

## Streszczenie

Rozprawa podejmuje problem monitorowania projektów strategicznych w centralnej administracji rządowej (CAR) w Polsce jako kluczowego mechanizmu łączącego realizację polityk publicznych z odpowiedzialnym gospodarowaniem środkami, przy wsparciu danych zarządczych. Punkt wyjścia stanowi obserwacja napięcia między rosnącą złożonością rządowych przedsięwzięć a potrzebą spójnego nadzoru, przejrzystości i jakości informacji do decyzji. W literaturze przedmiotu dominują ujęcia projektowe z perspektywy sektora prywatnego, natomiast w sektorze publicznym, zwłaszcza na poziomie centralnym, brakuje zintegrowanych modeli łączących porządkowanie portfeli projektów, ładu projektowego, procesów monitoringu oraz zaplecza organizacyjno-narzędziowego. Luka dotyczy zarówno konceptualizacji monitorowania w relacji do ładu (rola PMO, rady portfela, odpowiedzialności i ról), jak i adaptacji nowoczesnych rozwiązań narzędziowych i kompetencyjnych do specyfiki CAR. W praktyce polskiej administracji funkcjonują elementy systemowego podejścia (np. rozwiązania KPRM), jednak raporty kontrolne i doświadczenia wdrożeniowe wskazują na brak pełnej spójności, różnice w dojrzałości projektowej jednostek oraz fragmentaryczność strumieni danych. Przedstawiona praca odpowiada na te wyzwania przez opracowanie i weryfikację modelu monitorowania projektów strategicznych w centralnej administracji rządowej MMPS-CAR, zorientowanego na ujednolicenie terminologii i procesów, osadzenie monitorowania w strukturach ładu oraz zestrojenie warstw organizacji, ludzi i narzędzi w jednym, wdrażalnym wzorcu.

Celem głównym pracy było zaprojektowanie oraz wstępne empiryczne potwierdzenie użyteczności modelu monitorowania projektów strategicznych w CAR (MMPS-CAR), który integruje w jednym rozwiązaniu domenę organizacji, procesów, ludzi i narzędzi, zapewniając spójne ramy nadzoru, monitorowania i raportowania. Cele szczegółowe obejmowały: porządkowanie pojęć i najlepszych praktyk, diagnozę stanu i potrzeb monitorowania w polskiej CAR, wyłonienie obszarów o najwyższej istotności i wykonalności implementacyjnej oraz konstrukcję i sprawdzenie modelu w praktyce. Z tych celów wynikają cztery pytania badawcze: jakie obszary powinien zawierać model, czy mają one potencjał wdrożeniowy, na ile propozycja zaspokaja potrzeby kluczowych interesariuszy oraz jakie cele jednostek administracji wspiera i w jaki sposób. Teza, że autorski model MMPS-CAR – jako narzędzie monitorowania projektów strategicznych w CAR – zapewnia realizację celów jednostek i ich kluczowych interesariuszy, została następnie zweryfikowana.

Strukturalnie rozprawa składa się z wprowadzenia, sześciu rozdziałów i podsumowania. Bibliografia liczy 296 pozycji, w pracy zawarto 43 tabele i 57 rysunków.

Rozdział pierwszy prezentuje systematyczny przegląd literatury (PRISMA, bibliometria VOSviewer), rozdział drugi – konceptualizację problemu i pojęć (m.in. projekt strategiczny, portfel, ład projektowy, monitorowanie, controlling), rozdział trzeci – analizę organizacyjnych i technologicznych uwarunkowań (interesariusze, PMO, narzędzia wsparcia), rozdział czwarty – badanie opinii ekspertów metodą delficką i identyfikację obszarów istotnych i możliwych do wdrożenia, rozdział piąty – rdzeń pracy, tj. konstrukcję modelu MMPS-CAR (architektura domen, elementy, relacje, sekwencja wdrożeń), zaś rozdział szósty – walidację jakościową modelu i rekomendacje wdrożeniowe. Ujęcie tematu jest aktualne i zgodne z trendami zarządzania publicznego: przejścia ku zarządzaniu opartemu na danych, profesjonalizacji PMO w sektorze publicznym, zacieśniania ładu portfelowego i synchronizacji poziomów projekt–program–portfel.

