

RECENZJA

rozprawy doktorskiej pt.:

Monitorowanie projektów strategicznych w centralnej administracji rządowej w Polsce

napisanej przez mgr. inż. Tomasza Jankę
pod kierunkiem dr hab. inż. Anny Kosieradzkiej, prof. uczelni

1. Formalna podstawa opracowania recenzji

Opracowanie recenzji podjęto na podstawie Uchwały nr 73/III/2025 Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Warszawskiej z dnia 23.09.2025 roku oraz pisma sygnowanego przez Przewodniczącą Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości, Panią dr hab. inż. Katarzynę Rostek, prof. uczelni, z dnia 30.09.2025 roku (RNDNZJ/II/51/2025).

2. Ogólna charakterystyka rozprawy z uwagami

Przedstawiona do recenzji praca doktorska poświęcona jest ważnej i aktualnej problematyce monitorowania projektów strategicznych w centralnej administracji rządowej.

Zaproponowany tytuł rozprawy ma cechy dysertabilności, tzn. jest oryginalny, zasadny i istotny z punktu widzenia aktualnych trendów badawczych. Przyjęty tytuł określa rozważany problem i zakres badań podjętych przez Autora, które zawierają się w problematyce badawczej rozważanej w ramach dyscypliny Nauki o zarządzaniu i jakości.

Oceniana dysertacja liczy 225 stron. Praca, poprzedzona streszczeniami (w języku polskim i angielskim), zawiera spis treści, wprowadzenie, sześć rozdziałów oraz

podsumowanie rozprawy. Na końcu znajduje się bibliografia (296 pozycji, w tym 241 anglojęzycznych), a także spis tabel (43), spis rysunków (57), i dwa załączniki:

- 1- Kwestionariusz badania potrzeb i oczekiwań interesariuszy procesów zarządzania i monitorowania projektów w centralnej administracji rządowej;
- 2- Kwestionariusz oceny modelu systemu monitorowania projektów strategicznych w centralnej administracji rządowej.

WPROWADZENIE (12 stron) przedstawia: uzasadnienie wyboru tematu, genezę podjęcia pracy, problem badawczy (jako zarządzanie publiczne i NGO odniesione do wspomagania decyzji menedżerskich, zarządzania procesami i zarządzania projektami), lukę badawczą (rozważaną w aspekcie poznawczym i aplikacyjnym), cel główny pracy (opracowanie modelu monitorowania projektów strategicznych w centralnej administracji rządowej), tezę (dotyczącą użyteczności autorskiego modelu MPS-CAR w kontekście nadzoru nad planowaniem i realizacją projektów strategicznych) i związane z nią cztery pytania badawcze, pięć celów szczegółowych (wspierających realizację celu głównego) oraz proces badawczy (metodykę realizacji doktoratu w formie jednoznacznego schematu – rys.0-2 s.26) i opis struktury opracowania.

Z formalnego i merytorycznego punktu widzenia, treści zawarte we wprowadzeniu oceniam pozytywnie. Nie zgłaszam uwag ani do sformułowania celu i celów szczegółowych ani tezy pracy i pytań badawczych wspomagających jej uzasadnienie.

W opisie genezy podjęcia tematu, w nawiązaniu do złożoności projektów strategicznych – moim zdaniem – brakuje odcięcia się albo odniesienia do złożoności otoczenia społecznego (problemu sprzeciwu) i złożoności samego projektu jako zadania (zamkniętego, tzn. względnie przewidywalnego czy otwartego, tzn. realizowanego krocząco/zwinnie z powodu braku danych lub wysokiego ryzyka). Nie objaśniono też pojęć efektywność i skuteczność używanych w kontekście poprawy efektywności zarządzania publicznego w Polsce.

Rozdział 1. MONITOROWANIE PROJEKTÓW W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ W ŚWIETLE LITERATURY (15 stron) to zestawienie i dyskusja wyników systematycznego (zgodnego z wytycznymi PRISMA) i narracyjnego przeglądu literatury przedmiotu z lat od 2013 do 2023 zebranej w bazach Scopus i Web of Science, a także analiza klastrów tematycznych (z wykorzystaniem narzędzia VOSviewer – sieć współwystąpień słów kluczowych w klastrach – rys.1-5 i wizualizacja gęstości skupisk tematycznych – rys.1-6). W przeszukiwanych bazach zidentyfikowano 296 pozycji literaturowych, tworzących klastry

związane z tematyką zarządzania projektami, zarządzania administracją publiczną, zrównoważonego rozwoju oraz planowania i efektywności.

