

**dr hab. Jacek Strojny, prof. PRz**  
Politechnika Rzeszowska  
Wydział Zarządzania  
Zakład Zarządzania Projektami  
al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów

Rzeszów, 22.10.2025 r.

## **RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ**

mgr. inż. Mateusza Szymborskiego  
*pt. Ład w zamówieniach projektowych – perspektywa organizacji projektowych  
funkcjonujących w Polsce*

napisanej pod kierunkiem  
dr. hab. inż. Eryka Głodzińskiego, prof. PW

### **1. Informacje formalne**

Obowiązki recenzenta rozprawy Pana mgr. inż. Mateusza Szymborskiego przyjąłem na podstawie uchwały nr 296/II/2024 Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Warszawskiej z dnia 22.10.2024 r. Rozprawa, licząca 308 s. do oceny została mi przekazana w wersji elektronicznej w dniu 20.11.2024 r. oraz drukowanej w terminie późniejszym. Pierwszą recenzję rozprawy przekazałem Radzie Dyscypliny w dniu 19.01.2025 r. z konkluzją negatywną w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej oraz pozytywną w odniesieniu do dwóch pozostałych kryteriów. Na tej podstawie wnioskowałem do Rady Dyscypliny o przekazanie rozprawy do poprawy i ponownej oceny po wprowadzeniu zmian uwzględniających przynajmniej kluczowe uwagi. Poprawiona rozprawa, licząca 341 s. została mi przekazana 22.09.2025 r. w wersji elektronicznej oraz w terminie późniejszym w wersji drukowanej wraz ze stosownym wnioskiem o sporządzenie ponownej recenzji. Do przekazanej dokumentacji dołączony został rozbudowany, szczegółowy dokument zawierający odpowiedź na recenzję. Nieco zmieniona tematyka rozprawy mieści się oczywiście w jednym z obszarów moich zainteresowań naukowych. Ponadto, z Panem mgr. inż. Mateuszem Szymborskim nie posiadam wspólnych publikacji.

### **2. Ocena ogólna i wniosek**

Konkludując przeprowadzoną i prezentowaną w kolejnych częściach recenzji ocenę rozprawy, chciałbym wskazać kluczowe moim zdaniem mocne jej strony oraz obszary doskonalenia.

Do najważniejszych mocnych stron rozprawy według mnie należą:

- Tematyka pracy, która odwołuje się do słabo eksplorowanej do tej pory niszy w teorii zarządzania a jednocześnie o dużym potencjale praktycznym.
- Obszerne i momentami wnikliwe badania literaturowe, pozwalające na zgromadzenie i uporządkowanie wiedzy zarówno na temat ładu projektowego oraz jego komponentu jakim jest ład w zamówieniach projektowych.
- Logika badania obejmująca przejście od identyfikacji potrzeby, przez określenie luki badawczej, sformułowanie problemu badawczego i problematyki, określenie hipotez badawczych po opracowanie złożonego modelu odpowiadającego na postawiony cel badań.
- Model statyczny i dynamiczny ładu w zamówieniach projektowych, który stanowi wartościowy wkład w rozwój teorii zarządzania oraz ma potencjał wykorzystania praktycznego.

Do najważniejszych obszarów doskonalenia natomiast w mojej opinii można zaliczyć:

- Podejście do formułowania definicji pojęcia organizacja projektowa, ignorujące istniejące w polskiej literaturze, ugruntowane w mojej opinii podejście do jego interpretacji (M. Trocki, E. Bukłaha).
- Nieuprawnione uproszczenie podczas operacjonalizacji pojęcia organizacji projektowej na poziomie badań empirycznych.

Podsumowując, w mojej opinii, **przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska spełnia wymogi określone** w art. 13, ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, Dz. U. z 2017 r. poz. 1789., a zatem:

- **stanowi** oryginalne rozwiązanie problemu naukowego,
- **potwierdza** ogólną wiedzę teoretyczną Doktoranta w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, a w szczególności w zakresie zarządzania projektami,
- **potwierdza** umiejętność Doktoranta w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

W związku z powyższym, **wnioskuję do Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Warszawskiej o dopuszczenie rozprawy Pana mgr. inż. Mateusza Szymborskiego do dalszych etapów przewodu doktorskiego.**

### 3. Uzasadnienie oceny

#### 3.1. Czy rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego?

Uzasadnieniem rozpoczęcia badań dotyczących ładu w zamówieniach projektowych w organizacjach projektowych funkcjonujących w Polsce jest zdaniem Autora luka badawcza, którą prezentuje w następujący sposób: „**niedostatek wiedzy, brak powszechnego zrozumienia różnic między zarządzaniem zamówieniami projektowymi a ładem projektowym na poziomie zamówień a nade wszystko ogromny potencjał badawczy i użytkowy w dążeniu do efektywności i skuteczności projektów stanowi lukę badawczą o walorach naukowych**” (s. 10). Na jej podstawie definiuje w następujący sposób problem badawczy: „**Problemem badawczym podjętym w pracy doktorskiej jest potrzeba precyzyjnego zdefiniowania koncepcji ładu w zamówieniach projektowych, w tym wskazania rozwiązań metodycznych i aplikacyjnych, dających fundament teoretyczny dla możliwości empirycznego zastosowania ładu w zamówieniach projektowych organizacji projektowych.**” (s. 11).

Doktorant stawia także dziewięć pytań szczegółowych, na które odpowiedzi poszukuje prowadząc badania literaturowe (s. 12-13):

- „PB1: Jaki jest aktualny stan wiedzy w zakresie ładu projektowego, w tym jakie kierunki badań są eksplorowane przez badaczy?

- PB2: Jaka jest rola ładu projektowego w zarządzaniu projektem, w tym w obszarze wiedzy związanej z zarządzaniem zamówieniami?
- PB3: Jak funkcje wspomagające zarządzanie są realizowane w ramach ładu w zamówieniach projektowych?
- PB4: W jaki sposób teoria zarządzania wspomaga eksplorowanie i eksploataowanie ładu w zamówieniach projektowych (*project procurement governance*)?
- PB5: Jak aspekty zaufania i kontroli są uwzględniane w ładzie w zamówieniach projektowych?
- PB6: Jakie modele ładu projektowego są zdefiniowane w literaturze przedmiotu?
- PB7: Jakie elementy mogą tworzyć model ładu w zamówieniach projektowych?
- PB8: W jaki sposób wykorzystanie ładu w zamówieniach projektowych może wpływać na relacje z interesariuszami projektu (dostawcami, podwykonawcami, klientem, organizacją projektową itp.)?
- PB9: Jakie narzędzia wspomagające ład w zamówieniach projektowych są wykorzystywane w organizacjach projektowych?"

Ponadto formułuje także sześć hipotez badawczych, których weryfikacji podejmuje się podczas badań empirycznych. Hipotezy przedstawiają się następująco (s. 13):

- „H0.1: Nie istnieje związek między branżą a rozumieniem przez organizacje projektowe pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych.
- H0.2: Nie istnieje związek między wielkością organizacji projektowej a rozumieniem przez nie pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych.
- H0.3: Nie istnieje związek między rozumieniem przez organizacje projektowe pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych a częstotliwością wykorzystywania przez nie narzędzi wspomagających zarządzanie zamówieniami projektowymi.
- H0.4: Nie istnieje związek między rozumieniem przez organizacje projektowe pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych a częstotliwością wykorzystywania przez nie narzędzi wspomagających ład w zamówieniach projektowych.
- H0.5: Nie istnieje związek między przypisaniem odpowiedzialności za strategię zakupową organizacji projektowej a zarządzaniem zamówieniami projektowymi.
- H0.6: Nie istnieje związek między branżą organizacji projektowej a wykorzystaniem mierników sterująco-kontrolnych wspomagających zarządzanie zamówieniami w projekcie.”

