

## 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. 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. Tematyka rozprawy mieści się w jednym z obszarów moich zainteresowań naukowych. Ponadto, z Panem mgr. inż. Mateuszem Szymborskim nie posiadam wspólnych publikacji.

### 2. Ocena ogólna i wnioski

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:

- Zaproponowany model ładu projektowego w zamówieniach publicznych, szczególnie model statyczny w wersji 3.
- Przegląd sporego zakresu literatury dotyczącej zamówień, ładu projektowego oraz zarządzania projektami.

Do najważniejszych obszarów doskonalenia natomiast w mojej opinii można zaliczyć:

- Brak logiki badania – niespójność problemu naukowego oraz doprecyzowujących go problemów badawczych z celem badań, problematyką i hipotezami.

- Brak precyzyjnego określenia pojęcia organizacji projektowej, co jest kluczowe z punktu widzenia doboru badanej próby – błędy w określeniu próby badawczej do ilościowych badań empirycznych.
- Brak konsekwencji w stosowaniu definicji ładu projektowego w pracy, szczególnie w kontekście budowania statycznego modelu ładu projektowego w zamówieniach publicznych (definicje E. Głodzińskiego vs. R. Müllera)
- Zbyt odważne, a w moim odczuciu także niepoprawne interpretowanie uzyskanych wyników badań empirycznych (badania ilościowe i badania eksperckie).

Podsumowując, w mojej opinii, **przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska nie spełnia przynajmniej jednego z wymogów określonych** 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 2003 r., nr 65, poz. 595 z późn. zm., 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,
- **nie potwierdza** umiejętności Doktoranta w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

W związku z powyższym, **wnioskuję do Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Warszawskiej o przekazanie rozprawy Pana mgr. inż. Mateusza Szymborskiego do poprawy i ponownej oceny po wprowadzeniu zmian uwzględniających przynajmniej kluczowe uwagi.**

### 3. Uzasadnienie oceny

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

Uzasadnieniem rozpoczęcia badań dotyczących ładu projektowego w zarządzaniu zamówieniami 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 [Szymborski 2022b s. 10-28], a nade wszystko ogromny potencjał badawczy i użyteczny w dążeniu do efektywności i skuteczności projektów stanowią istotną lukę badawczą o walorach naukowych** (s. 7). Na jej podstawie definiuje w następujący sposób problem badawczy: **Problemem badawczym są konceptualizacja, operacjonalizacja i popularyzacja ładu projektowego w zamówieniach projektowych.** (s. 8). W części empirycznej (s.125) doprecyzowywane są dwa problemy badawcze, które Autor formułuje w następujący sposób:

- postrzeganie przez osoby zaangażowane w zarządzanie w środowisku projektowym (projekt, program, portfel projektów, organizacja projektowa) różnic między zarządzaniem zamówieniami projektowymi a ładem projektowym w obszarze zamówień projektowych (usług, dostaw),
- określenie zakresu zastosowania w praktyce gospodarczej rozwiązań metodycznych (modeli, metod, technik, procedur itp.) wspomagających efektywność i skuteczność nadzoru nad zamówieniami/ dostawami projektu (monitorowania, kontroli i ich wspomaganie).

Doktorant stawia także osiem pytań szczegółowych, na które odpowiedzi poszukuje prowadząc badania literaturowe (s. 56, 64, 93):

- PB1. Które kierunki badań w zakresie ładu projektowego są eksplorowane przez badaczy?

- PB2. Jakie modele ładu projektowego występują w dotychczasowych opracowaniach naukowych?
- PB3. Jaka jest rola ładu projektowego w strukturach zarządzania projektem?
- PB4. Jak funkcje zarządczo-kontrolno-nadzorujące są stosowane w organizacjach?
- PB5. Które teorie wpisują się w ład projektowy w zarządzaniu zamówieniami (*project procurement governance*)?
- PB6. Jak zaufanie i kontrola są wykorzystywane w dynamicznie zmieniającym się środowisku zarządzania zamówieniami?
- PB7. W jaki sposób wykorzystanie ładu projektowego w zakresie zamówień może wpływać na relacje z interesariuszami projektu (dostawcami, podwykonawcami, klientem, organizacją projektową itp.)?
- PB8. Jakie narzędzia wspomagające koncepcję ładu projektowego w zamówieniach są wykorzystywane w praktyce i teorii zarządzania?

Ponadto formułuje także siedem hipotez badawczych, których weryfikacji Autor podejmuje się podczas badań empirycznych. Hipotezy przedstawiają się następująco (s. 125):

- H1: Branża działalności przedsiębiorstwa nie wpływa na rozumienie różnic między zarządzaniem zamówieniem a ładem projektowym.
- H2: Wielkość przedsiębiorstwa nie wpływa na rozumienie różnic między zarządzaniem zamówieniem a ładem projektowym.
- H3: Rozumienie różnic między zarządzaniem zamówieniem a ładem projektowym w zakresie zamówień nie wpływa na złożoność systemu zarządzania zamówieniami.
- H4: Rozumienie różnic między zarządzaniem zamówieniem a ładem projektowym w zakresie zamówień nie wpływa na złożoność systemu ładu projektowego w obszarze zamówień.
- H5: Przypisanie odpowiedzialności za strategię zakupową projektu w organizacji (poziom projektu, poziom organizacji) nie wpływa na przypisanie odpowiedzialności z zarządzanie zamówieniami.
- H6: Odpowiedzialność za zarządzanie zamówieniami nie jest rozdzielna z odpowiedzialnością za nadzór nad zamówieniami.
- H7: Branża działalności przedsiębiorstwa nie wpływa na zakres mierników sterujących kontrolnych stosowanych przy kontroli zamówień.

Jako główny cel badań doktorskich Autor wskazuje **opracowanie modelu systemu ładu projektowego w obszarze zamówień projektowych, wraz z dostarczeniem systematycznych podstaw jego wykorzystania w praktyce gospodarczej** (s. 8). Formułuje także dwa szczegółowe cele poznawcze dwa metodyczne oraz trzy empiryczne (s. 8-9):

- CP1. 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.).
- CP2. Uporządkowanie aktualnego stanu wiedzy dotyczącej ładu projektowego, w tym systematyka wiedzy dotyczącej ładu projektowego z perspektywy obszaru wiedzy zarządzania zamówieniami.
- CM1. Przedstawienie elementów i występujących między nimi powiązań tworzących architekturę ładu projektowego z uwzględnieniem uwarunkowań polskiego systemu społeczno-gospodarczego.
- CM2. Statyczna i dynamiczna operacjonalizacja systemu ładu projektowego na poziomie zamówień w ujęciu modelowym (stworzenie statycznego i dynamicznego modelu).
- CE1. Określenie stopnia zrozumienia idei ładu projektowego wśród przedstawicieli organizacji projektowych w Polsce.
- CE2. Przedstawienie zaleceń w zakresie projektowania i wykorzystania architektury ładu projektowego na poziomie zamówień.

- CE3. Wskazanie rekomendacji dla biznesu w zakresie wykorzystania ładu projektowego w odniesieniu do zamówień projektowych (relacji projekt vs. zleceniobiorca).