Opracowanie tego rozdziału oceniam jako rzetelne i poprawne.

Rozdział 2. PROBLEM MONITOROWANIA PROJEKTÓW STRATEGICZNYCH W CENTRALNEJ ADMINISTRACJI RZĄDOWEJ (20 stron) prezentuje efekty analizy narracyjnej literatury przedmiotu. Zawiera opis ładu projektowego organizacji i jego pięciu funkcji (tj.: nadzoru, dostosowania strategicznego, angażowania interesariuszy, zarządzania ryzykiem i monitorowania wyników), ogólną dyskusję relacji pomiędzy nadzorem, monitorowaniem a zarządzaniem projektami oraz powiązań kontroli i controllingu z monitorowaniem i nadzorem.

Dalej wyjaśniono pojęcie projektu strategicznego, przyjmując konkretną definicję odniesioną do jednostki administracji, sformułowaną na potrzeby tej pracy (s.56). Podobne analizy dotyczą pojęcia portfel projektu (wg PMI, Kotarbińskiego, OGS i IPMA) i zadań związanych z definiowaniem portfela. Są one podsumowane autorską definicją portfela (s.59). Zdefiniowano też radę portfela i jej zadania oraz opisano centralną administrację rządową, jako podstawową strukturę odpowiedzialną za zarządzanie i koordynację funkcjonowania administracji publicznej państwa. Rozdział podsumowuje analiza kierunków rozwojowych, które wskazują na unowocześnianie podejścia do zarządzania publicznego poprzez implementację metodyk zarządzania projektami, która wiąże się z czterema pułapkami takich wdrożeń: uniwersalizacją, oczekiwaniem szybkich rezultatów, brakiem kompetencji oraz uwarunkowaniami kulturowymi. Innym istotnym trendem opisanym przez Doktoranta jest rosnące znaczenie narzędzi wspierających monitorowanie projektów.

Opracowanie tego rozdziału jest zasadniczo pozytywne. Ważne – moim zdaniem - było podkreślenie na s.53 użyteczności metody Earned Value Management (czyli esogramu Zygmunta Rytla z lat 20 XX wieku), która - w połączeniu z bieżącą kontrolą wykorzystania rezerw czasowych i finansowych – umożliwi ocenę wykonalności projektu.

W rozdziale 2. zabrakło – w mojej opinii – jednoznacznego pokazania wzajemnych zależności pomiędzy monitorowaniem, zarządzaniem portfelem, zarządzaniem programem, zarządzaniem projektem i nadzorowaniem (objaśnienie na stronach 51-52). W składowych zarządzania projektem (s.52) brakuje fazy uruchomienia/inicjacji, a w związku z tym, w tabeli 2-1 (s.50) nie uwzględniono monitorowania aktualnej sytuacji: okazji, zagrożeń lub innych przesłanek podjęcia (lub wstrzymania) realizacji projektu.

Natomiast z opisu dotyczącego kontroli i controllingu może powstać u czytelnika wrażenie, że controlling i monitoring są tożsame (?).

W rozdziale 3. ORGANIZACYJNE I TECHNOLOGICZNE WSPARCIE NADZORU I MONITOROWANIA PROJEKTÓW (25 stron) kontynuowano analizę narracyjną, pogłębioną w aspektach organizacyjnego i technologicznego wsparcia nadzoru i monitorowania projektów. Dokonano klasyfikacji interesariuszy projektów (rys.3-1, s.68) oraz wskazano potencjalny zakres obowiązków biura zarządzania projektami (PMO). Podano – na potrzeby pracy – definicję PMO (s.69), utożsamiającą biuro portfela z biurem zarządzania projektami i biurem monitorowania projektów – co może stanowić przyczynek do dyskusji. Pominęto tu – moim zdaniem, w nawiązaniu do rys.2-1 s.56 - fakt domniemanego występowania poszczególnych biur na różnych poziomach zarządzania i związanych z tym innych zakresów zadań, uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności (ZUO).

Doktorant przytacza dalej sześć różnych przykładów wdrożeń PMO (trzy w firmach i trzy w sektorze publicznym), ukazując różnice w podejściu biznesu i administracji, wykazując – słusznie – potrzebę dedykowanego doboru narzędzi wsparcia monitorowania projektów strategicznych do specyfiki funkcjonowania centralnej administracji rządowej.