Jako główny cel badań doktorskich Autor wskazuje **opracowanie modelu systemu ładu w zamówieniach projektowych wraz z dostarczeniem podstaw jego wykorzystania w organizacjach projektowych funkcjonujących w Polsce.** (s. 11). Formułuje także dwa szczegółowe cele poznawcze dwa metodyczne oraz trzy empiryczne (s. 8-9):

- „CP1: zdefiniowanie ładu w zamówieniach projektowych, który może wspomagać outsourcing zadań projektowych (obszar wiedzy zarządzania zamówieniami projektu), w tym w organizacjach projektowych,
- CP2: uporządkowanie aktualnego stanu wiedzy dotyczącej ładu projektowego, w tym systematyka wiedzy dotyczącej ładu w zamówieniach projektowych – z perspektywy nauk o zarządzaniu i praktyki gospodarczej.
- CM1: przedstawienie elementów i występujących między nimi powiązań tworzących system ładu w zamówieniach projektowych, w organizacjach projektowych funkcjonujących w Polsce,
- CM2: statyczna i dynamiczna operacjonalizacja modelu ładu w zamówieniach projektowych.
- CE1: określenie sposobu postrzegania różnic między zarządzaniem zamówieniami a ładem w zamówieniach projektowych wśród organizacji projektowych funkcjonujących w Polsce,
- CE2: przedstawienie zaleceń dla praktyki gospodarczej w zakresie projektowania i wdrażania ładu w zamówieniach projektowych,

- CE3: wskazanie rekomendacji dla organizacji projektowych w zakresie wykorzystania ładu w zamówieniach projektowych.”

Oceniana praca dotyczy ładu w zamówieniach projektowych. Podjęcie tematyki ładu projektowego, a nawet jego dekompozycji do poziomu zamówień projektowych, uważam za trafny wybór. Mimo moich wstępnych obiekcji w tym zakresie, w mojej opinii Autor, odnosząc się do wyzwań praktyki zarządzania i prezentując obszerne badania literaturowe, umiejętnie uzasadnił przyjęte podejście. Szczególnie jest to istotne w kontekście rozwoju kompetencji projektowych zarówno indywidualnych, jak i organizacyjnych oraz zjawiska projektyzacji, do którego zresztą Autor dość często się odwołuje. Zarządzanie projektami w gospodarce polskiej rozwija się od niespełna 30 lat, jednak bardzo dynamicznie. Obecnie jednym z kluczowych wyzwań jest właśnie kształtowanie ładu projektowego w organizacjach przyjmujących podejście projektowe.

Autor znacząco przededefiniował także problem badawczy, uwzględniając krytyczne uwagi recenzentów, co powoduje że cała logika badania staje się znacznie bardziej czytelna. Co więcej, operacjonalizacja problemu do pytań szczegółowych otwiera interesujący i niszowy obszar eksploracji badawczej w zakresie badań literaturowych. Sformułowane hipotezy do weryfikacji w trakcie badań empirycznych moim zdaniem są wątpliwie uzasadnione, a ich późniejsza weryfikacja powinna zostać wzbogacona o szczegółową analizę związków między zjawiskami, tam gdzie je potwierdzono. Niemniej jednak, ponieważ zarówno pytania jak i hipotezy zostały poddane pewnej korekcie zarówno co do treści jak i struktury, wprowadzone zmiany oceniam pozytywnie.

Postawiony cel rozprawy został zrealizowany poprzez propozycję statycznego i dynamicznego modelu ładu w zamówieniach projektowych. Poddane wstępnej ocenie eksperckiej i korektom stanowią one cenną propozycję uzupełnienia dorobku nauk o zarządzaniu i jakości. Moim zdaniem mają także pewien potencjał użyteczny.

**Podsumowując, uważam że oceniana rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Cel rozprawy został osiągnięty. Zaproponowane modele uzupełniają istniejącą wiedzę z zakresu zarządzania, w szczególności zarządzania projektami oraz mają pewien potencjał użyteczny (szczególnie model statyczny). Stanowią zatem wartościową i oryginalną odpowiedź na zidentyfikowaną potrzebę uzupełnienia luki badawczej.**

### **3.2. Czy rozprawa doktorska potwierdza ogólną wiedzę Doktoranta w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości?**

Rozprawa doktorska dotyczy dość niszowego zagadnienia, jakim jest ład projektowy w zamówieniach. Mimo tego, łącznie w pracy wykorzystano aż 490 pozycji literatury, z czego znaczna część to pozycje obcojęzyczne. W źródłach znajdują się pozycje omawiające problematykę zarządzania projektami, zamówień oraz zagadnienia metodyczne badań naukowych w naukach społecznych, w szczególności w nauce o zarządzaniu i jakości. Z całą pewnością Autor udowadnia zdolność do zgromadzenia i przetwarzania wiedzy z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości. W mojej opinii wiedza zgromadzona przez Autora jest aktualna i pozwala na rozwiązanie postawionego problemu badawczego.

W poprawionej wersji rozprawy rozwiano sporo wcześniejszych wątpliwości. Autor m.in. wyraźnie sformułował definicję pojęcia organizacji projektowej. Z trudnością przyjmuję fakt powierzchownego potraktowania cytowanych na s. 9 rozprawy definicji M. Trockiego, dla którego organizacja projektowa to „zbiór osób i instytucji współpracujących przy realizacji projektu i łączących je więzi współdziałania” czy E. Bukłahy, który organizację projektową rozumie jako „sposób połączenia zbioru osób i instytucji

współdziałających przy realizacji projektu oraz łączących ich więzi współdziałania na tle różnych form instytucjonalnych, w ramach których będą realizowane czynności projektowe”. Przyjmuję jednak tutaj prawo Autora do takiej decyzji nawet jeśli się z nią nie zgadzam. Autor przyjął bowiem definicję według której „organizacje projektowe to podmioty, których istotnym obszarem działalności jest realizacja projektów, w tym dostarczanie na zamówienie zindywidualizowanych produktów (wyrobów/usług), co wymaga systemowego zarządzania działalnością projektową” (s. 9). Mimo że takie ujęcie wprowadza pewne zamieszanie w literaturze w kontekście wcześniej cytowanych definicji. Moim zdaniem wyznacza jednak dosyć czytelne i wymagające kryteria operacjonalizacji na poziomie badań empirycznych, które Autor obszedł dokonując nieuprawnionego uproszczenia, o czym piszę szerzej w kolejnej części recenzji.

**Podsumowując, moim zdaniem w poprawionej wersji rozprawy Autor pozwolił Czytelnikowi skupić się na logice wyводу i to z całą pewnością działa na korzyść odbioru treści. Prezentowane badania literaturowe odnoszą się do sporego zbioru literatury. Autor umiejętnie prowadzi narrację, korzystając z dorobku wielu teorii, ale zachowując cały czas w polu widzenia główne zagadnienie czyli łańd w zamówieniach projektowych. Uwaga krytyczna dotycząca sposobu definiowania organizacji projektowej nie zmienia dobrej oceny rozprawy w ramach tego kryterium.**

### **3.3. Czy rozprawa potwierdza umiejętności Doktoranta w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej?**

#### **3.3.1. Metodyka badań**

Schemat logiczny badania zaprezentowano na Rys. 0-1. Metodyka badawcza (s. 15). Wyodrębniono w nim zadania badawcze, które zostały opisane, a ich efekty przedstawione w części teoretycznej oraz praktycznej. Autor używa tego modelu metodyki do komunikacji z Czytelnikiem w trakcie rozprawy, co uważam za bardzo dobrą praktykę. Metodyka ukierunkowana jest na zbudowanie modelu łańd zamówieniach projektowych na podstawie badań literaturowych oraz badań empirycznych. Autor przewidział także opiniowanie modelu przez ekspertów oraz jego udoskonalenie.

