



Wydział Zarządzania
Uniwersytet Warszawski

Warszawa, 7.11.2025 r.

dr hab. inż. Przemysław Dubel, prof. ucz.

Uniwersytet Warszawski

Wydział Zarządzania

Katedra Gospodarki Narodowej

Recenzja rozprawy doktorskiej Pana **mgr inż. Tomasza Janki** zatytułowanej „**Monitorowanie projektów strategicznych w centralnej administracji rządowej w Polsce**”, napisanej na Politechnice Warszawskiej pod kierunkiem dr hab. inż. Anny Kosieradzkiej, prof. ucz.

I. PODSTAWA FORMALNA

1. Podstawą sporządzenia recenzji jest pismo Przewodniczącej Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości z dnia 30 września 2025 r. zawierające prośbę o przygotowanie recenzji pracy doktorskiej mgr inż. Tomasza Janki.
2. W ocenie uwzględniono wymogi określone w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2023 r. poz. 742 z późn. zm.).
3. Przedmiotem oceny jest tekst zredagowany w języku polskim, o łącznej objętości 225 stron (wraz z bibliografią, spisem rysunków, spisem tabel i załącznikami), który został dostarczony w formie drukowanej oraz elektronicznej. Praca zawiera niezbędne elementy dla tego typu dzieła i została przedstawiona w formie, która umożliwia jej ocenę.

II. OPINIA OGÓLNA

Doktorant, Tomasz Janka przygotował, pod kierunkiem dr hab. inż. Anny Kosieradzkiej rozprawę doktorską, która jest interesująca, zarówno pod względem zaprezentowanych badań, jak też możliwości jej wykorzystania w praktyce menadżerskiej i zasługuje na pozytywną ocenę. Zaprezentowana problematyka związana z zarządzaniem projektami strategicznymi dla rozwoju naszych regionów mieści się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Rozprawa ta może stać się podstawą dopuszczenia Doktoranta do publicznej obrony.

Za główny cel mgr inż. Tomasz Janka postawił sobie: „opracowanie modelu monitorowania projektów strategicznych w centralnej administracji rządowej, będącego odpowiedzią na wyzwania obszaru nadzoru i monitorowania w badanym zakresie” (s. 23).

Realizacja założonego celu wymaga zrealizowania sześciu celów szczegółowych, które obejmują (s. 24-25):

1. Usystematyzowanie nazewnictwa, najlepszych światowych praktyk i narzędzi w obszarze monitorowania projektów.
2. Ocenę aktualnych praktyk monitorowania projektów w polskiej centralnej administracji rządowej.
3. Określenie i ocena kluczowych obszarów w monitorowaniu projektów strategicznych.
4. Stworzenie modelu systemu monitorowania projektów w centralnej administracji rządowej.
5. Ocenę użyteczności opracowanego modelu w wybranych instytucjach administracji centralnej.
6. Opracowanie rekomendacji i wytycznych dla wdrożenia modelu monitorowania projektów strategicznych w polskiej administracji publicznej.

Temat podjęty przez Doktoranta jest aktualny, interesujący i znaczący zarówno dla teorii, jak i dla praktyki zarządzania, a co ważne jest to temat istotny z perspektywy

zarządzania projektami, które są obecnie głównym narzędziem do pozyskiwania różnego typu dofinansowania.

Monitorowanie (jako jeden z elementów PCM) projektów strategicznych przez centralną administrację rządową nie jest tylko dodatkiem do zarządzania, powinno stanowić jedno z głównych zadań wpływających bezpośrednio na efektywność zarządzania projektami. Dzięki stałemu podglądowi postępów możemy utrzymać spójność działań z priorytetami państwa i w porę reagować, zanim opóźnienia, przekroczenia kosztów czy ryzyka wymkną się spod kontroli. Monitoring daje nam wczesne ostrzeżenia i twarde dane do decyzji: pozwala przesuwać zasoby między priorytetami, zamykać inicjatywy o niskiej wartości i wzmacniać te, które realnie dostarczają korzyści do efektywnego rozwoju społeczno – gospodarczego polskich regionów.