Pozytywnie oceniam fakt przeprowadzenia analizy możliwych funkcjonalności narzędzi wspierających procesy monitorowania projektów, autorskie zdefiniowanie wymiarów oceny i związanych z tym zakresów wsparcia (tab. 3-3, s.87) oraz wykonanie analizy porównawczej dziewięciu narzędzi wsparcia IT w kontekście realizacji oczekiwanych funkcjonalności (tab. 3-4, s.88) wskazującej na system MonAliZa, jako spełniający wszystkie wymagania.

Całościowo, rozważania zawarte w rozdziale 3. oceniam pozytywnie.

Rozdział 4. IDENTYFIKACJA OBSZARÓW ISTOTNYCH DLA NADZORU I MONITOROWANIA PROJEKTÓW (18 stron) prezentuje badania empiryczne zrealizowane w formie sondażu eksperckiego metodą CAWI na grupie respondentów z centralnej administracji rządowej (88% z ponad 10-letnim stażem).

Opis zawiera zestawienie obszarów monitorowania projektów CAR określone przez Autora na podstawie systematycznego i narracyjnego przeglądu literatury, określając tym samym zakres badań własnych Doktoranta. Następnie określono cel tych badań (opracowanie katalogu elementów modelu monitorowania projektów), dobraną celowo próbę badawczą (n=47) i metodę badawczą (podejście hipotetyczno-dedukcyjne, metoda Delphi). Konstruując kwestionariusz badawczy (złożony z 26 pytań, pogrupowanych w cztery części), Kandydat na doktora bazował na porównaniu zidentyfikowanych obszarów monitorowania projektów w CAR i w KPRM. Badania zrealizowano w okresie sierpień-listopad 2022, uzyskując poziom zwrotów 36% (tj.17 kompletnych kwestionariuszy). Autor scharakteryzował respondentów, wykazując, że osoby udzielające odpowiedzi były doświadczonymi pracownikami administracji publicznej. Wyniki badań zestawiono na rysunkach 4-5, 4-6 i 4-7

– w ujęciu statystycznym, ponad 80% wszystkich ocen była pozytywna. Analiza uzyskanych wyników wykazała wysoki poziom akceptacji dla wszystkich badanych obszarów, co potwierdzają średnie oceny zawierające się w przedziale od 6,06 do 6,76 (w skali 1-7) dla pytań dotyczących znaczenia nowych obszarów oraz od 5,94 do 6,65 dla pytań odnoszących się do możliwości ich wdrożenia. Wszystkie badane obszary uzyskały medianę powyżej 5 punktów oraz udział ocen pozytywnych (6 i 7) przekraczający 50%, co zdecydowało o uwzględnieniu ich w dalszych pracach nad autorskim modelem. Znaczący odsetek respondentów (65%) wskazał dodatkowo na potrzebę uzupełnienia systemu o niewymienione wcześniej obszary, co sygnalizuje potencjał do prowadzenia pogłębionych badań jakościowych. Wynikiem działań realizowanych na tym etapie badań było utworzenie katalogu dziesięciu obszarów istotnych z perspektywy monitorowania projektów w centralnej administracji rządowej (pytanie badawcze RQ1) oraz uznanych przez respondentów za możliwe do zaimplementowania (pytanie badawcze RQ2). Ten katalog zagregowanych działań prezentuje tabela 4-6 (s.106).

Rozdział czwarty oceniam jednoznacznie pozytywnie.

Rozdział 5. MODEL MONITOROWANIA PROJEKTÓW STRATEGICZNYCH W CENTRALNEJ ADMINISTRACJI RZĄDOWEJ (37 stron) zawiera syntezę ustaleń poczynionych uprzednio przez Autora rozprawy w postaci autorskiego modelu warstwowego monitorowania projektów strategicznych w centralnej administracji rządowej MMPS-CAR.