Podstawy teoretyczne osadzono w pięciu węzłach: ładu projektowego (struktury, role, odpowiedzialności i mechanizmy podejmowania decyzji), relacji nadzór–monitoring–zarządzanie–kontrola (monitoring jako ciągłe śledzenie postępu i odchyłeń, nadzór jako funkcja ładu), zarządzania portfelem i programem (selekcja, priorytetyzacja, bilansowanie i koordynacja współzależności), roli PMO (standaryzacja, konsolidacja danych, rozwój kompetencji, wsparcie decyzyjne) oraz zarządzania interesariuszami (identyfikacja, zaangażowanie, komunikacja i oczekiwania). Operacjonalizację pojęć i rozstrzygnięcia definicyjne dostosowano do potrzeb CAR: projekt strategiczny jako przedsięwzięcie o wysokiej złożoności i krytyczności dla celów państwa; portfel jako agregat projektów i programów zarządzanych z poziomu strategicznego; rada portfela jako ciało decyzyjne kształtujące portfel i monitorujące korzyści; monitoring jako proces generowania informacji zarządczej dla decyzji. Model teoretyczny przyjął postać architektury o czterech domenach (Organizacja–Procesy–Ludzie–Narzędzia), trzech poziomach agregacji (portfel–program–projekt) i trzech przekrojach czasowo-funkcjonalnych (definiowanie–zarządzanie–monitorowanie).

Metodyka badawcza była mieszana, z przewagą orientacji praktycznej, i obejmowała cztery etapy. Po pierwsze, przeprowadzono systematyczny przegląd literatury w modelu PRISMA (Scopus, Web of Science, lata 2013–2023), poszerzony o analizę bibliometryczną (VOSviewer) i uzupełniony przeglądem narracyjnym koncepcji ładu, monitoringu i narzędzi wsparcia. Po drugie, zrealizowano analizę wdrożeń PMO i narzędzi w sektorach prywatnym i publicznym (m.in. ZEA, USA, Botswana, Polska) wraz z krytyczną oceną dopasowania do realiów CAR. Po trzecie, wykorzystując metodę delficką przeprowadzono ankietę ekspercką (CAWI) wśród ekspertów PMO z jednostek CAR w celu oceny istotności i możliwości

wdrożenia zidentyfikowanych obszarów. Po czwarte, zrealizowano walidację jakościową modelu przez trzy wywiady pogłębione z przedstawicielami ról o największym wpływie na monitorowanie projektów: pracownikiem PMO, kierownikiem projektu i sponsorem. Całość procesu badawczego prowadzono sekwencyjnie: teoria i diagnoza problematyki monitorowania projektów strategicznych w CAR → identyfikacja obszarów i konstrukcja modelu → walidacja.

Wyniki ilościowe wykazały wysoką spójność ocen panelu ekspertów. Na tej podstawie wyłoniono dziesięć obszarów o potwierdzonej istotności i możliwości wdrożenia, w tym kluczowe: rozwój i dopasowanie narzędzi IT do specyfiki administracji oraz potrzeb użytkowników, rozwój kompetencji kluczowych interesariuszy (kierownicy projektów, PMO, decydenci), świadome budowanie i zarządzanie portfelem (kategoryzacja projektów strategicznych, reguły selekcji i priorytetyzacji) oraz zapewnienie spójnej wizji i zasobów w programach (zarządzanie międzyprojektowe i korzyści). Wyniki jakościowe potwierdziły kompletny charakter modelu i jego wykonalność; wszyscy rozmówcy uznali wszystkie elementy za istotne, wskazując w pierwszej kolejności krytyczność dostosowań organizacyjnych (umocowanie PMO i rady portfela), wdrożenia zintegrowanego narzędzia IT oraz ujednolicenia procesów definiowania i monitorowania portfeli, programów i projektów. W odniesieniu do wpływu na cele jednostek wskazano na potencjalny wzrost skuteczności i efektywności realizacji projektów, poprawę transparentności i rozliczalności, wzmocnienie zgodności strategicznej i prawnej oraz podniesienie jakości informacji zarządczej w punktach decyzyjnych.