Oceniając metodykę badań skupię się na takich kwestiach, jak: logika badania, przyjęte metody badawcze, konceptualizacja modelu badawczego, prezentacja wyników badań i dyskusja. Poniżej odnoszę się do tych elementów:

- **Logika badania.** Autor dokonał tutaj znaczącej korekty, w szczególności osadzając pytania, hipotezy i cele w przedefiniowanym problemie badawczym. Przyjętą metodykę czytelnie zobrazował w postaci modelu, który dodatkowo jest prezentowany w poszczególnych rozdziałach w wersji zaktualizowanej, prezentującej postęp prowadzonych badań. Przyjęte podejście generalnie uważam za poprawne i dobrze już uporządkowane.
- **Metody badawcze.** W zakresie badań literaturowych wykorzystano zarówno systematyczny, jak i narracyjny przegląd literatury. Poprzedzone one zostały przeglądem parasolowym. Wprowadzone tutaj korekty odpowiadają na moje wcześniejsze wątpliwości. W zakresie badań empirycznych do zbierania danych wykorzystano w badaniach ilościowych wykorzystano metodę sondażową, w ramach której zastosowano technikę CATI/CAWI. Badania prowadzono, najpierw pilotażowo na 4 osobach, a następnie na próbie 155 respondentów z różnych podmiotów. Zastosowano losowy warstwowy dobór próby, tworząc klastry w oparciu o dwa parametry – branżę oraz wielkość. **Dobór próby budzi dalej moje wątpliwości, chyba jeszcze większe po korektach wprowadzonych przez Autora niż wcześniej.** Doprecyzowano pojęcia organizacji projektowej, jednak moim zdaniem

operacjonalizacja definicji pojęciowej tworzy niestety spory kontrast z operacjonalizacją pojęcia na poziomie badań empirycznych. Zastosowane uproszczenie w definiowaniu podmiotów z operatu i podmiotów w próbie badawczej uważam za pozbawione podstaw. Co więcej, mimo że Autor wskazuje na weryfikację podmiotów tworzących próbę za pomocą pytań metryczkowych (M1 i M6), to w rozprawie brakuje informacji zarówno na temat zasad jak i efektów tej weryfikacji.

- **Konceptualizacja modelu ładu w zamówieniach projektowych.** Zaproponowane podejście obejmuje model statyczny i dynamiczny. Pierwszy, w wersji III (zmodyfikowany na podstawie uzyskanej oceny użyteczności) obejmuje 4 wymiary – zadania ładu projektowego, determinanty ładu projektowego, uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne oraz komponenty współtworzenia. Każdy z wymiarów uszczegółowiony jest do podwymiarów. Zaprezentowany model jest z całą pewnością interesującym narzędziem do budowania diagnozy i budowania ładu w zamówieniach projektowych. Model dynamiczny natomiast odnosi się do interakcji i zmian w wymiarze ogólnym, metodycznym oraz nadzoru i wspomagania. Oczywiście, do przedstawionych modeli można mieć pewne uwagi szczegółowe, natomiast niewątpliwie stanowią one główną wartość wytworzoną w ramach pracy badawczej i odpowiadają na postawiony cel.
- **Prezentacja wyników badań i dyskusja.** Uzyskane wyniki badań prezentowane są w postaci tabelarycznej oraz graficznej. Badania literaturowe ilościowe przedstawiono na czytelnych schematach. Do przedstawienia wyników ilościowych badań empirycznych wykorzystano wykresy. Zbudowane modele prezentowane są w postaci schematów, które są dość czytelne, szczególnie dla modelu statycznego. Na postawione pytania badawcze Autor w sposób czytelny prezentuje odpowiedzi. Formułuje także hipotezy do badań empirycznych, choć moim zdaniem są one słabo uzasadnione. Niemniej jednak, hipotezy zostały zweryfikowane w oparciu o przeprowadzone badania z wykorzystaniem poprawnych procedur statystycznych. Moim zdaniem słabo opisano natomiast potwierdzone związki między zjawiskami.

**Wymiar metodyczny budził sporo wątpliwości w poprzedniej wersji rozprawy i był oceniony przeze mnie negatywnie. Autor z całą pewnością dokonał tutaj wielu istotnych modyfikacji. Doprowadził przede wszystkim do uzyskania logiki badania – od definiowania potrzeby po autorski model, stanowiący odpowiedź na postawiony cel. W tym zakresie uważam że wykonano naprawdę sporo pracy. Niestety, w poprawionej rozprawie jeszcze bardziej niż poprzednio widoczny jest problem z badaniem empirycznym. Autor podjął bardzo niebezpieczną (moim zdaniem niepotrzebną) próbę operacjonalizacji pojęcia organizacji projektowej (według proponowanej przez siebie definicji) na poziom empiryczny, zakładając, że wszystkie podmioty w operacie oraz podmioty w próbie badawczej to organizacje projektowe. W mojej opinii nie ma podstaw aby przyjmować takie założenie, tym bardziej że Autor pomija w treści pracy prezentację pytań, które sam wskazuje jako weryfikatory tego, że mamy do czynienia z organizacją projektową. Moim zdaniem to podejście jest trudne do obrony, pozostaje jedynie rozstrzygnąć czy jest to czynnik decydujący o ponownej negatywnej opinii całości tego kryterium. Warunkowo przyjmuję, że nie. Proszę jednak Autora o przygotowania w kolejnych etapach procedury odpowiedzi na następujące pytania:**

- Proszę o uzasadnienie na jakiej podstawie przyjęto, że podmioty w operacie, określane jako w narzędziu badawczym jako „podmioty krajowe nie będące w upadłości lub likwidacji” (s. 325) spełniają kryteria organizacji projektowych zdefiniowanych przez Autora jako „podmioty, których istotnym obszarem działalności jest realizacja projektów, w tym dostarczanie na zamówienie zindywidualizowanych produktów (wyrobów/usług), co wymaga systemowego zarządzania działalnością projektową” (s. 9)?
- Proszę o wyjaśnienie, dlaczego Autor wskazuje, że stosował weryfikację tego czy podmiot w badanej próbie jest organizacją projektową (s. 144) skoro przyjął że losowanie odbywa się z operatu zawierającego organizacje projektowe (s. 143)?

- Proszę o wyjaśnienie w jaki sposób odbywała się weryfikacja tego czy badany podmiot jest organizacją projektową w oparciu o pytanie M1 dotyczące średniej liczby realizowanych projektów oraz pytanie M6 dotyczące postrzegania projektów jako istotnego obszaru prowadzonej działalności oraz jakie były konsekwencje tej weryfikacji?
- Proszę o wyjaśnienie, dlaczego odpowiedzi na pytania M1 i M6 nie zostały przedstawione w rozprawie, skoro pytania te stanowiły ważny element całej procedury doboru próby?
- Proszę także o wyjaśnienie jaki jest powód tak silnego dążenia Autora do uzyskania reprezentatywności próby w kontekście postawionego celu badań?

### 3.3.2. Przedstawienie wyników badań

#### 3.3.2.1. Struktura i treść rozprawy

Rozprawa pt. *Ład w zamówieniach projektowych – perspektywa organizacji projektowych funkcjonujących w Polsce* obejmuje: wstęp, trzy rozdziały przedstawiające wyniki badań literaturowych, rozdział przedstawiający założenia i wyniki badań empirycznych oraz rozdział przedstawiający autorskie modele ładu w zamówieniach projektowych. Na pracę składa się także bibliografia zawierająca 490 pozycji literatury oraz odniesienie do 1 aktu prawnego, spis 26 tabel, spis 84 rysunków, a także załączniki prezentujące narzędzia badawcze (załączniki 2-4) oraz definicje *project governance* (załącznik 1).

Struktura pracy sprawia wrażenie uporządkowanej. Przyjęty układ pracy z podziałem na rozdziały prezentujące wyniki badań literaturowych, założenia i wyniki badań empirycznych oraz konstruowania i opiniowania autorskiego modelu, można nazwać tradycyjnym. Autor przeprowadza Czytelnika przez poszczególne rozdziały wykorzystując graficzny model prezentujący etapy metodyki badawczej wraz z krótką informacją doprecyzowującą zakres danego rozdziału. Jest to bardzo dobre rozwiązanie, które pozwala zrozumieć nie tylko cele poszczególnych części rozprawy, ale przede wszystkim narrację prowadzoną przez Autora. Dodatkowym elementem strukturyzacji treści jest jej podporządkowanie stawianym pytaniom (część teoretyczna) lub hipotezom (część empiryczna).

