

Załącznik 3 do wniosku

o przeprowadzenie postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego
w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości

Autoreferat

dr inż. Mateusz Trzeciak

Katedra Ekonomii i Informatyki
Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechnika Śląska

Zabrze 2025

Spis treści:

1. PODSTAWOWE INFORMACJE O KANDYDACIE.....	3
2. POSIADANE DYPLOMY, STOPNIE NAUKOWE LUB ARTYSTYCZNE – Z PODANIEM PODMIOTU NADAJĄCEGO STOPIEŃ, ROKU ICH UZYSKANIA ORAZ TYTUŁU ROZPRAWY DOKTORSKIEJ.	3
2.1. Posiadane dyplomy z podaniem roku ich uzyskania	3
2.2. Posiadany stopień naukowy – z podaniem podmiotu nadającego stopień, roku uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej.....	4
3. INFORMACJA O DOTYCHCZASOWYM ZATRUDNIENIU W JEDNOSTKACH NAUKOWYCH.....	4
4. OMÓWIENIE OSIĄGNIĘĆ, O KTÓRYCH MOWA W ART. 219 UST. 1 PKT. 2 USTAWY Z DNIA 20 LIPCA 2018 R. PRAWO O SZKOLNICTWIE WYŻSZYM I NAUCE (DZ. U. Z 2021 R. POZ. 478 Z PÓŻN. ZM.).....	5
4.1. Osiągnięcia naukowe.....	5
4.2. Przesłanki podjęcia badanej problematyki	5
4.3. Problem badawczy, cele i hipotezy badawcze	8
4.4. Przebieg procesu badawczego	11
4.5. Wyniki przeprowadzonych badań	13
4.6. Wkład osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.) do dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości	22
5. CHARAKTERYSTYKA DOROBKU NAUKOWEGO PO UZYSKANIU STOPNIA DOKTORA W DYSCYPLINIE NAUK O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI – PRZEDSTAWIENIE NURTÓW BADAWCZYCH.....	23
5.1. Opis nurtu badawczego NB1: Zarządzanie ryzykiem w projektach informatycznych i podejściu zwinnym.....	24
5.2. Opis nurtu badawczego NB2: Innowacyjne mechanizmy współpracy w zarządzaniu projektami i programami	26
5.3. Opis nurtu badawczego NB3: Metody, narzędzia i determinanty sukcesu w zarządzaniu programami	31

6. INFORMACJA O WYKAZYWANIU SIĘ ISTOTNĄ AKTYWNOŚCIĄ NAUKOWĄ ALBO ARTYSTYCZNĄ REALIZOWANĄ W WIĘCEJ NIŻ JEDNEJ UCZELNI, INSTYTUCJI NAUKOWEJ LUB INSTYTUCJI KULTURY, W SZCZEGÓLNOŚCI ZAGRANICZNEJ.....	35
6.1. Staże naukowe i współpraca z innymi ośrodkami.....	35
6.2. Publikacje w języku angielskim w uznanych czasopismach i materiałach pokonferencyjnych o zasięgu krajowym i międzynarodowym.....	37
6.3. Uczestnictwo i wystąpienia na krajowych i międzynarodowych konferencjach naukowych.....	38
6.4. Członkostwo w międzynarodowych lub krajowych organizacjach i towarzystwach naukowych.....	39
6.5. Recenzowanie prac naukowych w szczególności publikowanych w czasopismach międzynarodowych i materiałach pokonferencyjnych indeksowanych w uznanych bazach wiedzy (np. Web of Science i/lub Scopus).....	40
7. INFORMACJA O OSIĄGNIĘCIACH DYDAKTYCZNYCH, ORGANIZACYJNYCH ORAZ POPULARYZUJĄCYCH NAUKĘ LUB SZTUKĘ	40
7.1. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych.....	40
7.2. Informacja o osiągnięciach organizacyjnych	42
7.3. Informacja o osiągnięciach popularyzujących naukę.....	42
LITERATURA WYKORZYSTANA W AUTOREFERACIE	44
SPIS RYSUNKÓW	46
SPIS TABEL.....	46

1. PODSTAWOWE INFORMACJE O KANDYDACIE

Imię i nazwisko: Mateusz Antoni Trzeciak

Numer ORCID: 0000-0002-7381-3649

2. POSIADANE DYPLOMY, STOPNIE NAUKOWE LUB ARTYSTYCZNE – Z PODANIEM PODMIOTU NADAJĄCEGO STOPIEŃ, ROKU ICH UZYSKANIA ORAZ TYTUŁU ROZPRAWY DOKTORSKIEJ.