Oceniana praca dotyczy ładu projektowego w zarządzaniu zamówieniami. Podjęcie tematyki ładu projektowego uważam za trafny wybór, szczególnie 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. Obecnie jednym z kluczowych wyzwań jest właśnie kształtowanie ładu projektowego w organizacjach przyjmujących podejście projektowe. Zawężenie zagadnienia ładu projektowego do aspektu zamówień jak rozumiem, wynika z doświadczeń zawodowych Doktoranta oraz obserwacji wyzwań praktyki zarządzania projektami w tym obszarze. Doktorant podejmuje się weryfikacji czy istniejący dorobek nauk o zarządzaniu i jakości pozwala sobie poradzić z wyzwaniami praktyki zarządzania zamówieniami w projektach. W tym kontekście stawia 8 szczegółowych pytań badawczych.

Przeprowadzone, dość obszerne badania literaturowe, w mojej ocenie, pozwalają na stwierdzenie że zidentyfikowana przez Autora luka badawcza rzeczywiście istnieje. Nie mam zatem większych wątpliwości co do sposobu dochodzenia do zdefiniowania luki oraz sposobu jej uzasadnienia. Mam jednak wątpliwość co do jej zakresu i wagi. Przyjmując za rekomendacjami KPRM dla projektów strategicznych<sup>1</sup>, że ład projektowy obejmuje zasady zarządzania projektami, programami i portfelami projektów i programów oraz określa m.in. role i procesy (w tym proces zamówień i zarządzania nimi), niedostatek wiedzy i brak powszechnego zrozumienia różnic między zarządzaniem zamówieniami projektowymi a ładem projektowym na poziomie zamówień jest elementem składowym szerszego problemu jakim jest rozróżnienie między zarządzaniem projektami, programami czy portfelami projektów i programów a ładem projektowym. Odwołując się do dorobku International Project Management Association, jednej z kluczowych organizacji światowych zrzeszających kierowników projektów, problem ten został już rozwiązany poprzez standardy takie jak: *Project Excellence Baseline*, *Individual Competence Baseline* oraz *Organizational Competence Baseline*. Podobne rozróżnienia spotkać można także w innych podejściach kaskadowych czy zwinnych. Czy ład w zakresie zarządzania zamówieniami jest tak istotnym elementem ładu projektowego że niesie ogromny potencjał badawczy i utylitarny w dążeniu do efektywności i skuteczności projektów? Czy odniesienie się do tak sformułowanej luki stanowi istotny problem naukowy? Mam tutaj wątpliwości. Być może miałbym mniejsze w kontekście organizacji sektora publicznego, ale te nie są objęte badaniem.

Znacznie więcej wątpliwości mam do zaproponowanego doprecyzowania problemu naukowego do problemu badawczego. Czy rzeczywiście konceptualizacja, operacjonalizacja ładu projektowego w zamówieniach projektowych są problemem czy może zadaniem badawczym? Czy rzeczywiście Autor zamierza badać popularyzację ładu projektowego w zamówieniach publicznych? Moim zdaniem takie sformułowanie problemu badawczego we wprowadzeniu do dysertacji wprowadza sporo zamieszania w kontekście zrozumienia tego, co Autor zamierza osiągnąć w procesie badawczym. Wszak problem badawczy stanowi fundament projektowania badania. Sytuację nieco tylko poprawia doprecyzowanie tak sformułowanego problemu badawczego do dwóch problemów badawczych, które następuje dopiero w części empirycznej (s. 125). Pierwszy z prezentowanych przez Autora problemów odnosi się do postrzegania różnic między zarządzaniem projektami a ładem projektowym, drugi zaś dotyczy rozwiązań metodycznych wspomagających efektywność i skuteczność nadzoru nad zamówieniami. Idąc tropem pierwszego problemu badawczego, spodziewałbym się, że Autor będzie ukierunkowywał badanie na określenie jak postrzegane jest zarządzanie projektami, jak ład projektowy oraz na czym polegają różnice między postrzeganiem jednego i drugiego. Intencją drugiego problemu badawczego jest natomiast określenie rozwiązań metodycznych stosowanych w praktyce gospodarczej wspomagających efektywność i skuteczność nadzoru. Tutaj pojawiają się kolejne wątpliwości. Jak ma

---

<sup>1</sup> RCMP, *Zarządzanie projektami strategicznymi. Rekomendacje*, KPRM, Warszawa 2021 s. 47

się zawężenie zagadnienia ładu projektowego w zamówieniach (jak rozumiem zasad zarządzania procesem zamówień w projektach, a pewnie także w programach i portfelach projektów i programów) do samego nadzoru (rozumianego przez Autora jako monitorowanie, kontrolowanie oraz wspomaganie tych procesów, do czego znów można mieć zastrzeżenia)? Jak do tak sformułowanych problemów – naukowego wynikającego z luki badawczej oraz problemów badawczych ma się cel badań?

Autor zadeklarował, że celem jego badań jest opracowanie modelu ładu projektowego w obszarze zamówień publicznych wraz z systematycznymi podstawami jego wykorzystania w praktyce. Cel ten został moim zdaniem w znacznym stopniu zrealizowany, co więcej, w mojej opinii, w sposób interesujący. Model ładu projektowego w zamówieniach publicznych został zaprezentowany w rozdz. 5.2 (model statyczny). Oczywiście mam tutaj sporo uwag, poczynając od uzasadnienia do wydzielenia ładu projektowego i ładu nad portfelem projektów w kontekście definicji zaprezentowanych w Tab. 1-3 (s. 43), które w większości odnoszą ład projektowy do działalności projektowej, która obejmuje projekty, programy i portfele projektów i programów. Autor jak rozumiem, podążał za definicjami proponowanymi przez R. Müllera, prezentowanej w tab. 5.1 (s. 189), jednak nie dostrzegłem w pracy czytelnego uzasadnienia tej decyzji. Co więcej, na stronie 45 autor stwierdza, że w dalszej części opracowania przyjmuje się definicję E. Głodzińskiego, która również uwzględnia szerszy wymiar działalności, w szczególności portfelowy<sup>2</sup>. W moim przekonaniu, zasady dotyczące zakupów w projekcie, w większości organizacji muszą uwzględniać jako element integralny zasady tworzone na poziomie portfela projektów. Oryginalnym i wartościowym uzupełnieniem modelu statycznego jest model dynamiczny ładu projektowego w zamówieniach publicznych. Jest on dość skomplikowany i uwzględnia wymiar ogólny oraz dwa wymiary dla zamówień publicznych, czyli wymiar wsparcia metodycznego oraz wymiar nadzorowania i wspomaganie.