Uporządkowanie przekazu pozwala skupić się na głównych walorach rozprawy. Najważniejszym jest spore zaangażowanie Autora w badania literaturowe. Liczba publikacji do których się odwołuje w poprawionej rozprawie, jest bliska 500 a ich ilościowa i jakościowa analiza prowadzi nie tylko do uporządkowania istniejącej już wiedzy, ale także do konstruktywnych, niekiedy także krytycznych wniosków. Na ich podstawie Autor podejmuje się przeprowadzenia ambitnych badań empirycznych, również osadzonych w zróżnicowanym podejściu ilościowo-jakościowym. Przyjęta metodyka powinna pozwolić przy poprawnym przeprowadzeniu na uzyskanie wielowymiarowego obrazu badanego zagadnienia ładu w zamówieniach projektowych. Prowadzone badania literaturowe i empiryczne uzasadniają podjęcie trudu budowania modeli, które opisują strukturę ładu w zamówieniach projektowych oraz obrazują dynamikę tego zjawiska. Określenie uwarunkowań wdrożenia modelu pozwala Autorowi odnieść się także do celów użytkowych rozprawy, co oceniam bardzo pozytywnie. Pracę kończy czytelne podsumowanie wyników badań literaturowych i empirycznych z punktu widzenia postawionych pytań i sformułowanych hipotez a także ocena realizacji celów rozprawy. Oczywiście w rozprawie występują także obszary wymagające doskonalenia. Zakłócenia narracji powodują pewne, choć chwilowe zgubienie logiki (być może to tylko kwestia mojej percepcji). Występują także wątpliwości poważniejszej natury, odnoszące się rzeczywistego przejścia przez dobrze ułożoną metodykę badań.

Poniżej odnoszę się szczegółowo do zakresu poszczególnych składowych rozprawy:

- **Wstęp** (11 stron). Doktorant przedstawia w nim tematykę rozprawy wraz z jej uzasadnieniem odnoszącym się do teorii i praktyki zarządzania, w szczególności zarządzania projektami oraz

zamówień projektowych. Wskazano także lukę badawczą, problem badawczy, cel główny i cele szczegółowe rozprawy, hipotezy, przyjętą metodykę badań literaturowych oraz empirycznych a także strukturę pracy.

W mojej opinii wstęp zawiera wszystkie niezbędne elementy. Autor wprowadza Czytelnika w badane zagadnienie, prezentując ogólny, teoretyczny i praktyczny jego kontekst. Zwraca uwagę na rosnące znaczenie projektyzacji jako zjawiska, które wpływa na przekształcanie się różnego typu organizacji w organizacje projektowe. Na tym tle uzasadnia konieczność zajęcia się łaodem projektowym jako narzędziem porządkowania organizacji w wielu obszarach związanych z realizacją projektów. Wskazuje tutaj na pewną niszę badawczą dotyczącą ładu w zamówieniach projektowych. Pomijam wątpliwości, które wyraziłem w pierwszej recenzji co do samej fragmentaryzacji ładu organizacyjnego na wymiary i podwymiary. Przyjmując jednak perspektywę utylitarną, a taka jest widoczna w recenzowanej pracy, szanuję prawo Autora do definiowania specyficznych zagadnień, którymi chce się zająć, odnosząc się do obserwowanych wyzwań praktyki zarządzania oraz poszukiwania w literaturze rozwiązań, które mogłyby na te wyzwania odpowiadać. Dlatego też uznaję, że wywód który prowadzi do określenia luki badawczej jest logiczny i przekonujący. Sporo wątpliwości mam natomiast co do nowego elementu, który pojawił się w poprawionej rozprawie, czyli przyjętej definicji organizacji projektowej. Autor wychodzi od pojęcia *Project-Based Organizations*, stwierdzając że są to podmioty, których wspólną cechą jest „traktowanie projektów jako podstawowego sposobu prowadzenia działalności – zarówno operacyjnej, jak i strategicznej” (s. 9). Na tej podstawie proponuje aby organizacje projektowe rozumieć jako „podmioty, których istotnym obszarem działalności jest realizacja projektów, w tym dostarczanie na zamówienie zindywidualizowanych produktów (wyrobów/usług), co wymaga systemowego zarządzania działalnością projektową” (s. 9). Źle odbieram brak refleksji nad ugruntowaną moim zdaniem w polskiej teorii zarządzania projektami definicją pojęcia organizacji projektowej jako sposobu „połączenia zbioru osób i instytucji współdziałających przy realizacji projektu oraz łączących ich więzi współdziałania na tle różnych form instytucjonalnych, w ramach których będą realizowane czynności projektowe” (s. 9). Przyjmuję jednak tutaj prawo Autora do decyzji, którą podjął. Niemniej jednak tak zdefiniowane pojęcie Autor używa w pracy blisko 600 razy, dokonując w części empirycznej bardzo ryzykownej jego operacjonalizacji, a w zasadzie nieuzasadnionej pauperyzacji, o czym więcej w kolejnych akapitach tego punktu recenzji.

Zidentyfikowana luka badawcza pozwala Autorowi na sformułowanie problemu badawczego, który dotyczy nie tylko potrzeby zdefiniowania ładu w zamówieniach projektowych, ale także wskazania rozwiązań metodycznych i aplikacyjnych w tym zakresie. W mojej opinii przeformułowany problem badawczy trafniej niż poprzednia wersja ujmuje badane zagadnienie, zapewniając logiczne powiązanie z przyjętym celem rozprawy. Cel główny został doprecyzowany do poziomu celów szczegółowych. Definiowane one są w wymiarze poznawczym, metodycznym oraz empirycznym. Cel główny oraz cele szczegółowe uległy niewielkim, korzystnym zmianom w relacji do wcześniej ocenianej wersji rozprawy. W dalszej części wprowadzenia zaprezentowano także listę dziewięciu postawionych pytań badawczych. Ich struktura została poddana pewnej modyfikacji – moim zdaniem w dobrym kierunku. Pytania otwierają Autorowi drogę do szerokiej eksploracji literatury w poszukiwaniu odpowiedzi dedykowanych do niszowego zagadnienia ładu w zamówieniach projektowych. Prowadzone przez Autora badania empiryczne w mojej opinii mają także przede wszystkim charakter eksploracyjny, co uzasadniałoby stawianie pytań a nie formułowanie hipotez. Niemniej jednak, uznaję że zdania w kwestii są podzielone i przyjmuję sposób budowania założeń przez Autora jako akceptowalny. Hipotezy podlegały również modyfikacji względem pierwotnej wersji, a tę poprawioną uznaję za lepiej uporządkowaną.

Dalsza część wstępu odnosi się do metodyki badawczej. Tutaj Autor prezentuje dość złożone podejście zarówno w zakresie badań literaturowych jak i empirycznych, a także w zakresie modelowania i weryfikacji modelu. Model przyjętej metodyki badawczej prezentowany jest graficznie (rys. 0-1), co odbieram jako bardzo dobrą praktykę. W dalszej części rozprawy Autor używa tego modelu do komunikowania Czytelnikowi zadań, które sobie stawia w poszczególnych rozdziałach. Znacząco ułatwia to odbiór dość złożonej momentami narracji. Dzięki takiemu zabiegowi, przyjęta strukturyzacja treści pracy wydaje się spójna i logicznie powiązana nie tylko z przyjętym celem pracy, ale także ze stawianymi pytaniami i hipotezami.

Podsumowując, wprowadzenie w mojej opinii bardzo dobrze przygotowuje Czytelnika do odbioru dalszych treści rozprawy oraz właściwie uzasadnia przyjętą jej tematykę. Definicję pojęcia organizacji projektowej przyjmuję, ale z zastosowanego rozwiązania się nie cieszę.