2.1. Posiadane dyplomy z podaniem roku ich uzyskania

- **2013** – Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania
 - Stacjonarne studia licencjackie
 - Kierunek: Zarządzanie
 - Specjalność: Zarządzanie Przedsiębiorstwem
 - Tytuł pracy licencjackiej: *Zmiany struktur organizacyjnych a efektywność przedsiębiorstwa*
 - Promotor: Prof. dr hab. inż. Jan Brzóska
 - Dyplom: nr 162391 [A2.1-1]
- **2015** – Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania
 - Stacjonarne studia inżynierskie
 - Kierunek: Zarządzanie i Inżynieria Produkcji
 - Specjalność: Zarządzanie Systemami Produkcyjnymi
 - Tytuł pracy inżynierskiej: *Zastosowanie wybranych narzędzi Lean Management w przedsiębiorstwie produkcyjnym*
 - Promotor: dr inż. Marek Szafraniec
 - Dyplom: nr 176243 [A2.1-2]
- **2015** – Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania
 - Stacjonarne studia magisterskie
 - Kierunek: Zarządzanie
 - Specjalność: Zarządzanie projektami i innowacjami
 - Tytuł pracy magisterskiej: *Projekt budowy budynku jednorodzinnego*
 - Promotor: dr hab. inż. Krzysztof Wodarski
 - Dyplom: nr 177198 [A2.1-3]

2.2. Posiadany stopień naukowy – z podaniem podmiotu nadającego stopień, roku uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej

Studia doktoranckie na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej rozpocząłem w październiku 2015 r. W dniu 1 czerwca 2016 r decyzją Rady Wydziału Organizacji i Zarządzania został otwarty mój przewód doktorski [A2.2-1]. Promotorem rozprawy doktorskiej został prof. dr hab. inż. Seweryn Spalek, a promotorem pomocniczym dr hab. Agnieszka Kowalska-Styczeń, prof. PŚ. Pracę ukończyłem podczas trwania studiów doktoranckich.

Uchwałą Rady Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej w dniu 27.06.2018 r. uzyskałem stopień doktora w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu na podstawie przedstawionej rozprawy pt. *Modelowanie ryzyka w Agile Project Management – APM*. Numer dyplomu: 4831 [Załącznik 2 do wniosku]

Recenzenci rozprawy doktorskiej:

- prof. dr hab. inż. Michał Trocki (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)
- dr hab. Paweł Cabała, prof. UEK (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)

Na wniosek recenzentów dysertacji oraz decyzją Komisji Doktorskiej i Uchwałą Rady Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej rozprawa doktorska została wyróżniona [A2.2-2]. Dodatkowo, rozprawa została wyróżniona w ogólnopolskim konkursie Project Master, organizowanym przez IPMA Polska [A2.2-3], oraz w konkursie międzynarodowym PROGRESS 3 [A2.2-4].

3. INFORMACJA O DOTYCHCZASOWYM ZATRUDNIENIU W JEDNOSTKACH NAUKOWYCH

Po uzyskaniu stopnia naukowego doktora w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, 1 października 2018 r. rozpocząłem pracę na stanowisku adiunkta w Katedrze Ekonomii i Informatyki na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej.

W lipcu 2018 r. podjąłem zatrudnienie na stanowisku Kierownika Projektu w firmie Apauly Group Sp. Z o.o, stwarzając tym samym możliwości łączenia teoretycznych podstaw zarządzania z praktycznymi rozwiązaniami wspierającymi rozwój projektów. Współpracę z tym przedsiębiorstwem zakończyłem w grudniu 2020 r.

Od 2020 r. pracuję na podstawie umowy zlecenie jako trener oraz konsultant w zakresie zarządzania projektami z różnymi podmiotami. Współpracowałem między innymi z: Mercedes-Benz Manufacturing Poland, Toyota Motor Manufacturing Poland Sp. z o.o.,

A&J PARTNERS Sp z o.o., Flytronic S.A., co pozwala mi nadal łączyć pracę naukową ze zdobywaniem doświadczenia w biznesie.

