

Warszawa, 18 stycznia 2025 r.

*dr hab. Mateusz Juchniewicz, prof. SGH*

*Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr inż. Mateusza Szymborskiego  
pt. „Ład projektowy w zarządzaniu zamówieniami – perspektywa  
organizacji projektowych funkcjonujących w Polsce” napisanej pod  
kierunkiem dr. hab. inż. Eryka Głodzińskiego, prof. PW**

**1. Przedmiot recenzji**

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska Pana **mgr inż. Mateusza Szymborskiego** pt.: „**Ład projektowy w zarządzaniu zamówieniami – perspektywa organizacji projektowych funkcjonujących w Polsce**” wykonana na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej pod opieką naukową dr hab. Eryka Głodzińskiego prof. PW jako promotora. Podstawą opracowania recenzji jest Uchwała nr 295/II/2024 Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Warszawskiej z dnia 22.10.2024 r. powołująca mnie na recenzenta w/w rozprawy.

**2. Problematyka rozprawy**

Rozprawa dotyczy ważnej, stale rozwijającej się i aktualnej, zarówno z punktu widzenia praktyki jak też i teorii, problematyki zarządzania projektami. Znaczenie projektów w wymiarze gospodarek, organizacji oraz ludzi potwierdzają nie tylko obserwacja otaczającej rzeczywistości, ale także obszerne badania. Projekty stały się zatem stałym krajobrazem funkcjonowania organizacji – często ich powodzenie może decydować o przetrwaniu całej organizacji. W wielu branżach projekty uzyskały tak duże znaczenie, że nie wystarczą już proste rozwiązania w zakresie definiowania ich celów planowania ich przebiegu i monitorowania postępów prac. Konieczne jest budowanie rozwiązań instytucjonalnych, trwałych i obejmujących swoim zakresem kompleks wyzwań zarządczych związanych z realizacją projektów. W obliczu tych zjawisk podejmowanie problematyki badawczej z zakresu tzw. ładu projektowego jest

uzasadnione i potrzebne – w szczególności w obliczu wciąż skąpego materiału literaturowego i badawczego z zakresu „project governance”.

Obszerne uzasadnienie wyboru problematyki rozprawy przedstawione zostało we wstępie. Autor trafnie wskazał w nim istniejące luki i wyzwania dla nauk o zarządzaniu.

Podsumowując tę część recenzji: **wybór problematyki rozprawy i jego uzasadnienie uznaję za właściwe zarówno z punktu widzenia naukowego jak też praktycznego.**

### **3. Układ i tytuł rozprawy**

Rozprawa rozpoczyna się od obszernego wstępu zawierającego opis kontekstu, uzasadnienie wyboru tematyki rozprawy, określenie jej celów, przedmiotu badań, zastosowanych metod oraz krótki opis przebiegu badań oraz struktury rozprawy. Szkoda, że zabrakło syntetycznej informacji o hipotezach badawczych.

Część merytoryczna rozprawy zawarta jest w pięciu rozdziałach, podzielonych na dwie części – teoretyczną i empiryczną. Rozdział pierwszy wprowadza w tematykę projektów i projektyzacji. W rozdziale drugim przedstawiono istotę ładu projektowego oraz dokonano przeglądu literatury w tym zakresie. W rozdziale trzecim autor zaprezentował ujęcie ładu projektowego w zamówieniach projektu i na tym kończy część teoretyczną. Część empiryczna to dwa rozdziały. Rozdział czwarty poświęcony jest opisowi metody badawczej oraz prezentacji wyników badań. W rozdziale piątym autor podjął próbę opracowania modelu ładu projektowego dla zamówień. Rozprawa kończy się podsumowaniem i wnioskami końcowymi. Do rozprawy dołączono bibliografię, spisy rysunków i tabel. Łącznie rozprawa liczy 303 strony maszynopisu, z tego ok. 240 stron treści merytorycznych.