Zaproponowane modele autor poddaje weryfikacji użyteczności. Mimo, że w mojej ocenie jest to raczej opiniowanie, ocena ekspercka, nie zaś weryfikacja użyteczności, niemniej jednak ten etap badania prowadzi Autora do wprowadzenia znaczących modyfikacji. Kolejne wersje modelu statycznego, po uzyskanych opiniach zostały zaprezentowane na Rys. 5-12 (wersja 2) i Rys. 5-13 (wersja 3). W przypadku modelu dynamicznego Autor po uzyskaniu opinii zaproponował wersję drugą dla każdego z wymiarów i zaprezentował ją na Rys. 5-14, 5-15 oraz 5-16. Podsumowując ocenę użyteczności modelu, Autor stwierdza, że potwierdzono założenia autora, że model nie jest odpowiedni do zastosowania w organizacjach rządowych, gdyż zamówienia projektowe muszą być realizowane zgodnie z prawem zamówień publicznych (s. 230). Nie ukrywam, że do tak odważnego wykluczenia mam sporo wątpliwości. Po pierwsze, nie znalazłem nigdzie w pracy przyjętej przez Autora definicji organizacji projektowej. Po drugie, organizacje sektora publicznego to znacznie szerszy zbiór niż organizacje rządowe – obejmuje m.in. także organizacje samorządu czy instytucje systemu ubezpieczeń społecznych. Po trzecie, jeśli organizacje sektora prywatnego realizują projekty z wykorzystaniem środków publicznych, a więc także w reżimie prawa zamówień publicznych, to czy zaproponowany przez Autora model ładu projektowego nie uwzględnia takich sytuacji? Przecież istotą zarówno ładu organizacyjnego, jak i ładu projektowego, a więc także ładu projektowego w zamówieniach publicznych jest podejście holistyczne, systemowe. Gdyby przyjęte przez Autora założenie było prawdą, należałoby stwierdzić, że cel badań nie został osiągnięty. W mojej opinii jednak tak nie jest. Model zaproponowany przez Autora, szczególnie w wersji o poprawkach, może być użyteczny dla wszystkich organizacji, które na odpowiednim poziomie dojrzałości projektowej wdrażają lub doskonalą ład projektowy, w tym dla organizacji sektora publicznego.

---

<sup>2</sup> Ład projektowy to grupa systemów, za pomocą których projekty, ich grupy (portfele projektów) lub działalność organizacji projektowych jest wspomagana i nadzorowana, a menedżerowie motywowani oraz pociągani do odpowiedzialności za rezultaty działalności



Podsumowując, uważam że oceniana rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, moim zdaniem jednak nie tego, który Autor wskazał w związku z określeniem luki badawczej (s. 8), czy doprecyzował w postaci problemów badawczych (s. 125). Cel rozprawy, zdefiniowany niejako obok problemu naukowego i doprecyzowujących go problemów badawczych, został jednak osiągnięty. Zaproponowany model uzupełnia istniejącą wiedzę z zakresu zarządzania, w szczególności zarządzania projektami, o wartościową propozycję modelu opisującego ład projektowy w zamówieniach. Co więcej, w mojej opinii, użyteczność zaproponowanego modelu, szczególnie statycznego, jest spora, w tym (wbrew temu co stwierdza sam Autor) dla organizacji sektora publicznego. Pomimo zatem sporej niekonsekwencji Autora w definiowaniu fundamentalnych założeń badania oraz znacznego chaosu terminologicznego, moja opinia tym wymiarze oceny jest pozytywna.

### **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 462 pozycje literatury, z czego większość (88%) to pozycje obcojęzyczne. Wykorzystuje je głównie w części teoretycznej, która obejmuje trzy rozdziały i 109 stron. W źródłach znajdują się pozycje omawiające problematykę zarządzania projektami, problematykę 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 nauki o zarządzaniu i jakości. Mimo, że znaczna część pozycji literatury (aż 68%) to pozycje wydane przed 2015 r., w mojej opinii wiedza zgromadzona przez Autora jest wciąż aktualna i pozwala na rozwiązanie współczesnych problemów naukowych oraz praktycznych. Niemniej jednak, sam Autor wskazuje, że ponad 65% publikacji dotyczących ładu projektowego powstaje w latach 2016 i późniejszych (rys. 2-2, s. 57), co powoduje, że w zakresie struktury źródeł powstaje pewna wątpliwość.

Wątpliwość powstaje również w kontekście poprawności prowadzenia dyskusji naukowej, identyfikacji definicji pojęciowych, analizy wyników badań czy formułowania wniosków. Oto dwie główne kontrowersje. Po pierwsze, nie znalazłem w treści pracy definicji organizacji projektowej, a jeszcze do tego funkcjonującej w Polsce. Niestety na tym tle powstaje bardzo duży chaos wpływający zarówno na jakość badań literaturowych, jak i empirycznych. Dla przykładu, E. Bukłaha, interpretuje organizację projektową 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”<sup>3</sup>. Tymczasem, z treści części teoretycznej, można wnioskować że Autor utożsamia organizację projektową z przedsiębiorstwami dla których projekty stanowią kluczowy obszar działania. Nie wskazuje jednak wiarygodnego uzasadnienia wykluczenia innych typów organizacji. Potężny chaos pojawia się jednak dopiero w części empirycznej. Po pierwsze, jako badaną populację Autor przyjmuje wszystkie przedsiębiorstwa (w tym rozumieniu każde przedsiębiorstwo to organizacja projektowa). Wylosowane do próby podmioty także zazwyczaj określa jako przedsiębiorstwa (Rys. 4-10, Rys. 4-11), podczas gdy w strukturze podmiotów przedsiębiorstwa stanowią tylko 77%. Czy zatem organizacje administracji publicznej lub organizacje non-profit to też przedsiębiorstwa? Druga kontrowersja dotyczy pojęcia ładu projektowego. Autor dostrzega istnienie dość sporego chaosu definicyjnego, co skłania go do dokonania przeglądu definicji (s. 43) oraz wyboru jednej z nich (s. 45). Trudno jednak przyznać mu rację, że wszystkie inne definicje, prócz wybranej wskazują tylko rolę kontrolną ładu projektowego względem projektów. Ponadto, większość definicji zdaje się odnosić ład projektowy do wszelkiej aktywności projektowej, a więc projektów, programów

<sup>3</sup> E. Bukłaha, *Formy organizacji projektowej*, ZESZYTY NAUKOWE nr 129, rok 2009, s. 105.

oraz portfeli. Również wybrana przez Autora definicja E. Głodzińskiego uwzględnia wymiar portfeli. Tymczasem, w Tab 5-1 Autor prezentuje perspektywy ładu wg. R. Müllera, z których perspektywa strukturalna wyodrębnia ład projektowy od ładu portfela. Ma to istotne znaczenie, gdyż takie, węższe ujęcie ładu projektowego znajduje odzwierciedlenie w strukturze statycznego modelu ładu projektowego (Rys. 5-3). Tymczasem perspektywa portfela jest moim zdaniem szczególnie istotna właśnie dla ładu projektowego w zamówieniach. Tutaj pojawia się jeszcze jeden problem definicyjny. Autor w części pracy stosuje zamiennie określenie model ładu projektowego w zarządzaniu zamówieniami oraz model nadzoru nad zamówieniami projektowymi (podrozdział 5.2.). Pomijam fakt, że nadzór stanowi tylko element tego modelu. Ważniejsze jest jednak to, że jest to kolejny z trudnych do zliczenia przykładów nonszalancji pojęciowej.

Mimo ogólnego wrażenia chaosu i nonszalancji pojęciowej, wiele fragmentów rozprawy jest ciekawych, a przeprowadzone ilościowe i jakościowe badania literaturowe wprowadzają nowe elementy do wiedzy na temat ładu projektowego.