Dodatkowo od października 2018 r. pełnię funkcję pełnomocnika ds. utrzymania infrastruktury na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej.

4. OMÓWIENIE OSIĄGNIĘĆ, O KTÓRYCH MOWA W ART. 219 UST. 1 PKT. 2 USTAWY Z DNIA 20 LIPCA 2018 R. PRAWO O SZKOLNICTWIE WYŻSZYM I NAUCE (DZ. U. Z 2021 R. POZ. 478 Z PÓŻN. ZM.).

4.1. Osiągnięcia naukowe

Jako osiągnięcie naukowe zgodnie z art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.) wskazuję monografię:

- **[I.1.]** Trzeciak, M. (2025). *Ocena sukcesu w zarządzaniu programem*. Warszawa: PWE, ISBN: 978-83-208-2638-8, s. 1-215.

Recenzenci wydawniczy monografii:

- **[4.1-1]** prof. dr hab. inż. Michał Trocki (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie),
- **[4.1-2]** dr hab. inż. Eryk Głodziński, prof. PW (Politechnika Warszawska).

4.2. Przesłanki podjęcia badanej problematyki

Mój dotychczasowy dorobek naukowy i zainteresowania badawcze lokują się w zarządzaniu projektami – jednej z subdyscyplin nauk o zarządzaniu i jakości. Moje główne osiągnięcie naukowe odnosi się z kolei do zarządzania programami.

Mając na uwadze przedmiotową złożoność problematyki zarządzania projektami, zasadne jest wyjaśnienie w tym miejscu kluczowych pojęć mieszczących się w obszarze moich badań i rozważań. W literaturze przedmiotu **pojęcie projektu** najczęściej definiowane jest jako złożone, niepowtarzalne przedsięwzięcia rozumiane jako zorganizowane ciągi działań, zmierzające do osiągnięcia zamierzonego wyniku, zawarte w skończonym przedziale czasu z wyróżnionym początkiem i końcem, realizowane najczęściej zespołowo z wykorzystaniem skończonej ilości zasobów (Trocki, 2012, s. 19).

Program stanowi natomiast grupę wzajemnie powiązanych projektów, zarządzanych w sposób skoordynowany przez dedykowaną strukturę organizacyjną. Projekty te korzystają ze wspólnej puli zasobów, a ich integracja służy osiągnięciu konkretnych korzyści oraz realizacji

jednego lub kilku celów strategicznych, których nie dałoby się osiągnąć przy niezależnym ich prowadzeniu.

Z kolei **portfel** obejmuje zbiór projektów i/lub programów, które mogą, lecz nie muszą, pozostawać ze sobą w bezpośrednim związku. Zarządzanie portfelem ma na celu optymalizację wydajności całej organizacji, zgodność z jej priorytetami strategicznymi oraz redukcję ryzyka poprzez odpowiedni dobór i alokację zasobów na poziomie całej organizacji (Cabała, 2018).

Problematyka **zarządzania programami**, którą zająłem się w monografii habilitacyjnej, mieści się obecnie w jednym z głównych nurtów zainteresowań badaczy zajmujących się zagadnieniami związanymi ze skutecznością realizacji zmian i korzyści biznesowych na poziomie strategicznym organizacji (Aramali i in., 2024; El Khatib i in., 2023a; Gemino, Reich, 2023; Wu i in., 2023, Trocki, Juchniewicz, 2022). Popularyzacja zarządzania programami, określana mianem „programifikacji”, doprowadziła bowiem do ewolucji programów z pojedynczych projektów lub jednostek działających bez centralnego zarządzania w złożone mechanizmy, które integrują i koordynują działania strategiczne.

W monografii habilitacyjnej przeprowadziłem analizę oceny sukcesu w zarządzaniu programem. Rezultatem tej analizy jest autorski model oceny sukcesu programu, uwzględniający kluczowe obszary i kategorie sukcesu oraz potrzebę ciągłego doskonalenia. Stanowi on efekt moich badań naukowych, doświadczenia zawodowego oraz uczestnictwa w projektach badawczych.

