

Dr hab. Sławomir Wawak, prof. UEK
Katedra Procesu Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

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

Podstawą opracowania recenzji pracy doktorskiej Pana mgr inż. Mateusza Szymborskiego pt. *Ład w zamówieniach projektowych – perspektywa organizacji projektowych funkcjonujących w Polsce* jest pismo RNDNZJ/II/40/2024 Pani Przewodniczącej Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości prof. dr hab. inż. Katarzyny Rostek z dnia 18 listopada 2024 r., uchwała Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości nr 295/II/2024 z dnia 22 października 2024 r. oraz pismo RNDNZJ/II/24/2025 Pani Przewodniczącej Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości prof. dr hab. inż. Katarzyny Rostek z dnia 18 września 2025 r. Recenzja została przygotowana zgodnie z Prawem o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2022 r. poz 574 z późn. zm.), dalej p.s.w.e.

Recenzowana praca jest poprawioną wersją wcześniej recenzowanej rozprawy *Ład projektowy w zarządzaniu zamówieniami – perspektywa organizacji projektowych funkcjonujących w Polsce* zakończonej 27 grudnia 2024 r. Bieżąca recenzja została opracowana na podstawie wcześniejszej. Znaczna część uwag z poprzedniej recenzji została uwzględniona w nowej wersji rozprawy lub Autor odniósł się do nich w przesłanym oddzielnie wyjaśnieniu. Stąd ta wersja recenzji jest krótsza i zawiera znacznie mniejszą liczbę uwag krytycznych.

Zgodnie z art. 187 p.s.w.e, rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej (art. 187.1). Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne (art. 187.2). Kwestie te podlegają ocenie w recenzji.

1. Problem, cele, pytania i konstrukcja recenzowanej pracy doktorskiej

Zarządzanie projektami na dobre zadomowiło się w polskich organizacjach. Ład projektowy wewnątrz organizacji był tematem wielu prac badawczych. Istnieje potrzeba głębszego zbadania ładu projektowego w relacjach pomiędzy organizacjami uczestniczącymi, bądź realizującymi zlecenia w ramach projektów. Z tego punktu widzenia podjęty temat należy uznać za ważny oraz aktualny. Autor zwraca słusznie uwagę na niewystarczająco głębokie przebadanie obszaru ładu projektowego w literaturze przedmiotu. Dotyczy to także podobszaru zarządzania zamówieniami.

Celem głównym rozprawy było opracowanie modelu systemu ładu w zamówieniach projektowych wraz z dostarczeniem systematycznych podstaw jego wykorzystania w organizacjach projektowych funkcjonujących w Polsce. Metodyka badań została zaprezentowana we wstępie w sposób przejrzysty i bardzo uporządkowany. Sformułowano cele częściowe w ujęciu poznawczym, metodycznym i empirycznym. Są one związane z definiowaniem i systematyzowaniem pojęć związanych z ładem w zamówieniach projektowych, prezentacją badanego obszaru z wykorzystaniem podejścia systemowego, wskazaniem kierunków doskonalenia zarządzania projektami.

We wstępie wskazano także zestawienie wykorzystanych metod i technik badawczych oraz schemat metodyki badawczej korespondujący ze strukturą rozprawy. Dalej zostały zaprezentowane pytania badawcze oraz hipotezy. Wskazano, w których rozdziałach udzielana jest odpowiedź na pytania. Hipotezy zostały zmodyfikowane w stosunku do poprzedniej wersji rozprawy. Autor wyeliminował słabe strony hipotez, na które zwracano wcześniej uwagę.

W rozprawie pięć rozdziałów:

1. Zarządzanie projektami a ład projektowy.
2. Ład projektowy – przegląd literatury.
3. Ład w zamówieniach projektowych – systematyczny przegląd literatury
4. Ład w zamówieniach projektowych – badania empiryczne.
5. Modele ładu w zamówieniach projektowych.

W rozprawie występują także: Wstęp, Podsumowanie, Bibliografia, Spisy rysunków, tabel i załączników oraz same załączniki. Praca liczy łącznie 305 stron, w tym 230 stanowi treść rozdziałów. W ramach każdego rozdziału wyróżniono podrozdziały. Struktura rozdziałów i podrozdziałów jest spójna, logiczna i nie budzi zastrzeżeń.