**Mając na uwadze powyższe wnioski, mimo uwag krytycznych, w mojej opinii rozprawa doktorska potwierdza wiedzę Doktoranta w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, w szczególności w obszarze zarządzania projektami, a zwłaszcza w zakresie ładu projektowego oraz zamówień. Moja ocena w tym wymiarze jest zatem pozytywna.**

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

#### **3.3.1. Metodyka badań**

Schemat logiczny badania zaprezentowano na Rys. 0-1. Metodyka badawcza (s. 10). Wyodrębniono w nim zadania badawcze, które zostały opisane, a ich efekty przedstawione w części teoretycznej oraz praktycznej. Metodyka ukierunkowana jest na zbudowanie modelu ładu projektowego w zamówieniach publicznych na podstawie badań literaturowych oraz badań empirycznych. Autor przewidział także opiniowanie modelu przez ekspertów oraz jego udoskonalenie. Zaprezentowany we wprowadzeniu schemat daje pewien pogląd co do zamiarów Autora, nie jest jednak spójny. Główna uwaga dotyczy tego, że w schemacie uwzględniono w zadaniach procedury badawcze tylko w zakresie badań literaturowych. Natomiast w części empirycznej wskazano tylko zadania takie jak zaprojektowanie, przeprowadzenie badań oraz opracowanie wyników. Nie wskazano natomiast procedur (metod technik). Podobnie w odniesieniu do oceny użyteczności modelu, wskazano tylko ogólną metodę analizy. Schemat zatem daje niepełny obraz zamierzeń. Jest to o tyle istotna uwaga, że w dalszej części przekaz dotyczący logiki badania, przyjętych założeń metodologicznych oraz zastosowania metod i technik jest rozproszony, chaotyczny i pełen nieścisłości, a nawet, w mojej opinii, sprzeczności.

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.** Obejmuje ona następujące elementy: problem badawczy i problematyka badania, cel badania oraz przebieg badania. W rozprawie zdefiniowano problem badawczy oraz problematykę składającą się z ośmiu szczegółowych pytań badawczych. Postawiono także siedem hipotez szczegółowych. Problem badawczy sformułowano w następującej postaci: Problemem badawczym są konceptualizacja, operacjonalizacja i popularyzacja ładu



projektowego w zamówieniach projektowych (s. 8). Następnie doprecyzowano go do dwóch problemów badawczych (s. 125): PB1. Postrzeganie przez osoby zaangażowane w zarządzanie w środowisku projektowym (projekt, program, portfel projektów, organizacja projektowa) różnic między zarządzaniem zamówieniami projektowymi a ładem projektowym w obszarze zamówień projektowych (usług, dostaw) oraz PB2. Określenie zakresu zastosowania w praktyce gospodarczej rozwiązań metodycznych (modeli, metod, technik, procedur itp.) wspomagających efektywność i skuteczność nadzoru nad zamówieniami/ dostawami projektu (monitorowania, kontroli i ich wspomagania). Postawione w problematyce pytania badawcze ukierunkowane są na badania eksploracyjne związane z istotą ładu projektowego w organizacji i dość trudno je powiązać z postawionymi problemami badawczymi. Natomiast postawione w kontekście badań empirycznych hipotezy nawiązują częściowo do problemu dotyczącego różnic w postrzeganiu, jednak odnoszą się do kryteriów opisujących organizację (H1 i H2). Odnieść można wrażenie, że każdy element badania – luka badawcza, problemy badawcze, problematyka i hipotezy żyją własnym życiem. Niestety, jest to chyba najslabsza strona pracy, mimo że kluczowa z punktu widzenia jakości procesu badawczego.

- **Metody badawcze.** W zakresie badań literaturowych wykorzystano zarówno systematyczny, jak i narracyjny przegląd literatury. Poprzedzone one zostały przeglądem parasolowym. Co do metodyki badań literaturowych mam pewne zastrzeżenia. Dla przykładu, warto zwrócić uwagę na dobór publikacji. Jedynie 32% wykorzystanych w pracy stanowią te opublikowane w latach 2015 i późniejszych, w tym znaczna część to pozycje z przełomu wieku XX i XXI lub starsze. Jest to o tyle zaskakujące, że sam Autor wskazuje, że ponad 65% publikacji dotyczących ładu projektowego powstaje w latach 2016 i późniejszych (rys. 2-2, s. 57). Uwagi w tym zakresie nie są jednak kluczowe z punktu widzenia oceny pracy. W zakresie badań empirycznych badania wstępne objęły obserwację uczestniczącą, jak zrozumiałem realizowaną przez Autora oraz Promotora. Tutaj mam pewną wątpliwość związaną z koniecznością zachowania obiektywizmu zarówno w kontekście wyboru tematyki badania jak i interpretacji uzyskiwanych wyników. Do zbierania danych wykorzystano w badaniach ilościowych metodę sondażową, w ramach której zastosowano technikę CATI/CAWI. Badania prowadzono, najpierw pilotażowo na 4 osobach (podmiotach?), 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 moje ogromne wątpliwości. W związku z tym, że nie doprecyzowano pojęcia organizacji projektowej, moim zdaniem określenie populacji, a co za tym idzie minimalnej wielkości próby czy błędów oszacowania jest niemożliwe. Jest to kolejny wymiar badania, żyjący niejako własnym życiem. W zakresie analizy danych zastosowano metodę statystyczną, wykorzystując statystyki opisowe oraz średnie ANOVA. Do oceny modeli wykorzystano metodę ekspercką, techniki wywiadów. Próbkę 8 respondentów dobrano na podstawie pytania 8 z kwestionariusza ankiety badawczej. Zastosowane podejście także budzi wątpliwości.
- **Konceptualizacja modelu ładu projektowego w zamówieniach.** Zaproponowany model obejmuje model statyczny i dynamiczny. Pierwszy, w wersji 3 (zmodyfikowany na podstawie uzyskanej oceny użyteczności). Obejmuje on 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 ładu projektowego w zamówieniach. Model dynamiczny opisuje 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 stanowią one główną wartość wytworzoną w ramach pracy badawczej.
- **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. Tutaj mam pewne uwagi dotyczące sposobu prezentacji statystyk opisowych (np. na Rys. 2-23 średnie są prezentowane od 0, mimo że najniższa wartość skali to 1. Uwag podobnego typu jest więcej, ale nie są kluczowe dla oceny. Zbudowane modele prezentowane są w postaci schematów, które są dość czytelne, szczególnie dla modelu statycznego. Odrębnym problemem jest wnioskowanie. Moim zdaniem na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych nie można weryfikować postawionych hipotez. Zbyt odważnie i bezrefleksyjnie, a moim zdaniem także błędnie, podsumowano badania eksperckie w zakresie oceny użyteczności modeli.

