

Warszawa, 28.11.2025

dr hab. Emil Bukłaha, prof. SGH
Katedra Zarządzania Projektami
Instytut Zarządzania
Szkola Główna Handlowa w Warszawie

RECENZJA NR 2 ROZPRAWY DOKTORSKIEJ
mgr Kingi Stokowskiej
pt. „METODYKA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W INNOWACYJNYCH PROJEKTACH BRANŻY
ZBROJENIOWEJ”
w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości

PO POPRAWIE ZGŁOSZONYCH UWAG

**1. ODNIESIENIE SIĘ DOKTORANTKI DO UWAG ZGŁOSZONYCH W PIERWSZEJ
RECENZJI**

W wyniku opracowania w dniu 05.04.2025 pierwszej recenzji rozprawy doktorskiej i sformułowania wniosku o skierowanie jej do poprawy, Doktorantka przygotowała uaktualnioną wersję rozprawy, która stała się podstawą do wykonania recenzji nr 2.

Chciałbym się w niej odnieść przede wszystkim do uwag zgłoszonych przeze mnie w recenzji pierwotnej.

Lp.	Uwagi z recenzji pierwotnej	Czy uwagę poprawiono?
1.	W R1 Doktorantka pisze o tym, że dane zostały pozyskane z wybranych czasopism bazy TechBaz podczas gdy w R2, opisując to same zagadnienie informuje, że informacje zostały pozyskane z	Tak

	czasopism zawartych w bazach TechBaz i EkonBaz. Rodzi to pytanie o wiarygodność procesu badawczego.	
2.	Problematyka projektów, zarządzania projektami oraz innowacji i zarządzania innowacjami zostały w pracy potraktowane bardzo skrótowo. Główne rozważania z tych obszarów, do których Doktorantka wprost nawiązuje w głównym nurcie rozprawy, mieszczą się tylko na ok. 10 stronach na każdy obszar.	Częściowo. Wspomniane części rozdziału erudycyjnego mają obecnie objętość po kilkanaście stron a więc niewiele więcej.
3.	W R1.2 Doktorantka pisze m.in. „w myśl tego podejścia niemal wszystkie aspekty działalności człowieka można uznać za projekty [...], np. urodzenie i wychowanie dziecka czy [...] szczepienia [...]”. Jest to stwierdzenie bardzo kontrowersyjne, wręcz nieprawdziwe, na które Doktorantka nie podała w rozprawie żadnych merytorycznych argumentów. Tego typu stwierdzenia nie powinny być umieszczane w rozprawie naukowej na poziomie rozprawy doktorskiej bez szczegółowego odniesienia się do nich przez jej autora/autorkę.	Tak
4.	Brak R1.4. w spisie i w treści pracy mimo, iż Doktorantka w R1.1. odwołuje się do treści, które miały być w nim zawarte.	Tak
5.	Nie jest zrozumiałe, dlaczego Doktorantka pisząc o reewaluacji (rewaluacji) projektów pomija w modelu i tekście omówienie standardów <i>agile</i> , koncentrując się wyłącznie na podejściach klasycznych. Proszę o wyjaśnienie.	Tak
6.	W obydwu rozdziałach szereg zagadnień został potraktowany przez Doktorantkę bardzo syntetycznie, wręcz skrótowo. Przykładem niech będą treści opisane przez Doktorantkę m.in. w tabelach 13, 14, 15, 16, 19, 20, 21, 22, 27 a także w R2.1.3, 2.1.5 i 2.1.6. Biorąc pod uwagę ogólną liczbę stron merytorycznej części opracowania (s. 11-178, a więc łącznie niecałe 170 stron) rodzi to pytanie o powód takiego poziomu skondensowania (żeby nie powiedzieć – skrótości) w opisywaniu problematyki poruszanej w rozprawie. Proszę o wyjaśnienie.	Tak
7.	Nie jest jasne, dlaczego Doktorantka zdecydowała się w rozprawie poruszyć zagadnienia stałego doskonalenia zarządzania ryzykiem	Tak

