

RECENZJA

pracy doktorskiej mgra Marka Żółkiewskiego pt. *„Archeologiczne badania ratownicze na wielkich inwestycjach budowlanych. Aplikacja praktyczna modelu rozwiązań organizacyjnych”*.

Temat rozprawy doktorskiej mgra Marka Żółkiewskiego wychodzi naprzeciw żywotnym, a nawet strategicznym wyzwaniom stawianym przez współczesność środowisku naukowemu archeologów polskich. Sprostanie im nie jest łatwe. Prezentowana praca ma charakter nowatorski i dotyczy archeologii pośrednio, od strony administracyjno-organizacyjnej, a przede wszystkim za sprawą jej powiązań z biznesem, którego w niektórych aspektach stała się częścią poprzez prowadzenie badań ratowniczych na zlecenie. Prezentowane dzieło dotyczy także, co nie powinno ująć uwadze, nieocenionej wręcz wartości jaką jest ocalenie archeologicznego dziedzictwa narodowego zgodnie z szeroko pojętym interesem społecznym. I w tej właśnie warstwie dobrostan sprawnej organizacji, którego wymodelowanie postawił sobie za cel Doktorant jest kluczowym elementem godzącym dążenie do zysku z wyzwaniami z zakresu prakseologii i teorii zarządzania.

Na pracę składają się dwa woluminy (tom I i II), z których pierwszy (291 stron + załącznik nr 1 – 44 strony) jest wywodem opisowym i merytorycznym. Wolumin drugi, w całości określony jako „załącznik nr 2” (41 stron), także ściśle merytoryczny, jest zasadniczo powiązany z rozdziałem 4 tomu I i nosi tytuł: *„System zarządzania i doskonalenia działalności organizacji świadczącej archeologiczne usługi badawcze. Model”* i zawiera zwięźczone prace, czyli autorski model organizacji oparty na schematach, modelach strukturalnych, tabelach i analizach.

W tomie pierwszym, najważniejsze zadania swojego projektu Doktorant ujął w sposób skondensowany we wstępie (s. 4-13). Określił co rozumie przez hipotezę badawczą i jaki jest cel pracy. Wynikiem, który chce osiągnąć jest stworzenie autorskiego modelu zarządzania organizacją prowadzącą archeologiczne badania ratownicze na wielkich inwestycjach budowlanych (s. 7-8). Píše również co rozumie przez obiekt i przedmiot badań. Ważne wydaje się także anonowanie przez autora interdyscyplinarnego charakteru pracy, głównie poprzez połączenie archeologii ratowniczej oraz nauk o zarządzaniu i jakości. Z tych dziedzin biorą się również stosowane metody. Doktorant podkreśla, że pracę wykonał samodzielnie w oparciu o własne, autorskie rozwiązania. Całość projektu nosi charakter rozwojowy i gotowy do wdrożenia w obrębie

istniejących struktur Fundacji Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.

Trzon pracy autor zaprezentował w tomie pierwszym, w 5 obszernych rozdziałach (s. 14-254) opatrzonych wykresami, diagramami i tabelami, a zamkniętych zakończeniem (s. 255-256). Tom wieńczy zestawienia literatury i lokalizacji internetowych (s. 257-287), rycin i tabel (s. 288-201) oraz załącznik nr 1, który zawiera „*Katalog postępowań o udzielenie zamówienia publicznego z lat 2019-2023*”. Załącznik nr 1 ma odrębną numerację stron, których liczy 44.

Rozdział 1 zatytułowany „*Badania ratownicze i ich kontekst*” (s. 14-89) składa się z jednego podrozdziału rozbitego na numerowane podpunkty i, w ich obrębie nienumerowane grupy problemowe/zagadnienia czy też tematy badawcze. Jest to rozdział ważny, bo definiuje wiele pojęć, problemów i zagadnień, ujętych historycznie, którymi autor będzie posługiwał się później. Dotyczy to zwłaszcza podrozdziału 1.1. oraz 1.3. Podrozdział 1.1 obejmuje historię problematyki archeologii ratowniczej w ujęciu krajowym i międzynarodowym (s. 14-45). Szczególne miejsce w tej części pracy zajmuje podrozdział 1.2 (s. 46-67) obejmujący źródła. Źródła te, to dla autora pięć grup dokumentów obejmujących akty prawne krajowe i międzynarodowe, dokumenty administracyjne, postępowań przetargowych ale także dokumentację archeologiczną, podkreślając brak standaryzacji dokumentacji polowej tej ostatniej. Wszystkie grupy dokumentów zostały tutaj ogólnie omówione za wyjątkiem dokumentacji archeologicznej potraktowanej skrótowo z uwagi na różnorodność technik przyswajanych w poszczególnych ośrodkach uniwersyteckich.

Przegląd metodologiczny oferuje podrozdział 1.3 (s. 67-89). Doktorant na bazie podanego dotychczas materiału, wysnuwa własne refleksje wobec nieustannie prowadzonej w środowisku archeologicznym dyskusji związanej z zajmującą go problematyką, sugerując własne stanowisko. Opisuje również rozumienie terminu „modelowanie” determinującego proces powstawania swojego, autorskiego modelu zarządzania, który jest celem pracy. Słusznie przy tym zauważa, że metodzie modelowania można poświęcić odrębną pracę. Modelowanie jest to tym samym kluczowy termin dla omawianej dysertacji z zakresu metodologii ale też i semantyki czyli relacji pomiędzy znakiem a tym do czego odnosi się on w rzeczywistości. Klasyczna semantyka logiczna to inaczej teoria modeli (model semantyczny). Mówiąc w uproszczeniu teoria modeli to wybrana konkretna dziedzina opisywana poprawnie przez teorię opartą na aksjomatach. Na samym początku omawiania tego pojęcia mgr Marek Żółkiewski zauważa (s. 74), że „[...] model potwierdzać może poprawność teorii, która jest z natury teoretyczna, a więc nieobserwowalna. Podstawą jej weryfikacji stają się obserwacje i przewidywania konstruowanych modeli [...]”. Tkwi tu błąd logiczny, albo niedokładne stosowanie pojęć. Bowiem pierwsze zdanie autora oznacza, że „teoria jest teoretyczna” (błąd *idem per idem*), a nadto określa jej nieobserwowalność, co jest nieprawdą z założenia ponieważ, samo słowo „teoria” (z greckiego *theoria*: oglądanie, patrzenie)