**Wymiar metodyczny rodzi szereg wątpliwości i stanowi słabą stronę pracy. Głównym problemem jest brak logiki badania oraz brak konceptualizacji kluczowych pojęć. Moim zdaniem, w wymiarze metodycznym Doktorant nie potwierdził umiejętności w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy badawczej.**

### 3.3.2. Przedstawienie wyników badań

#### 3.3.2.1. Struktura i treść rozprawy

Rozprawa pt. *Ład projektowy w zarządzaniu zamówieniami – perspektywa organizacji projektowych funkcjonujących w Polsce* obejmuje: wprowadzenie, część teoretyczną składającą się z trzech rozdziałów, część empiryczną obejmującą dwa rozdziały, a także podsumowanie badań i dyskusję. Na pracę składa się także bibliografia zawierająca 462 pozycje, spis 26 tabel, spis 85 rysunków, a także załączniki prezentujące narzędzia badawcze (załączniki 2-4) oraz definicje *project governance* (załącznik 1).

Poniżej odnoszę się do zakresu poszczególnych składowych rozprawy:

- **Wstęp** (9 stron). Doktorant przedstawia w nim tematykę rozprawy wraz z jej uzasadnieniem odnoszącym się do teorii i praktyki zarządzania, w szczególności zarządzania projektami. Wskazano także lukę badawczą, cel główny i cele szczegółowe rozprawy, problem badawczy, metodykę badań oraz strukturę pracy.
- **Rozdział pierwszy, pt. Zarządzanie projektami a ład projektowy** (34 stron). 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 istotę ładu projektowego.
- **Rozdział drugi, pt. Ład projektowy – przegląd literatury** (29 stron). Poświęcony jest głównie poszukiwaniu odpowiedzi na postawione przez Doktoranta pytania badawcze PB1 do PB6. 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.
- **Rozdział trzeci, pt. Ład projektowy w zamówieniach projektu** (36 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 projektu. W tej części także prowadzi badania literaturowe w kierunku odpowiedzi na 7 i 8 pytanie szczegółowe. Jako istotne elementy badanego zjawiska wskazuje zarządzanie i administrowanie umową projektową. W ostatnim podrozdziale dokonano podsumowania części teoretycznej, formułując wskazówki dotyczące badań empirycznych.
- **Rozdział czwarty, pt. Ład a nadzór nad zamówieniami projektowymi – badania empiryczne** (61 stron). Autor przedstawił w nim doprecyzowane problemy badawcze, postawione siedem



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.

- **Rozdział piąty, pt. *Modele ładu projektowego w zamówieniach*** (46 stron). W ostatnim rozdziale Doktorant zaprezentował założenia do projektowania modeli oraz, na ich podstawie, podjął próbę stworzenia statycznego i dynamicznego modelu ładu projektowego w zamówieniach publicznych. Zostały one opisane w kolejnych podrozdziałach. Dodatkowo przedstawiono wyniki weryfikacji użyteczności tych modeli.
- **Podsumowanie** (12 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.

Struktura pracy sprawia wrażenie uporządkowanej, jednak kilka decyzji podjętych przez Doktoranta w tym obszarze powoduje pewne zakłócenie odbioru. Przyjęty układ pracy z podziałem na rozdziały prezentujące wyniki badań literaturowych, badań empirycznych oraz modelowania, można nazwać tradycyjnym. Z pozytywnym odbiorem struktury pracy mam dwa problemy. Pierwszy dotyczy wprowadzenia i podsumowania części, w szczególności części A. Jak rozumiem, treści tam zawarte są elementem przygotowującym Czytelnika do odbioru właściwych elementów struktury, czyli rozdziałów. Moim zdaniem nie wnoszą one dodatkowej wartości. Jak wynika z tytułu oraz treści, podrozdział 3.5. *Wnioski z części teoretycznej*, stanowić powinien wyodrębnione zakończenie części teoretycznej. Jest jednak zawarty w ramach rozdziału 3. *Ład projektowy w zamówieniach projektu*. W części empirycznej też zastosowano wprowadzenie, ale nie ma wyodrębnionego podsumowania. Ostatnia uwaga dotyczy podrozdziału 5.2. *Statyczny model nadzoru nad zamówieniami projektowymi*. W treści znajduje się opis statycznego modelu ładu projektowego w zamówieniach publicznych. Niestety, spory chaos terminologiczny, który wkradł się do pracy znalazł także odzwierciedlenie w tytułach części. Drugi problem z odbiorem treści pracy wynika znów z decyzji podjętej przez Doktoranta w odniesieniu do opisu założeń metodycznych badania. Opis ten jest mocno rozproszony w treści pracy. Sama prezentacja ośmiu pytań badawczych odbywa się w trzech różnych podrozdziałach. Odrębnie opisano przygotowanie koncepcji badania oraz metodykę badań empirycznych. Część treści dotyczących metodyki powtarza się w różnych podrozdziałach pracy. To wszystko powoduje, że odkrycie przyjętej przez Autora koncepcji badań jest sporym wyzwaniem. Co więcej, koncepcja ta w mojej opinii jest równie chaotyczna jak chaos panujący w jej prezentacji, o czym piszę w innych częściach recenzji.

Treść pracy wywołuje dość ambiwalentne odczucia. Z jednej strony nie można odmówić Autorowi zapału oraz pracowitości. Liczba publikacji do których się odwołuje, przekraczająca 400 jest spora. Przeprowadzono także zróżnicowane badania empiryczne. Jednocześnie, treść pracy jest chaotyczna i bardzo trudna w odbiorze. Zrozumienie intencji Autora nie jest możliwe bez ciągłego przemieszczania się między fragmentami pracy. Poniżej przedstawiam bardziej szczegółową opinię na temat poszczególnych rozpraw.

Wprowadzenie moim zdaniem zawiera wszystkie niezbędne elementy. Autor wprowadza Czytelnika w tematykę pracy, rozpoczynając od zagadnienia projektyzacji. Zgodzić się należy ze stwierdzeniem, że proces ten prowadzi do zapotrzebowania wielu organizacji na budowanie ładu projektowego. Obserwacje własne i Promotora oraz wstępny przegląd literatury doprowadzają Autora do wyboru tematyki pracy. Warto tutaj zauważyć, że proces badawczy powinien być możliwie obiektywny. Zaangażowanie się naukowca w dane zjawisko może powodować zakłócenie oceny jego znaczenia lub istoty. Moim zdaniem przyjęte przez Autora podejście mogło mieć istotny wpływ na percepcję badanego zjawiska. Nie można jednak odmówić badaczowi także prawa kierowania się własnymi

zainteresowaniami. Konieczne jest jednak zachowanie szczególnej ostrożności i dbałości o uzasadnianie określonych decyzji. W mojej opinii dotyczy to w badanej pracy m.in. domyślnego odrzucenia organizacji sektora publicznego. W treści wprowadzenia Autor dość odważnie stwierdza że zagadnienie ładu projektowego, jak wynika z jego obserwacji, jest mało zrozumiałe dla szerokiego grona naukowców, szczególnie w Polsce, (s. 7). Mam wrażenie, że szerokie grono naukowców z którymi ja mam styczność stanowi zbiór rozłączny względem zbioru, który obserwuje Autor. Podzielałam natomiast przekonanie o istotności i aktualności tematyki ładu projektowego. Niemniej jednak problem naukowy wynikający ze zdefiniowanej luki badawczej został dość zaskakująco doprecyzowany do problemu badawczego następującej treści: Problemem badawczym są konceptualizacja, operacjonalizacja i popularyzacja ładu projektowego w zamówieniach projektowych (s. 8). Autor dość precyzyjnie określa natomiast cel badań, jakim jest opracowanie modelu ładu projektowego w obszarze zamówień projektowych, wraz z dostarczeniem systematycznych podstaw jego wykorzystania w praktyce gospodarczej (s. 8). Następnie prezentuje cele częściowe – poznawcze, metodyczne i empiryczne. W dalszej części wprowadzenia prezentowana jest metodyka badania oraz struktura pracy. Mimo pewnej niekonsekwencji Autora, który nie wszystkie etapy badania prezentuje w podobny sposób, Rys. 0-1 pomaga w rozumieniu kierunku w jakim podąża, choć jak się później okazuje, wykazując sporą niekonsekwencję. Pewne wątpliwości można mieć także co do wymienionych elementów metod i technik badawczych.

