

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

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

Podstawą opracowania recenzji pracy doktorskiej Pana mgr inż. Mateusza Szymborskiego pt. *Ład projektowy w zarządzaniu zamówieniami – 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. oraz uchwała Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości nr 295/II/2024 z dnia 22 października 2024 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.

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 projektowego w obszarze zamówień projektowych wraz z dostarczeniem systematycznych podstaw do jego wykorzystania w praktyce. Metodyka badań została zaprezentowana we wstępie w sposób przejrzysty i bardzo uporządkowany. Sformułowano cele cząstkowe w ujęciu poznawczym, metodycznym i empirycznym. Są one związane z definiowaniem i systematyzowaniem pojęć związanych z ładem projektowym w odniesieniu do zamówień, 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. Natomiast prezentacja pytań badawczych oraz hipotez została przeniesiona do dalszych części rozprawy. Pytania są prezentowane stopniowo, po kilka na raz, przez co trudno jest je przeanalizować łącznie. Kontrastuje to wyraźnie z porządkiem wprowadzonym we wstępie. Sugeruje to także, że pytania powstawały w trakcie badań. Jak zatem zaplanowano badania nie znając podstawowych pytań? Oczywiście hipotezy dotyczące badań empirycznych mogły się pojawić w wyniku przeglądu literatury. Jednak to nie dotyczy pytań w pierwszej, przeglądowej części pracy. Co więcej, pytania dotyczące przeglądu literatury są luźno związane z celami rozprawy. W większości przypadków widoczny jest natomiast ich związek z proponowanymi w rozdziale piątym modelami.

W rozprawie wyróżniono dwie części – teoretyczną i empiryczną, a w ich ramach pięć rozdziałów:

1. Zarządzanie projektami a ład projektowy.
2. Ład projektowy – przegląd literatury.
3. Ład projektowy w zamówieniach projektu.
4. Ład a nadzór nad zamówieniami projektowymi – badania empiryczne.
5. Modele ładu projektowego w zamówieniach.

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.

Wydaje się, że podział na dwie części nie był konieczny, a same tytuły rozdziałów sugerują, która część dotyczy przeglądu literatury, a która badań empirycznych. Tym bardziej, że w naukach o zarządzaniu, które mają silne empiryczne korzenie, pojęcie badań teoretycznych jest często nadużywane. 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. Uwagi i zastrzeżenia w odniesieniu do realizacji tej procedury zostały sformułowane w części recenzji.

Uwagę zwracają niedoskonałości w zakresie korekty, składu i łamania tekstu. Publikacja jest pomniejszonym do formatu B5 maszynopisem z zachowanym odstępem 1,5, co powoduje nieoptymalne wykorzystanie przestrzeni. Wielkość czcionki utrudnia czytanie. Część wykresów jest nieczytelna. Ich odczytanie jest możliwe jedynie przez szkło powiększające lub po otwarciu pliku PDF. W pracy występuje szereg literówek lub innych drobnych błędów językowych. Występuje także niezgodność w numerach stron pomiędzy wersją drukowaną a przesłaną w formacie PDF. 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. Argument, że w starożytności zarządzanie projektami odnosiło się do projektów konstrukcyjno-technicznych jest nietrafiony. Błąd ten popełnia wielu badaczy. Wiemy jedynie, że najlepiej zachowały się rezultaty tych projektów. Wiadomo jednak, że były realizowane projekty wojskowe, podróżnicze czy artystyczne. Nie zachowały się jednak w większości informacje o metodach zarządzania tymi projektami.

Autor na s. 22 deklaruje, że w dalszej części skupi się głównie na fazie realizacji, gdzie dokonuje się współpraca między wykonawcami a dostawcami. Jednak w kontekście podejścia systemowego i ładu projektowego takie podejście byłoby błędne. Ład projektowy nie powinien być budowany jedynie w odniesieniu do fazy realizacji projektu, ale powinien obejmować wszystkie fazy. Wiele kluczowych decyzji wpływających na zamówienia w projekcie jest podejmowanych w fazie inicjowania i planowania, a niekiedy także poza samym projektem. Dlatego dobrze, że Autor w dalszej części pracy zignorował tę deklarację.