Założenia do modelu dotyczą deklaracji, co model zawiera, a jakie obszary pomija (tab. 5-1, s. 109). Następnie każdy z dziesięciu ustalonych w badaniach ilościowych obszarów przyporządkowano – w ramach agregacji - do czterech domen modelu (procesy, ludzie, organizacja, narzędzia), co stanowiło pierwszy etap tworzenia modelu pozwalający określić jego zakres. W kolejnym etapie przeprowadzono dezagregację domen, umożliwiającą rozpatrywanie elementów modelu (procesów lub funkcji) w dwóch wymiarach: grup i obszarów, traktowanych jak katalogi systematyzujące elementy (s.111). Doktorant przedstawia graficzną interpretację modelu, obejmującą 22 elementy modelu, które wykazują relacje do wybranych 4 domen modelu, 8 grup i 7 obszarów (rys. 5-2, s.12). Zależności między tymi wymiarami zaprezentowane zostały w formie tabelarycznej (tab. 5-3, s.113), a relacje między elementami modelu – w formie schematu (rys. 5-3, s.116).

Dalej Autor opisuje zakres i działania realizowane w poszczególnych domenach modelu, charakteryzując je wg zalecanej sekwencji wdrażania. Jako pierwsza przedstawiona jest domena Organizacja, związana z dostosowaniem struktury organizacyjnej do potrzeb realizacji projektu strategicznego. Przykład zaprezentowany na rys. 5-4, s.118 sugeruje strukturę macierzową, kierowaną przez biuro monitorowania projektów (BMP) lub biuro

zarządzania projektem (PMO). Doktorant opisuje podstawowe zadania takiego biura (s.119) i grupy interesariuszy współpracujących. Odnosi się również do Rady monitorowania portfela, jako formalnie powoływanego nadrzędnego gremium decyzyjnego, które podejmuje decyzje o włączeniu do portfela nowych lub zaniechaniu podejmowania już będących w portfelu projektów lub programów, a także o ewentualnym zatrzymaniu realizacji już podjętych działań. W związku z tym opisano procesy realizowane w domenie Organizacja z odpowiednią alokacją do BMP lub Rady (Monitorowania?) Portfela – tab. 5-4, s.123. Stanowi to logiczne przejście do opisu domeny Procesy. Przedstawiono tu procesy w jednostce organizacyjnej, akcentując potrzebę łączenia bieżącego funkcjonowania (uregulowanego standardami) z działalnością tymczasową (projektową, uregulowaną zasadami). Doktorant podejmuje się też zdefiniowania podstawowych pojęć takich jak: projekt (definicja zgodna z podaną uprzednio na s.56), program, portfel (definicja inna niż podana uprzednio na s.59), proces.

Dalej Autor prezentuje autorską klasyfikację projektów wg kryteriów ważności i pilności, wskazując, iż ważne (A i pilne, B) powinny być monitorowane przez Radę portfela, a mniej istotne (C i pilne, D) – przez komitet sterujący lub sponsorów. Zdaniem opiniującej, te treści powinny być zamieszczone kilka stron wcześniej, przy opisach zadań BMP.

Na kolejnych stronach Doktorant opisuje w formie diagramów SIPOC procesy definiowania, zarządzania i monitorowania portfela i programu. Inaczej podchodzi do definiowania, zarządzania i monitorowania projektu – bazując na cyklu życia projektu, charakteryzuje procesy w poszczególnych fazach i prezentuje je w formie algorytmów (BPMN), dotyczących odpowiednio przygotowania (rys. 5-8, s131), planowania (rys. 5-9, s.133), realizacji (rys. 5-10, s.136) i zamykania projektu (rys. 5-11, s.137). W prezentowanych opisach – zdaniem opiniującej – powinny być zawarte opisy monitorowanych obszarów i istotnych parametrów. W prezentacji fazy planowania – zdaniem oceniającej – nie podkreślono istotności opracowania struktury podziału pracy (WBS, Work Breakdown Structure), będącej podstawą przygotowania harmonogramu lub planu sieciowego, a także ułatwiającej doprecyzowanie wymaganej jakości wyodrębnionych zadań, oszacowanie czasu i kosztów ich realizacji oraz wskazanie punktów kontrolnych (kamieni milowych) projektu. WBS stanowi przygotowanie nie tylko do planowania, ale również do opracowania koncepcji nadzoru i sterowania przebiegiem realizacji. Autor pisze o tym ogólnikowo na s.137.

Kandydat na doktora pokazuje dalej konsekwentnie, w uproszczonej formie, procesy definiowania, zarządzania i monitorowania projektu w notacji SIPOC (tabele 3-12, 3-13 i 3-14, s138-139).