- **Rozdział pierwszy, pt. *Zarządzanie projektami a ład projektowy*** (42 strony). W rozdziale tym Doktorant omówił istotę projektu, odwołując się zarówno do dorobku metodyk zarządzania projektami jak i wybranych pozycji literatury. Przedstawił także domeny zarządzania, a więc zarządzanie projektami, programami i portfelami. Następnie zwrócił uwagę na zjawisko projektyzacji, jako trend społeczno-gospodarczy, ale także przedmiot badań naukowych. Na tym tle przedstawił zagadnienie ładu projektowego – jego istotę oraz znaczenie w organizacji. W swoich rozważaniach zwrócił także uwagę na zagadnienie szczegółowe jakim są zamówienia projektowe.

Rozdział poprzedza krótkie wprowadzenie. Autor usystematyzował tę część w całej pracy, powiązał z modelem metodyki badawczej prezentowanej we wprowadzeniu, dzięki czemu zamiast poczucia wszechobecnego chaosu, jaki miałem zapoznając się z pierwszą wersją rozprawy, teraz mam znacznie większy komfort podążania za logiką narracji. Pierwszy rozdział pozwala zatem na wprowadzenie kluczowych terminów oraz omówienie zjawisk które stanowią ogólny kontekst badanego zagadnienia.

W pierwszym podrozdziale Autor odnosi się do projektu jako pewnego specyficznego, wyodrębnionego i zorganizowanego sposobu prowadzenia działalności. Po krótkim odniesieniu się do historii zarządzania projektami i ewolucji zarówno praktyk stosowanych w tym obszarze, jak i towarzyszącej tym praktykom teorii, Autor przechodzi do zdefiniowania pojęcia projektu. Porządkuje tutaj istniejącą już w tym zakresie wiedzę, tworząc fundament dalszych działań. Następnie odnosi się do kwestii związanych z zarządzaniem projektem, zwracając także uwagę na domeny zarządzania projektami – projekty, programy, portfele. W moim odczuciu w dalszej części rozprawy bardziej wyraźne odwołanie się do domeny portfeli wzbogaciłoby przyjętą przez Autora perspektywę. Pomijam natomiast niepotrzebne moim zdaniem wchodzenie Autora w zagadnienia takie jak dziedzina czy subdyscyplina w kontekście strukturyzacji nauki o zarządzaniu i jakości.

Drugi podrozdział dotyczy projektyzacji. Autor przedstawia w niej wyniki badań literaturowych, które wskazują że zjawisko to jest aktualne oraz na tyle istotne, że uzasadnia podejmowanie tematyki zarządzania projektami, w tym ładu projektowego. Moim zdaniem natomiast przechodząc od zjawiska projektyzacji do specyficznego zagadnienia zarządzania zamówieniami Autor wykonał bardzo duży skrót, podpierając się strukturyzacją obszarów wiedzy z zarządzania projektami wg PMI. Projektyzacja i idące za nią upowszechnianie się podejścia projektowego w różnych sektorach gospodarki powoduje wzrost zapotrzebowania na uporządkowywanie organizacji w kierunku organizacji projektowych z wykorzystaniem takich narzędzi jak ład projektowy. Zatem bezpośrednią konsekwencją projektyzacji jest przekształcanie ładu organizacyjnego w kierunku ładu projektowego. Dopiero tworząc ład projektowy poszukujemy pewnych obszarów kluczowych dla sprawności organizacji czy

działań jakie podejmują. To z kolei kieruje nas w stronę ewentualnej (choć dyskusyjnej, jak wspominałem wcześniej) fragmentaryzacji ładu organizacyjnego na zagadnienia szczegółowe, wśród których, po odpowiednim uzasadnieniu można osadzić zarządzanie zamówieniami, a więc jak Autor proponuje – zagadnienie ładu w zamówieniach projektowych.

Kolejny podrozdział dotyczy genezy powstania i miejsca ładu projektowego w organizacji. Przedstawiono tutaj rozwój koncepcji *project governance*. Słusznie Autor łączy zapotrzebowanie na praktyki zarządzania w tym zakresie z rosnącą rolą projektów, czyli zjawiskiem projektyzacji. Przekonuje mnie także wprowadzenie w narracji odwołań do *corporate governance* i wynikającego stąd narzędziowego ujęcia ładu projektowego jako instrumentu zapewniającego kierownictwu możliwość nadzoru nad projektami. Autor nawiązuje tutaj choć nie wprost do systemowego ujęcia organizacji. Szczerze mówiąc trochę mi brakuje wyraźniejszego osadzenia tej części dyskusji w teorii systemów i prakseologii, choć nawiązania w tym zakresie są, podobnie jak do teorii wartości.

Czwarty podrozdział ma za zadanie omówienie istoty ładu projektowego. Doceniam zestawienie ujęć ładu projektowego w tab. 1-4 wg R. Mullera. Autor tworzy tutaj pewne ramy do dalszej eksploracji badawczej oraz modelowania, m.in. czytelnie wskazując przyjęte definicje kluczowych pojęć. Przyjmuję prawo Autora do oparcia się na koncepcji R. Mullera. Niemniej jednak dalsze rozważania na temat istoty *project governance* zawarte w tym podrozdziale są na tyle rozbudowane i pozwalają na uzyskanie wielu perspektyw interpretacji, że mogą stanowić podstawę wzbogacenia przyjętych wcześniej definicji.

Ogólna moja ocena rozdziału pierwszego jest pozytywna. Autor osadził zagadnienie ładu projektowego oraz zamówień w szerszym kontekście, co stanowi rozwinięcie przedstawionego we wstępie uzasadnienia luki badawczej.

- **Rozdział drugi, pt. Ład projektowy – systematyczny przegląd literatury** (35 stron). Poświęcony jest głównie poszukiwaniu odpowiedzi na postawione przez Doktoranta pytania badawcze PB1 do PB7. W pierwszej kolejności przedstawiona została przyjęta metoda badań literaturowych. Następnie zaprezentowano uzyskane wyniki ilościowego i jakościowego przeglądu literatury wraz z próbą odpowiedzi na postawione pytania badawcze. W konsekwencji omówiono opisane w literaturze modele ładu projektowego.

Prezentowane w rozdziale pierwszym zagadnienia ładu projektowego podlega dalszej analizie w oparciu o systematyczny przegląd literatury. Celem Autora jest określenie aktualnego stanu wiedzy na ten temat. Po krótkim wstępie wraz z odwołaniem do etapu metodyki, Autor przystąpił w pierwszym podrozdziale do omówienia metodyki prowadzonych badań literaturowych. Schemat postępowania przedstawiono na rys. 2-2, a następnie omówiono kolejne działania wraz z informacją na temat wykorzystanych baz wiedzy.

W podrozdziale drugim przedstawiono wyniki ilościowego przeglądu literatury, poszukując odpowiedzi na dwa z postawionych pytań badawczych. Badania obejmują okres do 2023 r. (rys. 2-3 i 2-4). Interesujące są wyniki analizy słów kluczowych w badanych artykułach (rys. 2-5) oraz głównych tematów podejmowanych w związku z badaniami *project governance* (rys. 2-6). Wnioski, które Autor formułuje na podstawie zgromadzonej i przetworzonej wiedzy co do dalszych kierunków prowadzenia badań są moim zdaniem właściwe. Szczególnie ważne współcześnie jest dostrzeganie związku między ładem projektowym a zdolnością organizacji do tworzenia wartości dla interesariuszy. Jest to moim zdaniem kluczowa przesłanka do tego aby podejmować działania ukierunkowane na doskonalenie ładu projektowego. Ciekawe moim zdaniem jest także autorskie ujęcie ewolucji badań dotyczących ładu projektowego przedstawione na rys. 2-8.