W dalszej części omówiono zjawisko projektyzacji. Wskazano na rosnące znaczenie projektów w biznesie, społeczeństwie, a także życiu prywatnym. Nie do końca

wiadomo jednak dlaczego wprowadzono ten termin w rozprawie. Nie jest on wyraźnie związany z tematem rozprawy. Nie został także wykorzystany w dalszej części pracy, gdzie wspomniany jest sporadycznie.

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 jednak rozróżnienie pomiędzy ładem a zarządzaniem. O ile należy się zgodzić z argumentem, że kierownik projektu nie powinien kontrolować własnej pracy, to już wyłączenie definiowania, kierunkowania, monitorowania wymagałoby szerszej argumentacji. 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.

Omawiając istotę ładu projektowego na rys. 1-11 pokazano 6 poziomów projektyzacji i 6 poziomów wymagań. Rysunek jest opracowaniem własnym, co sugeruje podpis. Nie zdefiniowano jednak tych poziomów. Jednocześnie w tekście Autor odnosi się do poziomu 4 i 5, a fragment ten jest opatrzony przypisem do źródła zewnętrznego. Nie jest zatem jasne o jakie poziomy chodzi, jak one są definiowane oraz do czego służą w rozprawie. W dalszej części nie są bowiem wspomniane.

W podrozdziale 1.4 *project governance* jest utożsamiane z projektowaniem systemu zarządzania (za Mullerem) oraz nadzorem nad przestrzeganiem ustalonych zasad. Na rys. 1-12 przedstawiono role ładu projektowego, gdzie wskazano, że obejmują one wybór właściwych projektów, przełożenie strategii organizacji na strategię projektu, podział strategii projektu na cele niższego rzędu, co jest związane z zarządzaniem strategicznym oraz planowaniem projektu. Pominięto natomiast określanie procesów czy standaryzację. Następnie wskazano na role nadzorczo-wspomagające: definiowanie struktury projektu, zapewnienie realizacji korzyści, co jest rolą kierownika projektu w ramach zarządzania projektem. Dalej wyróżniono w tekście funkcje ładu projektowego: regulacyjną, definiowania strategicznego, sterowania oraz wsparcia. Nie wskazano

žadnych funkcji i ról związanych z formułowaniem zasad czy monitorowaniem i nadzorem. Wywód jest zatem niespójny. Powstaje pytanie o dokonanie precyzyjnej demarkacji pomiędzy ładem projektowym, zarządzaniem projektem, controllingiem oraz zarządzaniem strategicznym. Jeśli bowiem nie można wskazać precyzyjnych granic, to powstaje wątpliwość czy w ogóle można mówić o ładzie projektowym jako oddzielnym pojęciu.

W rozdziale występują pojedyncze powtórzenia raz wprowadzonych kwestii. Niektóre przypisy są nieprecyzyjne, np. rysunek pokazujący obszary zarządzania według PMI nosi podpis „opracowanie własne”.

W rozdziale drugim, pt. *Ład projektowy – przegląd literatury*, zaprezentowano wyniki przeprowadzonych badań publikacji. Wskazano, że wykorzystano w tym celu systematyczny przegląd literatury (SLR), narracyjny przegląd literatury oraz obserwację uczestniczącą. Wykorzystanie tej ostatniej metody zaskakuje w kontekście tytułu rozdziału. Nie jest to bowiem metoda przeglądu literatury. Jednak to prezentacja metod wprowadza w błąd, bowiem w tym rozdziale prezentowany jest jedynie SLR, a pozostałe metody zastosowano w kolejnych rozdziałach. Stanowi to kontrast do bardzo uporządkowanej prezentacji całej koncepcji badań we Wstępie.

W ramach SLR przebadano publikacje wydane po 2000 r. Kryteriami wyboru były kompleksowość podejmowanej tematyki oraz doniosłość publikacji (liczba cytowań, miejsce publikacji). Liczba cytowań może być wskazówką na wstępnym etapie SLR, ale nie powinna być kryterium automatycznego odrzucenia tekstu. Podobnie jest z miejscem publikacji. Można wskazać wiele wartościowych publikacji zamieszczonych w nisko punktowanych czasopismach. Co więcej, publikacje te mogą indywidualnie mieć wiele cytowań.