W praktyce oznacza to lepszą koordynację międzyresortową i większą dojrzałość decyzyjną. Monitoring pomaga też spełnić wymogi fundusze i prawne – terminy kamieni milowych, kompletność sprawozdań, jakość danych – co ogranicza ryzyko korekt finansowych.

Dobry monitoring to także proces edukacji całego systemu administracji. Każdy raport to nie tylko liczby, to wskazówki co należy poprawić, które decyzje faktycznie przyniosły wartość publiczną. Jaki jest efekt dobrze poprowadzonego monitoringu? Większa skuteczność i efektywność realizacji polityk, większa odpowiedzialność i większa odporność państwa w sytuacjach kryzysowych.

Przedstawiona do oceny praca spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim. Doktorant wykazuje nie tylko biegłość w podjętej tematyce, pokazuje także przygotowanie do prowadzenia badań własnych oraz dobrą znajomość koncepcji teoretycznych związanych z tematyką pracy. W pracy przeprowadzono badania, których założenia, projekt i jakość zasługują na pozytywną ocenę.

III. Uwagi szczegółowe

Przedstawione do recenzji opracowanie stoi na odpowiednim dla dysertacji doktorskiej poziomie, na co składa się dobór tematyki, umiejętność analizy literatury, a także umiejętność prowadzenia badań i analizy uzyskanych wyników. Zasadnicza, merytoryczna

część pracy obejmuje strony 17 - 186, pozostałe elementy to obszerna bibliografia, spis rysunków, spis tabel oraz załączniki wraz z zaprezentowanymi kwestionariuszami i streszczeniem w języku angielskim, co łącznie daje objętość 225 stron. Opracowanie jest interesujące i prezentuje dobry poziom merytoryczny. Poniżej wyszczególniam uwagi, które doktorant może potraktować jako wskazówkę ulepszania swojego warsztatu przy prowadzeniu dalszych prac badawczych.

1. Tematyka pracy

Tematyka podjęta przez Doktoranta, jest ważna i interesująca biorąc pod uwagę współczesne trendy w zarządzaniu projektami strategicznymi i odejścia od typowych form hierarchicznych na rzecz form zwinnych i kooperacyjnych.

W opisie teoretycznym (s.44-88) związanym z problemami jakie występują podczas monitorowania projektów strategicznych oraz organizacyjnym i technologicznym wsparciem tegoż procesu Auror skupił się przede wszystkim na określeniu i zdefiniowaniu podstawowych pojęć niezbędnych do przeprowadzenia procesu badawczego, rozwoju narzędzi wspomagających procesy zarządzania cyklem projektu, portfelem projektów oraz zaprezentował pogłębioną analizę monitorowania projektów w administracji publicznej. Podjęta krytyka umożliwiła wskazanie obszarów badawczych.

W przedstawionej części brakuje jednoznacznego opisu różnicy pomiędzy środowiskiem administracji publicznej a środowiskiem biznesowym oraz jak? i czy? ład projektowy determinuje cykl zarządzania projektami strategicznymi.

Wskazane uchybienie nie wpływa na tematyczne powiązanie poszczególnych rozdziałów ani na ich ogólną konstrukcję.

Uzasadnienie wyboru tematu jest poprawne, a dalsze analizy w sposób pełniejszy przekonują odbiorców pracy, że podjęty temat jest ważny.