**Tytuł rozprawy budzi moje wątpliwości.** Nie do końca jestem przekonany, że można mówić o tworze takim jak „ład projektowy w zarządzaniu zamówieniami” oraz jak autor pojmuje „organizację projektową”. Odniosę się do tych zagadnień również w dalszej części recenzji.

### **4. Uwagi merytoryczne**

Uwagi merytoryczne rozpoczną od refleksji nad terminologią. Niestety, autor całkowicie swobodnie (można wręcz użyć sformułowania” nonszalancko) postępuje się

terminologią z zakresu zarządzania. Rozdziały, których celem miało być uporządkowanie terminologii i wprowadzenie porządku tylko pogłębiają chaos. Uwagi moje dotyczą spraw drobniejszych – takich jak np. słowo „dedykowane” (rażący amerykańizm) lub „metodologia” (zamiast „metodyka”) ale również zasadniczych.

Np. termin „organizational project management” jest przez autora losowo tłumaczony jako „zarządzanie w ramach organizacji projektowych” lub „zarządzanie organizacjami projektowymi” oraz wreszcie „organizacyjne podejście do projektów”.

Termin organizacji projektowej wymienionej w tytule nie został dostatecznie wyjaśniony. Autor przyjmuje, że są to przedsiębiorstwa, które realizują projekty. Mam poważne wątpliwości co do takiej interpretacji.

Autor dość swobodnie operuje też „ideą ładu projektowego”, „systemem ładu projektowego”, „architekturą ładu projektowego”, „modelem ładu projektowego” i „mechanizmami ładu projektowego”. Jakie są zależności między tymi hasłami?

Miałem niestety też problem ze zrozumieniem myśli przewodniej w obszernych fragmentach pracy – np. cały podrozdział 1.3 stanowi zlepek różnych myśli, wątków – całkowicie wymieszanych i niepowiązanych ze sobą.

Zarządzanie zamówieniami jako jeden z obszarów wiedzy PMBoK zostało opisane bardzo skrótowo – właściwie jeden akapit na str. 30. Pod rysunkiem na str. 31 jest z kolei jakby urwana myśl (zdanie zaczyna się od słów: „...Uwarunkowana jest zmiennym otoczeniem”).

W całej części terminologicznej (niekiedy nazywanej teoretyczną lub erudycyjną) pojawia się bardzo duża liczba zdań, których znaczenia niestety nie jestem w stanie rozszyfrować. Wypisałem niektóre przykłady ale w pewnym momencie zrobiło się tego bardzo dużo – przytoczę kilka:

- „przejsście ze stabilnego trybu rutynowej pracy do dynamicznie zmieniających się wymagań i bardziej złożonej hierarchii kierownictwa.”
- „Ze względu na rosnącą projektyzację, organizacje projektowe skupiają się na adaptacji warunków w środowiskach projektowych do aktualnych wymagań rynkowych.”
- „W wyniku tego, pewne aspekty są omawiane z niedostateczną uwagą, a inne nad wyraz dokładnie, nie pozostawiając pola organizacjom do adaptacji ich specyficznych warunków funkcjonowania.”

- „...i w różnym stopniu bazuje na uprzedzeniach i możliwościach danej organizacji.”
- I nagle znikąd: „Stąd też potrzeba ochrony, koordynacji i adaptacji różni się znacznie między tymi dwoma kontekstami.” Jakimi kontekstami?
- „Wspomniane mechanizmy zarządzania stanowią zabezpieczenie przed oportunistycznym, który firmy wykorzystują do zarządzania wymianą między-organizacyjną”
- „Patrząc holistycznie, środowisko organizacyjne, handlowe i instytucjonalne, które stanowi podstawę produkcji projektowej, jest wpisane w procesy zamówień projektowych”
- „...i obejmuje każdy aspekt przygotowania transakcji, od określenia zasadności biznesowej i finansowania po wyznaczenie konsultantów, wykonawców i dostawców”
- „Zwiększona, oparta na zaufaniu współpraca pomiędzy stronami projektu jest uważana za odpowiednie rozwiązanie wielu problemów branży” – jakiej branży?
- „Innymi słowy, współpraca prowadzi do koordynacji, a koordynacja z kolei prowadzi do tego, że wartość projektu wpływa na efektywność.”
- „Międzyorganizacyjne wspólne projekty innowacyjne są coraz częściej wymieniane jako "najlepsza praktyka". Konkretnie inwestycje są ważne z punktu widzenia tworzenia wartości dla projektów między-organizacyjnych, jednak mogą wywołać problem "zatoru", formalne umowy i zaufanie relacyjne to dwa typowe mechanizmy zarządzania stosowane w celu zabezpieczenia konkretnych inwestycji”

