inż. Anny Prządowskiej, dr Cezarego Stępniaaka, na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej

1. Uzasadnienie podjęcia tematu rozprawy doktorskiej

Zmieniające się warunki otoczenia, intensywny rozwój technologii, innowacji wzmacniany procesami globalizacji, istotnie oddziałuje na zachowania ludzkie w każdej sferze ich działalności. Współczesny globalny rynek odnotowuje rosnącą liczbę organizacji, przedsiębiorstw, jednostek administracji samorządowej i państwowej, klastrów czy konsorcjów, korzystających z dofinansowania unijnego i realizujących projekty zarówno w obszarze towarów, usług, jak i procesów. Dla zdecydowanej większości przedsiębiorstw, czy innych jednostek gospodarczych, dostosowywanie struktur i technologii do dynamicznie zmieniających się wymagań rynku z wykorzystaniem własnych tylko możliwości finansowych byłoby trudne, czy wręcz niemożliwe.

Rosnące potrzeby rozwijających się intensywnie gospodarek, konsolidacja rynków finansowych oraz rozszerzenie zadań administracyjnych nowoczesnego państwa spowodowało konieczność reakcji na zmiany w otoczeniu, aby zapewnić realizację powierzonych zadań. Realizację zadań determinują złożone i rosnące potrzeby społeczeństwa. Unia Europejska inicjując szereg działań w zakresie wspomaganie rozwoju społeczno-gospodarczego krajów członkowskich, w szczególności podkreśla priorytety unijnej polityki spójności w aspekcie wspierania rozwoju społeczeństwa otwartego. Sprostanie rosnącym wymaganiom społecznym umożliwiają fundusze unijne. Stanowią one szansę rozwoju nie tylko dla poszczególnych regionów czy krajów, ale przede wszystkim dla mieszkańców, ponieważ ich kluczowy cel to zwiększenie spójności społecznej. Korzystanie ze wsparcia



Wydział Zarządzania P.Cz.
Sekretariat

Wpł. dn. 22-01-2019

finansowego to jedna z podstawowych korzyści, wynikająca z członkostwa Polski w Unii Europejskiej.

Problematyka zarządzania projektami unijnymi oraz proces ich kontroli obejmuje równocześnie wiele płaszczyzn. Autor podjął istotny problem dotyczący determinant zarządzania projektami ze szczególnym uwzględnieniem procesu kontroli w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, realizowanego w latach 2007-2013. Istotą działania aparatu kontrolnego jest nadzór funkcjonowania schematów zarządzania i kontroli projektów współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego.

Jednym z nadrzędnych celów właściwego zarządzania projektami unijnymi jest stworzenie takich mechanizmów kontroli wydatkowanych środków, które skutecznie zniwelują skalę błędów, czy nieprawidłowości w tym zakresie.

2. Cel, hipotezy i struktura pracy

Z tematem pracy doktorskiej ściśle wiążą się sformułowane cele, w tym główny i cząstkowe oraz hipotezy badawcze, w tym główna i szczegółowe. Za główny cel rozprawy przyjęto ocenę kontroli projektów w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, realizowanych w Polsce w latach 2007–2013 oraz weryfikację i opracowanie takich procedur w zarządzaniu projektami unijnymi w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, które usprawniłyby proces kontroli. Do osiągnięcia tego celu, Autor wyznaczył cele cząstkowe, tj. usystematyzowanie teorii stanowiących genezę kontroli jako funkcji zarządzania; zdefiniowanie determinant kształtujących zarządzanie projektami; syntezę koncepcji kontroli w zarządzaniu projektami; przeprowadzenie zgodności funkcjonowania kontroli w praktyce POKL z założeniami zarządzania projektami. Za najbardziej ciekawe należy uznać opracowanie autorskich procedur kontroli w aspekcie zarządzania, uwzględniających cele projektów unijnych.

Rozważania w zakresie problematyki powyższych celów cząstkowych umożliwiło przyjęcie hipotezy głównej: *Wykorzystanie nowo opracowanych procedur kontroli przyczyni się do poprawy sprawności zarządzania projektami w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.* Doktorant w swojej pracy podjął się także weryfikacji następujących hipotez szczegółowych:

- Procedury kontroli są czynnikiem, który warunkuje sprawność zarządzania projektem poprzez ustanowienie zasad działania oraz wdrażania działań naprawczych;

- Wypracowanie metodologii sprawności zarządzania pozwoli na identyfikację obszarów zmian w projektach unijnych w odniesieniu do kontroli jako jednej z funkcji zarządzania.