	w ujęciu narracji R2.1.5, skoro opisując tą problematykę w następującym po nim R2.2.1. (w szczególności w tab. 29 i 30) w ogóle nie odnosi się do treści opisywanych w R2.1.5. Brak spójności przekazu sprawi wrażenie, że ten rozdział został umieszczony w rozprawie niejako „na siłę”.	
8.	Doktorantka nie zachowuje poprawnego nazewnictwa w przywoływanych przez nią metodykach projektowych. Dziwi to, gdyż są to nazwy własne i w każdym wiarygodnym źródle wiedzy powinny być one przedstawiane tymi samymi określeniami. Nie ma zatem metodyki „10 step” ani „10 STEP” tylko TenStep, nie ma metodyki PMI (bo PMI jest twórcą i właścicielem wielu metodyk) tylko jest PMBoK, a dokładniej – PMBoK Guide. Na poziomie doktorskim takie błędy traktuję jako istotne zaniedbanie.	Tak
9.	Doktorantka wskazała, że cały podrozdział o standardzie TenStep napisała na podstawie pozycji literatury, która nie została ujawniona w Bibliografii (Metelski, 2017). Zaleca się ponowne przejście cytowanej literatury pod kątem jej kompletności i ujawnienia w ostatecznym spisie tylko tych realnie użytych w rozprawie.	Tak
10.	W pracy nie wyjaśniono, dlaczego w ramach sformalizowanych modeli zarządzania zmianą w organizacjach „skoncentrowanych na celach” (już samo to określenie jest wysoce dyskusyjne i wymagałoby szerszych wyjaśnień) Doktorantka wybrała tylko model COBIT 2019 a nie inne. Takich modeli jest przynajmniej kilkanaście.	Tak
11.	Kolejnym zagadnieniem stanowczo wymagającym poszerzenia w rozprawie jest analiza branży zbrojeniowej i charakterystyka specyfiki realizacji projektów tamże realizowanych. Obecnie – wraz z poświęconym temu zagadnieniu Załącznikiem 2 - zajmuje ok. 13 stron. To równie mało co opis pozostałych zagadnień wymienionych w tytule rozprawy.	Tak
12.	W R3.3. Doktorantka pisze „szczegółowej analizie poddano 2 fundamentalne dla problematyki rozprawy publikacje [...]”. Dalsza treść tegoż rozdziału ujawnia, że opisowi owych	Częściowo. Wspomniane publikacje nadal są opisane po dwie

	„fundamentalnych” publikacji Doktorantka poświęciła w rozprawie... po dwie strony. W rozprawie nie wyjaśniono jasno, dlaczego akurat te opracowania Doktorantka uznała za szczególnie ważne dla omawianej przez nią problematyki pracy i jakie jest ich odniesienie do autorskiego modelu zarządzania ryzykiem.	strony każda. Z pracy zniknęło natomiast określenie „fundamentalne”.
13.	W R3.4.3. Doktorantka pisze o wagach przyjętych do dalszych obliczeń 0, 1, 3, 5 lub 9 (nie wyjaśniając przy okazji, dlaczego przyjęła akurat taką skalę), natomiast w dalszej części tego rozdziału (s. 120) pisze o przypisywaniu priorytetom wag już w zakresie 1, 3, 5, 9, nie komentując, dlaczego przy dalszej ocenie pominięto wagi o wartości 0 (podczas gdy na s. 115 Doktorantka pisze, że liczba parametrów z przypisanymi wagami powyżej 0 nie powinna przekraczać 5). Wymaga to szerszego wyjaśnienia.	Tak
14.	Interpretacja rekomendowanych rodzajów reakcji na ryzyko (w rozumieniu zagrożeń) i incydenty, wymienionych w załączniku E do autorskiej metodyki, nie jest nigdzie wyjaśniona – Doktorantka na s. 81 i 82 rozprawy przywołuje jedynie interpretację tych rodzajów reakcji według wybranych autorów i nie pisze w jaki sposób będą one interpretowane w proponowanej przez nią metodyce zarządzania ryzykiem.	Tak
15.	Zarówno w odniesieniu do studium przypadku oraz wyników badania ankietowego Doktorantka nie precyzuje, w jaki sposób podane przez nią cele szczegółowe wynikające z zastosowania powyższych metod badawczych korelują z celami szczegółowymi rozprawy doktorskiej.	Tak
16.	W opisie graficznego modelu autorskiej metodyki wyjaśnienia wymaga również kwestia, dlaczego nie ma logicznego ciągu następstwa działań między „Analizą reakcji” a „Monitorowaniem” a także między „Monitorowaniem” a „Decyzją o reakcji”.	Tak
17.	Brak jest przekonującego wyjaśnienia, jak na podstawie jednego przypadku case-study i wyników badania ankietowego w zakresie poziomu dojrzałości gotowości spółek branży zbrojeniowej do zarządzania ryzykiem (zastosowano tylko elementy prostej statystyki opisowej, brak badania jakichkolwiek korelacji ani	Tak