Kolejne opisy są poświęcone dokumentacji zarządczej. Doktorant podkreśla wagę dokumentowania informacji i potrzebę określania jasnych wytycznych, zarówno dla dokumentów rekomendowanych, jak i wspierających zarządzanie projektami.

Rozważania dotyczące domeny Procesy kończy przypisanie ról projektowych w kontekście wyróżnionych kategorii projektów (A, B, C, D). Autor, nawiązując do opracowanego modelu MPS-CAR, prezentuje przykładową strukturę organizacyjną (rys. 5-12, s.141). Charakteryzuje też podstawowe role projektowe (tab.5-16, s.142): Sponsora, Komitetu Sterującego, Lidera Projektu i Zespołu Projektu. Stanowi to logiczne przejście do opisu domeny Ludzie, który akcentuje uwarunkowania pracy projektowej (niepewność, dynamikę, ograniczony zakres dostępnych informacji) i związane z tym wymagania stawiane osobom zaangażowanym (praca zespołowa, dzielenie się wiedzą, reaktywność, zwinność, profesjonalizm), które zwiększają potencjał różnych grup interesariuszy projektów, programów i portfeli. Celem budowania społeczności wokół projektu strategicznego, Doktorant zaleca organizację wspólnej platformy wymiany doświadczeń i przekazu informacji w formie cyklicznych spotkań konferencyjnych z krótkimi prelekcjami zarówno raportującymi stan prac i dotychczasowe doświadczenia, jak i ukazującymi plany, przyjęte metody, spodziewane problemy. Takie interakcje sprzyjają zarówno rozwojowi kompetencji fachowych (następuje przekaz nowej wiedzy, dzielenie się doświadczeniami), jak i kompetencji komunikacyjnych oraz zaangażowania.

Opis domeny Narzędzia odwołuje się do umów SLA (Servis Level Agreement) i związanych z nimi wskaźników, typowych dla branży IT, skutkujących tworzeniem, rozwojem i utrzymaniem narzędzi wspomagających. Ich dobór powinien być poprzedzony analizą funkcjonalności i dostosowany do liczby osób użytkujących, których wymagania (zestawione przez Autora jako wynik analizy User Story w tab.5-18, s.150) powinny być uwzględnione.

Dla modelu MPS-CAR Doktorant zaleca wykorzystanie narzędzia zintegrowanego umożliwiającego zbieranie wszystkich danych planistycznych i bieżących oraz analizy całego portfela i poszczególnych przedsięwzięć.

Rozdział kończy opis rekomendowanego procesu wdrażania modelu i podsumowanie.

Tę część pracy – choć trudną w percepcji – oceniam pozytywnie. Stanowi ona autorskie opracowanie tematu rozprawy.

Rozdział 6. OCENA UŻYTECZNOŚCI MODELU MONITOROWANIA PROJEKTÓW (26 stron) prezentuje plan, przebieg badań jakościowych i wyniki, celem których była ocena użyteczności opracowanego modelu MPS-CAR.

Doktorant przedstawił schemat badań jakościowych (rys.6-1, s.155), określił cel, wybrał ustrukturyzowany wywiad pogłębiony, jako metodę badań oraz opracował kwestionariusz

(zależności pomiędzy pytaniami badawczymi pokazano na rys.6-2, s.157, a tematy i pytania – w tab.6-1, s.158). Badania zrealizowano w 2024 roku w dwóch turach: maj/czerwiec i październik/listopad wśród pracowników Centralnej Administracji Rządowej w Warszawie. Respondentami byli : pracownik PMO, kierownik projektu i sponsor – wytypowano po trzech przedstawicieli każdej z grup, których zapytano o gotowość do udziału w badaniach. W efekcie chęć uczestnictwa w badaniu potwierdziło po jednym rozmówcy z każdej grupy. Respondentom przedstawiono indywidualnie szczegóły MMPS-CAR z opisaniem elementów i relacji zachodzącymi między nimi, dalej następowało uzupełnienie kwestionariusza wywiadu pogłębionego, rozmowa na temat udzielonych odpowiedzi i ewentualne doprecyzowanie zbyt ogólnie określonych w kwestionariuszu sformułowań. Wyniki badań zostały zaprezentowane dla każdego respondenta osobno, w porównywalnej formie, przedstawiając informacje o rozmówcy, ocenę istotności elementów MMPS-CAR, określenie potrzeb danego pracownika i możliwości wdrożenia elementów modelu, a także ocenę wpływu elementów modelu na realizację celów i wsparcie jednostki CAR. Każdy z wywiadów jest podsumowany wnioskami, które zbiorczo zestawiono w tab.6-8, s.174. Wynika z niej, że możliwe jest ujednolicenie podejścia w CAR i realizacja potrzeb kluczowych interesariuszy poprzez wdrożenie MMPS-CAR. Respondenci wskazali wszystkie zaproponowane elementy modelu jako istotne, potwierdzili także możliwość wdrożenia MMPS-CAR, akcentując potrzebę dostosowania struktury organizacyjnej jednostki, stosowania narzędzi wspomagających IT i wskazując wszystkie elementy domeny Narzędzia jako krytyczne dla implementacji. W podsumowaniu rozdziału zabrakło konkluzji, że respondenci uczestniczący w badaniu jakościowym uznali MMPS-CAR za użyteczny.