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. Wątpliwości budzi procedura doboru artykułów. Wyjściowe 87021 artykułów w Google Scholar oraz dodatkowe 11330 w Web of Science było praktycznie nie do przejrzania już na etapie analizy samych tytułów. Wskazano najważniejsze publikacje z badanego zakresu, ale nie wskazano co było kryterium doboru do tej listy. W związku z tym należy uznać, że przeprowadzony przegląd nie w

pełni jest zgodny z wytycznymi prowadzenia systematycznych przeglądów literatury, np. *PRISMA Statement*.

Zaprezentowany w podrozdziale 2.2. rys. 2-8 jest niezgodny z rys. 1-12. Natomiast funkcje przedstawione na s. 73 nie są zgodne z tymi ze s. 51. Autor przechodzi nad tą niezgodnością nie komentując w żaden sposób sprzeczności między rozdziałami pracy. Na rys. 2-9 pojawia się nowe pojęcie „governance zarządzania projektami”, które nie zostało skomentowane. Przedstawione na rysunku zasady dotyczą uruchamiania, monitorowania, zamykania projektów inaczej niż prezentowały to role w rozdziale pierwszym. W odniesieniu do funkcji w obu przypadkach cytowana jest ta sama pozycja (Głodziński 2019), więc nie wiadomo skąd mogła się wziąć ta sprzeczność.

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. Jest to o tyle zaskakujące, że Autor już w rozdziale pierwszym przedstawił właściwie własny model, a przynajmniej jego założenia. Zwykle przegląd literatury poprzedza opracowanie koncepcji, aby można było wykorzystać mocne strony innych propozycji. Uporządkowanie treści prezentowanych w rozdziałach 1-3 mogłoby przyczynić się do lepszego przekazania koncepcji Autora.

W rozdziale trzecim, pt. *Ład projektowy w zamówieniach projektu*, przedstawiono dalszą część przeglądu literatury oraz wnioski dotyczące wybranego obszaru badań. Omówiono dorobek nauki w zakresie definiowania ram ładu projektowego w obszarze zamówień 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. Dyskusyjne jest ponowne wykorzystanie liczby cytowań jako kryterium odrzucenia. Nowsze teksty mogą mieć mniej cytowań mimo ich wysokiej wartości. Eliminuje to także autorów publikujących teksty o mniej popularnych problemach. Premiuje natomiast przeciętne teksty publikowane w ramach spółdzielni cytowań. Kryteria powinny uwzględniać jedynie aspekty merytoryczne. 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.

Podrozdział 3.4 uzupełnia systematyczny przegląd literatury o dodatkowy przegląd narracyjny zapowiedziany już w rozdziale drugim. Zastosowanie dodatkowego przeglądu jest dopuszczalne, choć rodzi pewne pytania: dlaczego w SLR nie uwzględniono dodatkowych słów kluczowych (lata publikacji w obu przeglądach pokrywają się) oraz dlaczego te publikacje nie zostały dodane w ramach podejścia kuli śnieżnej? Wydaje się, że wystąpiła w tym przypadku nadmierna i nieuzasadniona komplikacja podejścia badawczego. Nie ma to jednak negatywnego wpływu na stronę merytoryczną rozprawy, wprowadza jedynie wrażenie niepełnego uporządkowania prezentacji.

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.

Rozdział kończy podsumowanie części przeglądowej zawierające sformułowanie głównych wniosków. Podkreślono rolę usieciowienia, projektyzacji, rosnącej złożoności, a także roli ładu projektowego w odniesieniu do zarządzania zamówieniami.

W rozdziale czwartym, pt. *Ład a nadzór nad zamówieniami projektowymi – badania empiryczne*, zaprezentowano założenia i wyniki badań empirycznych. Rozdział rozpoczyna propozycja hipotez badawczych. Hipotezy zostały sformułowane na podstawie przeglądu literatury, przez co nie mogły zostać zaprezentowane we Wstępie. Trzeba jednak zaznaczyć, że formułowanie pytań badawczych w rozdziałach 2 i 3 nie jest w pełni kompatybilnym podejściem z formułowaniem hipotez w rozdziale 4. 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 siedem hipotez, z których sześć odnosi się do braku wpływu zjawisk na siebie. Wpływ jest czymś więcej niż korelacją. Oznacza, że jedno zjawisko wywołuje, powoduje, osłabia lub wzmacnia inne. Wykazanie w badaniach braku korelacji w oczywisty sposób powoduje wykazanie braku wpływu. Jednak, jeśli korelacja istnieje, to o wpływie wciąż niczego powiedzieć nie można. Stąd ważne jest określenie procedury badawczej, która będzie w stanie wykluczyć istnienie wpływu, jeśli zaistniała korelacja. Tu jednak pojawia się kolejny problem, bo wpływ może nie być bezpośredni lub być przesunięty w czasie. Stąd weryfikowanie hipotez o nieistnieniu wpływu może być szczególnie kłopotliwe.