Rozdział 1.4 – wyższe poziomy projektacji – czyli jakie? Koncepcja ciekawa ale bez charakterystyki tych poziomów niezrozumiała.

**Rozważania i ustalenia terminologiczne zostały niestety przeprowadzone w sposób nieuporządkowany. Duży nakład pracy doktoranta, który dostrzegam w obszernym przeglądzie literatury nie znalazł przełożenia na przejrzysty, logiczny tekst porządkujący terminologię.**

## 5. Uwagi metodyczne

Problematyka metodyczna dotyczy wyboru trybu postępowania badawczego (strategii badawczej), prawidłowości zastosowanych modeli badawczych i przebiegu badań.

Autor porusza zagadnienia metodyczne w kilku miejscach rozprawy – główny podział to opis badań literaturowych i empirycznych. W części dotyczącej badań literaturowych autor stwierdza, że wykorzystał 3 metody badawcze. Jak już wspomniałem – widać duży nakład pracy autora (zapewne przede wszystkim przy systematycznym przeglądzie literatury) i znajomość wybranych metod badań literaturowych. W sposób oczywisty metody takie jak narracyjny przegląd literatury czy obserwacja uczestnicząca są dość kontrowersyjne – zarówno z punktu widzenia swobody metodycznej jak i dowodów na zastosowanie. Niemniej, metodyka badań literaturowych jest poprawna.

Niestety, dość istotne zastrzeżenia mam do metod badawczych zastosowanych w części empirycznej.

Najważniejsze wątpliwości, czy wręcz zarzuty mam wobec powiązania problemu badawczego, pytań badawczych i hipotez. **W mojej opinii autor rozwiązał inny problem badawczy, niż sformułowany w rozprawie. Konstrukcja ankiety badawczej wskazuje na charakter eksploracyjny badania, które mogłoby posłużyć np. do wstępnego oszacowania dojrzałości organizacji w zakresie zarządzania zamówieniami. Znaczna część pytań odnosi się ogólnie do polityki zakupowej w organizacji. Również niektóre hipotezy badawcze nie są powiązane z problemem badawczym lub pytaniami. Ten brak logiki niestety nie pozwala pozytywnie ocenić umiejętności doktoranta do prowadzenia samodzielnych badań.**

Dalsze zarzuty dotyczą bardziej szczegółowych zagadnień:

- Losowość próby – jak można zdefiniować populację „organizacji projektowych” lub „organizacji realizujących projekty”? W mojej opinii to całkowicie niemożliwe, stąd i losowy dobór próby jest niemożliwy do zastosowania.
- Str. 128: „W badaniach zasadniczych – jako jeden z rezultatów badań pilotażowych - przyjęto, że operat badawczy to przedsiębiorstwa projektowe,

realizujące zamówienia komercyjne (sektor prywatny)” – dlaczego zatem w próbie badawczej 12 respondentów pochodziło z administracji publicznej? Pomijając niespójność – polityka zakupowa, łąd związany z procesami zakupowymi – to zagadnienia szczególnie ważne w administracji publicznej.

- W mojej opinii problem badawczy: „konceptualizacja, operacjonalizacja i popularyzacja ładu projektowego w zamówieniach projektowych” – nie jest poprawnie sformułowany. O ile mogę się zgodzić co do konceptualizacji, to nie dostrzegam w rozprawie szerszej operacjonalizacji czy popularyzacji (czy rozprawa doktorska powinna zajmować się popularyzacją? A może Autor chciał zbadać stopień popularyzacji ładu projektowego?).
- W niektórych warstwach próba była bardzo nieliczna (czasami wręcz doszło do sytuacji, że próba liczyła 1 lub 2 podmioty) i nie dawała podstaw do wnioskowania.