2. Struktura pracy

Struktura pracy jest typowa dla rozpraw doktorskich, tzn. po wprowadzeniu, pracę rozpoczyna część teoretyczna, po której następuje przedstawienie metodyki badań. Całość

opracowania kończą wnioski i rekomendacje. Praca podzielona jest na sześć rozdziałów, wprowadzenie i podsumowanie rozprawy. Pierwszy rozdział dotyczy problemu monitorowania projektów w administracji publicznej z perspektywy analizowanej literatury przedmiotu, kolejne dwa to zidentyfikowanie problemu monitorowania projektów, wsparcia organizacyjnego i technologicznego nadzoru i monitorowania projektów. Kolejny, czwarty rozdział opisuje obszary istotne dla nadzoru i monitorowania projektów w CAR wraz z określeniem próby badawczej, metody oraz wyboru narzędzia badawczego. Dla mnie jako recenzenta najbardziej wartościowym jest rozdział piąty i szósty, w którym Autor prezentuje model monitorowania projektów strategicznych w administracji rządowej oraz podejmuje się oceny jego użyteczności.

Wyniki i rekomendacje, które też znalazły się w tym rozdziale, powinny zostać omówione w kolejnym, osobnym – podkreślającym ich istotę oraz znaczenie dla całości zarządzania projektami.

Ponadto wyodrębnianie celu w każdym z rozdziałów nie jest konieczne. Już prędzej pokazanie związku z problemem badawczym i celami pracy. Dobrą praktyką, zastosowaną przez Autora jest umieszczenie w rozdziałach podsumowania.

We wprowadzeniu jest napisane dużo o tym, jak sformułować problem badawczy i gdzie jest on umiejscowiony, ale samo sformułowanie jest nieco rozmyte. Długi opis nie służy jasności. Proponuję, żeby doktorant w dyskusji w jednym zdaniu określił podstawowy problem badawczy tej pracy. Taka próba jest w streszczeniu, ale nie jest ona w pełni udana.

Część wprowadzająca poprawnie lokuje zagadnienie w literaturze i praktyce, ale zasadniczy problem badawczy pozostaje sformułowany zbyt rozwlekłe. Dla przejrzystości leprze było by wskazanie problemu badawczego w jednym precyzyjnym zdaniu. Obecna formuła w streszczeniu jest pomocna, lecz nadal niewystarczająco jednoznaczna.

W mojej opinii objętość zaprezentowanej pracy jest dobrze dostosowana do przekazywanych treści.

3. Cel, założenia pracy i pytania badawcze

Praca mieści się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Autor swoje główne założenia, kluczowe elementy procesu badawczego, w tym: problem, cele, tezę i pytania badawcze przedstawia we wprowadzeniu (s. 20-26) i rozdziale czwartym.

W celu określenia luki badawczej, Doktorant przeprowadził przegląd literatury wykorzystujący elementy metodyki systematycznego przeglądu literatury. Doktorant sfokusował swoją uwagę na frazach „monitorowanie projektów, administracja publiczna, projekty strategiczne, centralna administracja rządowa, model monitorowania”. Wydaje się to dobrym wyborem, chociaż w przypadku zastosowania systematycznego przeglądu literatury dobór słów kluczowych zawsze stanowi potencjalne ograniczenie badania.

Cel główny rozprawy — „opracowanie modelu monitorowania projektów strategicznych w centralnej administracji rządowej, będącego odpowiedzią na wyzwania obszaru nadzoru i monitorowania w badanym zakresie” (s. 23) — został uszczegółowiony poprzez sześć celów szczegółowych; ponadto sformułowano cztery pytania badawcze (s. 24). Autor przedstawia zastosowane techniki i narzędzia badawcze, wszechstronnie uzasadniając ich dobór oraz sposób konstrukcji.

W celu odpowiedzi na pytania badawcze przeprowadzone zostały badania empiryczne wykorzystujące metodę delficką za pomocą sondażu eksperckiego z wykorzystaniem kwestionariusza. Metodyka badań, w tym ich przeprowadzenie i analiza materiału zostały opisane w sposób prawidłowy.

Zaprezentowany tok postępowania, przyjętą metodę oraz sposoby postępowania z danymi oceniam pozytywnie zwłaszcza z perspektywy wskazanej luki badawczej i problemu badawczego jakim jest monitorowanie projektów strategicznych.