Dla osiągnięcia zakładanych celów oraz udowodnienia postawionych hipotez przyjęto układ pracy obejmujący wstęp, pięć zasadniczych rozdziałów, w tym dwa o charakterze teoriopoznawczym i trzy o charakterze weryfikacji praktycznej, zakończenie, bibliografię oraz odpowiednie spisy. Zachowano właściwe proporcje między głównymi rozdziałami. Poszczególne merytoryczne części pracy są dobrze skomponowane.

3. Ocena merytoryczna pracy

Recenzowana rozprawa doktorska stanowi zwarte, kompleksowe i logicznie uporządkowane studium naukowo-empiryczne. Autor zachował sekwencyjność merytoryczną pięciu kolejnych zasadniczych rozdziałów i podrozdziałów rozprawy.

W rozdziale pierwszym przedstawiono istotę kontroli jako funkcji zarządzania w świetle teorii zarządzania. Scharakteryzowano w nim pojęcie *kontroli*, zaprezentowano jej typologię, rodzaje i formy. Podjęto również problematykę procedur procesu kontroli z uwzględnieniem jej etapów oraz zwrócono uwagę na cele i kompetencje instytucji kontrolującej. W rozdziale tym znalazły się także rozważania dotyczące wyznaczników skuteczności procesu kontroli i przedstawiono jej cechy odnośnie systemu procesu kontroli.

W rozdziale drugim skoncentrowano rozważania dotyczące zarządzania projektami unijnymi w świetle literatury przedmiotu. Wyjaśniono w nim pojęcia *projektu* i *zarządzania projektami*. Omówiono cechy projektów i ich typologię. Przybliżono założenia tradycyjnego i zwinnego podejścia do zarządzania projektami oraz opisano instytucjonalne formy zarządzania nimi. Autor prezentuje również organizację procesu zarządzania projektami, z uwzględnieniem narzędzi informatycznych. Najważniejszym punktem niniejszego rozdziału jest istota kontroli w zarządzaniu projektami. Autor wykazał się dobrą znajomością literatury badanego problemu oraz umiejętnością jej wykorzystania w trakcie realizacji niniejszej rozprawy.

W rozdziale trzecim Autor analizuje założenia Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013. Dokonuje jego charakterystyki w aspekcie celu, w jakim został wykreowany przez UE oraz akcentuje potrzebę kontroli w ramach PO KL w oparciu o akty



prawne, dokumenty oraz *Standardy kontroli finansowej w jednostkach sektora finansów publicznych i Zasady kontroli w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013*. W rozdziale tym porusza także problematykę związaną z procesem kontroli realizacji projektu, omawia jego organizację, cel oraz etapy. Prezentuje jednocześnie procedury i rodzaje kontroli, wskazując zakres kontroli projektów współfinansowanych ze środków UE z uwzględnieniem *Zasad kontroli w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013*.

Za szczególnie istotne dla osiągnięcia celów pracy należy uznać wyniki badań przedstawione w rozdziałach czwartym i piątym. Odnoszą się one bezpośrednio do przeprowadzonych kontroli projektów w ramach PO KL 2007-2013 na przykładzie WUP Katowice – Instytucji Pośredniczącej II stopnia na terenie województwa śląskiego. Opisano w nich zadania oddelegowane do realizacji przez Instytucję Pośredniczącą – Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego do WUP Katowice.

W czwartym rozdziale Autor przedstawia strukturę, determinanty zarządzania Wojewódzkim Urzędem Pracy w Katowicach i jego schemat organizacyjny, a także przydzielone do realizacji zadania w odniesieniu do PO KL 2007-2013. Omawia procedurę kontroli poszczególnych jednostek II stopnia PO KL i ich usytuowanie w strukturze WUP Katowice. Ponadto Autor dogłębnie zbadał problematykę realizacji projektów unijnych dedykowanych WUP w Katowicach.

