

Warszawa, 17 listopada 2025 r.

dr hab. Mateusz Juchniewicz, prof. SGH

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

**Druga 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. Przedmiot recenzji

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska Pana **mgr inż. Mateusza Szymborskiego** pt.: **„Ład w zamówieniach projektowych – 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 oraz wiadomość z 22 września 2025 z poprawioną recenzją oraz odpowiedziami na pierwszą recenzję.

Uwaga do dokumentu: jest to zmodyfikowana pierwsza wersja recenzji – w niektórych miejscach odniosłem się do zmian, w niektórych podtrzymałem moje wcześniejsze wnioski.

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.**

Podtrzymuję moją opinię w tym zakresie.

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 341 stron maszynopisu, z tego ok. 275 stron treści merytorycznych.

4. Uwagi merytoryczne

W porównaniu do poprzedniej wersji autor dokonał istotnego uporządkowania treści rozdziałów „erudycyjnych”. Terminologia została uporządkowana, choć pozostawiam kilka uwag:

- nadal nie zgadzam się z przyjętym rozumieniem terminu „organizacja projektowa”
- termin „organizational projekt management” nadal używany jest w kilku zupełnie innych znaczeniach, np. na str. 39: „Są one używane do dostosowywania praktyk zarządzania projektami, programami i portfelem do strategii i celów organizacji a także dostosowania tych praktyk do kontekstu, sytuacji lub struktur organizacyjnych (Organizational Project Management – OPM). W praktyce wdrażania ładu projektowego, jego funkcjonowanie nierozdzielnie wiąże się z narzędziami i praktykami stosowanymi w ramach organizacyjnego zarządzania projektami (OPM). Korzyści z wykorzystania ładu projektowego wbudowanego w OPM mają charakter pośredni. Głodziński [2021] w wynikach swoich badań zaznaczył, że w zarządzaniu projektami organizacyjnymi (OPM) dostępnych jest wiele narzędzi i środków wspierających.”

Rozważania i ustalenia terminologiczne zostały w znacznej mierze uporządkowane. Duży nakład pracy doktoranta, który dostrzegam w obszernym przeglądzie literatury pozwolił we względnie przejrzysty sposób wyjaśnić zagadnienia poruszane w rozprawie.

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.

Autor dokonał istotnej przebudowy założeń badawczych – określenia luki badawczej, zdefiniowania problemu badawczego oraz celów. W konsekwencji modyfikacji uległo brzmienie pytań badawczych i hipotez. Zaktualizowany konstrukt

oceniam pozytywnie, choć niektóre moje zastrzeżenia pozostają aktualne. Być może będzie okazja do dyskusji na ten temat podczas obrony:

- 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.
- „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, łańdź związany z procesami zakupowymi – to zagadnienia szczególnie ważne w administracji publicznej.
- 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:

- zdefiniowanie łańdźu w zamówieniach projektowych, który może wspomagać outsourcing zadań projektowych (obszar wiedzy zarządzania zamówieniami projektu), w tym w organizacjach projektowych – cel zrealizowany. Istota łańdźu w zamówieniach projektowych jest dość solidnie opisana.
- uporządkowanie aktualnego stanu wiedzy dotyczącej łańdźu projektowego, w tym systematyka wiedzy dotyczącej łańdźu w zamówieniach projektowych – cel osiągnięty w znacznej mierze.

w ujęciu metodycznym:

- przedstawienie elementów i występujących między nimi powiązań tworzących system łańdźu w zamówieniach projektowych, w organizacjach projektowych funkcjonujących w Polsce – cel osiągnięty.
- statyczna i dynamiczna operacjonalizacja systemu łańdźu projektowego na poziomie zamówień w ujęciu modelowym (stworzenie statycznego i

dynamicznego modelu) – cel zrealizowany. Jak wspomniałem – zaproponowane modele są ciekawe z perspektywy naukowej. Podtrzymuję moją opinię w tym zakresie.

w ujęciu empirycznym:

- określenie sposobu postrzegania różnic między zarządzaniem zamówieniami a ładem w zamówieniach projektowych wśród organizacji projektowych funkcjonujących w Polsce – cel w znacznej mierze osiągnięty.
- przedstawienie zaleceń dla praktyki gospodarczej w zakresie projektowania i wdrażania ładu w zamówieniach projektowych – cel osiągnięty.
- wskazanie rekomendacji dla organizacji projektowych w zakresie wykorzystania ładu w zamówieniach projektowych – 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. Tutaj moja ocena pozostaje bez zmian.

7. Opracowanie redakcyjne pracy

Pod względem technicznym rozprawa opracowana została poprawnie. Względem poprzedniej wersji autor wykonał znaczną pracę – treść jest bardziej przejrzysta, uporządkowana.

8. Kluczowe uwagi do rozprawy

W tej części podsumowałem uwagi, które pozostają według mojej opinii aktualne. Te sformułowane w pierwszej recenzji, a skorygowane w poprawionej wersji rozprawy usunąłem.

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 – posługując się z jednej strony polityką/strategią zakupową całej organizacji, metodyką zarządzania projektami z drugiej.

W hipotezach H0.1, H0.2, H0.3, H0.4 autor używa sformułowania „rozumienie przez organizacje projektowe...” – ten wątek chciałbym poruszyć podczas obrony – jak definiować rozumienie zjawiska przez organizację?

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.

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

Stwierdzam, że rozprawa potwierdza wiedzę teoretyczną ogólną doktoranta. Po niezbędnym uporządkowaniu treści można dostrzec ogrom pracy doktoranta włożony w analizę literatury przedmiotu. Wciąż pewne kwestie pozostają niewyjaśnione lub niejasne. Mam nadzieję rozwiązać te wątpliwości podczas obrony.

3. oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej.

Stwierdzam, że logika badań stała się spójna po dokonaniu niezbędnych uzupełnień i doprecyzowaniu luki, problemu i celów badawczych. Niektóre moje zastrzeżenia pozostają aktualne, mogę jednak stwierdzić, że doktorant posiada umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Stwierdzam w związku z tym, że przedstawiona mi do recenzji rozprawa doktorska Pana mgr inż. Mateusza Szymborskiego pt.: „Ład w zamówieniach projektowych – perspektywa organizacji projektowych funkcjonujących w Polsce” spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim wynikające z ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki i w związku z powyższym wnioskuję o jej dopuszczenie do publicznej obrony.