Podrozdział trzeci przedstawia wyniki jakościowego przeglądu literatury, prowadzone w celu uzyskania odpowiedzi na trzy kolejne pytania (PB3-PB5). Autor umiejętnie prowadzi narrację, która uzasadnia dalszą fragmentaryzację, a raczej strukturyzację ładu projektowego, co miałyby umożliwić kierownictwu (jak rozumiem trafniejsze) podejmowanie decyzji i działań. Wywód autora jest na tyle skuteczny, że łagodzi mój wstępny opór przed nadmierną fragmentaryzacją zjawiska ładu organizacyjnego. Rozumiem też, że jest on potrzebny do tego aby przenieść rozważania na zdefiniowaną niszę dotyczącą zamówień projektowych. Dodatkowym wzmocnieniem takiego ujęcia jest odwołanie do funkcji nadzoru, co już było anonsowane w poprzednim rozdziale w kontekście wprowadzenia terminu *corporate governance*. Jednocześnie Autor zwraca uwagę że ów proces dopasowywania ładu projektowego powinien uwzględniać zarówno kontekst dynamiki otoczenia (wewnętrznego i zewnętrznego), istniejących struktur organizacyjnych, a w szczególności kultury organizacyjnej i poziomu zaufania w złożonej sieci relacji między interesariuszami. Wynikające z tych rozważań wnioski m.in. o charakterze utylitarnym moim zdaniem słusznie wskazują istnienie granic wdrażanych w ramach ładu projektowego regulacji.

Ostatni podrozdział odnosi się do modeli ładu projektowego i odpowiada na kolejne dwa pytania badawcze (B6 i B7). Krytyka aktualnego dorobku pozwala Autorowi na określenie wniosków użytecznych z punktu widzenia przyjętego celu pracy. Mimo, że analiza prowadzona jest raczej na poziomie ładu projektowego, to jednak w mojej ocenie zawężenie zebranych spostrzeżeń do ładu w zamówieniach projektowych jest uprawnione.

Podsumowując, rozdział drugi stanowi udane doprecyzowanie zagadnienia ładu projektowego i tworzy dobry fundament dalszych badań literaturowych ukierunkowanych na doprecyzowanie zagadnienia ładu w zamówieniach projektowych.

- **Rozdział trzeci, pt. *Ład w zamówieniach projektowych – systematyczny przegląd literatury*** (40 stron). Przeprowadzony przegląd literatury oraz prezentacja zagadnienia ładu projektowego pozwoliły Autorowi przejść do kwestii kluczowej z punktu widzenia tematyki rozprawy, czyli ładu projektowego w zamówieniach projektowych. W tej części także prowadzi badania literaturowe w kierunku odpowiedzi na 8 i 9 pytanie szczegółowe. Jako istotne elementy badanego zjawiska wskazuje zarządzanie i administrowanie umową projektową.

Trzeci rozdział pozwala Autorowi zejść na pożądaną z punktu widzenia przyjętej tematyki poziom szczegółowości badanego zagadnienia i skupić się za ładzie w zamówieniach projektowych. Przygotowując się do opracowania hipotez badawczych, nie tylko podejmuje się opisu istniejącego stanu wiedzy, ale przede wszystkim także oceny istniejącej wiedzy.

Pierwszy podrozdział pozwala Autorowi doprecyzować związek między dwoma pojęciami, takimi jak zarządzanie zamówieniami i ład w zamówieniach projektowych. Pierwsze pojęcie, w mojej opinii nie do końca trafnie, pojawiło się w kontekście zjawiska projektyzacji. W niniejszej części Autor wprowadza je ze znacznie większą dbałością i z zachowaniem logiki narracji. Łączy ewolucję procesu zarządzania zamówieniami z rozwojem różnych form kooperacji między organizacjami. Stanowi to przyczynek do rozważań na temat roli zamówień w projektach, zwłaszcza w kontekście ich realizacji w złożonych sieciach kooperacyjnych. W takim otoczeniu powstaje dość skomplikowany układ relacji, który można rozważać na wielu różnych poziomach. Nie ulega natomiast wątpliwości że uzasadnia to wyodrębnienie obszaru zamówień projektowych jako kluczowego dla sprawnego dostarczania wartości dla interesariuszy. Prowadzony wywód prowadzi Autora do słusznego stwierdzenia, że „strony (podmioty relacji w sieci realizującej projekt – rec.) potrzebują systemu porządkującego i wspomagającego dostarczanie wartości zamówienia” (s. 105).

Przeprowadzona w podrozdziale pierwszym analiza uzasadnia dokonanie systematycznego przeglądu literatury. Potwierdza ona, że tematyka ładu w zamówieniach projektowych ma charakter niszowy i jest rzadko podejmowana w literaturze. Autor prezentuje analizę słów kluczowych (rys. 3-7) oraz strukturyzację tematów stanowiących kontekst rozważań na temat ładu w zamówieniach projektowych (rys. 3-8). Ukierunkowuje to dalszą eksplorację dostępnej wiedzy na temat istotnych czynników zarządzania zamówieniami.

Sformułowane w poprzednim podrozdziale wnioski rozwinięte zostały w postaci próby ujęcia ładu w zamówieniach projektowych z perspektywy podmiotowej i przedmiotowej (podrozdział trzeci). Autor zwraca tutaj uwagę na aspekty tworzące ryzyko dla sprawnego prowadzenia złożonych projektów realizowanych w złożonych strukturach zaangażowanych w wytwarzanie wartości. Duża liczba wyspecjalizowanych operacji wymusza zlecenie wykonawstwa podmiotom wyspecjalizowanym technologicznie. Produkcja nieseryjna wymusza kreowanie nowej wartości, co napotyka na ryzyka kompetencyjne czy harmonogramowe. Wymaga to oczywiście odpowiedniej reakcji po stronie zaangażowanych podmiotów. Na poziomie systemowym konieczne jest stworzenie czytelnych zasad współpracy i współkreowania wartości, czyli właśnie ładu w zamówieniach projektowych. Bardzo interesującym wątkiem tej dyskusji jest zwrócenie uwagi na niebezpieczeństwa wynikające z przyjęcia zbyt wąskiej (formalno-prawnej) perspektywy. Drugim wartościowym wątkiem jest podkreślenie roli zamówień i zarządzania transakcjami w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Dlatego konieczne jest przyjęcie podejścia opartego na mechanizmach wzmacniających relacje i samoregulację sieci podmiotów zaangażowanych w dostarczanie wartości w ramach projektu. Autor rozwija ten wątek nawiązując do opisanych w literaturze modeli zarządzania zamówieniami.

W tym kontekście kolejny podrozdział dotyczący zarządzania i administrowania umową chyba należy odebrać jako próbę przybliżenia jednego z elementów istotnych dla zarządzania zamówieniami. Rozumiem oczywiście znaczenie tych kwestii w kontekście celu rozprawy. Niemniej jednak odbiór podrozdziału czwartego przez pryzmat zawartego w podrozdziale wcześniejszym, wielowymiarowego i holistycznego ujęcia zamówień projektowych jest dla mnie nieco kłopotliwe. Wrażenie to potęguje podsumowanie, które wyraźniej nawiązuje do myśli przedstawionych w podrozdziale wcześniejszym.

Mimo tego, że mam poczucie pewnej niekonsekwencji narracji (być może tylko kolejności prezentacji zagadnień) prowadzonej w ostatnim podrozdziale, to cały rozdział uważam za niezwykle wartościowy. Szczególnie interesujący jest dla mnie podrozdział trzeci, który tworzy fundament dla projektowania modeli ładu w zamówieniach projektowych.

- **Rozdział czwarty, pt. Ład w zamówieniach projektowych – badania empiryczne** (74 strony). Autor przedstawił w nim sześć hipotez badawczych, przyjętą metodykę badań empirycznych oraz sposób doboru i strukturę próby badawczej. Następnie przedstawiono wyniki badań empirycznych, w tym weryfikację postawionych hipotez badawczych. Uzyskane wyniki poddane zostały dyskusji, podjęto także próbę wyciągnięcia wniosków.