W hipotezie 6, jedynej, która nie mówi o wpływie, wskazano, że odpowiedzialność za zarządzanie zamówieniami nie jest rozdzielna od odpowiedzialności za nadzór nad zamówieniami. O ile można się domyślać intencji Doktoranta, to hipoteza zapisana w ten sposób jest w ewidentny sposób do odrzucenia, bowiem wystarczy do tego zwykła decyzja kierownictwa organizacji o rozdzieleniu tych funkcji.

Do weryfikacji hipotez wybrano badania ankietowe. Trzeba jednak pamiętać, że ankieta nie bada faktów, a opinie. W związku z tym nie nadaje się do wykazywania istnienia korelacji i relacji wpływu pomiędzy zjawiskami. Może w ograniczonym zakresie badać korelacje pomiędzy opiniami, ale nie faktami.

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.

W przypadku badań ankietowych stosujących skalę opisową przeniesioną następnie na skalę 1-5 do analizy odpowiedzi wykorzystano średnią. Nie jest to prawidłowe, bowiem nie jest znana odległość pomiędzy poszczególnymi wartościami i nie wiadomo jak tę odległość postrzegają poszczególni respondenci. Odległość między „zawsze” a „często” może być inna niż między „czasami” a „rzadko”. Nie jest możliwa zamiana tych opisów na cyfry 1-5. W przypadku zamiany cyfry stają się jedynie symbolami, a nie wartościami na skali ilorazowej. Chcąc stosować średnią należało pytać o np. odsetek przypadków, w których dane zjawisko występuje. Właściwą miarą analizy danych zebranych w ankiecie jest zatem mediana oraz absolutne odchylenie mediany (zamiast odchylenia standardowego). Niektóre wnioski odwołujące się do występowania wpływu lub istnienia zależności są zatem nieuzasadnione, bo stosując słabsze miary nie uda się wykazać ich istotności statystycznej. W związku z omawianym problemem użycie korelacji Pearsona na skali porządkowej jest błędne. Natomiast zastosowanie testu χ^2 jest możliwe tylko w ograniczonym zakresie.

Autor wykazał istnienie korelacji pomiędzy zjawiskami, co, jak wskazano wcześniej, wcale nie oznacza istnienia zależności. W prezentacji wyników w podrozdziale 4.3 nie przedstawiono istotności statystycznej. Informacja ta pojawia się dopiero w podrozdziale 4.4. Przykładowo stwierdzono, że wielkość przedsiębiorstwa wpływa na rozumienie różnic między zarządzaniem zamówieniami a ładem projektowym. Można się jedynie domyślać, że rozumiejącym nie jest przedsiębiorstwo, ale respondent. Zatem czy jeśli respondent zmieni pracę i przejdzie z dużej do małej firmy, to nagle przestanie rozumieć? To wynikałoby ze stwierdzenia wpływu zjawisk na siebie.

Przeprowadzenie badań i analiza wyników są generalnie poprawne z dwoma zastrzeżeniami: 1) nie można mówić o wpływie lub zależności, a jedynie o korelacjach, 2) należy użyć słabszej miary – mediany. Spowoduje to jednak, że część wniosków utraci swoją istotność statystyczną. Stąd pojawia się pytanie o to jak ta zmiana wpłynie na weryfikację hipotez?

W rozdziale piątym, pt. *Modele ładu projektowego w zamówieniach*, 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. W modelu zaproponowanym na s. 201 wskazano relacje pomiędzy ładem a zarządzaniem. Ład korporacyjny jest ponad zarządzaniem, a ład projektowy ponad zarządzaniem projektami.