Na układ i treść monografii – poza nasilającą się programifikacją – wpłynęła też moja współpraca z otoczeniem gospodarczym oraz badaczami z różnych ośrodków naukowych, w tym także zagranicznych (tj. Norwegia, Islandia, Wielka Brytania, USA). W procesie projektowania i realizacji badań wykorzystałem również moją wiedzę i doświadczenie, które zdobyłem jako członek International Project Management Association (IPMA), jednej z najstarszych i największych organizacji w dziedzinie zarządzania projektami na świecie.

Inspiracją do opracowania przeze mnie modelu oceny sukcesu w zarządzaniu programem były także moje skonkretyzowane doświadczenia praktyczne, wynikające z udziału w procesie oceny projektów w konkursie IPMA Polish Project Excellence Award (PPEA). Udział w tym konkursie umożliwił mi dogłębną analizę różnorodnych podejść do oceny skuteczności projektów i programów, przy uwzględnieniu zarówno aspektów strategicznych, operacyjnych, jak i organizacyjnych. Ponadto doświadczenia praktyczne jako kierownika projektów pozwoliły mi na konfrontację teoretycznych koncepcji z praktycznymi rozwiązaniami wdrażanymi przez organizacje wyróżniające się dojrzałością projektową i programową.

Te doświadczenia stały się dla mnie bezpośrednim impulsem do poszukiwania kompleksowych modeli w zakresie oceny sukcesu programu.

Z kolei naukową motywacją do podjęcia problematyki oceny sukcesu w zarządzaniu programem były wyniki przeprowadzonych przeze mnie studiów literaturowych. Analiza bibliometryczna oraz systematyczny przegląd literatury pozwoliły mi zidentyfikować deficyt wiedzy w obszarze oceny sukcesu programu. Zdaniem Shao (2018), niezbędne jest bowiem określenie kluczowych czynników, które decydują o sukcesie zarówno całego programu, jak i jego poszczególnych komponentów. Ponadto w istniejących badaniach nad sukcesem programu (Fernandes, O'Sullivan, 2021; Teubner, 2018; Vuorinen, Martinsuo, 2018; Wu i in., 2023; Zhou i in., 2022) wyraźnie akcentuje się potrzebę uwzględnienia szerszego kontekstu badawczego niż dotychczasowy. Większość współczesnych badań ogranicza się wyłącznie do specyficznych sektorów lub dotyczy nielicznych studiów przypadku, co skutkuje niedostatkami kompleksowych analiz identyfikujących uniwersalne czynniki sukcesu, niezależne od typu, branży czy stopnia złożoności programu.

Dodatkowo, przeprowadzona przeze mnie analiza istniejących modeli oceny sukcesu w zarządzaniu programami wskazuje wyraźnie na potrzebę dalszych badań i poszukiwania bardziej kompleksowych podejść. Chociaż obecne modele dostarczają cennych narzędzi do oceny realizacji założonych korzyści (IPMA, 2016; AXELOS, 2021a; AXELOS, 2021b), często nie są w stanie w pełni uchwycić złożoności programów, zwłaszcza w kontekście dynamicznych uwarunkowań operacyjnych i strategicznych. Ograniczona zdolność istniejących modeli do uwzględnienia zarówno ogólnej natury zarządzania programem, jak i jego specyficznego kontekstu, stanowi zatem istotną lukę badawczą, która wymaga dalszej eksploracji.

Ponadto, w literaturze polskiej istnieje niewiele badań dotyczących zarządzania programem. Rzadko pojawiające się studia w tym zakresie często koncentrują się na aspektach środowiska wieloprojektowego (Hofman, 2017; 2018a; Sońta-Drączkowska, 2012; Wirkus, 2006), wdrożeń systemowych (Kubiak, Wyrwicka, 2020; Kusio, 2017; Rozmus, 2017), megaprojektów czy projektów strategicznych (Czaja, Kwaśniewski, 2016).

Reasumując, przeprowadzona analiza literatury oraz badań empirycznych ujawniła istotną lukę badawczą w obszarze kompleksowej oceny sukcesu programów, co stało się dla mnie inspiracją do opracowania autorskiego modelu oceny sukcesu w zarządzaniu programem, uwzględniającego kluczowe obszary i kategorie sukcesu oraz potrzebę ciągłego doskonalenia.

