

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Tomasza Janki pt.: „Monitorowanie projektów strategicznych w centralnej administracji rządowej w Polsce”

1. Przedmiot recenzji

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska **mgr Tomasza Janki pt.: „Monitorowanie projektów strategicznych w centralnej administracji rządowej w Polsce”** wykonana na Politechnice Warszawskiej pod kierownictwem naukowym dr hab. inż. Anny Kosieradzkiej, prof. PW.

Recenzja opracowana została na podstawie uchwały Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Warszawskiej z dnia 23.09.2025 r. przydzielającej mi funkcję recenzenta.

2. Problematyka rozprawy

Rozprawa mgr inż. Tomasza Janki koncentruje się na jednym z kluczowych wyzwań współczesnej administracji publicznej (nie tylko w Polsce): jak zapewnić skuteczny nadzór i przejrzystość realizacji projektów strategicznych w warunkach rosnącej złożoności i interdyscyplinarności przedsięwzięć rządowych. Autor wskazuje, że w polskiej centralnej administracji rządowej (CAR) istnieją rozproszone elementy „systemowego” podejścia – przykładem są inicjatywy KPRM (jak np. MonAliZa, biuro monitorowania projektów strategicznych) – jednak brak jest pełnej integracji mechanizmów ładu, co skutkuje różnicami w dojrzałości projektowej jednostek, fragmentarycznością informacji o projektach strategicznych oraz niespójnością procesów monitorowania.

W odpowiedzi na tę lukę autor proponuje autorski model MMPS-CAR (Model Monitorowania Projektów Strategicznych w CAR). Model ten ma na celu standaryzację terminologii, ujednolicenie procesów monitorowania oraz osadzenie funkcji monitoringu w strukturze ładu projektowego, harmonizując cztery kluczowe warstwy: organizację, procesy, ludzi i narzędzia IT. Dzięki temu monitoring przestaje być wyłącznie funkcją techniczną, a staje się integralnym elementem ładu, wspierającym

podejmowanie decyzji strategicznych – przede wszystkim na poziomie portfela, ale również programów i projektów.

Problematyka rozprawy ma charakter interdyscyplinarny. Łączy zagadnienia: zarządzania publicznego, zarządzania projektami, programami i portfelem, ładu i podejścia określanego często mianem „data-driven management”.

Z punktu widzenia dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, ukierunkowanie jest właściwe. Autor formułuje cel, który określiłbym mianem poznawczo-uitylitarne: opracowanie modelu oraz wstępne potwierdzenie jego użyteczności w praktyce CAR. **Takie podejście oceniam jako trafne dla rozprawy doktorskiej**, łączące walor teoretyczny (lub raczej erudycyjny), czyli integrację rozproszonych koncepcji z aplikacyjnym (możliwy do wdrożenia wzorzec).

W świetle powyższego **wybór problematyki rozprawy uznaję za trafny zarówno z punktu widzenia naukowego jak też praktycznego.**

3. Treść i układ rozprawy

Rozprawa mgr inż. Tomasza Janki ma dość mocno rozbudowaną strukturę. Poza wprowadzeniem liczy sześć rozdziałów merytorycznych oraz podsumowanie, uzupełnionym o bogaty aparat naukowy: 296 pozycji bibliograficznych, 43 tabele i 57 rysunków. Uważam, że miejscami struktura jest nadmiernie rozbudowana (szczególnie w warstwie podrozdziałów) – niemniej jest ona przejrzysta i logiczna – autor prowadzi czytelnika od analizy teoretycznej, przez diagnozę praktyki, aż do zaprojektowania i oceny użyteczności autorskiego modelu MMPS-CAR.

Rozdział 1 – autor zastosował metodykę PRISMA do transparentnego doboru źródeł oraz narzędzie VOSviewer do analizy bibliometrycznej. Wynikiem jest identyfikacja klastrów tematycznych (tu na uwagę zasługuje ciekawy sposób ich opracowania i wizualizacji powiązań tematycznych) oraz wskazanie luk badawczych.