Zasadniczym rezultatem pracy jest model MMPS-CAR opisany wielowymiarowo i operacyjnie. Domena Organizacja obejmuje dwa węzły ładu projektowego: biuro monitorowania projektów (PMO) z jasno określonym zakresem odpowiedzialności (gromadzenie, weryfikacja i integracja danych, przygotowanie informacji zarządczej, inicjowanie standaryzacji i doskonalenia, wsparcie kierowników) oraz radę portfela jako ciało decyzyjne o kompetencjach strategicznych (aktywacja, selekcja, priorytetyzacja, zamykanie, monitoring korzyści). Domena Procesy została rozpisana na trzech poziomach (portfel, program, projekt) i w trzech przekrojach (definiowanie, zarządzanie, monitorowanie) z użyciem notacji SIPOC; na poziomie portfela przewidziano kategoryzację strategiczną projektów (A–D) i zagregowane wskaźniki do decyzji, na poziomie programu zdefiniowano warunki sensownej agregacji (korzyści synergiczne, zasoby wspólne, wizja stanu docelowego), na poziomie projektu pełny cykl życia z bramkami decyzyjnymi i integralną dokumentacją zarządczą (od karty projektu i planu projektu, przez rejestry ryzyk, jakości, zagadnień i zmian,

po raport zamknięcia oraz monitoring korzyści post-project). Domena Ludzie łączy budowę społeczności praktyków (cykliczne formaty wymiany wiedzy, studia przypadków, facylitacja) z rozwojem kompetencji metodycznych i miękkich dla kierowników, zespołów, PMO i decydentów. Domena Narzędzia obejmuje triadę procesów tworzenia, utrzymania i rozwoju rozwiązań IT zakorzenioną w analizie potrzeb użytkowników (user stories), z jednoznacznym rozdziałem uprawnień i widoków (od danych granularnych dla kierowników i PMO po agregaty i pulpity zarządcze dla decydentów). Model definiuje ponadto sekwencję wdrożenia: najpierw ustanowienie i umocowanie PMO i rady portfela, następnie ujednolicenie procesów, a następnie działania w obszarze budowy i rozwoju kompetencji i projekt narzędzia IT, co minimalizuje ryzyko wdrożeniowe.

Znaczenie teoretyczne pracy przejawia się w integracji rozproszonych podejść do monitorowania projektów strategicznych w administracji publicznej w spójnej architekturze ładu oraz w uporządkowaniu pojęć i relacji na styku nadzoru, monitoringu, kontroli i controllingu. Zaproponowano model konceptualny, który harmonizuje poziomy projekt-program-portfel i łączy je z domenami organizacji, ludzi i narzędzi. Wkład aplikacyjny obejmuje dostarczenie wdrażalnego wzorca: ról i odpowiedzialności (rady portfela, PMO, kierownicy, zespoły), procesów (SIPOC w trzech poziomach i trzech przekrojach), dokumentacji zarządczej, wymagań na narzędzia IT oraz rekomendowanej sekwencji wdrożeń. Rekomendacje praktyczne podkreślają potrzebę sponsoringu na poziomie najwyższym (onboarding decydentów), unikania dublowania kompetencji i funkcji między komórkami oraz iteracyjnego uruchamiania funkcjonalności IT w logice „proces przed narzędziem”. Wyniki wskazują ponadto rekomendowaną zasadę projektowania narzędzi IT na bazie ujednoliconych procesów i ról, z personalizacją widoków i uprawnień oraz automatyzacją agregacji wskaźników portfelowych.

Badania obarczone są trzema głównymi ograniczeniami: osadzeniem kontekstowym wyłącznie w polskiej CAR (bez rozszerzenia na administrację terenową i samorząd), ograniczoną liczebnością próby ilościowej oraz brakiem danych post-implementacyjnych (model nie został jeszcze wdrożony w pełnej skali). Kierunki przyszłych badań obejmują porównania międzynarodowe i międzysektorowe (w tym testy replikacji poza Polską), ocenę efektów wdrożeń na bazie twardych metryk (skuteczność, terminowość, koszty, jakość produktów i korzyści), integrację zaawansowanej analityki i sztucznej inteligencji w torze decyzyjnym (przy równoległym adresowaniu ładu danych i kwestii etycznych) oraz eksplorację potencjalnych adaptacji modelu w organizacjach gospodarczych.

W świetle łącznego materiału dowodowego teza rozprawy została potwierdzona: model MMPS-CAR spełnia przesłanki użyteczności naukowo-praktycznej i stanowi propozycję referencyjną organizowania nadzoru i monitorowania projektów strategicznych w polskiej centralnej administracji rządowej, łącząc porządek organizacyjny, procesowy, kompetencyjny i informacyjny w jednolitym, możliwym do wdrożenia rozwiązaniu.

Słowa kluczowe: monitorowanie projektów; administracja publiczna; projekty strategiczne; centralna administracja rządowa; model monitorowania;