zakłada uprzednią obserwację, przyglądanie się czemuś, i na tej podstawie budowanie teorii. Ale już w kolejnym zdaniu, autor dość niekonsekwentnie przyznaje, że podstawą weryfikacji teorii są obserwacje. Warto też dodać, że słowo model pochodzi od łacińskiego *modulus*, miara, wzór, rytm. Te uchybienia nie mają wielkiego znaczenia, ale komplikują jasność wyводу. Coś tu należałoby dopisać albo wykreślić. Trzeba też zwrócić uwagę, że Doktorant komentując przemyślenia innych badaczy (s. 76-77) używa określenia „unaukowienia humanistyki” (s. 77), które jest być może zręcznym kolokwializmem, ale z myślą badawczą nie ma nic wspólnego. Wystarczy nieszczęsny termin ująć w cudzysłów.

Autor postuluje realizację swojego zadania poprzez stosowanie komplementarności nauk, w tym przypadku archeologii i nauk o zarządzaniu oraz jakości, deklarując jednocześnie perspektywę inżynierską jako sobie najbliższą (s. 77). Warto zwrócić w tym miejscu uwagę na nieprzystawalność w powyższym znaczeniu terminów określających dziedzinę nauki: archeologii versus zarządzania i jakości. Należałoby raczej mówić o prowadzeniu archeologicznych badań polowych w kontekście zarządzania i jakości co jest bardziej odpowiednie, szczególnie dla perspektywy inżynierskiej. Kwestia nazewnictwa to zatem szerszy temat. Autor przywołuje wcześniej terminy archeologia polowa i archeologia ratownicza (s.68-70) w kontekście dyskusji na temat stosowania różnych nazw dla badań naukowych wykonywanych na zlecenie, w tym przypadku archeologicznych. Pojawia się nawet termin archeologia prewencyjna zaczerpnięty od kolegów zagranicznych. Nie o nazwę tu jednak chodzi. Niewątpliwie ma rację Doktorant wnioskując, że od strony zarządzania najważniejsze są tu dwa stanowiska: archeologa jako usługodawcy i klienta jako usługobiorcy. W obrębie podrozdziału 1.3 znajduje się prezentacja różnych, nieraz bardzo skomplikowanych modelowych systemów zarządzania stosowanych w nowoczesnej ekonomii i położenie nacisku na jakość wykonywanej pracy. W tym miejscu (s. 78-89) przytoczone i objaśnione są zestandaryzowane normy zarządzania jakością takie jak między innymi: ISO 9000, TQM, Six Sigma czy Zarządzanie procesowe.

Rozdział 2, pt. „*Wyzwania i rzeczywistość*” (s. 90-146) zamyka się w trzech podrozdziałach. Podrozdział 2.1 (s. 90-110) pt. „*Zagrożenia dziedzictwa archeologicznego*” analizuje zgodnie z tytułem sumę niebezpieczeństw mogących skutkować zniszczeniem lub co najmniej ubytkiem dziedzictwa archeologicznego. Doktorant omawia je poprzez przytoczenie i przeanalizowanie dyskusji na ten temat jaka trwa w nauce polskiej. Generalnie dzieli ją historycznie na dwa okresy podając stan na lata 90-te XX wieku (ujęte sumarycznie w tabeli 1, s. 93-96) oraz stan na lata 20-te XXI wieku (tabela 2, s. 103-108). Porównanie tych okresów ukazuje zmiany jakie zaszły w rozumieniu zagrożeń i jakie rozwiązania są możliwe a nawet konieczne. Należy dodać, że autor słusznie kładzie nacisk na wyjątkową wagę nowego obszaru zagrożeń dziedzictwa