Na uwagę zasługuje dbałość o szczegóły, precyzyjne oparcie na literaturze oraz przemyślany projekt procedury badawczej, zarówno w odniesieniu do przeglądu literatury, jak i prowadzenia badań empirycznych.

Publikacja jest pomniejszonym do formatu B5 maszynopisem z zachowanym odstępem 1,5, co powoduje nieoptymalne wykorzystanie przestrzeni. Wielkość czcionki utrudnia czytanie. Nie wpływa to na ogólną ocenę merytoryczną rozprawy.

2. Uwagi szczegółowe

W rozdziale pierwszym, pt. *Zarządzanie projektami a ład projektowy*, wprowadzono podstawowe pojęcia i koncepcje. W pierwszym podrozdziale wprowadzono pojęcie projektu i zarządzania projektem. Część ta bazuje miejscami na starszej literaturze, co jednak nie spowodowało popełnienia błędów w odniesieniu do definiowania pojęć i zjawisk.

Definiując ład projektowy Autor przyjął, że jest to w istocie podejście systemowe do zarządzania projektami ze szczególnym uwzględnieniem podsystemu zarządzania informacjami oraz relacji z systemem nadzoru korporacyjnego. Proponowane podejście jest spójne ze współczesnymi podejściami do rozumienia organizacji oraz jej wewnętrznych i zewnętrznych relacji. Dalej Autor wprowadza rozróżnienie pomiędzy ładem a zarządzaniem. Wskazanie jednoznacznych i niebudzących wątpliwości kryteriów rozdziału ładu od zarządzania jest trudne, bowiem w praktyce przenikają się one jako różne wymiary tego samego systemu. Pracownicy pełnią role zarówno w odniesieniu do działań zarządczych, jak i w kontekście zapewnienia ładu projektowego. Do tego należy dodać funkcjonujące w literaturze pojęcia controllingu projektów oraz zarządzania strategicznego. Z punktu widzenia pracownika, a nawet kadry zarządzającej, oddzielenie tych pojęć w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem jest zatem trudne.

W rozdziale drugim, pt. *Ład projektowy – przegląd literatury*, zaprezentowano wyniki przeprowadzonych badań publikacji. W ramach SLR przebadano publikacje wydane po 2000 r. W podrozdziale 2.2 przedstawiono wyniki ilościowej analizy literatury. Analiza ta jest jednak niekompletna. Prezentowane statystyki opisowe dotyczą jedynie liczby wybranych artykułów oraz ich rozkładu według lat. Pokazano rysunek częstotliwości słów kluczowych, ale nie podano związanych z tym liczb. Wskazano główne tematy, ale nie wyjaśniono jak zostały one wyodrębnione. W dalszej części podrozdziału omówiono wybrane teorie zarządzania oraz rolę zaufania w budowie ładu projektowego. Informacje te częściowo zostały wykorzystane w dalszych rozdziałach. W podrozdziale 2.4 zaprezentowano modele ładu projektowego według różnych autorów.

W rozdziale trzecim, pt. *Ład w zamówieniach projektowych – systematyczny przegląd literatury*, przedstawiono dalszą część przeglądu literatury oraz wnioski dotyczące wybranego obszaru badań. Omówiono dorobek nauki w zakresie definiowania ram ładu w zamówieniach projektowych i wykazano istnienie luk w tym zakresie. Wskazano na istotne elementy ładu, które obejmują: umowy, plan zarządzania zamówieniami, sieć powiązań w łańcuchu dostawców, partnerstwo. Wskazano na istotną rolę zaufania, które uzupełnia i usprawnia relacje. Podkreślono, że współcześnie rośnie złożoność projektów, która obejmuje m.in. realizację projektów w wielu organizacjach. Tu odpowiedni ład projektowy w odniesieniu do obszaru zamówień ma kluczowe znaczenie. Ład powinien prowadzić do wypracowania równowagi, w której wszyscy uczestnicy upatrują największych korzyści we współpracy i nie mają powodów do budowy alternatywnych strategii prowadzących do maksymalizacji korzyści kosztem partnerów biznesowych. Rozwiązanie takie oczywiście nie zawsze jest możliwe. Konieczne jest zatem dążenie do równoważenia korzyści w krótkim i długim okresie.

