



POLITECHNIKA POZNAŃSKA

WYDZIAŁ INŻYNIERII ZARZĄDZANIA
ul. J. Rychlewskiego 2, 60-965 Poznań
tel.: +48 (61) 665 33 74
e-mail: office_demf@put.poznan.pl
www.fem.put.poznan.pl



Poznań, 30.09.2022 r.

dr hab. inż. Agnieszka Stachowiak, prof. PP
Zakład Zarządzania Produkcją i Logistyki
Instytut Logistyki
Wydział Inżynierii Zarządzania
Politechniki Poznańskiej

Recenzja rozprawy doktorskiej mgra Marka Zawady
pt. *Metoda planowania projektów niekomercyjnych badań klinicznych*
napisanej pod kierunkiem naukowym
Pana dra hab. inż. Tadeusza A. Grzeszczyka, prof. uczelni

Podstawą wykonania recenzji jest pismo Pana Dziekana Wydziału Zarządzania Politechniki Poznańskiej z dnia 25 lipca 2022r. informujące o powołaniu mnie przez Radę Naukową Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Warszawskiej na posiedzeniu w dniu 21 czerwca 2022r. na recenzenta rozprawy doktorskiej Marka Zawady pt. *Metoda planowania projektów niekomercyjnych badań klinicznych*, której promotorem jest Pan dr hab. inż. Tadeusz A. Grzeszczyk, prof. uczelni, a promotorem pomocniczym Pan dr inż. Paweł Pietras.

Ogólna charakterystyka rozprawy

Rozprawa doktorska Pana mgra Pawła Zawady zawarta jest na 207 stronach (bez załączników) i zawiera Wprowadzenie, 4 rozdziały, Zakończenie z wnioskami i rekomendacjami, Bibliografię (253 pozycje), Wykaz oznaczeń i akronimów, Spisy: rysunków i tabel oraz 9 załączników.

W strukturze pracy można wyróżnić następujące części:

- Studia literaturowe w zakresie istoty projektów, w tym projektów na rynku farmaceutycznym oraz metod planowania ogólnie i w zakresie przedmiotu rozprawy (rozdziały 1 i 2);



- Badania własne, w tym sformułowanie Adaptacyjnej Metody Planowania projektów niekomercyjnych badań klinicznych oraz weryfikację proponowanej metody (rozdziały 3 i 4).

Układ treści można zatem ocenić jako prawidłowy.

Tematyka pracy, cele badawcze, hipotezy oraz metody badań

Poruszana w rozprawie tematyka dotyczy projektów realizowanych w sektorze ochrony zdrowia. Zarządzanie projektami to jedna z subdyscyplin nauk o zarządzaniu i jakości i zagadnienie o dużym znaczeniu dla przedsiębiorstw reprezentujących różne sektory i funkcjonujących w warunkach zmiennego, często jednostkowego popytu. Podjęcie badań w sektorze ochrony zdrowia sprawia, że zarządzanie projektami zyskuje wymiar specyficzny, aktualny z punktu widzenia uwarunkowań globalnych (rosnące znaczenie badań klinicznych wywołane pandemią i potrzeba opracowania nowych terapii wynikająca z aktualnego profilu – wieku i stanu zdrowia - społeczeństw, zwłaszcza w krajach wysokorozwiniętych). Stwierdzam zatem, iż tematyka pracy nie tylko mieści się w zakresie badań identyfikowanych w naukach o zarządzaniu i jakości oraz zagadnień istotnych dla praktyki zarządzania, ale nosi znamiona oryginalności i nowości. Wybór problematyki rozprawy uważam za zasadny i potencjalnie rozwojowy dla dyscypliny.