Rozdział 2 – autor precyzyjnie definiuje kluczowe terminy: projekt strategiczny, portfel, program, rada portfela, PMO, monitoring, controlling. Szczególnie wartościowe jest uporządkowanie relacji nadzór – monitorowanie – zarządzanie, co eliminuje częste niejasności w praktyce administracyjnej. Wskazano także rolę ładu projektowego (governance) jako fundamentu spójności działań. Moje zastrzeżenia do tego rozdziału to przede wszystkim dość powierzchowne potraktowanie niektórych wątków (jak np.

projekty strategiczne, portfele). Ponadto krótkie podsumowanie określające jak autor definiuje poszczególne zagadnienia byłoby cenne.

Rozdział 3 – omówiono interesariuszy, modele PMO (na podstawie studiów przypadków z Polski i zagranicy), a także narzędzia wspierające – od prostych rozwiązań po systemy klasy enterprise. Autor zestawia funkcje PMO z wymaganiami CAR, wskazując na potrzebę integracji procesów z narzędziami IT. Dokonał również przeglądu wybranych rozwiązań IT i dokonał ich (eksperckiej?) oceny. Po lekturze tego rozdziału miałem jednak poczucie pewnego chaosu – sądzę, że integracja treści rozdziałów 2 i 3 mogłaby zwiększyć przejrzystość tej części rozprawy.

Rozdział 4 – badanie przeprowadzono na pełnej próbie ekspertów PMO w CAR (17 prawidłowo wypełnionych ankiet). Wyniki pozwoliły stworzyć listę 10 kluczowych obszarów w monitorowaniu projektów w CAR. Należy jednak podkreślić małą liczebność próby. Autor to podkreśla i postuluje ostrożne wnioskowanie.

Rozdział 5 – autor przedstawia architekturę modelu w oparciu o domeny (Organizacja–Procesy–Ludzie–Narzędzia), obszary, grupy i elementy. Następnie dokonuje szczegółowego opisu modelu.

Rozdział 6 – autor przeprowadził wywiady pogłębione z PMO, kierownikiem projektu i sponsorem, potwierdzając kompletność i „wdrażalność” modelu. Uczestnicy tej części badań empirycznych są bardzo doświadczonymi osobami, jednak należy zaznaczyć, że ich ocena (szczególnie dotycząca priorytetów wdrożeń i samej wykonalności) ma charakter wycinkowy. Wskazano priorytety: umocowanie organizacyjne, integracja narzędzi IT, ujednolicenie procesów.

Ocena układu

Układ pracy jest logiczny i spójny – od przeglądu literatury i konceptualizacji, przez diagnozę praktyki, aż po projekt i walidację modelu. Szczególnie należy podkreślić Rozdział 5 i 6, które stanowią interesujące i wartościowe studium dla pracowników administracji publicznej (a dokładniej dla potencjalnych decydentów w kwestii wdrożenia tego typu rozwiązań). **Podsumowując – układ jest logiczny i przejrzysty, choć w mojej opinii struktura mogłaby być prostsza.**

4. Uwagi terminologiczne

Głównym celem rozprawy jest, według deklaracji Doktoranta, zaprojektowanie oraz wstępne empiryczne potwierdzenie użyteczności modelu monitorowania projektów strategicznych w CAR (MMPS-CAR).

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.

Pytania badawcze:

- RQ1: Jakie obszary powinny być uwzględnione w modelu monitorowania projektów strategicznych w centralnej administracji rządowej?
- RQ2: Czy zidentyfikowane obszary modelu monitorowania projektów strategicznych mają potencjał wdrożeniowy (mogą/powinny być wykorzystywane w praktyce)?
- RQ3: Czy autorski model systemu monitorowania projektów strategicznych w centralnej administracji rządowej realizuje potrzeby kluczowych interesariuszy jednostki?
- RQ4: Jakie cele jednostki administracji mogą być wspierane przez model i w jaki sposób?

Podsumowanie części terminologicznej rozprawy:

Autor w sposób poprawny i konsekwentny rozróżnia podstawowe pojęcia, które w praktyce administracyjnej często bywają mylone – monitorowanie, nadzór, zarządzanie, kontrola czy controlling. Relacje między tymi pojęciami są osadzone w łańdźcu projektowym, ale dla wielu organizacji granice między tymi zagadnieniami nie są jasne. W administracji publicznej brak jednoznaczności w rozumieniu tych pojęć skutkuje rozproszonymi procedurami, niespójnością raportowania i trudnościami w egzekwowaniu odpowiedzialności. Autor pokazuje, że monitorowanie jest procesem ciągłym, obejmującym śledzenie postępów i odchyłeń, natomiast nadzór to funkcja ładu projektowego, zapewniająca zgodność z regulacjami i standardami. Zarządzanie jest działaniem wykonawczym (planowanie, realizacja, kontrola), a controlling –

instrumentarium oceny i korekty w oparciu o wskaźniki (np. EVA). Stąd moja wysoka ocena tej części rozprawy, choć (jak wspomniałem):