Ta część rozprawy, o największej objętości, obejmuje zarówno prezentację założeń badań empirycznych, jak i analizę uzyskanych wyników. W krótkim wprowadzeniu Autor prezentuje te rozbudowane cele, przedstawiając je na modelu metodyki badawczej.

Podrozdział pierwszy dotyczy hipotez badawczych. Autor definiuje ich sześć, choć nie wskazuje podstaw ich sformułowania. Akceptuję przyjęte tutaj podejście, choć w moim odczuciu trudno

wywodzić ich treść bezpośrednio z prowadzonych badań literaturowych. Tym bardziej jest to trudne, że jak sam Autor wskazuje tematyka podejmowana w rozprawie jest niszowa.

Podrozdział drugi prezentuje przyjętą metodykę badań empirycznych, ukierunkowaną na weryfikację sformułowanych hipotez. Przyjęta procedura moim zdaniem co do zasady jest poprawnie skonstruowana. Autor, w zakresie badań ilościowych, prowadzi zarówno badania pilotażowe, jak i właściwe. W poprawionej rozprawie Autor z pewnością podjął też próbę uporządkowania informacji dotyczących definiowania populacji i próby badawczej. Niestety, podjęte działania nie przekonują mnie i tworzą chyba największy dylemat związany z akceptacją pracy. Problem rozpoczyna się już w warstwie pojęciowej. Przyjęta definicja pojęciowa organizacji projektowej, prezentowana na s. 9, w przypisie 2, budzi moje wątpliwości o czym piszę w punkcie dotyczącym wprowadzenia oraz oceniając wcześniejsze rozprawę według wcześniejszych kryteriów. Przyjmując prawo Autora do proponowania czy przyjmowania określonych definicji, bardzo duże wątpliwości budzi operacjonalizacja pojęcia na potrzeby badań empirycznych. Autor stwierdza bowiem, że „przyjęto założenie, że operat badawczy to organizacje projektowe funkcjonujące w Polsce” (s. 140). Dalej, Autor stwierdza że wykorzystana baza danych „zawierała łącznie ponad 7 mln organizacji projektowych” (s. 143). Przypominam, że przyjęta przez Autora definicja pojęciowa wskazuje, że organizacje projektowe to „podmioty, których istotnym obszarem działalności jest realizacja projektów, w tym dostarczanie na zamówienie zindywidualizowanych produktów (wytworów/usług), co wymaga systemowego zarządzania działalnością projektową” (s. 9). Tymczasem w nagłówku narzędzia badawczego (załącznik 2, s. 325) wskazuje się, że próba bazuje na operacie opisującym podmioty krajowe, nie będące w likwidacji. Na jakiej podstawie Autor przyjmuje że podmioty krajowe nie będące w likwidacji to organizacje projektowe – tego nie wyjaśnia. Już struktura PKD podmiotów (tab. 4-1) powinna wywoływać dużą ostrożność. Zastanawiam się też, skąd wynika to dążenie (wyrażnie „na siłę”) do uzyskania wyników reprezentatywnych i czy rzeczywiście jest ono potrzebne z punktu widzenia przyjętego celu rozprawy, jakim jest „opracowanie modelu systemu ładu w zamówieniach projektowych” (s. 11). Moim zdaniem nie. Idąc tym tropem, przyjmuję że wysiłki Autora i naciągana interpretacja cech podmiotów wchodzących w operat może, choć nie powinna, zostać potraktowana jako nieistotna. Przyjmuję, że uzyskana próba 155 organizacji jest dość liczna i zróżnicowana pod względem wielu cech opisujących zakres i skalę działalności, daje więc szansę na pozyskanie cennej wiedzy na temat charakterystyki procesu zamówień. Jednak Autor opisując cechy badanej próby, stwierdza że weryfikacja, „czy podmiot badawczy uczestniczący w badaniu jest organizacją projektową nastąpił pośrednio przez informację dotyczącą średniej liczby realizowanych projektów M1 oraz postrzegania projektów jako istotnego obszaru prowadzonej działalności M6” (s. 144). Po pierwsze, nie wyjaśnia po co prowadzi taką weryfikację, skoro założył że losuje ze zbioru organizacji projektowych. Po drugie, Autor nie wyjaśnia na czym polegała ta weryfikacja i jakie były jej konsekwencje. Po trzecie, zarówno w rozdziale prezentującym opis próby, statystyki opisowe jak i weryfikację hipotez nie znalazłem struktury odpowiedzi na te pytania. Pewien pogląd na charakterystykę badanych podmiotów pod kątem zaangażowania w projekty daje rys. 4-4 (s. 149), z którego wynika że tylko część badanych organizacji (38 podmiotów) realizuje projekty duże i bardzo duże, co mogłoby być istotne z punktu widzenia rozważań przedstawionych w podrozdziale 3.3., a więc ładu w zamówieniach projektowych.

W części trzeciej badania zaprezentowano analizę wyników badań z wykorzystaniem wybranych statystyk opisowych, głównie rozkładów zmiennych. Autor przedstawił tutaj wiele

zagadnień opisujących sposób zarządzania zamówieniami w badanych organizacjach oraz nadzoru nad tym procesem. Wyniki są interesujące poznawczo i moim zdaniem tworzą nową, wartościową wiedzę na temat przebiegu całego procesu. Czy wszystkie spostrzeżenia można odnosić do zagadnienia ładu w zamówieniach projektowych (tak jak Autor go widzi na podstawie podrozdziału 3.3) z punktu widzenia organizacji projektowych (tak jak Autor je definiuje we wstępie), tego nie wiem z powodów o których piszę we wcześniejszym akapicie. Z tego samego powodu oraz z powodu wątpliwości jakie mam co do podstaw formułowania hipotez badawczych, ostrożnie podchodzę do treści rozdziału 4.4. Niemniej jednak, uważam, podejmując się ich weryfikacji i stwierdzając istnienie związku między dwoma zjawiskami, warto byłoby ten związek opisać, przedstawiając na wykresach szczegółowych.

Na zakończenie rozdziału empirycznego przedstawiono dyskusję i wnioski. Autor podsumowuje niejako uzyskane wcześniej wyniki, szczególnie w kontekście uzyskanych testowania hipotez, które przedstawił w podrozdziale wcześniejszym.

Podsumowując, rozdział czwarty, mimo próby uporządkowania informacji budzi dalej sporo wątpliwości. Poczynając od podstaw do formułowania hipotez, przez największą chyba kontrowersję, dotyczącą doboru próby i definiowanie badanych podmiotów, a kończąc na wynikającej stąd ostrożności co do interpretacji uzyskanych wyników badań empirycznych.

- **Rozdział piąty, pt. *Modele ładu w zamówieniach projektowych*** (54 strony). W ostatnim rozdziale Doktorant zaprezentował założenia do projektowania modeli oraz, na ich podstawie, podjął próbę stworzenia statycznego i dynamicznego modelu ładu w zamówieniach projektowych. Zostały one opisane w kolejnych podrozdziałach. Dodatkowo przedstawiono wyniki weryfikacji użyteczności tych modeli na podstawie opinii ekspertów. Autor podjął się tutaj także określenia uwarunkowań wdrożenia modeli w organizacji projektowej. Rozdział piąty stanowi zatem niejako zwieńczenie rozprawy i bezpośrednią odpowiedź na postawiony cel. W krótkim wstępie Autor wskazuje cele szczegółowe tego rozdziału, odnoszące się zarówno do dalszych badań literaturowych, modelowania ładu w zamówieniach projektowych, a także wstępnej weryfikacji i udoskonalenia opracowanych modeli.