We wprowadzeniu do rozprawy Autor pracy przedstawił należyte uzasadnienie wyboru tematu. Omówił zakres zagadnień poruszanych w problematyce badań klinicznych i wykazał, że w tym zakresie zagadnienia zarządzania projektami nie są uwzględniane tak często, jak należałoby się tego spodziewać biorąc pod uwagę trendy obserwowane w tym sektorze ochrony zdrowia, w tym m.in. rosnące nakłady na służbę zdrowia i innowacyjne przedsięwzięcia firm farmaceutycznych. Autor zwrócił uwagę na specyfikę niekomercyjnych badań klinicznych, które są w ograniczonym stopniu przedmiotem badań NZIJ, co skutkuje brakiem instrumentarium im dedykowanego, zwłaszcza w zidentyfikowanym przez Autora jako krytycznym procesie planowania tychże badań, czego konsekwencją jest niesatysfakcjonujący poziom kluczowych charakterystyk przebiegu badań – czasu i kosztów. Efektem prowadzonych rozważań było sformułowanie dwóch pytań badawczych na potrzeby badań wstępnych i w wyniku tychże zdefiniowanie luk badawczych. W mojej ocenie,



zaprezentowane przez Autora luki mają charakter wniosków wynikających z przeprowadzonych badań wstępnych, zwłaszcza sformułowanie „*procesy planowania przebiegu NBK charakteryzują się małą sprawnością mierzoną okresem od definiowania do uruchomienia NBK*” nie odnosi się bezpośrednio do potrzeby prowadzenia badań w tym zakresie, a stanowi konstatację o charakterze ogólnym. Sformułowanie „*dostępne uniwersalne metody, metodyki i narzędzia zarządzania projektami nie są wykorzystywane w procesach zarządzania projektami ochrony zdrowia lub są wykorzystywane w niewystarczającym zakresie*” pośrednio nawiązuje do potrzeby przeprowadzenia badań w zakresie tych metod, oczekiwać przy tym można, iż badania dotyczyć będą przyczyn niskiej aplikacyjności metod. Z kolei stwierdzenie, iż środowisko medyczne sygnalizuje znaczące problemy metodyczne związane z planowaniem projektów NBK, przede wszystkim sugeruje potrzebę opracowania nowej metody planowania przebiegu tych projektów i bezpośrednio dotyczy utylitarne wymiaru pracy, opracowania metody, pośrednio jednak można domniemywać, że opracowanie metody powinno być poprzedzone badaniami w zakresie metod planowania.

Luki badawcze choć sformułowane w sposób nie w pełni poprawny doprowadziły Autora do prawidłowego sformułowania problemu badawczego, na podstawie którego zdefiniowano wiązkę celów rozprawy doktorskiej. Cel główny, jaki postawił sobie Autor to opracowanie Adaptacyjnej Metody Planowania (AMP) przebiegu projektów niekomercyjnych badań klinicznych (NBK). Tak zdefiniowany cel nie wskazuje jednak czemu miałyby służyć opracowana przez Autora metoda, dlatego też warto w celu rozprawy odnieść się do spodziewanych efektów implementacji, w przypadku recenzowanej rozprawy Autor deklaruje poprawę sprawności procesów planowania przebiegu projektów NBK. Do takiego efektu implementacji Autor odnosi się w hipotezie głównej w następującym brzmieniu „*zastosowanie AMP, wykorzystującej podejście zwinne, sieci stochastyczne i matrycę logiczną usprawnia przebieg projektów NBK w stosunku do uniwersalnych metod planowania NBK*”. Kompozycję celu i hipotezy można zatem uznać za poprawną logicznie i właściwą w kontekście podjętych prac. Cel główny został zdekomponowany na cele szczegółowe, które wyznaczają przebieg prac badawczych, a tym samym strukturę rozprawy i stanowią podstawę do zadania pięciu pytań badawczych. Autor zakłada, iż odpowiedzi na pytania badawcze pozwolą



zweryfikować hipotezę główną, jednakże tylko pytanie nr 5 jest bezpośrednio związane z hipotezą, pozostałe mają charakter pytań wstępnych lub uzupełniających, co można uznać za korzystne z punktu widzenia jakości i kompletności prezentacji badanego zagadnienia. Autor w sposób prawidłowy zdefiniował podmiot i przedmiot badań, jednoznacznie określił zakres badań i zaprezentował spójny plan badawczy, wskazując na oczekiwane rezultaty poszczególnych badań oraz planowane metody i techniki badań. Dobór metod i technik badawczych jest właściwy z punktu widzenia nauk o zarządzaniu i jakości oraz adekwatny do oczekiwanych rezultatów prowadzonych badań. Koncepcja procesu badawczego jest poprawna co stanowi istotną przesłankę do pozytywnej oceny rozprawy.