Rozdział 6. rozprawy oceniam pozytywnie. Doktorant udziela w nim odpowiedzi na pytania badawcze RQ1-RQ4. Ta część stanowi też dowód poprawności sformułowanej we Wprowadzeniu tezy.

PODSUMOWANIE ROZPRAWY (7 stron). Zawiera charakterystykę poszczególnych rozdziałów dysertacji, potwierdza realizację celów (głównego i szczegółowych) oraz fakt udowodnienia postawionej tezy i udzielenia odpowiedzi na wszystkie pytania badawcze. Doktorant wskazuje na ograniczenia zrealizowanych badań oraz brak możliwości oceny wyników zastosowania modelu, po wdrożeniu.

Podsumowanie oceniam raczej pozytywnie.

Zdaniem oceniającej, w podsumowaniu zabrakło odniesienia do luk badawczych, opisanych we Wprowadzeniu na s. 22 oraz do czterech pułapek dotyczących wdrażania zarządzania projektami w administracji publicznej (wskazanych na s. 62 i w podsumowaniu rozdziału 2). Nie zestawiono też kierunków dalszych badań.

Ocena układu pracy

Strukturę pracy uważam za poprawną. Na podkreślenie zasługuje fakt opisanie w każdym rozdziale jego celu i zawartości oraz – na koniec - dokonanie podsumowania, konkludującego zaprezentowane treści. Rozprawa zawiera wszystkie istotne elementy, wymagane w pracach doktorskich. Opracowanie jest logiczne i spójne.

3. Ocena piśmiennictwa

Dobór literatury przedmiotu uważam generalnie za poprawny.

W związku z badaną problematyką, w rozważaniach warto byłoby jeszcze uwzględnić następujące opracowania:

- 1) Głodzieński E., Efektywność w zarządzaniu projektami. Wymiary, koncepcje, zależności, PWE Warszawa 2017.
- 2) Shenhar A.J., Dvir D., Nowe spojrzenie na zarządzanie projektami. Sukces wzrostu i innowacji dzięki podejściu romboidalnemu, Wyd. APN Promise, Warszawa 2008.
- 3) Wysocki R., Efektywne zarządzanie projektami. Tradycyjne, zwinne, ekstremalne, Wyd. Helion, Gliwice 2013.

4. Ocena celu i wartości merytorycznej recenzowanej pracy

W sensie merytorycznym rozprawa ma charakter celowej analizy i twórczej syntezy wyników systematycznego i narracyjnego przeglądu literatury przedmiotu i badań własnych Doktoranta dotyczących rozważanego problemu. Monografia prezentuje oryginalne, twórcze podejście do rozwiązania problemu drogą integracji różnych podejść do monitorowania projektów strategicznych w administracji publicznej. Opracowany autorski, teoretyczny model MPS-CAR ma charakter postulatyczny. Bazuje on na czterech domenach (Organizacja, Procesy, Ludzie, Narzędzia), trzech poziomach agregacji (portfel, program, projekt) i trzech przekrojach czasowo-funkcjonalnych (definiowaniu, zarządzaniu, monitorowaniu). Model został opisany wielowymiarowo i operacyjnie.

Cel pracy jest sformułowany poprawnie, jest zasadny i zgodny z obowiązującymi aktualnie tendencjami w naukach o zarządzaniu i jakości. Cel został zrealizowany, teza udowodniona, a na pytania badawcze udzielono odpowiedzi.