Zastanawiającym jest fakt rezygnacji Autora z postawienia hipotez badawczych, co rzutuje na kompletność przyjętej metodologii. Należy przyjąć, że tworzenie hipotez jest elementem procesu badawczego, a ich ewentualny brak dotyczy braku wiedzy na dany temat.

Zatem pojawia się pytanie, czy w zaprezentowanej pracy mamy do czynienia z niezwykle złożonym problemem, który a priori traktujemy jako coś całkowicie nowego?

Ponadto postawione pytania badawcze odnoszą się do celów, w tym wypadku jest odwrotnie. Na dodatek nie jest jasne przełożenie tychże pytań na cele (celów szczegółowych jest więcej niż pytań) – relacje między celami i pytaniami powinny być jaśniej opisane.

Jest próba całościowego opisanie metodyki w streszczeniu, jednak we wstępie jest ona tylko fragmentaryczna, a w samej pracy – poszczególne opisy są rozdzielone na rozdziały, co utrudnia uchwycenie całości. W tym wypadku przyjęcie klasycznej konwencji z wyodrębnionym opisem metodyki, pozwoliłoby na pełniejsze docenienie walorów pracy.

W pracy nieco brakuje krytycznej analizy istniejącej literatury, a także przedstawienie coraz częściej pojawiającej się w literaturze krytyki projektyzacji, czy też – postulatów deprojektyzacji. Takie podejście pozwoliłoby na bardziej kompleksowe przedstawienie problematyki i szersze włączenie się we współczesny dyskurs naukowy dotyczący projektów, ich zalet i ograniczeń.

Reasumując omawiane rozdziały, należy stwierdzić, że pomimo zidentyfikowanych niedoskonałości dowodzą one ukształtowanych kompetencji Doktoranta w zakresie projektowania badań i przygotowania do ich prowadzenia. Autor wykazał się rzetelnością warsztatową oraz dbałością o wiarygodność i transparentność uzyskanych wyników.

Zastosowana metodyka badawcza jawi się jako poprawna metodologicznie i adekwatna do celu pracy; wyjątek stanowi brak jednoznacznie sformułowanych hipotez badawczych. Przywołane ograniczenie nie podważa jednak konkluzji, iż przedstawione badanie zostało przeprowadzone w sposób prawidłowy i zgodny z kanonami dyscypliny.

4. Wykorzystana literatura

Wykorzystana w pracy literatura jest liczna (296 poz.), dobrze dobrana i aktualna. Autor sięgnął zarówno do literatury polskojęzycznej, jak i do pozycji z literatury międzynarodowej (ok. 80%). Do merytorycznego doboru literatury nie mam uwag.

5. Dyskusja

Niestety w zaprezentowanej strukturze Autor nie wyodrębnił osobnego rozdziału dotyczącego „dyskusji” nad zrealizowanym procesem badawczym oraz otrzymanymi wynikami. Znajdujemy to w rozdziale szóstym oraz podsumowaniu. Niedosyt budzi brak jednoznacznego odniesienia się do celów szczegółowych. Niefortunne jest też brak odniesienia do zidentyfikowanej luki badawczej w podsumowaniu rozprawy.

Podsumowując, pomimo wskazanych uchybień, część empiryczna jest przedstawiona w sposób rzetelny, a Autor unika nieuprawnionych generalizacji, czy też wychodzenia z wnioskami poza przedstawiony materiał.

6. Język i formalna strona rozprawy

Język pracy jest poprawny i nie utrudnia odbioru treści. Oczywiście, jak w każdej pracy, również i tutaj można znaleźć usterki stylistyczne, są one jednak na tyle nieliczne, że czytelnik nie czuje w żadnym miejscu pracy ich nagromadzenia.

Formalna strona pracy, podobnie jak język, nie budzi większych zastrzeżeń. Warto docenić to, że Autor przywołując poszczególne pozycje w przypisach ułatwia czytelnikowi nawigację, a jednocześnie wskazując na własną znajomość przytaczanej literatury.