4.3. Problem badawczy, cele i hipotezy badawcze

Zidentyfikowana powyżej luka badawcza wskazuje na potrzebę zaproponowania kompleksowego ujęcia modelowego w ocenie sukcesu w zarządzaniu programem. Mając to na uwadze, w monografii habilitacyjnej problem badawczy ujęto w postaci 5 pytań badawczych (PB) o następującym brzmieniu:

- PB1.** Jakie krytyczne czynniki sukcesu występują w zarządzaniu programem?
- PB2.** Jakie istotne różnice, wynikające z oczekiwań kluczowych interesariuszy, występują w postrzeganiu sukcesu zarządzania programem?
- PB3.** Jakie kategorie należy uwzględnić w ocenie sukcesu w zarządzaniu programem?
- PB4.** Jakie obszary należy uwzględnić w ocenie sukcesu w zarządzaniu programem?
- PB5.** Jaką rolę odgrywa biuro zarządzania programem w kontekście osiągnięcia sukcesu programu?

Na gruncie tak sformułowanego problemu badawczego określiłem główny cel monografii habilitacyjnej, którym było opracowanie modelu oceny sukcesu programu obejmującego istotne obszary oraz kategorie sukcesu z uwzględnieniem potrzeby ciągłego doskonalenia w programach. W procesie realizacji tego zamierzenia badawczego przyjąłem następujące cele częściowe wyznaczające kolejne etapy badań:

- CP1.** Identyfikacja istotnych czynników wpływających na powodzenie programu wynikających z literatury przedmiotu.
- CP2.** Rozpoznanie, które z czynników wpływających na powodzenie programu (zidentyfikowanych na podstawie literatury przedmiotu) są krytyczne.
- CP3.** Określenie kategorii oraz wyodrębnienie obszarów sukcesu programu.
- CP4.** Zdefiniowanie założeń modelu oceny sukcesu w zarządzaniu programem.
- CP5.** Weryfikacja aplikacyjności opracowanego modelu oceny sukcesu w zarządzaniu programem w praktyce zarządczej.

Dodatkowo jako cele utylitarne wyszczególniono:

- CU1.** Opracowanie autorskiej procedury umożliwiającej przeprowadzenie oceny sukcesu w zarządzaniu programem przy zastosowaniu zaproponowanego modelu w praktyce.
- CU2.** Opracowanie dla zarządzających rekomendacji zwiększających prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu w zarządzaniu programem przy wykorzystaniu zaproponowanego modelu.

W monografii na podstawie studiów literaturowych sformułowałem także 4 hipotezy badawcze. Poniżej przedstawiam ich treść oraz uzasadnienie.

Zgodnie z dotychczasowymi rozważaniami i badaniami, większość czynników sukcesu w zarządzaniu programem odnosi się do: dopasowania programu do strategii organizacji, ładu programu i zarządzania procesami. Badacze koncentrują się także na kompetencjach i relacjach z interesariuszami (El Khatib i in., 2021; Shao, 2018). Dodatkowo, w literaturze przedmiotu zauważa się, że percepcja sukcesu programu może różnić się wśród poszczególnych grup interesariuszy. Mając na uwadze powyższą wielość i podmiotowe zróżnicowanie czynników sukcesu programu w monografii przyjęto pierwszą hipotezę badawczą:

H1. Występują zróżnicowane krytyczne czynniki sukcesu w zależności od pełnionej roli zarządczej w programie.

W literaturze przedmiotu na temat czynników sukcesu w zarządzaniu programami wyodrębniono różnorodne nurty badawcze, które wskazują na szereg kluczowych czynników wpływających na sukces programu. Po pierwsze, podkreśla się wpływ strategii korporacyjnej na kształtowanie celów i kierunku programu, co wpływa bezpośrednio na jego realizację i wyniki (Miterev i in., 2020). Po drugie, zgodnie z ustaleniami Shao (2018), kompetencje menedżera programu są niezbędne do skutecznego zarządzania i koordynacji złożonych działań oraz do podejmowania strategicznych decyzji. Po trzecie, Fernandes i O’Sullivan (2021) podkreślają, że kluczowe jest dostarczanie korzyści biznesowych uzasadniających inwestycję w program i przyczyniających się do kreowania przez niego długoterminowej wartości.