Zaprezentowano próbę badawczą poddaną analizie w ramach przeglądu literatury. Precyzyjnie omówiono proces redukcji liczby publikacji oraz kryteria ich włączenia do analizy. Badanie częstotliwości słów kluczowych jest z kolei obarczone ograniczeniami narzucanymi przez czasopisma oraz działaniami marketingowymi autorów tekstów. Lepszym rozwiązaniem mogłoby być zastosowanie badania częstotliwości oraz ważności słów, np. TF-IDF (*term frequency – inverted document frequency*). Jest to znacznie lepszy wyznacznik słów znaczących w badanej próbie. Sama jednak analiza tekstów została przeprowadzona poprawnie. Omówiono wyniki badań związanych ze sformułowanymi w tym rozdziale pytaniami badawczymi.

W dalszej części rozdziału opisano mechanizmy ograniczania ryzyka w relacjach z dostawcami. Wskazano jak je wykorzystać dla budowy ładu projektowego. Omówiono ograniczenia tych propozycji. Zwrócono uwagę na potencjalne korzyści wykorzystania podejścia sieciowego do zarządzania relacjami z dostawcami. Omówiono podstawowe model zamówień, jak: sojusze projektowe, zintegrowaną realizację projektu, wczesne zaangażowanie wykonawcy oraz partnerstwo. Wskazano dwa dodatkowe pytania badawcze.

W dalszej części omówiono rolę formalnych kontraktów oraz ich relacje z innymi formami zabezpieczenia relacji między dostawcami i zleceniodawcami. Zwrócono uwagę na sytuacje niepełnej zbieżności interesów. Wskazano na niepełną wiedzę co do optymalnych metod zarządzania umowami w złożonych środowiskach projektowych.

W rozdziale czwartym, pt. *Ład w zamówieniach projektowych – badania empiryczne*, zaprezentowano założenia i wyniki badań empirycznych. Rozdział rozpoczyna ponowna prezentacja hipotez badawczych. Trzeba jednak zaznaczyć, że formułowanie pytań badawczych nie jest w pełni kompatybilnym podejściem z formułowaniem hipotez. Formułując pytania zakładamy, że nie wiemy jaka jest rzeczywistość i próbujemy to zbadać. Natomiast formułując hipotezy zakładamy, że rzeczywistość ma określony przez nas kształt i próbujemy to zweryfikować lub sfalsyfikować.

Sformułowano sześć hipotez. Zostały one zmodyfikowane w stosunku do poprzedniej publikacji na podstawie uwag w recenzji. Obecne sformułowanie hipotez nie budzi zastrzeżeń.

W badaniach przeprowadzono pełną procedurę przygotowania uwzględniając pilotaż, dobór próby i operatu losowania w celu uzyskania reprezentatywności. Tak szeroki zakres badań jest rzadkością w przypadku rozpraw doktorskich.

Przeprowadzenie badań i analiza wyników są poprawne. Autor uwzględnił wcześniejsze uwagi dotyczące relacji między korelacją a wpływem oraz ograniczeń stosowania średniej przy skalach innych niż ilorazowa.

W rozdziale piątym, pt. *Modele ładu w zamówieniach projektowych*, sformułowano założenia proponowanych rozwiązań oraz dokonano weryfikacji ich użyteczności. Wskazano główne założenia modeli bazując na literaturze przedmiotu, w tym perspektywach ładu projektowego oraz krytycznych czynnikach sukcesu. Następnie zaproponowano statyczny model nadzoru nad zamówieniami projektowymi. Brak strzałek na liniach utrudnia analizę relacji. Z pewnością nie wszystkie one są dwukierunkowe.