archeologicznego jakimi są wielkie inwestycje budowlane i stosunek do nich zarówno firm budowlanych jak i firm archeologicznych wykonujących badania naukowe na zlecenie. Trzeba tu jednak zwrócić szczególną uwagę na dwa spośród siedmiu głównych punktów zagrożeń według tabeli 2. Jeden to punkt 4b, mówiący między innymi o stosowaniu przez niektóre firmy rażąco niskich cen, które mają niewątpliwie negatywny wpływ na jakość wykonywanej pracy. Z kolei w punkcie 5d poruszona została od lat nie rozwiązana systemowo sprawa magazynowania i muzealizacji zbiorów. Wbrew pozorom zagadnienia muzealizacji i magazynowania nie są tożsame, gdyż logistyka magazynowa nie musi wiązać się koniecznie z muzeami. Istniała ongiś idea budowania centralnych magazynów regionalnych, częściowo, w niewielkim stopniu zrealizowana. Generuje ona jednak problem finansowy (budowa magazynów) i administracyjny. Kto bowiem miałby zarządzać i chronić takie centra? Magazynowanie zbiorów jest istotną cegiełką w budowanym przez Doktoranta modelu. Powraca tutaj też od dawna istniejąca myśl o utworzeniu „Izby Archeologicznej” jako ciała kontrolno-nadzorującego. Konsekwencją omówionego podrozdziału jest kolejny, 2.2. pt. *„W poszukiwaniu rozwiązań”*. Tutaj mgr Marek Żółkiewski podaje listę istniejących już rozwiązań i własną ich interpretację. Wyszczególnia przede wszystkim „dobre prawo” w zakresie ochrony dóbr kultury, które według autora jest uchwalone, a pozostaje kłaść nieustanny nacisk na wolę środowiska badawczego o utrzymywaniu wysokich standardów zawodowych. Przywołuje tu na przykład Kodeks SNAP z 2010 roku. Píše również o kierunkach przebudowy istniejącego systemu usług w dziedzinie archeologii w celu poprawienia jego zdolności wykonawczych ze szczególnym uwzględnieniem jakości. Uważa, że należałoby być może rozważyć ponownie koncepcję, która od lat nurtuje środowisko archeologów, dotyczącą utworzenia ciała kontrolnego, nadzorującego wszystkie badania terenowe w trosce o jakość pracy i bezpieczeństwo dziedzictwa archeologicznego (cytowana wyżej Izba Archeologiczna). Może łatwiejszym rozwiązaniem i bardziej gotowym do przyjęcia przez środowisko byłoby powołanie Archeologicznego Inspektoratu Nadzoru, który nie wymagałby nostryfikacji uprawnień do badań polowych, jak to proponowano dla Izby Archeologicznej? Inspektorat taki musiałby być instytucją niezależną strukturalnie - ale jest to wyłącznie moja uwaga na marginesie problemu. Szeroko omówiony jest też system rozliczeń oparty na modyfikatorach. Autor słusznie podkreśla, że jest to dobre narzędzie, które wymaga czasowego unowocześniania. W kwestii poszukiwania rozwiązań leży też, związany z rozliczeniami wyżej poruszany problem niskich cen. Wydaje się, że autor pracy, znając ten dylemat, nie porusza go zbyt dociekliwie wiedząc dobrze, że nie do Niego należy rozwiązanie. Powiem jednak we własnym imieniu, jako niegdysiejszy współwłaściciel firmy archeologicznej wykonującej badania ratownicze na zlecenie, że jedynym wyjściem jest lobbowanie za uzdrowieniem prawa o przetargach i wprowadzenie, wreszcie!, kryterium najniższej

ceny oraz automatycznego ścinania cen brzegowych. Mówiąc wprost, w tym drugim przypadku niebrania pod uwagę przez zamawiającego cen najniższych i najwyższych pojawiających się w procesie ofertowania w dokumentacji przetargowej. Nadto, problem cen i magazynowanie zbiorów mają wręcz kluczowe znaczenie dla właściwej ochrony archeologicznego dziedzictwa narodowego. Przez trudności z przekazaniem zbiorów do właściwego składowania, zbiorów archeologicznych, które są własnością państwa, a więc społeczeństwa niszczyć źródła naukowe i przepada część dziedzictwa archeologicznego. Z powyższych myśli wynika, jak ważnej problematyki i nie pozbawionej emocji dyskusji dotyczą rozważania i analizy Doktoranta.

W następnym podrozdziale 2.3 (s. 114-146) pt. „*Granice archeologii – analiza*”, chodzi o wytypowanie elementów najważniejszych w organizacji archeologicznej zaangażowanej w badania inwestycyjne. Zostały w nim szczegółowo omówione dokumenty, na których opiera się archeologia kontraktowa. Zasadniczy zrąb rozdziału został podzielony na 5 grup dokumentów zasygnalizowanych w podrozdziale 1.2. Tutaj zostały one omówione drobiazgowo z podaniem rozwiązań usprawniających i upraszczających ich stosowanie. To kolejna bardzo istotna część pracy, bezpośrednio dotycząca najważniejszych składowych: podstaw prawnych i dokumentacji przetargowej. To część pracy, która z pewnością może dobrze służyć wielu wykonawcom. Doktorant przytacza tu między innymi definicję badań archeologicznych i zabytku archeologicznego. Porusza po raz kolejny bazowe podstawy problematyki archeologii ratowniczej jak na przykład, nieustannie wrażliwą sprawę magazynowania zbiorów jak też uzyskania odpowiedniego czasu na ich opracowanie. Powraca również zagadnienie, które wybrzmiewało już wcześniej: badania ratownicze na wielkich inwestycjach budowlanych to bardziej usługa czy badania naukowe? (s. 119). Jak się wydaje Doktorantowi bliższe jest stanowisko menadżerskie, opierające się na usługach. Należy jednak przypuszczać, że problem nie leży w przeciwstawianiu tych czynności a jedynie w podejściu praktycznym. Badania naukowe na zlecenie realizowane są przecież „od wieków” w świecie całej nauki, od chemii i fizyki po nauki humanistyczne. Moim zdaniem to usługa w postaci archeologicznych badań naukowych, co powinno jedynie implikować większą swobodę archeologa w ramach określonego kontraktu. Innym bardzo ważnym i dyskusyjnym tematem poruszonym w tym podrozdziale jest kwestia zawarta w postępowaniu ofertowym dotycząca rekultywacji terenu po przeprowadzonych badaniach (s. 140-141). Autor wyraźnie wykazuje jak duży problem finansowy i techniczny musi tu udźwignąć archeologia (choć lepiej i bardziej właściwie należałoby powiedzieć: konkretny archeolog), która poza prostym i oczywistym „zasypaniem wykopów” praktykowanym od zawsze, zostaje przymuszona do technologicznej rekultywacji wraz z pomiarem zagęszczenia gruntu włącznie. Takie rozwiązanie pokazuje wyraźnie „kto tu rządzi” i stawia prace archeologiczne na równi z pracami czysto

technicznymi jak układanie gazociągu gminnego czy melioracji. Nie umniejszam tu w żadnym razie tych ostatnich czynności, nie obejmują one jednak żadnych prac naukowych. Niestety, ma to niewiele wspólnego z przewidywanym porozumieniem na linii zleceniodawca-wykonawca. Stwarza to moim zdaniem dalece zawyżoną nierówność podmiotów w procesie wykonawczym, od samego początku czyli składania ofert po rozliczanie.