IV. PODSUMOWANIE

Doktorant zaprezentował w pracy satysfakcjonujący poziom wiedzy w tematyce, której poświęcona została rozprawa. W pierwszej części odniósł się do literatury przedmiotu w zakresie monitoringu projektów strategicznych oraz projektu jako narzędzia wspierającego rozwój RP. Autor poddał analizie istniejące definicje związane z cyklem zarządzania projektami oraz przykłady udanych wdrożeń biur zarządzania projektami.

W celu odpowiedzi na pytania badawcze przeprowadzone zostały badania empiryczne. Doktorant przeprowadził wywiady indywidualne z osobami odpowiedzialnymi za procesy zarządzania i wdrażania projektów - Project Management Office (PMO).

Analiza zebranego materiału empirycznego umożliwiła przygotowanie modelu monitorowania projektów strategicznych w centralnej administracji rządowej MMPS-CAR, jako holistycznego systemu procesów, struktur, definicji, technologii i kompetencji,

realizującego potrzeby kluczowych interesariuszy CAR, a w konsekwencji wspierającego skuteczne realizowanie projektów w administracji.

Zostały określone założenia do budowy modelu, w ramach których analizowane i wykorzystane są wyniki badań zaprezentowanych w rozdziale czwartym. Następnie poprzez odpowiednią agregację, a w kolejnym kroku dezagregację zidentyfikowanych wcześniej grup wysokiej istotności, określone są poszczególne domeny, grupy i obszary modelu. Na koniec zaprezentowane są relacje między elementami modelu, określające jego multiwymiarowość.

Na podstawie przyjętych założeń opracowano procedurę konstrukcji modelu, której punkt wyjścia stanowią wyniki badań empirycznych przedstawione w rozdziale czwartym. Zidentyfikowane komponenty o najwyższej istotności poddano następnie kontrolowanej agregacji w celu wyodrębnienia poziomów taksonomicznych modelu, po czym przeprowadzono ich dekompozycję w kierunku doprecyzowania struktury wewnętrznej. W rezultacie wyznaczono hierarchię zaprezentowanych składowych, prowadzącą do operacyjnego zdefiniowania elementów modelu wraz z kryteriami przynależności. Finalnie przedstawiono architekturę relacyjną modelu, ujmującą powiązania pomiędzy jego elementami i ukazującą wielowymiarowość (poziomy zarządzania, perspektywy funkcjonalne oraz horyzonty czasowe) jako integralną cechę rozwiązania.

W podsumowaniu rozprawy, Doktorant odnosi się do celu głównego postawionej tezy, pytań badawczych, udzielając na nie odpowiedzi. Prowadzone w tej części rozważania mają znamiona dyskusji naukowej, niemniej, brakuje bezpośredniego odniesienia do istniejącego stanu wiedzy. Za lukę, która jednak nie wpływa na moją pozytywną ocenę uznaję brak wdrożenia zbudowanego modelu (z czego Autor zdaje sobie sprawę) co wpływa bezpośrednio na jednoznaczne stwierdzenie jego przydatności w procesie zarządzania projektami strategicznymi.

V. WNIOSEK KOŃCOWY

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska spełnia wymogi określone w Ustawie z dnia 20 kwietnia 2018 r. "Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce" (Dz.U. z 2023r., poz. 742) a więc stanowi oryginalne dokonanie i wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia przez niego pracy naukowej.

Pan mgr inż. Tomasz Janka podjął w swojej pracy interesujący i aktualny temat z perspektywy zarządzania projektami i ich wpływu na rozwój gospodarczy i społeczny RP. Uwzględniając powyższe, w tym dobrą orientację Doktoranta w literaturze przedmiotu, odpowiednio zaprojektowane i zrealizowane badanie, wnoszę o dopuszczenie do publicznej obrony.

Przemysław Dubel

za zgodność z oryginałem (s.1- s.10)