Piąty rozdział jest poświęcony analizie wyników badań empirycznych identyfikujących doświadczenia związane z pozyskiwaniem, wdrażaniem i kontrolą środków unijnych przez WUP Katowice. Treść rozdziału stanowi analiza realizacji Rocznych Planów Kontroli przez IP2 w WUP Katowice w latach 2007-2016 oraz wyniki badań empirycznych Autora, które prowadzono w poszczególnych jednostkach WUP-u. Na podstawie rocznych planów kontroli Autor podjął próbę wyznaczenia nowych procedur kontroli, które usprawniłyby proces kontroli projektów unijnych. W rozdziale tym wskazano te obszary w procesie kontroli projektów unijnych PO KL, które wymagają modyfikacji, a przede wszystkim reorganizacji tego procesu w jednostkach kontrolujących.

Punktem odniesienia dla trzech ostatnich rozdziałów były rezultaty przeprowadzonych badań w formie analizy dokumentów, danych statystycznych oraz wywiadu i ankiety, którymi został objęty WUP w Katowicach i jego filie. Badania te miały na celu uzyskanie informacji potwierdzających, że proces kontroli stanowi niezbędny element zarządzania i implementacji bogatej oferty projektów unijnych. Wyniki analizy teoretyczno-empirycznej wskazały w szczególności na znaczenie wykwalifikowanej kadry, odpowiedni



przydział zakresu obowiązków w urzędach, a także na potrzebę doprecyzowania procedur kontroli, aby proces ten był sprawny i skuteczny, przyczyniając się jednocześnie do poprawy pozycji instytucji kontrolujących w otoczeniu.

Zakończenie pracy ma charakter podsumowujący wyniki badań teoretycznych i empirycznych.

Formułując ogólne uwagi dotyczące prezentowanej rozprawy należy podkreślić znajomość problematyki, z jaką Autor traktuje podjęty temat. Metody prowadzenia rozważań naukowych są adekwatne do charakteru i rangi rozprawy doktorskiej. Konstrukcja pracy jest spójna i logiczna, a struktura merytorycznie poprawna.

Bliższa lektura rozprawy nasuwa szereg refleksji i pozwala sformułować wiele pozytywnych uwag pod adresem rozważań i badań Autora.

Praca przyczynia się do lepszego poznania problematyki implementacji projektów unijnych dedykowanych Wojewódzkiemu Urzędowi Pracy w Katowicach oraz zarządzania procesem kontroli projektów, co nadaje jej wymiar praktyczny. Rozpoznanie powiązań pomiędzy tymi zagadnieniami uważam za walor recenzowanej pracy i oryginalny wkład Autora. Szczególnie ważne i potrzebne może okazać się zaproponowana przez Autora reorganizacja procesu kontroli projektów unijnych. Wśród szczególnych walorów pracy na uwagę zasługuje przede wszystkim poprawność metodologiczna, w rozstrzygnięciu poszczególnych kwestii i zagadnień prezentowanych w rozprawie, obejmująca wszystkie kolejne elementy wyводу: od formułowania celów i hipotezy głównej oraz hipotez pomocniczych aż po ich właściwą weryfikację oraz proponowane rozwiązanie problemu badawczego. Zdefiniowanie celów i hipotez należy uznać za prawidłowe i adekwatne do tematu pracy. Świadczy to o rozpoznaniu przez Autora wszystkich obszarów problemowych, powiązanych z tematem, jakimi są zarządzanie i kontrola realizacji projektów unijnych. W toku badań Autor konsekwentnie dąży do realizacji wyznaczonych celów i weryfikacji hipotez.

Za szczególnie cenne oraz oryginalne w sensie poznawczym można uznać następujące elementy rozprawy:

- wnikliwe i kompetentne studium wiedzy dotyczące funkcjonowania WUP w Katowicach, w szczególności zespołu kontrolującego projekty unijne;
- zwrócenie uwagi na złożoność zjawisk zachodzących w zarządzaniu procesem kontroli projektów unijnych w ramach POKL, oparte na literaturze polskiej i zagranicznej, prowadzące do własnych zestawień i ujęć;



- praktyczne studium procedur kontroli projektów unijnych dedykowanych WUP w Katowicach oraz trafne zdiagnozowanie strategicznych celów jego działalności;
- opracowanie autorskich procedur kontroli projektów unijnych.