Rozdział 3 „*Archeologia i zarządzanie*” (s. 147-211) składa się z sześciu podrozdziałów. Rozpoczyna się od podrozdziału 3.1 pt. „*Klient*” (s. 147-159). Na wstępie zostaje zdefiniowany „klient” według Encyklopedii Zarządzania (2024) w koncepcji TQM (Total Quality Management) i w normach ISO 9100. Doktorant szczegółowo rozwija i objaśnia wszystkie aspekty tych definicji kładąc nacisk głównie na zarządzanie jakością. Podejmuje też próbę systematyki klientów firm świadczących usługi archeologiczne, co daje podstawy do opisu ich struktury a nawet oczekiwań (tabela 4, s.149-150). W toku wywodu autor formułuje też pogląd, zgodny z teorią nauk o zarządzaniu, że to od klienta zależy jakość. Jeżeli jednak tak jest, to w moim przekonaniu mamy pewien problem, o którym autor wzmiankował już wyżej. Chodzi mianowicie o fakt „przymuszania” klienta przez prawo do kupna usługi, która jest mu potrzebna jedynie do uzyskania dostępu do terenu budowy. W związku z tym jakość tej usługi może klientowi być obojętna i zależeć wyłącznie od dobrej woli obu stron. Biorąc pod uwagę nieporównywalną przewagę finansową klienta nad usługodawcą, może to być bardzo słabym punktem każdego rozwiązania.

Dalej, zaprezentowana jest struktura klientów wewnętrznych organizacji/firmy archeologicznej (ryc. 7, s. 151) i przedstawiony przepływ środków finansowych pomiędzy interesariuszami badań archeologicznych na inwestycjach drogowych (ryc. 8, s. 152). Zarysowana jest też struktura oczekiwań interesariuszy (ryc. 9, s. 153), ukazując w jak skomplikowanych warunkach funkcjonują firmy świadczące usługi archeologiczne. Podsumowując swoje rozważania o kliencie Doktorant ujmuje je w 10 punktach (s. 157-158). Co istotne w punkcie 9 pisze, że „*społeczna misja archeologii jest realizowana w ograniczonym zakresie*” a w punkcie 10: „*Realizacja badań kontraktowych obciążona jest wysokim ryzykiem wykonawczym. Dotyczy to konsekwencji finansowych, branżowych i społecznych*”. Jest istotne, że Doktorant, sam bardzo doświadczony menadżer i archeolog jednocześnie, formułuje takie wnioski i jest gotów uwzględnić je w projektowanym przez siebie modelu.

Podrozdział 3.2 pt. „*Kto tu jest najważniejszy? Case study*” (s. 159-170) poświęcony jest strategii pracy z klientami poprzez analizę interesariuszy. Przy czym tytułowe „case study” jest tu rozumiane jak sądzę, jako proces analizy marketingowo-edukacyjnej. Autor poleca tu analizę SWOT (STRENGTHS-mocne strony, WEAKNESSES-słabe strony, OPPORTUNITIES-szanse, THREATS-zagrożenia) oraz diagram V. Pareta. Dodać trzeba, że Doktorant objaśnia szczegółowo

na czym polegają obie analizy (ryc. 10, s. 159), po czym podaje przykłady w zależności od zaangażowania i wpływu interesariuszy na kontrakt (tab. 5, ryc. 11 – s.162, tab. 5, ryc. 12 - s. 167, tab. 6 - ryc. 13, s. 168). Podsumowując autor na koniec zauważa, że wzajemne oddziaływania interesariuszy są mocno skomplikowane co jest znaczną przeszkodą w budowaniu dobrej strategii postępowania. Doktorant podkreśla, nie bez racji, że realizacja prac jest zależna od istniejących przepisów za co odpowiada Ustawodawca.

Następny podrozdział 3.3. pt. „Wybór koncepcji” (s. 170-177) sprowadza się do polecenia własnej koncepcji, w czym pomocne mają być wyżej zaprezentowane narzędzia takie jak analizy SWOT, ISO, Six sigma. Jako przykład zakończonych sukcesem przekształceń mgr Marek Żółkiewski podaje przeobrażenie się po roku 1989 Państwowego Przedsiębiorstwa Pracownie Konserwacji Zabytków w mniejsze spółki i firmy. Jako ważny wkład w metodę kalkulacji kosztów i zysków autor przywołuje program Archeologicznego Zdjęcia Polski, uruchomionego już w końcu lat 70-tych XX wieku. Osiągnięciem są również modyfikatory systemu rozliczeń badań archeologicznych na zlecenie, wypracowane w dużej mierze przez dr Ryszarda Mazurowskiego z poznańskiego oddziału PP PKZ. Teraźniejszość stawia nowe wyzwania, które jak zauważa autor niosą ze sobą skutki zarówno pozytywne jak i negatywne. Najlepiej opisują to skonstruowane przez autora tabele. Tabela 7 (s. 174) – analiza SWOT dla koncepcji TQM, tabela 8 (s. 175) – analiza SWOT dla koncepcji zarządzania według norm ISO 9000 oraz tabela 9 (s. 176) – analiza SWOT dla koncepcji Six sigma. Doktorant wybiera jako optymalną koncepcję według norm ISO 9000, która jest według Niego najbardziej elastyczna i rozwojowa.