Ocena merytoryczna poszczególnych rozdziałów rozprawy

W rozdziale pierwszym pt. *Zarządzanie projektami w sektorze ochrony zdrowia* Autor rozwija pojęcie projektu, przedstawia specyfikę projektów na rynku farmaceutycznym, omawia istotę projektów badań klinicznych oraz projektów niekomercyjnych w tym zakresie, a także charakteryzuje metody i standardy zarządzania projektami badań klinicznych. Konkluzją rozdziału jest przedstawienie etapów i kluczowych charakterystyk planowania w zarządzaniu projektami niekomercyjnych badań klinicznych, w tym sprawności planowania tychże projektów mierzonej czasem. Na końcu rozdziału Autor prezentuje własne podsumowanie zawartych w nim treści, wyjaśnia czytelnikowi cel opracowania, a także wskazuje jego zakres – warto takie treści zamieszczać na początku rozdziału, gdyż określenie celu pozwala czytelnikowi lepiej zrozumieć logikę prowadzonego wywodu, dostrzec jego wartość merytoryczną. Cennym elementem podsumowania są wnioski, które stanowią *clou* przygotowanego opracowania teoretycznego, co więcej Autor wskazuje w jaki sposób zamierza wykorzystać przedstawione założenia teoretycznej w dalszej części rozprawy.

W rozdziale drugim pt. *Metody i standardy planowania projektów badań klinicznych* Autor przedstawia istotę metod planowania oraz wybrane klasyfikacje metod planowania projektów. W kolejnych podrozdziałach zaprezentowano metody planowania zaklasyfikowane jako metody klasyczne i metody zwinne. Opis wybranych przez Autora metod jest klarowny, wzbogacony



o materiał ilustracyjny. Po przedstawieniu metod planowania projektów Autor przechodzi do przedstawienia standardów planowania stosowanych w badaniach klinicznych. Następnie, rozwijając część rozdziału stanowiącą kompendium wiedzy prezentowanej w literaturze przedmiotu, Autor podejmuje próbę identyfikacji oczekiwanych cech metody planowania projektów niekomercyjnych badań klinicznych. Próba taka stanowi wartość dodaną studiów literaturowych. Identyfikacja oczekiwanych cech metody planowania projektów została przeprowadzona w oparciu o analizę morfologiczną, co jest z punktu widzenia metodycznego uzasadnione. Wyniki analizy zostały przedstawione w dwóch niemal identycznych tabelach, przy czym tytuł pierwszej z nich nie oddaje zawartych w niej treści. Tabelę 2.3 zatytułowano *Zestawienie możliwych cech panowania projektów*, w tym kontekście określenie „możliwych” budzi pewne wątpliwości, gdyż nieprecyzyjnie wskazuje na źródło i przesłanki doboru cech wymienionych w tabeli. Tytuł nie odnosi się do drugiej części tabeli, w której wskazano przejawy (opcje?) wybranych cech. Tabela 2.3 różni się od Tabeli 2.4 jedynie tytułem i podkreśleniem przejawów cech, które Autor uznał za właściwe dla metod planowania projektów. Tytuł Tabeli 2.4 odnosi się do identyfikacji najlepszych możliwych cech podczas gdy w tabeli zidentyfikowano najlepsze przejawy cech, a w tekście Autor deklaruje prezentację najlepszych wartości cech. W tej części pojawia się niespójność terminologiczna, lecz samo wykorzystanie analizy morfologicznej do wyłonienia oczekiwanych charakterystyk metody planowania projektów NBK jest zabiegiem wartościowym z punktu widzenia epistemologicznego i utylitarnego. Rozdział drugi również kończy się podsumowaniem, w którym Autor nie podaje celu tej części opracowania, jedynie wskazuje zawarte w nim treści i przedstawia, nie w pełni uprawniony, acz określony jako „dobitny” wniosek iż wśród dostępnych metod planowania projektów nie ma takich, które posiadałyby cechy wyodrębnione przez Autora (w tabeli 2.4). Założyć należy, iż Autor odnosi się do przejawów zidentyfikowanych cech, jednak nie pokazuje jakie przejawy są charakterystyczne dla przedstawionych w części teoretycznej metod planowania, stąd nie ma przesłanek by stwierdzić czy owe cechy wykazują czy nie. Sformułowana przez Autora konkluzja stanowi uzasadnienie do przedstawienia autorskiej metody planowania projektów NBK.