- można było te zagadnienia rozwinąć, w szczególności tworząc np. schemat pokazujący zależności między tymi obszarami lub przejrzyste porządkujący ich cechy charakterystyczne.
- Można było odnieść się szerzej do międzynarodowych standardów zarządzania publicznego.

Rozprawa porządkuje poprawnie podstawowe zagadnienia związane z omawianym obszarem.

5. Uwagi merytoryczne

Nieco więcej uwagi chciałbym poświęcić modelowi zaproponowanemu przez Doktoranta. Wyróżnia się on kilkoma istotnymi cechami:

- Wielowymiarowość – obejmuje cztery domeny:
 - Organizacja – struktury PMO i rady portfela, umocowane w hierarchii decyzyjnej.
 - Procesy – opisane w notacji SIPOC na trzech poziomach: portfel, program, projekt.
 - Ludzie – budowanie i rozwój kompetencji.
 - Narzędzia – triada tworzenia, utrzymania i rozwoju systemów IT.
- Sekwencja wdrożeń – logiczny porządek działań:
 - Umocowanie PMO i rady portfela (sponsoring najwyższego szczebla).
 - Standaryzacja i ujednolicenie procesów.
 - Rozwój kompetencji i budowa/dopasowanie narzędzia IT.
- Pragmatyka – nacisk na wdrażalność.

Jest to model przemyślany – sędzę, że adresuje kluczowe wyzwania zarządzania projektami strategicznymi w administracji publicznej. Jest na tyle uniwersalny, że mógłby stanowić referencję nie tylko dla polskiej administracji ale również innych rządów (np. w regionie). Założenia modelu i jego architektura wynikają z wcześniejszej analizy literatury oraz doświadczeń praktycznych Doktoranta.

Pomimo wysokiej jakości opracowania, można wskazać obszary wymagające dalszego rozwinięcia:

- Odniesienie do referencyjnych modeli procesowych – warto skalibrować architekturę MMPS-CAR względem np. APQC Process Classification Framework (lub innej ramy, w tym skierowanej do administracji publicznej), co ułatwi benchmarking międzyresortowy i międzynarodowy. W pracy są przesłanki i porównania narzędzi, ale brak explicite takiego zestawienia na poziomie architektury.
- Pomiar efektów po wdrożeniu – autor słusznie deklaruje ograniczenia w tym obszarze (brak danych po wdrożeniu). Widzę to jako perspektywę dalszych badań - cenne byłoby zarówno zaproponowanie narzędzia do pomiaru skuteczności wdrożenia jak i pilotaż na wybranym portfolio.
- Rozwinięcie opisu wdrożenia – na tym etapie propozycja jest bardzo ogólna, a zapewne zagadnienia takie jak opór przed zmianą stanowią jedną z kluczowych barier rozwoju uporządkowanych systemów zarządzania w administracji publicznej.

Podsumowując uważam, że **cel główny naukowy rozprawy i cele szczegółowe zostały osiągnięte, dostarczając oryginalnej, wartościowej wiedzy naukowej.**

6. Metody badawcze zastosowane w rozprawie

Tryb postępowania badawczego nie został w rozprawie jednoznacznie zadeklarowany i opisany, zastosowany proces badawczy rozprawy nie budzi jednak zastrzeżeń metodycznych. Problem badawczy i luka badawcza zostały jasno zdefiniowane.

Rozprawa zyskałaby na wartości, gdyby Doktorant poświęcił w niej więcej uwagi ogólnym zagadnieniom metodycznym badań i przeglądowi poglądów z tego zakresu (np. M. Blaug, S. Stachak, J. Apanowicz, St. Flejterski i inni).