Po wprowadzeniu wyodrębniono część A, teoretyczną, która składa się z trzech rozdziałów. Do tej części Autor przygotował kilkustronicowe wprowadzenie, które moim zdaniem nie wnosi wartości. Zresztą, w tym zakresie Autor nie zachowuje konsekwencji, proponując w części B wprowadzenie przygotowane z inny sposób.

Rozdział I. stanowi udokumentowanie przeglądu literatury dotyczącej zarządzania projektami oraz ładu projektowego. Autor przybliży w nim podstawowe pojęcia takie jak projekt, zarządzanie projektami, projektyzacja czy ład projektowy. Odwołuje się tutaj do sporego zakresu publikacji. W rozdziale wskazano, że obserwuje się znaczący wzrost znaczenia projektów oraz rośnie zarówno ich złożoność, jak i otoczenia w którym są realizowane (s. 19). Podkreślono, że współczesne przedsiębiorstwa są często zorientowane projektowo (s. 23). Obserwowane zjawisko projektyzacji i usieciowienia organizacji (s. 24) stanowią podstawę do uzasadnienia istotnej roli zamówień w projektach, a co za tym idzie stanowią przyczynek do zajęcia się tematyką ładu projektowego w zamówieniach. Mam wrażenie, jakby Autor dość wyłączał z zespołu projektowego proces dostarczenia usług, produktów w ramach zamówienia (s. 29). Tymczasem chociażby standard *Project Excellence Baseline* wskazuje na konieczność szerokiego ujmowania zespołu projektowego, a więc także z uwzględnieniem dostawców czy wykonawców. Doświadczenia wysoce usieciowionych i zorientowanych projektowo branż, takich jak lotnictwo czy automotive wskazują właśnie na taki model współpracy. Oznacza to, że zagadnienie budowania ładu projektowego wykracza poza ramy jednej organizacji i obejmuje całą sieć kooperantów. Mam wrażenie, że ten aspekt nie został wystarczająco uwypuklony w rozważaniach. Dość mocno natomiast zwrócono uwagę na wykorzystanie ładu projektowego jako narzędzia nadzoru organizacyjnego. Jest to oczywiście poprawne, natomiast Autor w części empirycznej w pewnych fragmentach pracy wydaje się utożsamia ład projektowy z funkcją nadzoru (s. 194). Natomiast słusznie podkreślono, że odrębnym od zarządzania projektami wymiarem jest tworzenie ładu projektowego jako elementu zapewnienia dojrzałości projektowej (s. 41). Autor podkreśla, że ład projektowy jest wciąż pojęciem definiowanym w różny sposób. Przedstawia zresztą na to wiele dowodów, odwołując się do różnych pozycji literatury. Spośród przedstawionych (m.in. w Tab. 1-3) wybiera jedną, autorstwa E. Głodzińskiego „Grupa systemów, za pomocą których projekty, ich grupy (portfele projektów) lub działalność organizacji projektowych jest wspomagana i nadzorowana, a menedżerowie motywowani oraz pociągani do odpowiedzialności za rezultaty działalności” (s. 43). Miałbym do tej definicji pewne zastrzeżenia, niemniej jednak kluczowe jest coś innego. Autor wskazuje, że ta definicja będzie wykorzystywana w dalszej części opracowania (s. 44). Z definicji wynika, że ład projektowy odnosi się nie tylko do projektów, ale także grup projektów - portfeli. Do takiego rozumienia ładu projektowego

odwołuje się także w innych częściach pracy (np. rys. 1-16). Niemniej jednak, w części empirycznej, budując model ładu projektowego w zamówieniach, Autor stosuje inną definicję, która wydziela ład projektowy oraz ład nad portfelem projektów (s. 195). Jest to jedna z wielu niekonsekwencji, którą niestety notuję w zakresie logiki badania.

Rozdział II przedstawia wyniki przeglądu literatury dotyczącego ładu projektowego. Warto podkreślić, że w podrozdziale 1.4. Istota ładu projektowego także dokonano przeglądu literatury. Co do wrażenia pewnego chaosu w odniesieniu nie tylko do logiki badania, ale także struktury treści odnosiłem się w wielu częściach recenzji. W każdym razie jak rozumiem, zamiarem Autora było podkreślenie, że rozdział II przedstawia nieco bardziej systematyczne podejście. W pierwszym podrozdziale przedstawiono metodykę badań literaturowych ze szczególnym uwzględnieniem metody SLR. Następnie Autor zaprezentował pierwsze trzy pytania szczegółowe (PB1-PB3), na które postanowił odpowiedzieć, stosując ilościowy przegląd literatury. Nie znalazłem uzasadnienia doboru podejścia badawczego w kontekście treści pytań badawczych, zarówno wymienionych jak i następnych. Nie ukrywam także, że wybory Autora nie są dla mnie jasne, a być może nawet przekonujące. Niemniej jednak niektóre wyniki przeglądu literatury są interesujące. Dla przykładu identyfikacja tematów podejmowanych w ramach badań ładu projektowego (Rys. 2-4) czy chronologia istotnych publikacji z zakresu ładu projektowego (Rys. 2-6). Do odpowiedzi na kolejne trzy pytania badawcze (PB4-PB6) Autor deklaruje już podejście jakościowe. Zwraca tutaj uwagę na kilka kwestii. Po pierwsze, ład projektowy powinien być wynikiem pewnego procesu doskonalenia organizacji (s. 67). Po drugie, ład projektowy ukierunkowany jest na osiągnięcie efektywności (s. 68). Po trzecie, ład projektowy musi uwzględniać rolę interesariuszy w budowaniu wartości projektu (s. 73). Po czwarte, ład projektowy wiąże się ze wzmacnianiem zaufania i kontroli (71). Po piąte, ład projektowy nie może tworzyć zbyt rygorystycznych rozwiązań, aby nie ograniczać elastyczności systemu (organizacji) (s. 72). Interesującym elementem badań jest identyfikacja teorii zarządzania w kontekście zastosowania w kształtowaniu ładu projektowego (Tab. 2-2). Ciekawie prezentują się także wyniki przeglądu modeli ładu projektowego, w szczególności propozycja J. Stawickiego w kontekście podjętej tematyki badań.