Rozważania na temat formułowania celów i stopnia ich osiągnięcia umieszczę tu – w części metodycznej:

**w ujęciu poznawczym:**

- określenie istoty ładu projektowego w zarządzaniu projektami, zwracając szczególną wagę na dynamicznie rosnący udział outsourcingu w działalności projektowej organizacji projektowych (rozwiązania prawne, kultura społeczna, rozwiązania organizacyjne np.) – cel zrealizowany częściowo. Istota ładu projektowego w zarządzaniu projektami (swoją drogą to dość osobliwe sformułowanie – czy można mówić np. w o ładzie projektowym w zarządzaniu procesami?) jest dość solidnie opisana.
- uporządkowanie aktualnego stanu wiedzy dotyczącej ładu projektowego, w tym systematyka wiedzy dotyczącej ładu projektowego z perspektywy obszaru wiedzy zarządzania zamówieniami – cel osiągnięty tylko częściowo. Jak wspominałem – wynika to z uwag do części terminologicznej.

**w ujęciu metodycznym:**

- przedstawienie elementów i występujących między nimi powiązań tworzących architekturę ładu projektowego z uwzględnieniem uwarunkowań polskiego systemu społeczno-gospodarczego – cel osiągnięty częściowo.

Sądzę, że uwzględnienie uwarunkowań polskiego systemu społeczno-gospodarczego powinno być wyraźnie zasygnalizowane.

- statyczna i dynamiczna operacjonalizacja systemu ładu projektowego na poziomie zamówień w ujęciu modelowym (stworzenie statycznego i dynamicznego modelu) – cel zrealizowany. Jak wspomniałem – zaproponowane modele są ciekawe z perspektywy naukowej.

#### **w ujęciu empirycznym:**

- określenie stopnia zrozumienia idei ładu projektowego wśród przedstawicieli organizacji projektowych w Polsce – sądzę, że cel wymaga przeformułowania. Badania skupiły się na określeniu raczej stopnia „rozumienia różnic między zarządzaniem zamówieniem a ładem projektowym”, a nie rozumieniu idei ładu projektowego. Ponadto nie wiadomo, kim są przedstawiciele organizacji projektowych?
- przedstawienie zaleceń w zakresie projektowania i wykorzystania architektury ładu projektowego na poziomie zamówień – cel osiągnięty.
- wskazanie rekomendacji dla biznesu w zakresie wykorzystania ładu projektowego w odniesieniu do zamówień projektowych (relacji projekt vs. zleceniobiorca) – cel osiągnięty.

### **6. Wykorzystanie literatury przedmiotu**

Jak już wspomniałem, autor wykonał obszerną pracę dokonując analizy literatury. Spis bibliografii wskazuje, że autor ma dobre rozeznanie w literaturze przedmiotu – w szczególności z zakresu zarządzania, zarządzania projektami, ładu organizacji, zarządzania zamówieniami.

### **7. Opracowanie redakcyjne pracy**

Pod względem stylistycznym rozprawa jest niestety nieuporządkowana. Jak już wspomniałem – autor całkowicie swobodnie operuje różnymi terminami, które z pewnością nie są synonimami. Składnia zdań w obszernych fragmentach tekstu jest niepoprawna. Nie mogłem pozbyć się wrażenia, że praca została złożona przed ostatecznym przeglądem i korektą językową.

Pod względem technicznym rozprawa opracowana została poprawnie.