Doktorant sięgnął po zróżnicowane narzędzia badawcze:

- Przegląd literatury (PRISMA, VOSviewer)

Autor zastosował transparentną procedurę PRISMA, co jest mocnym punktem pracy. Wskazano źródła (Scopus, Web of Science), kryteria włączenia i wyłączenia, liczebności oraz etapy selekcji. Następnie przeprowadzono analizę bibliometryczną w VOSviewer, co pozwoliło na identyfikację klastrów tematycznych. Takie podejście nie tylko porządkuje pole badawcze, ale też uzasadnia zakres modelu MMPS-CAR,

wskazując, że integracja governance i monitoringu w sektorze publicznym jest obszarem słabo rozwiniętym w literaturze.

Metoda delficka (CAWI)

Badanie ilościowe przeprowadzono na pełnej próbie ekspertów PMO z 17 jednostek.

Sam kwestionariusz został zaprojektowany poprawnie:

- skale Likerta (7- i 5-stopniowe),
 - bloki oceny istotności i wykonalności,
 - samoocena wiedzy praktycznej i teoretycznej.
 - Sposób grupowania odpowiedzi (negatywne / neutralne / pozytywne) ułatwia syntetyczną prezentację wyników.
- Walidacja jakościowa (IDI)

Autor przeprowadził trzy wywiady pogłębione (IDI) z kluczowymi rolami:

- przedstawicielem PMO,
- kierownikiem projektu,
- sponsorem.

Tak dobrane role zapewniają triangulację perspektyw: decyzyjnej, wykonawczej i nadzorczej. Wywiady potwierdziły wykonalność modelu MMPS-CAR oraz wskazały priorytety wdrożeniowe:

- umocowanie organizacyjne (PMO, rada portfela),
- zintegrowane narzędzie IT,
- ujednolicenie procesów definiowania i monitorowania projektów.

Jak wynika z powyższego, Doktorant zastosował przede wszystkim proste metody badawcze. Zestaw metod jest **spójny i adekwatny** do celu rozprawy jak i pytań badawczych. Autor rzetelnie sygnalizuje ograniczenia poszczególnych metod.

Podsumowując stwierdzić można, że **pod względem metodycznym rozprawa jest poprawna.**

7. Wykorzystanie literatury przedmiotu i innych źródeł

Bibliografia w rozprawie jest obszerna – 296 pozycji, obejmujących zarówno źródła naukowe, jak i standardy branżowe, raporty wdrożeniowe oraz analizy narzędzi IT. Autor sięgnął po międzynarodowe standardy zarządzania projektami i portfelem (PMI, Axelos/PRINCE2, IPMA) ale również case studies z sektora publicznego (KPRM, ZEA, FAZP USA, Botswana), co nadaje pracy wymiar porównawczy i praktyczny.

Cennym elementem jest analiza narzędzi IT – od prostych rozwiązań po systemy klasy enterprise – z odniesieniem do Gartner Magic Quadrant.

Z pewnym zaskoczeniem stwierdziłem brak w spisie literatury publikacji S. Gasika, który ma wiele publikacji poświęconych zarządzaniu publicznemu (choć jest postacią kontrowersyjną).

Poza tym **dobór publikacji** pod względem ich rangi naukowej i potrzeb problematyki rozprawy **jest prawidłowy**, świadczący o bardzo dobrym rozeznaniu w aktualnym stanie wiedzy z zakresu objętego rozprawą.

8. Opracowanie redakcyjne

Rozprawa jest napisana poprawnym, komunikatywnym językiem fachowym. Opracowanie redakcyjne pracy nie budzi zastrzeżeń. Znalazłem kilkanaście literówek, miejscami niefortunne użycie słowa „metodologia” itp.

9. Podsumowanie i wnioski końcowe

Podsumowując uważam, że recenzowana przeze mnie rozprawa doktorska mgr Tomasza Janki pt. „Monitorowanie projektów strategicznych w centralnej administracji rządowej w Polsce” stanowi samodzielne i oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, ważnego zarówno z punktu widzenia naukowego jak też praktycznego.

Autor wykazał w rozprawie w dostatecznym stopniu wiedzę z dziedziny nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu i umiejętność jej wykorzystania do formułowania i rozwiązywania problemów naukowych, a co za tym idzie do samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Stwierdzam w związku z tym, że przedstawiona mi do recenzji **rozprawa doktorska Pana mgr Tomasza Janki pt.: „Monitorowanie projektów strategicznych w centralnej administracji rządowej w Polsce” spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim wynikające z ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r. i w związku z powyższym wnioskuję o jej dopuszczenie do publicznej obrony.**