„*Podejście procesowe, modelowanie procesów, mapa procesów*” to tytuł podrozdziału 3.4.(s. 177-188). Doktorant zapowiada tu podejście procesowe jako podstawową zasadę zarządzania jakością, modelowanie jako metodę i mapę procesów jako narzędzie. W dalszej części rozwija te zagadnienia dokładnie omawiając ich znaczenie. Szczególną uwagę zwraca na ideę modelowania procesów zarządzania nawiązując do tak zwanego „koła Deminga” (ryc. 14, s. 179). Modelowanie to niezwykle istotna część pracy Doktoranta, gdyż jak sam pisze: „*Jest nim stworzenie adekwatne szczegółowego modelu realizacji archeologicznych badań na inwestycjach, a następnie, podczas podejmowanych kontraktów, sprawdzanie go, zarządzanie nim, a dalej doskonalenie.*” Jest to swoiste „credo” całej pracy, którego samodzielne podjęcie i realizacja jest wyzwaniem bardzo ambitnym i niełatwym. Idąc dalej, autor przechodzi do zasad konstruowania mapy procesów, która jest, jak sam twierdzi (s. 180) zarówno modelem jak i narzędziem jakościowym. Obrazują to logicznie skonstruowane i przejrzyste schematy zaprezentowane na rycinach 15-17 (kolejno ss: 181, 184, 186). Wszystkie schematy są dokładnie opisane i przeanalizowane. Szczególnie ważny wydaje się schemat blokowy przedstawiony na rycinie 17,

ponieważ ukazuje ważkość dokonanej oceny działań wraz z ich doskonaleniem. Na koniec mgr Marek Żółkiewski zamieszcza podsumowanie zamknięte w 5 punktach. W punkcie 4 (s. 187) zaznacza między innymi co wydaje się szczególnie ważne, że: „*Proces główny w organizacji o charakterze rynkowym przebiega w innym rytmie niż w projektach akademickich. Przy pozornej zbieżności działań, cele obu podmiotów definiowane są odmiennie*”.

W rozdziale 3.5. pt. „*Ryzyko i niepewność*” (s. 188-199) Doktorant już na wstępie podkreśla, że są one nierozzerwalnie związane z procesem podejmowania decyzji. Jako przykład podaje zestawienie kar za zwłokę z 10 przetargów za lata 2019-2023 (tab. 10, s. 188). Rozróżnia, co bardzo istotne, warunki w jakich podejmowane są decyzje, dzieląc je na podejmowane w warunkach pewności i niepewności. Rozróżnienie to dobrze obrazuje diagram na ryc. 18 (s. 190) oraz jego analiza. Terenowe badania archeologiczne narażone są bowiem na szczególnie wysokie (skrajne) ryzyko niepewności. Dalej autor rozwija i analizuje problem zarządzania ryzykiem jako procesem (ryc. 19-20, s. 193) i podaje możliwości identyfikacji i szacowania ryzyka. Prezentuje także schemat analizy ryzyka z uwzględnieniem działań zapobiegawczych i korygujących (ryc. 21, s. 197). Także w tym miejscu, na zakończenie podrozdziału Doktorant wyraźnie podkreśla, że badania archeologiczne na inwestycjach podlegają warunkom silnego ryzyka wskutek znacznej ilości zmiennych rozszerzających zakres niepewności.

Ostatni podrozdział 3.6. zatytułowany: „*Jak to rozliczyć*” (s. 199-211) jest podzielony na dwie części teoretyczną i praktyczną. Omówione w nim są szczegółowo pochodzenie i zasady rozliczeń wypracowane w znacznym stopniu przez wspomnianego już wyżej dr Ryszarda Mazurowskiego jeszcze w połowie lat 90-tych XX wieku. Są oparte na roboczogodzinach normatywnych, nazywanych następnie jednostkami normatywnymi w stosunku do jednego ara i opatrzone odpowiednimi modyfikatorami związanymi ze stopniem komplikacji zmiennych przypisywanych obiektom archeologicznym i powierzchni badawczej. Ten system, adoptowany do współczesnych warunków jest stosowany obecnie. Doktorant rozważa wszelkie jego zalety i wady. Między innymi jako jeden z newralgicznych elementów podaje przykład rozliczania prac ziemnych, o czym pisaliśmy już wyżej, i sugeruje możliwości zmian.

Rozdział 4 pracy doktorskiej mgra Marka Żółkiewskiego jest bodaj najważniejszy w całej pracy, ponieważ do niego zmierzał cały dotychczasowy wywód. Rozdział nosi tytuł: „*Model i jego elementy*” (s. 212-235 + załącznik nr 2 w osobnym woluminie – tom 2, ss. 41). Rozdział ma cztery podrozdziały. W podrozdziale 4.1. Doktorant prezentuje drogę, do której zmierzał eksponując ją w 9 zestawionych punktach problemowych ważniejsze z nich dodatkowo analizując. Sam model został zaprezentowany w podrozdziale 4.2. i załączniku nr 2 (tom II). Model ten jest projektem autorskim opracowanym dla abstrakcyjnej firmy lecz bazuje na realiach i

doświadczeniach autora poddanych analizie. Został opracowany w odniesieniu do norm ISO 9001.