### **8. Kluczowe uwagi do rozprawy**

W pierwszej kolejności chciałbym podnieść sama ideę „ładu projektowego w zarządzaniu zamówieniami”. W mojej opinii taki konstrukt nie jest do końca prawidłowy. Ład – jak sama nazwa wskazuje – jest jeden i jego zadaniem jest porządkowanie pewnego obszaru działalności. Jaki jest cel wyróżniania w ramach ładu projektowego swego rodzaju „podładu” w zakresie zarządzania zamówieniami. Zaproponowany model jest ciekawy naukowo, ale w mojej opinii ma raczej ograniczoną użyteczność praktyczną. Sprawne służby zakupowe w organizacji we współpracy z kierownictwem projektu mogą z powodzeniem obsłużyć portfel nawet zróżnicowanych projektów – postępując się z jednej strony polityką/strategią zakupową całej organizacji, metodyką zarządzania projektami z drugiej.

Ponadto autor we wnioskach użył sformułowania „W tym kontekście, stworzenie modelu ładu projektowego, który uwzględniałby specyfikę organizacji...” – czy model powinien uwzględniać specyfikę organizacji?

Sformułowane cele nie są do końca poprawne, podobnie jak problem badawczy. W konsekwencji zaprojektowane przez autora badania nie są w stanie większości postawionych celów osiągnąć.

W mojej opinii badania empiryczne skupiły się przede wszystkim na badaniu praktyk/podejścia do zarządzania zamówieniami w organizacji oraz rozumieniu różnic między zarządzaniem zamówieniem a ładem projektowym.

W mojej opinii tylko niektóre z postawionych hipotez badawczych korespondują z celami rozprawy. W szczególności H1, H2, H7. Pozostałe hipotezy nie są lub są w stopniu znikomym powiązane z celami.

Ponadto – dla tych hipotez:

- **H0.3:** Właściwe rozumienie różnic między zarządzaniem zamówieniem a ładem projektowym w zakresie zamówień **nie** wpływa na złożoność systemu zarządzania zamówieniami
- **H0.4:** Rozumienie różnic między zarządzaniem zamówieniem a ładem projektowym w zakresie zamówień **nie** wpływa na złożoność systemu ładu projektowego w obszarze zamówień.

odwołano się do rozkładu cechy S7 lub S8 względem poziomów S4. Pytania S7 i S8, do których odwołują się te hipotezy mają za zadanie zbadać częstość/intensywność



stosowania określonych praktyk. Czy to można tłumaczyć jako „złożoność systemu” lub „złożoność systemu ładu”?

## **9. Podsumowanie i wnioski końcowe**

Podsumowanie uporządkowałem według kryteriów ustawowych:

1. Rozprawa doktorska powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne rozwiązanie problemu w oparciu o opracowanie projektowe, konstrukcyjne, technologiczne, lub oryginalne dokonanie artystyczne.

**Stwierdzam, że autor zaproponował oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Jakkolwiek mam uwagi natury praktycznej – koncepcja, model stanowią ciekawą przestrzeń do dyskusji naukowej. Mam również wątpliwości, czy propozycja Autora odnosi się do sformułowanego przez niego problemu naukowego.**

2. oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej.

**Stwierdzam, że rozprawa potwierdza wiedzę teoretyczną ogólną doktoranta. Niestety, brak uporządkowania myśli, wprowadzenie dużego zamieszania terminologicznego i próba poruszenia zbyt wielu zagadnień powodują, że ocena ta jest „na styk”. Rozprawa doktorska powinna przybliżyć czytelnikowi zagadnienie, objaśniać, klarować. Tutaj bardzo trudno o którykolwiek z tych elementów.**

3. oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej.

**Stwierdzam, że w rozprawie Autor nie wykazał umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Brak logiki między elementami badania oraz błędy metodyczne wskazują na konieczność poprawy.**

**Stwierdzam w związku z tym, że przedstawiona mi do recenzji rozprawa doktorska Pana mgr inż. Mateusza Szymborskiego pt.: „Ład projektowy w zarządzaniu zamówieniami – perspektywa organizacji projektowych funkcjonujących w Polsce” wymaga poprawy – w szczególności w części dotyczącej badań empirycznych. W związku z tym wnioskuję do Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Warszawskiej o przekazanie rozprawy do poprawy i ponownej oceny.**

*Mateusz Szymborski*