Ponadto Smits i van Marrewijk (2012) wskazują na szereg czynników, które mają znaczący wpływ na zapobieganie przekroczeniu kosztów i terminów realizacji programu. Jednakże wśród tych czynników priorytetowe są relacje między uczestnikami programu, efektywna współpraca między zespołami projektowymi i zespołem zarządzającym programem.

W kolejnym nurcie badań nad sukcesem programu uwypukla się znaczenie wartości i integralności programu, które odzwierciedlają jego zgodność z celami organizacji i skuteczność ich realizacji. Zdaniem badaczy znaczący wpływ na sukces ma także rola biura zarządzania programem (program management office, PgMO), które zapewnia odpowiednie struktury, procesy i zasoby. W związku z powyższym drugą hipotezę badawczą sformułowano następująco:

H2. Zasadniczy wpływ na poziom sukcesu programu kształtują:

H2a – strategia korporacyjna;

H2b – kompetencje menedżera programu;

H2c – dostarczanie korzyści biznesowych;

H2d – relacje z interesariuszami programu;

H2e – wartość i integralność programu w organizacji;

H2f – rola biura zarządzania programem w organizacji.

W dostępnych modelach i narzędziach oceny w zarządzaniu programami, takich jak IPMA Project Excellence Baseline (IPMA PEB) (IPMA, 2016, s. 54), Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3) (Axelos, 2021b) czy w badaniu kondycji w ramach standardu MSP® – Skuteczne Zarządzanie Programami (OGC, 2014), wskazuje się na znaczący wpływ trzech obszarów na osiągnięcie sukcesu programu: ludzi (organizacji), procesów oraz wyników. Podkreśla się, że adekwatna struktura organizacyjna, zaangażowanie i kompetencje zespołu, skuteczne zarządzanie procesami oraz jasno zdefiniowane i realizowane cele biznesowe są kluczowe dla osiągnięcia zamierzonych rezultatów i korzyści z programu. Taka perspektywa sugeruje, że sukces programu zależy od zintegrowanego podejścia do zarządzania i harmonijnego połączenia tych kluczowych elementów. Biorąc powyższe pod uwagę, przyjęto trzecią hipotezę badawczą:

H3. Sukces programu determinowany jest przez kluczowe obszary obejmujące ludzi (organizację), procesy oraz wyniki, jakie zarządzanie programem powinno obejmować.

Osiągnięcie sukcesu programu, poza uzyskaniem założonych korzyści, wymaga również skoordynowanych działań we wszystkich projektach, co bez skutecznego zarządzania programami jest trudne. Rolą biura zarządzania programem w tym kontekście jest zapewnienie zarówno wsparcia, jak i strategicznego oraz operacyjnego nadzoru. Po pierwsze – PgMO koordynuje działania projektów wchodzących w skład programu, zapewniając, że są one zgodne z ogólną wizją i celami programu (Kunkle i in., 2017). Po drugie – skupia się na zapewnieniu, że program jest zgodny z większym kontekstem strategicznym organizacji (Al-Khouri, 2015b), w tym z jej strategią, polityką i standardami (Al-Khouri, 2015a). PgMO pełni również funkcję łącznika między programem a wyższym kierownictwem oraz innymi programami i działami w organizacji, zapewniając, że program wspiera ogólne cele strategiczne i jest zintegrowany z innymi inicjatywami (El Khatib i in., 2023a). Po trzecie – koncentruje się na zarządzaniu wewnętrznymi aspektami programu, w tym na efektywnym dostarczaniu korzyści i rezultatów (Yana i in., 2020). W związku z powyższym przyjęto czwartą hipotezę badawczą:

H4. Działalność biura zarządzania programem warunkuje osiągnięcie sukcesu programu przez perspektywę:

H4a – programu obejmującą jego kontekst oraz wyniki;