Podrozdział 4.2: „*Prezentacja modelu*” (s. 215-225). Rozwijając temat mgr Marek Żółkiewski pisze, że ma to być „*prototyp systemu zarządzania i doskonalenia organizacji wykonującej badania archeologiczne na obszarze inwestycji*” (s. 215). Jego odzwierciedleniem jest wzmiankowany wyżej załącznik nr 2. Całość dokumentu mogłaby, a nawet powinna posiadać wersję elektroniczną. Autor nazywa go „*księgą systemu zarządzania i doskonalenia, w skrócie KS*” (s. 215). Ważna i znamienna jest uwaga Doktoranta, że zarządzanie takim dokumentem powinno być udziałem osoby specjalnie do tego delegowanej przez daną organizację (czytaj: wykonawcę). Jest to niewątpliwie prawda ale czy ma to być specjalista od zarządzania czy też przeszkolony pracownik? Musiałaby to być osoba godna zaufania i kompetentna, a więc odpowiednio opłacana, tym samym zapewne mieszcząca się w strukturze kierowniczej. Przechodząc dalej autor omawia bardzo szczegółowo kolejne rozdziały „KS” (Księgi systemu) od 1 do 7. Następnie przechodzi do komentowania załączników w obrębie „KS” w liczbie 12. Aby dokładnie rozeznąć się w zaprojektowanym i polecanym przez autora modelu należy przeanalizować w tym miejscu zawartość załącznika nr 2 (tom II).

Załącznik rozpoczyna strona tytułowa określająca temat jako „*System zarządzania i doskonalenia działalności organizacji świadczącej archeologiczne usługi badawcze. Model*”. Dalej zamieszczono spis treści, w którym wyodrębniono 7 rozdziałów i osobno 12 załączników wewnętrznych. W rozdziale 1 (s. 3-4) zatytułowanym „*Informacje o organizacji i systemie*” zaprezentowano dane fikcyjnej organizacji o nazwie „*Archeologiczne Usługi Badawcze*”. Należy w tym miejscu zaakcentować wyjątkowo szczęśliwy i prosty wybór nazwy zawierający w sobie maksimum informacji. Kładę na to nacisk, dlatego że dobór nazwy gra szczególną rolę w biznesie i bywa jednocześnie promocją firmy o ile przywołuje ona pozytywne skojarzenia. Niżej rozdział opisuje ogólny profil działalności tej firmy. Rozdział 2 (s. 5) „*Struktura organizacji*” jest zobrazowany modelem graficznym (ryc. 1, s. 5). W obrębie modelu kierownictwo i nadzór sprawuje zarząd, któremu podlegają odpowiednie działy kierowane wewnętrznie i posiadające swoich pracowników. Niejako obok zarządu działają w systemie „back offis” (a więc bez bezpośredniego kontaktu z klientem) księgowość i administracja. Rozdział 3 (s. 6-7) pt. „*Terminy i definicje*” precyzuje zgodnie z tytułem, kluczowe pojęcia np. „mapa procesów”, „klient”, „działania korygujące”. Warto dodać, że autor proponuje ewentualnym przyszłym użytkownikom możliwość rozbudowywania słownika o treści im potrzebne. Rozdział 4 (s. 8-10), to „*Mapa procesów*”. Ich przebieg i wzajemne zależności obrazuje autorski model graficzny zaprezentowany na rycinie 4.1 (s. 8). Doktorant wyodrębnił trzy główne grupy procesów: zarządzania i doskonalenia, wspomagające i realizacyjne. W tych ostatnich podprocesami brzegowymi są ofertowanie i

muzealizacja. Co bardzo ważne system jest pomyślany tak, że mapę procesów można edytować zgodnie z własnymi potrzebami. W rozdziale 5 (s. 11-15) pt. „*Procesy zarządzania i doskonalenia 1.0*” tytułowe procesy obrazuje rycina 5.1 (s. 11). I tutaj także system został tak skonstruowany, że można go dowolnie modyfikować. Wewnątrz koła procesowego znajdują się nadzory nad personelem, finansami, nad systemem, nad umową i niezwykle ważne, działania zapobiegawcze czyli nadzór nad ryzykiem. Wszystkie składowe są dodatkowo opisane i objaśnione. Niejako osobne miejsce zajmuje proces doskonalenia zobrazowany schematycznie w postaci koła Deminga (ryc. 5.2, s. 14), gdzie następstwo procesowe przebiega według haseł: planuj-wykonaj-sprawdź-działaj. Rozdział 6 (s. 16-19) zatytułowany „*Procesy wspomagające 2.0*”. Przedstawia go schemat na ryc. 6.1 (s. 16). Obejmują one nadzór nad dokumentami formalnymi, nadzór nad dokumentacją archeologiczną i źródłami, działania korygujące, nadzór nad zasobami (w tym podnoszenie kompetencji pracowników). Ostatnim etapem jest nadzór nad umowami podwykonawców i realizacja zakupów. Ostatni 7 rozdział pt. „*Proces główny*” poświęcony jest od strony wykonawczej najistotniejszej kwestii, czyli realizacji zamówienia. Obrazuje go schemat przedstawiony na ryc. 7.1 (s. 20).