W pierwszym podrozdziale przedstawione zostały założenia do projektowania modeli. Autor, niejako podsumowuje dotychczasowy przegląd literatury, poszukując wytycznych do przygotowania modeli. Ostatecznie, w związku z brakiem podobnych propozycji w literaturze, skupia się na definicji *project governance* R. Mullera oraz wytycznych PMI. Autor dla modelu statycznego i dynamicznego przyjmuje pewne ogólne zasady, które później posłużyły do strukturyzacji modeli i opisu poszczególnych ich elementów (s. 214). Silne odwołania do teorii interesariuszy, poparte analizą krytycznych czynników sukcesu w ładzie projektowym (tab. 5-1) uważam za silną stronę przyjętego podejścia. Podobnie, wartościowe jest przyjęcie perspektywy przebiegu całego modelu fazowego, w dodatku z uwzględnieniem ról zamawiającego i wykonawcy, a nawet podwykonawcy (rys. 5-3).

Na podstawie przyjętych założeń, w podrozdziale drugim przedstawiono statyczny model ładu w zamówieniach projektowych. Jego strukturę przedstawiono na rys. 5-4, a poszczególne elementy zostały szczegółowo omówione. Generalnie przedstawioną propozycję uważam za interesujący wkład w teorię zarządzania, głównie ze względu na uzupełnienie istniejącej niszy. Autor umiejętnie osadza ład w zamówieniach projektowych w kontekście organizacyjnym a nawet zewnętrznym i strukturyzuje kluczowe elementy modelu. Moim zdaniem takie elementy jak wspomaganie zleceniobiorcy, czy weryfikacja kompetencji są dość dobrze rozwinięte, opisane i z powodzeniem stosowane w wielu branżach, w których standardem jest wytwarzanie wartości w złożonych układach kooperacyjnych (np. automotive czy lotnictwo).

Uwzględnienie w modelu czynnika czasu jako istotnego dla zapewnienia sprawności organizacji jest dobrym zabiegiem. Autor szczegóły tego podejścia prezentuje w podrozdziale 5.3. Pierwszy wymiar tego podejścia to tzw. poziom ogólny, czyli odniesienia do systemów tworzonych na wyższych poziomach organizacji, które niewątpliwie generują impulsy doskonalenia na poziom zamówień projektowych. Uzupełnia ten wymiar o hierarchiczny układ ról organizacyjnych. Następnie schodzi na poziom szczegółowy, który przedstawia niejako rozbudowany model doskonalenia w układzie pętli. Podoba mi się, że w tym modelu mogą być prowadzone zarówno udoskonalenia drobne (pętla Deminga), jak i większe zmiany, które przybierają formę projektu (reengineering zamówień). Powoduje to pewną uniwersalność przyjętego modelu oraz tworzy potencjał implementacyjny.

W czwartym podrozdziale przedstawiono wyniki opiniowania modelu ładu w zamówieniach projektowych. Zabieg ten nie pozwala oczywiście mówić o pełnej weryfikacji, ale pozwala zebrać oceny praktyków na temat tego co zostało zaproponowane i ewentualnie udoskonalić rozwiązania. Ostatecznie, Autor prezentuje na rys. 5-10, trzecią wersję modelu statycznego. Składa się ona z 4 wymiarów głównych zoperacjonalizowanych do podwymiarów. Ta wersja moim zdaniem ma spory potencjał użytkowy, umożliwiając prowadzenie analiz istniejących systemów. Ma także potencjał rozwoju metodycznego, chociażby uzupełnienie modelu o metodę analizy wielokryterialnej, np. AHP. Mniejszy zakres zmian dotyczył modelu dynamicznego.

Opis uwarunkowań wdrożenia modeli przedstawiony w podrozdziale piątym uważam za dość powierzchowny, a zalecenia oczywiste z punktu widzenia praktyków zajmujących się wprowadzaniem tego typu rozwiązań. Niemniej jednak ponowne zwrócenie uwagi na rolę *compliance* oraz wskazanie listy narzędzi (odpowiedzialność, priorytetyzacja, dokumentacja, metody techniki zarządzania) jest na pewno właściwe.

- **Podsumowanie** (13 stron). Autor w tej części pracy odniósł się do postawionego celu głównego oraz celów szczegółowych (częstkowych). Następnie podsumował wyniki testowania hipotez badawczych. Zwrócił także uwagę na ograniczenia prowadzonych badań i możliwości interpretacji uzyskanych wyników. Wskazane zostały także sugerowane kierunki dalszych badań.

Nie ulega wątpliwości, że wykonano sporo pracy i dokonano istotnych zmian w zakresie struktury i treści rozprawy. Struktura jest czytelna i pozbawiona niepotrzebnych elementów. Prócz dwóch przypadków pewnych zakłóceń logiki prowadzonej narracji, Autor prowadzi czytelnika w logiczny sposób od zidentyfikowania potrzeby przez określenie celu, wyznaczenie zadań aż po wskazanie rozwiązania w postaci modeli ładu w zamówieniach projektowych. Z całą pewnością usunięte zostało główne wrażenie, czyli wszechobecnego chaosu, które pojawiało się po przeczytaniu pierwszej wersji rozprawy. Pozwoliło to wyraźniej dostrzec zalety pracy i usunąć część wątpliwości o charakterze merytorycznym, np. związanych z potrzebą tak szczegółowej dekompozycji ładu organizacyjnego. Z drugiej strony wyraźniej widać także słabe strony pracy, poczynając od przyjęcia jednej z kluczowych definicji pojęciowych, czyli definicji organizacji projektowej, po konstrukcję badania empirycznego i uparte trzymanie się niepotrzebnych moim zdaniem założeń. Ich podtrzymanie w poprawionej wersji, zwłaszcza w kontekście nowych wyjaśnień przedstawionych przez Autora budzi nowe wątpliwości.

#### 3.3.2.2. Formalna strona rozprawy

Na formalną stronę rozprawy składa się kilka elementów, takich jak język, formatowanie, poprawność wykorzystania źródeł. Poniżej odnoszę się do tych elementów:

- Poprawiona rozprawa napisana jest w sposób zdecydowanie bardziej przyjazny dla Czytelnika. Uporządkowanie treści i mam wrażenie, dodatkowa korekta stylistyczna, powodują że odbiór treści jest znacznie łatwiejszy.
- Formatowanie pracy jest poprawne. Chyba dokonano tutaj także pewnych korekt, choć dalej zauważa się różne formatowanie niektórych fragmentów tekstu. Sporo akapitów dalej rozpoczyna się bez wcięcia. Zdarzają się też duże fragmenty tekstu pozbawione podziału na akapity, co trochę utrudnia czytanie. Formatowanie większości rysunków jest moim zdaniem poprawione. Wydaje mi się, że nagłówki rozdziałów i podrozdziałów powinny być lepiej wyeksponowane.
- W rozprawie stosowane są odwołania w stylu harwardzkim. Docenić należy częste stosowanie precyzyjnego formatu autor/data/strona, nawet tam gdzie nie ma bezpośrednich cytatów. Mam wrażenie, że moje uwagi do poprzedniej wersji rozprawy zostały w dużej mierze uwzględnione w odniesieniu to tego punktu.

**W mojej opinii praca jest poprawna pod względem strony formalnej. Doceniam wysiłek, który został wyłożony w doskonalenie rozprawy także w tym obszarze. Poprawa stylistyki języka, poprawa formatowania elementów graficznych dają zdecydowanie lepszy odbiór treści.**

### **3.3.3. Ocena wymiaru**

Poniżej prezentuję ocenę w wymiarze umiejętności Doktoranta w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, obejmującą kwestie dotyczące metodyki badań oraz prezentacji wyników.

**Sposób przedstawienia wyników badań oceniam pozytywnie, choć wskazałem kilka szczegółowych obszarów doskonalenia, zarówno w kontekście prezentacji wyników badań literaturowych jak i empirycznych. W tym zakresie Autor wykonał spory progres w porównaniu do poprzedniej wersji rozprawy. W zakresie metodyki badania głównym problemem jest błędne moim zdaniem założenie dotyczące charakterystyki podmiotów w operacie i próbie na podstawie nieuprawnionej operacjonalizacji pojęcia organizacji projektowej.**