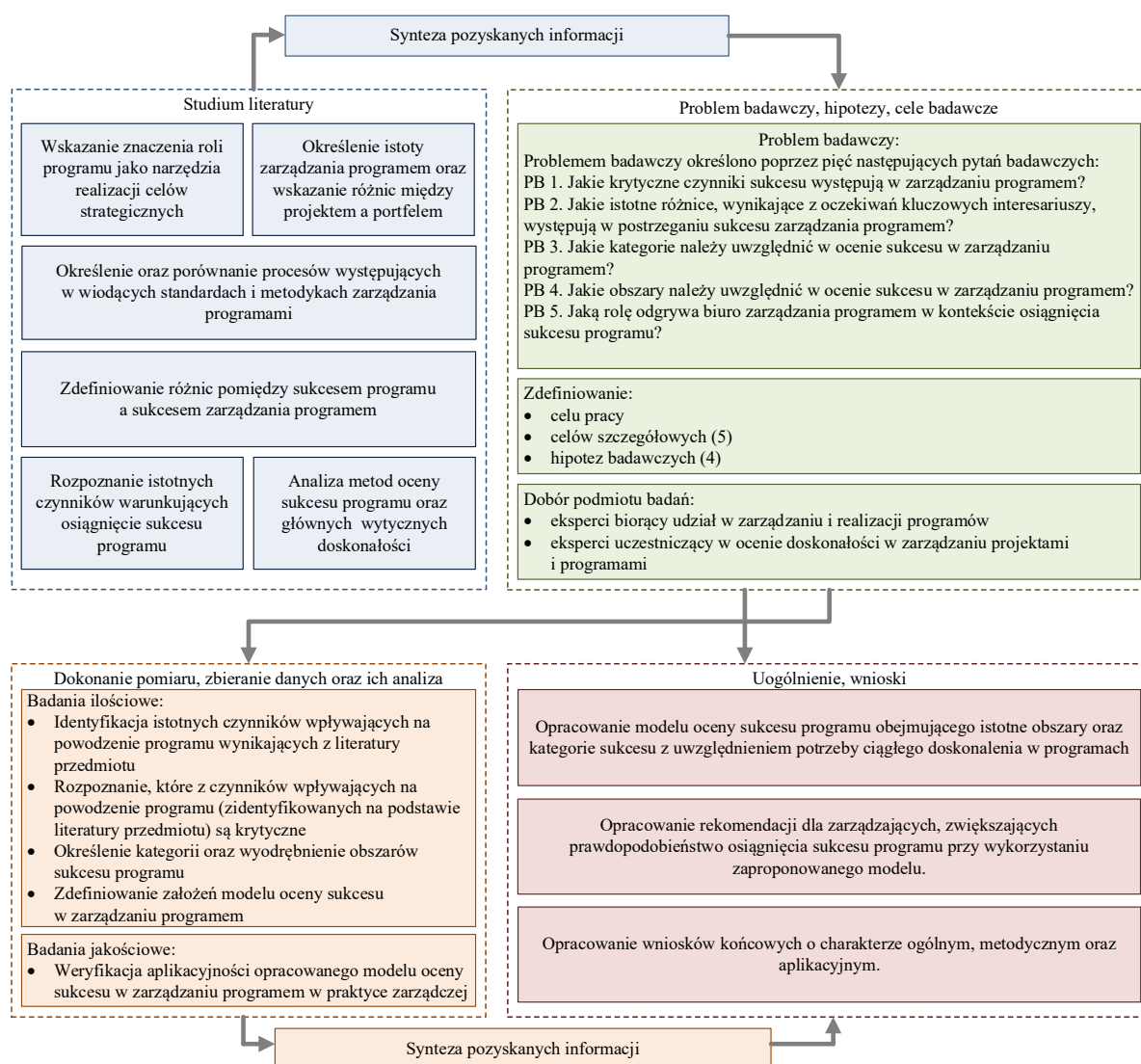
H4b – zewnętrzną odnoszącą się do organizacji programu, strategii, polityki i standardów;

H4c – wewnętrzną obejmującą dostarczanie korzyści i rezultatów.

Proces rozwiązywania problemu badawczego, realizacji celów badawczych i weryfikacji hipotez badawczych przedstawiłem w kolejnym podrozdziale niemniejszego autoreferatu.

4.4. Przebieg procesu badawczego

W celu realizacji opisanych zamierzeń badawczych wykorzystałem podejście dedukcyjne, opierające się na metodologii przekrojowej, zgodnej z modelem zaprezentowanym przez Zangirolami-Raimundo i in. (2018). Opracowany model badawczy zaprezentowano na rysunku 1, a jego rozwinięcie i pogłębienie zobrazowano na rysunku 2.