Rozdział III skupia się już na prezentacji kluczowego dla tematyki pracy zagadnienia ładu projektowego w zamówieniach. Autor znów przedstawia krótko metodykę badania. Następnie przytacza krótki opis procesu zamówienia oraz propozycję połączenia cyklu życia projektu z cyklem życia dostawy (Rys. 3-1). Sama idea tego schematu jest niezwykle cenna, jednak jego wykonanie budzi sporo wątpliwości. Po pierwsze, włączenie obsługi gwarancyjnej do cyklu życia projektu jest bardzo dyskusyjnym rozwiązaniem. Oczywiście w sensie kontraktowym czy w sensie księgowym dla ostatecznego rozliczenia rentowności projektu uwzględnienie obsługi gwarancyjnej jest potrzebne. Jednak z punktu widzenia funkcjonowania zespołu projektowego już byłoby to trudne. Druga uwaga dotyczy nałożenia cyklu życia dostawy na cykl życia projektu, które prezentuje moim zdaniem nadmierne uproszczenie, zarówno w kontekście ofertowania, jak i obsługi gwarancyjnej. W złożonych strukturach dostaw ofertowanie przez wykonawcę bez określenia warunków przez podwykonawcę stanowiłoby nadmierne ryzyko biznesowe. Ta sama uwaga dotyczy warunków gwarancyjnych. Niemniej jednak podniesienie tego zagadnienia złożonych, wielopoziomowych struktury uważam za bardzo istotne i w wielu branżach kluczowe dla rozumienia warunków budowania wartości projektu, a co za tym idzie, osiągania sukcesu projektu. Jako elementy istotne z punktu widzenia poprawnego działania zamówień publicznych Autor wskazuje: umowy, plan zarządzania zamówieniami, sieć powiązań w łańcuchu dostaw, partnerstwo. Kontynuując tę tematykę, podjęto próbę odpowiedzi na kolejne dwa pytania badawcze (PB7 i PB8). Nie jest dla mnie jasne dlaczego przegląd literatury prezentowany na Rys. 3-5 kończy się na roku 2019. Niemniej jednak wskazuje, że w badanym okresie pojawiło się niewiele publikacji w obszarze objętym badaniami w ocenianej pracy. Kolejne zestawienia (Rys. 3-8) przedstawiają kluczowe elementy badań w kontekście ładu projektowego w zamówieniach, m.in. relacje, zaufanie, współpraca, ale także zarządzanie kontraktami czy mechanizmy *project governance*. Są one kluczowe z punktu widzenia takich procesów zakupu, które dotyczą produktów unikatowych, a co za tym idzie tworzą dodatkowe ryzyka projektowe. Dopiero na tym tle Autor dochodzi do refleksji

dotyczącej wpływu i wzajemnego oddziaływania mechanizmów ładu projektowego w układach wielopodmiotowych (s. 112). Na tym tle rozwijany jest wątek zarządzania kontraktami. Jest on prezentowany jako element umożliwiający równoważenia celów projektu oraz celów poszczególnych, zaangażowanych interesariuszy (s. 116).

Mimo, że podrozdział 3.5 włączony został w strukturę rozdziału 3, stanowi on podsumowanie całej części teoretycznej, zatem omawiam go odrębnie. Autor zamieścił tutaj dość czytelnie sformułowane wnioski z przeprowadzonego przeglądu literatury. Podkreśla w nich te zagadnienia, które stanowią powinny fundament procesu badawczego, a więc m.in.: projektyzacja i usieciowienie jako uzasadnienie dla tematyki badania, znaczenie ładu projektowego dla sprawności organizacji, ład projektowy powinien uwzględniać takie kwestie jak zaufanie, zarządzanie kontraktami, odpowiedzialność.

Część B, badawcza rozpoczyna się także od wstępu. W przeciwieństwie do wstępu w części A, nie zawiera ono jednak opisu metodyki. Nie zawarto także jej podsumowania.

Rozdział IV dotyczy badań empirycznych dotyczących, które według tytułu mają dotyczyć relacji między ładem a nadzorem nad zamówieniami projektowymi. W pierwszej kolejności Autor prezentuje tutaj doprecyzowany problem badawczy, a następnie stawia hipotezy do badań empirycznych. Mimo doprecyzowania, logiczne powiązanie problemów badawczych z celem badań wymaga sporego wysiłku, a być może także wyobraźni. Niestety podobne wrażenie mam odnośnie stawianych hipotez i to w kontekście zarówno problemów, jak i celu. Pojawia się tutaj swoisty trójkąt niedookreśloności, który dość znacząco utrudnia zrozumienie decyzji, które Autor podejmuje oraz działań, które wykonuje w ramach procesu badawczego. Dla przykładu, jak się ma postrzeganie różnic między zarządzaniem zamówieniami projektowymi a ładem projektowym do konceptualizacji, operacjonalizacji i popularyzacji ładu projektowego? Nawet, jeśli przyjmiemy że interesuje nas postrzeganie różnic, to jak się mają różnice wynikające z parametrów przedsiębiorstwa takich jak branża, czy wielkość do różnic postrzegania przez osoby zaangażowane w projekt, program, portfel)? I ostatecznie, jak się ma to wszystko do celu, jakim jest opracowanie modelu systemu ładu projektowego w obszarze zamówień projektowych, wraz z dostarczeniem systematycznych podstaw jego wykorzystania w praktyce gospodarczej? Nieco bardziej w celu badania mieszczą się hipotezy H5-H7. Jako ciekawe odbieram zdania: „Autor dysertacji ma świadomość, że liczba wyodrębnionych hipotez jest duża z perspektywy doktoratu. Jednakże ze względu na niedostatek badań w zakresie ładu projektowego w zamówieniach i mając do dyspozycji środki finansowe z projektu badawczego postanowiono przeprowadzić szeroką analizę podejmowanej tematyki” (s. 125). Pojawia się pytanie, na jakiej podstawie Autor sformułował hipotezy? Kolejna część ocenianego rozdziału przedstawia metodę badawczą i strukturę próby badawczej. Autor decyduje się na badania ilościowe, metodą statystyczną, wykorzystując technikę CATI/CAWI w procesie zbierania danych oraz metodą statystyczną do analizy (używając nomenklatury Autora – obróbki) danych. Nie rozumiem informacji, która mówi o uzyskaniu 82% próby badawczej (s. 126). Skupiam się na tym, że wykorzystano badania pilotażowe, w których wzięło udział 4 osoby, a następnie wykonano badania na próbie właściwej obejmującej 155 respondentów. Jak rozumiem, respondentem jest osoba reprezentująca dane przedsiębiorstwo (organizację). Odrębnego komentarza wymaga zarówno dobór próby, jak i jej struktura. W odniesieniu do doboru próby pojawia się podstawowa wątpliwość. W badaniu przyjęto, że każda organizacja z bazy z której odbywa się losowanie jest organizacją projektową. Moim zdaniem, jest to daleko idące uproszczenie, a ustalenie liczebności populacji jest niemożliwe. Co za tym idzie, nie jest możliwe także określenie minimalnej liczebności próby oraz parametrów odchylenia. Nie znajduję także uzasadnienia dla zastosowania doboru losowo-warstwowego. Nie wynika on ani z celu badań ani z problemów badawczych. Struktura próby badawczej (Tab. 4-3) pokazuje, że niektóre klastry mają liczebność 2 lub 1! Pomijam drobniaki takie, jak struktura według płci (Rys. 4-3) – po co pytać o płeć, jeśli nie zakłada się że jest to istotna zmienna niezależna? Zaciekała mnie natomiast struktura prezentowana na Rys. 4-6. Nie za bardzo rozumiem, w jaki sposób z operatu badawczego obejmującego przedsiębiorstwa projektowe, realizujące zamówienia komercyjne (sektor prywatny) (s. 128) wylosowano 12 podmiotów