Ostatnią część tomu 2 stanowią załączniki 1-12 (s. 22-41). Załączniki opatrzone są siedmioma schematami blokowymi z przyporządkowanymi im opisami i tabelami. Są one opracowane jako znormalizowane karty z numerem porządkowym, datą, tytułem konkretnego zadania/procesu oraz miejscem na uwagi. Na samym początku, w załączniku 1, autor proponuje prowadzenie dorocznego przeglądu elektronicznej KS (Księgi systemu) i jej aktualizacji przez wpis w odpowiedniej rubryce. W związku z tym należałoby przyjąć, że osoba odpowiedzialna za taką weryfikację musi dysponować elektronicznym podpisem, co wiąże się z rozdziałem uprawnień do przeglądania KS i ingerencji w jej treść. Według słów autora najważniejszymi załącznikami są karty procesów i podprocesów. Mają one wspomóc wykonawcę na każdym etapie: od opublikowania przetargu do momentu zakończenia jego realizacji. Jest w nich zawarta ocena pól ryzyka, łącznie z wycofaniem się z przetargu oraz odpowiedzialnością kierownika komórki organizacyjnej i pracowników. Na załączniku 12, który prezentuje kartę przetargu kończy się aneks 2. Karta przetargu, w formie tabeli zawiera najważniejsze dane związane z postępowaniem przetargowym. Jest to prosty i bardzo użyteczny dokument do wykorzystania zarówno w procesie bieżącym jak i w archiwum.

W tym miejscu czytelnik wraca do tomu I i kolejnego podrozdziału 4.3. zatytułowanego „*Zarządzanie ryzykiem*” (s. 225-231). Doktorant objaśnia sposób typowania ryzyka uwzględnionego w schematach i diagramach proponowanego modelu. Analizuje cztery podstawowe składowe ryzyka w procesie realizacji zadania: ryzyko efektów, kosztów, czasu i

zasobów. Zestawienie punktów ryzyka ukazuje tabela 14 (s. 227). Ważnym etapem jest szacowanie ryzyka (tab. 15, s. 228), które należy analizować postępując zgodnie z prezentowanymi metodami. Podstawową trudność stanowi tu brak możliwości pomiaru elementów ryzyka z uwagi na nieistnienie jednostek pomiarowych. Autor proponuje tutaj wykorzystanie tak zwanej „macierzy decyzyjnej”, w której odpowiednim przyczynom bądź skutkom można przypisać, jak się wydaje umowną wartość liczbową bądź rangę pojęciową/słowną. Obrazuje to tabela 16 (s. 229), w której ryzyko posiada odpowiednią skalę pojęciową wyrażoną jako niskie, średnie lub wysokie. Jest ono ważone na linii prawdopodobieństwa o takiej samej skali. Każdemu stopniowi ryzyka jest przypisana odpowiednia ilość punktów. Pozwala to ocenić je odpowiednio ściśle. Uważam to za bardzo dobre i proste rozwiązanie dające wykonawcy szansę ocenić własne możliwości. W naukach matematyczno-przyrodniczych, a szczególnie w fizyce, propozycja takiego rozwiązania problemu określana jest jako „elegantka”. Opierając się na powyższym pomysle, Doktorant opracował analizę ryzyka w postaci tabeli 17 (s. 229-230). Wyróżnił w niej 15 problemów źródłowych. Na przykład w punkcie drugim zawarł ryzyko bardzo krótkich terminów realizacyjnych, które przy podjętych odpowiednich działaniach zapobiegawczych i tak generują duże ryzyko. Trzeba podkreślić, że autor, zresztą wielokrotnie kładzie nacisk na wartość pracy zespołowej, która jest ważna przy rozwiązywaniu problemów.

Rozdział 4.4. nosi tytuł „*Walidacja*” (s. 231-235). Jest to część pracy, w której Doktorant przechodzi do empirycznej strony modelu. Od razu broni się przed zarzutem, że modele dokładnie tego rodzaju podlegające walidacji, dotąd nie powstały. Twierdzi, słusznie, że dokonuje tego, mniej lub bardziej świadomie każda organizacja rynkowa. Problemem jest niewielka możliwość przetestowania systemu na organizacjach już działających, a większa na organizacjach nowo powstałych. Dodaje też, że elementy Jego autorskiego modelu były testowane w ramach firmy, w której pracuje ale nie miały szans dalszego rozwinięcia z uwagi na czas powstawania niniejszej rozprawy. Dalej podaje zestawienie postępowań ofertowych za rok 2023 (tab. 18, s. 232) i zauważa, że na 21 z nich, Jego firma uczestniczyła w 12, przy czym 2 zakończyły się sukcesem. Natomiast komplementarne sprawdzenie modelu wymagałoby skonstruowania prototypu. Walidacja modelu możliwa jest na jego poszczególnych segmentach, co też autor częściowo uczynił. Na koniec mgr Marek Żółkiewski zaznacza, że żaden model doskonały nie jest i wymaga dostosowań do specyfiki organizacji. Dlatego skonstruowany przez Niego model jest otwarty na każdym etapie i w każdym segmencie. Uważam, że jest to podstawowa zaleta i sukces całego projektu zarządzania organizacją stworzoną przez Doktoranta dla archeologicznych badań terenowych na wielkich inwestycjach budowlanych. Wydaje mi się również, że autor nie miałby nic przeciw temu, aby rozszerzyć program studiów archeologicznych o kierunek menadżerski. Sądzę, że wobec wyzwań jakie niesie

teraźniejszość i przyszłość archeologii byłaby to całkiem niezła propozycja.

Ostatni rozdział 5. pracy nosi tytuł „*Uwagi, wnioski, rekomendacje*” (s. 236-254). Tutaj Doktorant dokonuje podsumowania całości podnosząc, że poprzedni rozdział, rozdział 4 wraz z załącznikiem 2 był celem do którego zmierzał. W ostatnim rozdziale autor postanowił też dokonać przeglądu ważniejszych tez projektu nazywając je „kamieniami milowymi”. Zbudował je w postaci 11 zadań o konkretnych tematach, omawiając je obszernie i niekiedy jeszcze dodając własne przemyślenia, które nie wybrzmiały dostatecznie silnie w toku wywodu. Jako rekomendację autor rozumie potrzebę dobrego prawa w zakresie objętym tematem pracy i stosownego dofinansowania aparatu ochrony zabytków, w czym jak sądzę zawiera się też ich muzealizacja.