Rozdział trzeci pt. *Adaptacyjna Metoda Planowania projektów niekomercyjnych badań klinicznych* rozpoczyna się od podrozdziału objaśniającego istotę metody. Podrozdział ten nie jest pozbawiony wartości merytorycznej, jednak bardziej uzasadnione wydaje się umieszczenie go w początkowej części pracy, tam, gdzie Autor deklaruje zdefiniowanie AMP projektów NBK. W kolejnych podrozdziałach Autor prezentuje założenia proponowanej metody łącznie z identyfikacją potencjalnych odbiorców metody oraz jej oczekiwanych efektów, przedstawiając stosowane podejścia i metody, charakteryzując filary AMP i odnosząc się do specyfiki procesów niekomercyjnych badań klinicznych. Po rozbudowanym wprowadzeniu przedstawiona zostaje Adaptacyjna Metoda Planowania. Prezentacja jest logiczna i klarowna. W podsumowaniu Autor charakteryzuje wykonane zadania.

W rozdziale czwartym pt. *Weryfikacja Adaptacyjnej Metody planowania projektów niekomercyjnych badań klinicznych* Autor przedstawia założenia, przebieg i wyniki badań empirycznych oraz stosowane metody, wraz z uzasadnieniem ich wyboru (studium przypadku, metoda symulacyjna). W kolejnych podrozdziałach Autor omawia przeanalizowane studia przypadku, prezentując opis sytuacyjny i warunki prowadzonej symulacji oraz jej wyniki. Opisy są formalnie poprawne, przedstawione w zrozumiałym dla czytelnika sposób. W ostatnim podrozdziale Autor zawarł analizę porównawczą wyników przeprowadzonych badań, zakończoną wnioskiem wskazującym na pozytywną weryfikację zaprojektowanej metody, a tym samym na realizację celu głównego postawionego przez Autora. W uzupełnieniu, Autor definiuje zakres stosowania opracowanej przez siebie metody i jej potencjał praktyczny, oraz zidentyfikowane ograniczenia.

Ostatnim rozdziałem rozprawy jest *Zakończenie, wnioski i rekomendacje*. W tej części Autor podkreśla efekt rozprawy w postaci zrealizowanego celu głównego i wynikającego zeń wkładu w rozwój teorii i praktyki dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Każda nowa metoda wzbogaca nauki o zarządzaniu i jakości, zwiększa ich potencjał aplikacyjny i jest przyczynkiem do kolejnych badań, stąd należy pozytywnie ocenić wkład Autora w rozwój NZIJ. W Zakończeniu Autor zawarł także odpowiedzi na postawione we wprowadzeniu pytania badawcze i zestawienie efektów teoretycznych, aplikacyjnych i użytkowych. Zakończenie jest rozdziałem w mojej ocenie



chaotycznym, jednak zawierającym wszystkie istotne z punktu widzenia formalnego elementy i potwierdzającym osiągnięte przez Autora efekty.

Rozprawę można uznać za formalnie poprawną i edycyjnie staranną, chociaż Autor nie uniknął błędów redakcyjnych i drobnych uchybień merytorycznych. Nie wpływają one jednak znacząco na wartość merytoryczną opracowania.

Wybrane pytania i uwagi szczegółowe

1. Kluczowym dla oceny sprawności planowania projektów niekomercyjnych badań klinicznych jest czas trwania tych projektów. Przyjęcie takiego kryterium oceny jest prawidłowe. Czy jednak zdaniem Autora możliwe jest rozszerzenie listy kryteriów oceny? Jakie kryteria można w tym zakresie zaproponować?
2. W tabeli 2.4 Zaprezentowane są oczekiwane przejawy cech uznanych za istotne dla planowania projektów NBK. Czy AMP wpisuje się w ten zestaw oczekiwanych przejawów cech? W jakim zakresie?
3. Kryterium oceny AMP była sprawność procesów planowani mierzona czasem. Czy efekty zastosowania metody mogą być oceniane z wykorzystaniem kryteriów jakościowych? Jeśli tak to jakich?