administracji publicznej, 2 organizacje non profit i 21 innych organizacji. W mojej opinii, przygotowanie tego badania empirycznego zawiera kardynalne błędy, a pochylenie się nad uzyskanymi wynikami jest wyrazem ponadprzeciętnej życzliwości. Prezentacja wyników badań to przede wszystkim podstawowe informacje dotyczące rozkładu zmiennych. Niektóre informacje z przedstawionych zestawień są interesujące. Sformułowania typu: „W podziale na branże zauważa się wyraźny trend, wskazujący na większe wykorzystanie zakupów centralnych w grupach architektury i badań technicznych” (s. 142), mając świadomość, że jest to 16 podmiotów, zaś najmniej liczna warstwa to 7 podmiotów, studzą jednak chęć do zgłębiania wniosków wysnuwanych przez Autora. Bardzo ostrożnie podchodzę także do prób weryfikacji hipotez na podstawie tak przygotowanego badania. Moim zdaniem jest to niemożliwe.

Rozdział V poświęcony jest prezentacji modeli ładu projektowego w zamówieniach. Autor prezentuje tutaj główny produkt wytworzony w ramach badań. Co więcej, moim zdaniem stanowi on wartościowe uzupełnienie wiedzy teoretycznej oraz pewien potencjał użyteczny. Na początku przedstawiono założenia do projektowania modeli. Autor uwzględnia tutaj m.in. perspektywy ładu proponowane przez R. Müllera, czego konsekwencją jest niestety wyodrębnienie ładu projektowego i ładu nad portfelami projektów. W drugim podrozdziale przedstawia statyczny model ładu projektowego w zamówieniach, który w tytule utożsamia ze statycznym modelem nadzoru. Jest to po pierwsze niespójność pojęciowa. Po drugie zaś, prezentowany na Rys. 5-3 model uwzględnia co prawda elementy nadzoru, ale nie zawęża się tylko do nich. Model statyczny uzupełniony jest o model dynamiczny, prezentowany w trzech kluczowych wymiarach – ogólnym, wsparcia oraz nadzorowania i wspomagania. Przedstawione modele podlegały ocenie ekspertów, która moim zdaniem nie stanowi weryfikacji użyteczności. Pozwala jednak zebrać opinie na temat przygotowanych rozwiązań. Prezentowane były także na konferencji. Na tej podstawie Autor zaproponował nowe warianty zarówno dla modelu statycznego jak i dynamicznego.

Podsumowanie stanowi ostatni element pracy. Autor odnosi się tutaj do postawionych celów oraz hipotez badawczych. Do kwestii celów i hipotez już odnosiłem się w treści recenzji. Doceniam także próbę przedstawienia przez Autora także ograniczeń uzyskanych wyników oraz propozycji dalszych badań.

**Strukturę i treść rozprawy trudno ocenić jednoznacznie. Głównym problemem jest wszechobecny chaos. Zaczyna się na poziomie struktury pracy, ale przenosi się na poziom pojęciowy oraz logiki badania. W odbiorze pracy nie pomaga rozproszona prezentacja metodyki badania oraz sposób formułowania treści. Sensu wielu zdań, a nawet akapitów trudno zrozumieć nawet po kilkukrotnym przeczytaniu. Niemniej jednak Autor wykazał się sporą pracowitością. Przegląd bardzo dużego zakresu literatury oraz wkład w pracy w przygotowanie kilku wariantów modelu należy z całą pewnością docenić. Niemniej jednak, w treści i strukturze pracy popełniono tak wiele błędów, że trudno ten wymiar ocenić pozytywnie.**

### **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:

- Rozprawa napisana jest językiem bardzo mało komunikatywnym. Czytelnik, praktycznie od początku do końca ma wrażenie przepotężnego chaosu w przekazie. Problemem w odbiorze jest wiele terminów, które nie znalazły jasnego doprecyzowania. Dotyczy to niestety także terminów kluczowych z punktu widzenia tematu pracy. Co więcej, sposób wyrażania myśli jest bardzo skomplikowany. Trudno zrozumieć treść wielu zdań, a nawet akapitów. Mam wrażenie, że skrócenie pracy i koncentracja na kluczowych dla problemu naukowego kwestiach zadziałałyby tylko korzystnie.

- Formatowanie pracy jest poprawne, choć zawiera sporo elementów utrudniających jej odbiór. Pozwolę sobie zwrócić na nie tutaj uwagę. Sporo akapitów nie rozpoczyna się od wcięcia. Formatowanie większości rysunków pozostawia wiele do życzenia. Brakuje pewnego ujednolicenia stylistyki, wielkości czcionki, kolorystyki itd. Brak odstępów między tekstem a rysunkami lub tabelami powoduje zlewanie się tych elementów. Część rysunków chyba była wklejana i prezentuje niską jakość. W różny sposób prezentowane są także źródła rysunków (np. Rys. 1-1 vs Rys. 1.2). Odstępy między podrozdziałami nie są wystarczająco wyodrębnione. Niekiedy stosowane są dość długie akapity.
- W rozprawie stosowane są odwołania w stylu harwardzkim. Docenić należy częste stosowanie precyzyjnego formatu autor/data/strona, nawet tam gdzie nie ma bezpośrednich cytatów. Cytaty prezentowane są w cudzysłowie i jednocześnie kursywą – niepotrzebnie. Pewne wątpliwości mam odnośnie bezpośrednich odwołań źródłowych dla tabel i rysunków (np. Tab. 2-2, Rys. 2-9). Moim zdaniem w takich przypadkach powinno się prezentować opracowanie własne na podstawie pozycji źródłowej.

**W mojej opinii praca jest poprawna pod względem strony formalnej, choć zawiera istotne obszary doskonalenia, szczególnie w zakresie języka ale także formatowania. W mojej opinii, w zakresie, w którym w odniesieniu do rysunku lub tabeli wskazywane jest bezpośrednie odwołanie do źródła, a nie opracowanie własne na podstawie źródła, należy zweryfikować czy zachowano zapisy prawa autorskiego.**

### **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.

**W obu wymienionych podwymiarach oceny (metodyka badań oraz przedstawienie wyników badań) zidentyfikowałem sporo obszarów doskonalenia. Szczególnym problemem pracy jest brak zachowania logiki badania oraz powiązania między jego elementami. Moim zdaniem w tym obszarze rozprawa nie potwierdza kompetencji Doktoranta w zakresie prowadzenia pracy naukowej.**