Jednak ład projektowy w zamówieniach został umieszczony pod zarządzaniem zamówieniami projektowymi, co jest naruszeniem logiki powiązań. Ładowi projektowemu w zamówieniach przypisano zadania związane z zarządzaniem zamówieniami oraz te związane z tworzeniem warunków i polityki działania. Prawdopodobnie jest to konsekwencją nieprecyzyjnego rozdzielenia tych dwu obszarów we wcześniejszych rozdziałach. Brak strzałek na liniach utrudnia analizę relacji. Z pewnością nie wszystkie one są dwukierunkowe.

Następnie na s. 209 zaprezentowano model dynamiczny ładu projektowego w zamówieniach projektowych. Nie jest jasne dlaczego dwa razy odniesiono się do projektów w tytule podrozdziału. 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). Kolejny rysunek prezentuje obszar nadzorowania i wspomagania. Wszystkie rysunki są nieczytelne w wersji drukowanej, a ich analiza wymaga otwarcia pliku PDF.

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. 5-12 oraz 5-13, 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 zapowiada omówienie wdrożenia modeli w organizacji projektowej. Jednak prezentacja ogranicza się do wskazania szczególnych warunków, które powinny zostać spełnione, aby wdrożyć model. Wdrożenie modelu w ramach prac nad rozprawą doktorską byłoby trudne. Jednak można było w tym podrozdziale pójść dalej i przynajmniej zestawić proponowane modele z wybranymi projektami realizowanymi w rzeczywistości oraz pokazać konieczne zmiany i potencjalne efekty. Zaproponowane

modele mają zatem charakter wstępnej koncepcji, która nie została zweryfikowana w praktyce.

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, jednak z uwzględnieniem zastrzeżeń przedstawionych w tej recenzji. Określenie stopnia zrozumienia ładu projektowego (jeden z celów empirycznych) nie zostało zrealizowane, bowiem nie zdefiniowano stopni zrozumienia. Nie istnieje także wskazany w podsumowaniu rozdział o, w którym miałyby to zostać zaprezentowane. Informacje we Wstępie nie są wystarczające.

Następnie przedstawiono podsumowanie testowania hipotez, co do którego wcześniej sformułowałem zastrzeżenia. Podsumowanie kończy omówienie ograniczeń oraz dalszych kierunków badań.

3. Ocena ogólna rozprawy

Rozprawa stanowi próbę analizy zagadnienia ładu projektowego w odniesieniu do zarządzania zamówieniami. Autor podjął złożony temat, co do którego istnieje wiele niejasności w literaturze. Kwestie te częściowo udało się w rozprawie uporządkować, jednak nie można mówić o pełnym sukcesie. W rozdziałach 1-3 występuje trochę niedopowiedzeń oraz brakuje precyzji w definiowaniu pojęć. Ponadto analiza ładu projektowego w zamówieniach w oderwaniu od innych koncepcji zarządzania projektami może prowadzić do zawłaszczania niektórych funkcji i powodować kolejne niejasności. 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 projektowego,
- 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.

Można wskazać także słabe strony rozprawy:

- nieprecyzyjne zdefiniowanie ładu projektowego,
- niedoskonałości w odniesieniu do stosowania metod badawczych,
- hipotezy idące zbyt daleko w stosunku do możliwości stosowanej metody badawczej,

- literówki, błędy formatowania, składu i łamania tekstu.

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

1. Proszę o wskazanie precyzyjnych granic pomiędzy łaodem projektowym, zarządzaniem projektem, controllingiem oraz zarządzaniem strategicznym.
2. Jak na weryfikację poszczególnych hipotez wpłynie zmiana sposobu analizy, tj. przejście ze średniej na medianę oraz absolutne odchylenie mediany? Proszę o przedstawienie wyników obliczeń i wniosków.
3. Proszę o odniesienie zastosowanej procedury SLR do popularnych podejść i dobrych praktyk, np. *PRISMA Statement*.
4. Jak definiowane są poszczególne poziomy projektyzacji oraz poziomy wymagań (rys. 1-11)? Jakie znaczenie mają te pojęcia i ich poziomy w proponowanym rozwiązaniu (modelach)?
5. 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 projektowy w zarządzaniu zamówieniami – 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. 27 grudnia 2024 r.

Sławomir Wawak