Podsumowanie i ocena końcowa

Przedstawiona do recenzji rozprawa Pana mgr Marka Zawady pt. *Metoda planowania projektów niekomercyjnych badań klinicznych* podejmuje aktualne oraz istotne zagadnienia mieszczące się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Przeprowadzone w dysertacji rozważania, wpisujące się w kontekst dyskusji naukowych, przyczyniając się do zmniejszenia luki poznawczej w analizowanym obszarze.

Układ całości rozprawy jest logiczny i czytelny, a ogólna jej forma, zakres oraz podział treści na rozdziały ujmują wszystkie istotne elementy tematu rozprawy, choć uzupełnienie każdego rozdziału sekcją Podsumowania wydaje się nadmiarowe, Autor prawidłowo wykorzystał ten element konkludując przygotowany materiał.



Autor umiejętnie uzasadnia wybór tematu pracy, zaś uwzględnienie łączne celu głównego i hipotezy jednoznacznie wskazuje do czego zmierzać prowadzone badania. Pozytywnie oceniam kompozycję procesu badawczego oraz sposób wnioskowania oceniam. Do najważniejszych osiągnięć doktoranta zaliczam:

- Odniesienie zagadnień planowania projektów do obszaru niekomercyjnych badań klinicznych, które stanowi próbę wypełnienia luki badawczej w tym zakresie (w kontekście nauk o zarządzaniu i jakości),
- Zidentyfikowanie cech kluczowych dla metod planowania oraz określenie ich oczekiwanych przejawów, co stanowi efekt poznawczy, a tym samym poszerza wiedzę i rozwija nauki o zarządzaniu i jakości,
- Zbudowanie AMP dla projektów NBK co stanowi efekt użyteczny i poszerza zakres stosowania instrumentarium nauk o zarządzaniu i jakości.

Podsumowując uważam, że omówiona konstrukcja rozprawy oraz sposób opracowania materiału empirycznego, a także forma przeprowadzonej analizy i metodyka badań są właściwe dla tego rodzaju prac. Doktorant wykazał się rozległą wiedzą teoretyczną, obejmującą zagadnienia z zakresu zarządzania projektami i specyfikę zagadnień zarządzania z obszaru ochrony zdrowia, potwierdzając tym samym znajomość przedmiotu badań oraz opanowanie metod stosowanych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Uwagi krytyczne zawarte w recenzji nie zmieniają mojej pozytywnej opinii o rozprawie.

Konkluzje recenzji

Dokonując oceny całości rozprawy wyrażam opinię, iż stanowi ona oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, wskazując na odpowiedni poziom wiedzy teoretycznej jej Autora w reprezentowanej dyscyplinie nauki, dobrą znajomość przedmiotu badań, zdolność do analitycznego spojrzenia na rozpatrywany problem oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia badań naukowych.



POLITECHNIKA POZNAŃSKA

WYDZIAŁ INŻYNIERII ZARZĄDZANIA
ul. J. Rychlewskiego 2, 60-965 Poznań
tel.: +48 (61) 665 33 74
e-mail: office_demf@put.poznan.pl
www.fem.put.poznan.pl



Zaprezentowane w rozprawie rezultaty pracy mają charakter użyteczny i mogą zostać w pełni wykorzystane w praktyce gospodarczej. Drobne uwagi krytyczne nie podważają zasadniczego dorobku Doktoranta. Wyznaczony przez mgra Marka Zawadę cel rozprawy został osiągnięty.

Podsumowując stwierdzam, że rozprawa mgra Marka Zawady pt. „Metoda planowania projektów niekomercyjnych badań klinicznych”, spełnia wymagania określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce

Stawiam więc wniosek o przyjęcie opracowania pt. „Metoda planowania projektów niekomercyjnych badań klinicznych” przedstawionej do recenzji – jako rozprawy doktorskiej mgra Marka Zawady na stopień doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości i dopuszczenie jej do publicznej obrony.