Następnie zaprezentowano model dynamiczny ładu w zamówieniach projektowych. Model prezentuje wysoki poziom ogólności i nie uwzględnia wszystkich elementów modelu nazwanego statycznym. W prawej części modelu nie pokazano żadnych relacji, które wskazywałyby na dynamiczne powiązanie. Powiązania w modelu nazwanym statycznym lepiej pokazywały przepływy. Uzupełnieniem omawianego rysunku jest kolejny, prezentujący procesy związane z zakupami oraz ich cykl życia bazujący na typowym układzie: identyfikacja, modelowanie, analiza, doskonalenie, wdrażanie, monitorowanie (por. np. Rosemann, Dumas).

Zaproponowane modele zostały zweryfikowane z wykorzystaniem wywiadów z osobami mającymi doświadczenie w kierowaniu organizacjami projektowymi. W istocie przeprowadzono nie weryfikację, ale opiniowanie propozycji modeli przez ekspertów. Nie można bowiem w tej procedurze mówić o weryfikacji tak, jak to rozumiemy w

odniesieniu do hipotez, ani w rozumieniu weryfikacji projektu. Rezultatem analizy zebranych opinii jest model statyczny przedstawiony na rys. 5-9 oraz 5-10, znacząco uproszczony w stosunku do wcześniej prezentowanej wersji. Model w tej wersji jest pozbawiony wad wymienionych wcześniej, jednak równocześnie uległ znacznemu uproszczeniu – składa się z 4 list elementów. Utracono zatem powiązania, które były mocną stroną wcześniejszego modelu. Model dynamiczny uległ minimalnym zmianom. Ostatni podrozdział wskazuje szczególne warunki, które powinny zostać spełnione, aby wdrożyć model.

W *Podsumowaniu* zaprezentowano zestawienie dowodów na realizację celów i weryfikację hipotez. Lektura rozprawy przekonuje, że cel główny został zrealizowany. Podobnie cele poznawcze, metodyczne oraz empiryczne. Następnie przedstawiono podsumowanie testowania hipotez. Podsumowanie kończy omówienie ograniczeń oraz dalszych kierunków badań.

3. Ocena ogólna rozprawy

Rozprawa stanowi próbę analizy zagadnienia ładu w odniesieniu do zarządzania zamówieniami. Autor podjął złożony temat, co do którego istnieje wiele niejasności w literaturze. Kwestie te udało się w rozprawie uporządkować. W proponowanych rozwiązaniach umyka problem rozszerzenia ładu projektowego poza granice organizacji. Generalnie rozprawa może być jednak oceniona jako ważny krok w stronę uporządkowania tego obszaru badań.

Do mocnych stron pracy zaliczyć należy przede wszystkim:

- szeroki zakres omówienia aspektów ładu w zamówieniach projektowych,
- osadzenie badań w aktualnym kontekście naukowym,
- wykorzystanie współczesnych technik badawczych,
- wskazanie luk badawczych na podstawie przeglądu literatury,
- wskazanie istotnych aspektów ładu projektowego w odniesieniu do zamówień.

Większość słabych stron wskazanych w poprzedniej recenzji została usunięta lub ograniczona przez Autora w bieżącej, poprawionej wersji rozprawy.

Po lekturze rozprawy nasuwają się następujące pytania, które mogą być przedmiotem dyskusji w trakcie obrony:

1. Proszę o wskazanie precyzyjnych granic pomiędzy ładem w zamówieniach projektowych, zarządzaniem projektem, controllingiem oraz zarządzaniem strategicznym.

2. Proszę o odniesienie zastosowanej procedury SLR do popularnych podejść i dobrych praktyk, np. *PRISMA Statement*.
3. W jakim zakresie proponowane rozwiązania modelowe lub ich elementy były stosowane w projektach, które Pan zna. Proszę o przedstawienie krótkiego studium wybranych projektów.

4. Konkluzja

Biorąc pod uwagę wszystkie powyższe stwierdzenia uważam, że praca doktorska mgr inż. Mateusza Szymborskiego zatytułowana *Ład w zamówieniach projektowych – perspektywa organizacji projektowych funkcjonujących w Polsce* **spełnia wymagania** stawiane rozprawom doktorskim w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości opisanych w Prawie o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2022 r. poz 574 z późn. zm.).

Kraków, dn. 3 października 2025 r.


Sławomir Wawak