Opis postępowania badawczego zaprezentowany we wprowadzeniu został konsekwentnie zrealizowany. Pozytywnie oceniam badania literatury przedmiotu i jednoznacznie ukierunkowane na problematykę rozprawy badania empiryczne - postrzegam je jako merytorycznie poprawne.

Oceniana rozprawa ma walory zarówno poznawcze, jak i użytkowe.

Docenić należy też rzetelność badawczą Autora, który jednoznacznie wskazuje na ograniczenia przeprowadzonych badań, a tym samym - proponowanego rozwiązania.

5. Metody badawcze zastosowane w pracy

Doktorant zastosował metodykę mieszaną, wykorzystując w swojej pracy:

- systematyczny przegląd literatury, wykorzystujący metodykę PRISMA w odniesieniu do dwóch wiodących baz danych naukowych (Scopus i Web of Science)
- narzędzie VOSviewer wspomagające analizy bibliometryczne
- narracyjny przegląd literatury
- metodę Delphi
- ustrukturyzowane wywiady pogłębione

6. Ocena uzyskanych wyników badań i ich zastosowania

Uzyskane w dysertacji wyniki badań w postaci modelu konceptualnego monitorowania projektów strategicznych w administracji rządowej, opisanie wzorców dotyczących ról, odpowiedzialności, procesów, dokumentacji i funkcjonalności narzędzi wspomagających IT oraz podanie wytycznych wdrożeniowych składają się na całość proponowanego rozwiązania ocenionego pozytywnie w aspekcie użyteczności przez przedstawicieli CAR w Warszawie.

Przedstawione przez Doktoranta rozwiązania oceniam pozytywnie, gdyż są one oryginalne, nowatorskie i użyteczne.

7. Uwagi i informacje o nieprawidłowościach

Kwestie dyskusyjne i uwagi merytoryczne zamieszczono w opisach poszczególnych rozdziałów.

Autor nie ustrzegł się w redakcji pracy błędów językowych, stylistycznych i tzw. literówek. Często używane jest określenie „stworzyć”, które – zdaniem opiniującej - powinno być zastąpione określeniem „opracować” lub „kreować” lub „tworzyć”.

Te uwagi nie mają jednak wpływu na generalnie pozytywną ocenę dysertacji.

8. Opinia nt. oryginalności rozwiązania problemu naukowego

Podjęte przez Autora rozprawy badania są oryginalne, mają walor nowości i są istotne zarówno z poznawczego punktu widzenia, jak i dla praktyki funkcjonowania centralnej administracji rządowej w zakresie monitorowania projektów strategicznych.

Warto tu zauważyć, że Doktorant podjął analizę i syntezę obszernego zakresu wiedzy, który ciągle narasta.

9. Opinia, czy rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie oraz ocena umiejętności samodzielnego prowadzenia badań

Oceniana rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę Kandydata na doktora w dyscyplinie Nauki o zarządzaniu i jakości na poziomie dobrym.

Doktorant wykazał się w dysertacji godną badacza dociekliwością, wnikliwością, konsekwencją i kreatywnością. Poziom umiejętności samodzielnego prowadzenia badań oceniam jako dobry.

10. Konkluzja

Na podstawie wyrażonych uprzednio opinii stwierdzam, że oceniana rozprawa doktorska pt.

Monitorowanie projektów strategicznych w centralnej administracji rządowej w Polsce

napisana przez mgr. inż. Tomasza Jankę pod kierunkiem dr hab. inż. Anny Kosieradzkiej, prof. uczelni, spełnia wymagania określone w art.187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku – *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* i może stanowić podstawę do nadania jej Autorowi stopnia naukowego doktora nauk społecznych w dyscyplinie Nauki o Zarządzaniu i Jakości, po dopełnieniu pozostałych warunków formalnych.

W związku z tym wnioskuję do Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Warszawskiej o dopuszczenie recenzowanej rozprawy do publicznej obrony.



(Magdalena K. Wyrwicka)

Podczas publicznej obrony oczekuję odpowiedzi na następujące pytania:

- 1) Jak interpretować efektywność i skuteczność, o których mowa w rozprawie?
- 2) Które obszary monitorowania projektów strategicznych w CAR w Polsce uważa Pan za kluczowe? (*Różne zestawienia obszarów monitorowania projektów są prezentowane na stronach 50, 75, 90, 95, 106, 109, 110, 113*)
- 3) Jak można objaśnić różnicę pomiędzy monitorowaniem i nadzorowaniem?