Po rozdziale 5-tym, następuje wyodrębnione zakończenie (s. 255-256), gdzie mgr Marek Żółkiewski postuluje czerpanie wzorów z najlepszych, także z innych krajów, o korzystnych rozwiązaniach dla ogólnie rozumianej archeologii kontraktowej. Uważa także, że skoro termin „usługi archeologiczne” źle się kojarzy można go zastąpić pojęciem „archeologii prewencyjnej”. W tym miejscu nie zgadzam się z Doktorantem, bo dlaczego nie prewencyjnej, przecież to to samo? Czy też się źle kojarzy? Moim zdaniem „archeologia ratownicza” brzmi najpełniej i najprościej. Ale to już zupełny margines moich uwag.

Całość pracy kończy, jak to już pisałem wyżej stosowny wykaz literatury i lokalizacji internetowych, poprzedzone wykazem skrótów bibliograficznych i wykazem aktów prawnych, normatywnych i konwencji (s. 257-287). Po nich następuje zestawienie rycin i tabel (s. 288-291). Osobny pakiet stanowi załącznik 1 (44 strony oddzielnie numerowane), który obejmuje katalog postępowań o udzielenie zamówienia publicznego z lat 2019-2023 wraz z krótkim komentarzem. Katalog jest uporządkowany tabelarycznie.

* * *

Poddając ocenie rezultaty pracy mgra Marka Żółkiewskiego należy odwołać się do Jego własnych słów z początków rozdziału 5. w których mówi, że cel do którego zmierzał stanowi skonstruowanie autorskiego modelu zarządzania i doskonalenia organizacji świadczącej usługi archeologiczne. Cel ten, moim zdaniem osiągnął budując własny, prakseologiczny i sprawnie zbudowany model. Należy uwypuklić znaczny wysiłek intelektualny autora, pracującego przecież na materiale niełatwym, rozproszonym i bardzo dyskusyjnym, i mówiąc wprost nie zawsze spotykającym się ze zrozumieniem środowiska naukowego archeologów polskich. Ważną składową całej pracy jest również jasny i przejrzysty język, co zbyt częste nie jest. Tym bardziej, że praca dotyczy przedmiotu o wysokim stopniu komplikacji zarówno w zakresie terminologii jak i analizy szczegółowej. Podejmując się zaprezentowanego w pracy zadania autor wziął na siebie znaczny

ciężar wyłożenia środowisku archeologicznemu szczegółów teorii zarządzania organizacją, której cele są pozornie wewnętrznie sprzeczne. Bo jak tu pogodzić rzetelne badania naukowe z presją czasu, rozbieżnymi celami interesariuszy i bezpieczną realizacją zadania zakończoną zyskiem? W swoich rozważaniach zawartych w logicznym wywodzie Doktorant wykazał, że jest to możliwe.

Bolączką pracy są dwa punkty węzłowe, które w żaden sposób nie były zależne od koncepcji autora. Pierwszy z nich, o czym już pisałem wyżej dotyczy prawa przetargowego nie uwzględniającego cen minimalnych lub przynajmniej automatycznego wykluczania cen brzegowych. Wiąże się z tym także proces ogłaszania przetargów, nie zawsze uwzględniający tak istotny dla archeologa element czasu. Mówiąc krótko, zbyt często przetargi ogłaszane są zbyt późno w stosunku do czasu jaki pozostaje archeologowi na wykonanie zadania. Drugi punkt, również już poruszany dotyczy finansowania przestrzeni magazynowej, do której powinny trafiać zbiory zabytków z wykopalisk. Być może nacisk kładziony przez mgra Marka Żółkiewskiego na konieczność przecięcia tego „węzła gordyjskiego” przyniesie zamierzony efekt. Leży to jednak głównie po stronie Ustawodawcy.

Na koniec należy położyć nacisk na charakter wdrożeniowy projektu mgra Marka Żółkiewskiego. Z lektury jego dzieła wynika, że jest on praktycznie gotów do realizacji. Można jedynie podkreślić, że będzie on najlepszy dla dużych organizacji/firm mogących prowadzić badania na kilku inwestycjach jednocześnie. Chciałbym też dodać, że uważam iż praca Doktoranta, po usunięciu drobnych nieścisłości powinna zostać opublikowana drukiem, nie tylko na sposób elektroniczny, może bowiem być przydatna archeologom „w polu” a to nie zawsze sprzyja komputerom. A poza tym *littera scripta manet*.

Uważam także, iż wartości merytoryczne, jakie wprowadza sobą rzeczona rozprawa dają wszelkie podstawy dla postawienia wniosku o jej wyróżnienie.

Konkludując stwierdzam, że recenzowana praca pod względem tak formalnym, jak i merytorycznym zawiera wszystkie elementy niezbędne dla dysertacji doktorskich, **spełniając** tym samym wymogi stawiane rozprawom doktorskim określonym w art. 187 Ustawy z dnia 3 lipca 2018 r – Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2018 nr 1669) i ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20. 07. 2018 r. (Dz. U. 2018 nr 1668). Wnioskuje zatem o **dopuszczenie** mgr Marka Żółkiewskiego do dalszych etapów przewodu doktorskiego.

VIDI DECANUS

dr hab. Justyn Skowron

Justyn Skowron

[Signature]
DZIEKAN
Wydziału Archeologii
prof. dr hab. Andrzej Michałowski
14.11.2025.