Za największą zaletę recenzowanej rozprawy uważam jej część badawczą. Docenić należy przy tym jakość przeprowadzonych badań oraz opracowanie ich wyników. Uzyskane wyniki mogą stanowić podstawę do podejmowania konkretnych działań w ramach zarządzania procesem kontroli projektów współfinansowanych ze środków unijnych.

4. Ocena formalnej strony pracy

Praca jest napisana starannie, poprawnym językiem i stylem. Przytaczane w pracy treści są dobrze udokumentowane. Doktorant wykazał dobre umiejętności pisarstwa naukowego. Redakcja techniczna pracy jest staranna. Jednakże z racji recenzenta zwracam uwagę na pewne drobne niedociągnięcia.

W treści pracy brakło odniesienia do możliwości zastosowania programów komputerowych usprawniających przeprowadzenie procesu kontroli w WUP.

Na stronie 89 i 90 zamieszczono schemat 24 - Logo Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – forma podstawowa oraz Logo Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – forma zaawansowana z hasłem programu operacyjnego. Logo nie jest schematem, poza tym jest tak oczywistym znakiem, iż nie warto było zamieszczać tak obszernych rysunków w dysertacji.

Schemat 35 na stronie 122. (Terminy związane z organizacją kontroli i czynnościami kontrolnymi), - jest mało czytelny.

Strona 130 - schemat 39. Wzór informacji pokontrolnej – jest nieczytelny

Strona 134- cała strona sparafrazowana z jednego źródła, należało spróbować oprzeć rozważania na podstawie dodatkowych pozycji.

Na stronie 136 umieszczono zupełnie niepotrzebnie schemat 41.-Województwo śląskie w przestrzeni Unii Europejskiej-.

Schemat 46. Działania WUP Katowice w ramach PO KL 2007-2013, znajdujący się na stronie 146 - jest mało czytelny. Natomiast na stronie 147 umieszczono w innej formie graficznej schemat 47. Wykaz działań WUP Katowice w ramach oddelegowania przez instytucję. Schematy te poruszają dokładnie ten sam problem. Autor powinien zostawić jeden, czytelny schemat ze strony 147.

W zakończeniu dysertacji, strona 225, Autor wskazuje wkład rozprawy w rozwój dziedziny nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, w punkcie " *na płaszczyźnie praktycznej*" pisze, iż wyniki badań mogą być wsparciem kadry kierowniczej zespołów kontrolujących WUP w kontrolowaniu projektów EFS dedykowanych urzędowi pracy w oparciu o istniejące na rynku oprogramowania dedykowane dla transportu drogowego- wniosek powinien być zakończony na słowie "pracy", dalsza jego część wprowadza zakłócenie w rozumieniu całego punktu.

W trakcie publicznej obrony oczekuję odpowiedzi na następujące pytania:

1. Dlaczego występuje duża rotacja pracowników pracujących w jednostkach kontrolujących WUP?
2. Dlaczego sposób wyboru projektów do kontroli był błędny?

5. Konkluzja

Uważam, że recenzowana rozprawa doktorska jest wartościową pracą naukową pod względem teoretycznym i aplikacyjnym. Stanowi dobre kompendium wiedzy z zakresu zagadnień zarządzania, procesu kontroli, a także może służyć za wartościowy poradnik dla pracowników instytucji kontrolujących projekty unijne. Poprzez upowszechnienie wyników badań dysertacja może stanowić wsparcie dla kadry kierowniczej zespołów kontrolujących WUP w świadomym i skutecznym planowaniu, wdrażaniu i kontrolowaniu projektów EFS dedykowanych urzędowi pracy.

W ten sposób praca może stać się przydatna z punktu widzenia praktyki. Zaprezentowane w pracy wyniki badań wpisują się w istotny obszar współczesnych dociekań, odnośnie procesu kontroli i realizacji projektów unijnych, a przez to mogą przyczynić się do rozwoju regionu i jego dopasowania do stale zmieniającego się otoczenia.

W świetle powyższego stwierdzam, że przedłożona mi do recenzji rozprawa doktorska spełnia wszystkie warunki stawiane pracownikom doktorskim przez ustawę z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (ze zm.) oraz uzasadnia nadanie mgr Dominikowi Kabusowi stopnia doktora w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie zarządzanie.

Na podstawie powyższego wnoszę o dopuszczenie Pana Dominika Kabusa do publicznej obrony pracy doktorskiej.