	wykorzystania pogłębionych testów statystycznych) Doktorantka uznała, że opisywana autorska metodyka może stanowić branżowy standard w zakresie zarządzania ryzykiem w projektach innowacyjnych oraz w czym ten standard jest lepszy w branży zbrojeniowej od np. specjalistycznej metodyki Management of Risks, dopasowanej do specyfiki działania dowolnej organizacji.	
18.	W rozprawie brak jest miejsca, gdzie analizie i dyskusji poddano by weryfikację przedstawionych przez Doktorantkę pytań badawczych, przypisanych do celu głównego i celów szczegółowych (s. 31-33).	Tak

2. KOŃCOWA KONKLUZJA RECENZJI

W poprawionej wersji rozprawy należy docenić w szczególności:

- podjęcie przez Doktorantkę unikalnej problematyki badawczej,
- wykorzystanie bogatej literatury fachowej polsko- i obcojęzycznej (ponad 200 pozycji),
- wyraźną identyfikację luki badawczej,
- szczegółowe opracowanie w części erudycyjnej rozdziału o zarządzaniu ryzykiem w ujęciu wybranych koncepcji zarządzania,
- stworzenie autorskiej metodyki zarządzania ryzykiem w projektach z logicznie wynikającymi z siebie krokami postępowania,
- wykorzystanie w przeprowadzonych badaniach uzasadnionych technik badawczych w odniesieniu do danych ilościowych i jakościowych (analizy danych ankietowych i metody analizy studium przypadku),
- odniesienie się i poprawę uwag zgłoszonych w pierwotnej recenzji,
- uczynienie poprawionego tekstu rozprawy znacznie bardziej spójnym i logicznym.

W moim przekonaniu świadczy to o dobrym warsztacie naukowym Doktorantki i umiejętności samodzielnego wnioskowania w zakresie danych uzyskanych w procesie badawczym.

Biorąc pod uwagę fakt, iż rozprawa mgr Kingi Stokowskiej w szczególności:

- wykazuje oryginalność ujęcia tematu,
- prezentuje oczekiwany poziom merytoryczny i praktyczny,

- wnosi wartościowe treści w zakresie tematyki przedłożonej mi do oceny rozprawy doktorskiej,

stwierdzam, że rozprawa doktorska będąca podstawą niniejszej recenzji **spełnia kryteria ustawowe** (Art. 187. Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r., Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2024, poz. 1571)) stawianych pracom doktorskim, w związku z tym wnioskuję do Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Warszawskiej o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.

3. PYTANIA DO DOKTORANTKI

Na podstawie przedstawionej do oceny rozprawy doktorskiej chciałbym postawić Doktorantce poniższe pytania:

1. W jaki sposób teoria efektuacji odnosi się do zarządzania ryzykiem w innowacyjnych projektach w branży zbrojeniowej?
2. Jakie są podobieństwa i różnice pomiędzy modelami doskonalenia działań PDCA, IPDCA oraz DMAIC i który z nich Doktorantka uważa za najlepiej dopasowany do specyfiki realizacji projektów w branży zbrojeniowej?