Rysunek 1. Model badawczy.

Źródło: opracowanie własne.

Cel badań	Metoda badawcza	Metody, techniki, narzędzia badawcze	Podmiot badań	Rezultat badań
CP1	Analiza literatury	Systematyczny przegląd literatury	Publikacje w czasopiśmie naukowych obejmujące badania empiryczne w obszarze zarządzania programami	- Analiza 39 publikacji w obszarze zarządzania programami - Identyfikacja 76 istotnych czynników wpływających na powodzenie programu
CP2	Badania ankietowe	Metoda dwupunktowej oceny czynników sukcesu	578 praktyków uczestniczących w zarządzaniu programami	- Określenie 10 krytycznych czynników sukcesu w zarządzaniu programem - Określenie krytycznych czynników sukcesu dla ośmiu istotnych ról zarządczych występujących w programie
CP3		Analiza czynnikowa		Określenie 13 kategorii, które należy uwzględnić w ocenie sukcesu w zarządzaniu programem.
CP4		Analiza skupień		Wyodrębnienie trzech obszarów sukcesu, które należy uwzględnić w ocenie sukcesu w zarządzaniu programem
CP5	Wywiad ekspercki	Analiza relacji	29 ekspertów uczestniczących w ocenie doskonałości w zarządzaniu projektami w ramach IPMA PEB.	- Zdefiniowanie założeń modelu oceny sukcesu w zarządzaniu programem - Opracowanie modelu oceny sukcesu w zarządzaniu programem
		Statystyka opisowa Współczynnik dyspersji względnej klasyfikacji		- Weryfikacja aplikacyjności opracowanego modelu oceny sukcesu w zarządzaniu programem w praktyce zarządczej - Opracowanie autorskiej procedury umożliwiającej przeprowadzenie oceny sukcesu w zarządzaniu programem - Opracowanie rekomendacji dla zarządzających, zwiększających prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu programu

Rysunek 2. Proces badań pogłębionych.

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z etapami przedstawionymi na rysunku 1, główny cel pracy osiągnąłem poprzez realizację badań ilościowych i jakościowych odnoszących się do szczegółowych celów poznawczych.

W pierwszej kolejności przeprowadziłem systematyczny przegląd literatury, który pozwolił mi na opracowanie listy 76 czynników mających istotny wpływ na osiągnięcie sukcesu programu (CP1). Następnie czynniki te zostały poddane ocenie za pomocą kwestionariusza ankiety skierowanego do menedżerów biorących udział w zarządzaniu programem. W rezultacie współpracy podjętej z dwiema międzynarodowymi organizacjami,

tj. *International Project Management Association* (IPMA) oraz *Project Management Institute* (PMI), uzyskałem 578 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy z 67 państw.

Następnie za pomocą metody dwupunktowej oceny kluczowych czynników sukcesu doprecyzowałem pojęcie sukcesu definiując je w kontekście najważniejszych ról zarządczych występujących w programie (CP2).

W dalszej kolejności, bazując na uzyskanych wynikach, wyodrębniłem kategorie sukcesu za pomocą analizy czynnikowej oraz obszary sukcesu przy wykorzystaniu analizy skupień (CP3). W kolejnym kroku zarówno kategorie, jak i obszary poddałem badaniu pod kątem występujących pomiędzy nimi relacji (CP4). W tym celu wykorzystałem analizę sieciową.

Wymienione powyżej analizy statystyczne pozwoliły mi na opracowanie modelu oceny sukcesu w zarządzaniu programem. Weryfikację aplikacyjności modelu (CP5) przeprowadziłem na podstawie wywiadu standaryzowanego przeprowadzonego z 29 asesorami IPMA biorącymi udział w ocenie projektów przy wykorzystaniu modelu IPMA PEB. Ponadto badanie to pozwoliło mi na opracowanie szczegółowej procedury oceny sukcesu w zarządzaniu programem (CU1) oraz wskazanie rekomendacji zarządczych zwiększających prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu programu przy wykorzystaniu zaproponowanego modelu (CU2).

Opisane powyżej główne etapy badań wyznaczyły strukturę mojej monografii habilitacyjnej obejmującej 5 rozdziałów. Rozdział pierwszy i drugi mają charakter teoretyczny i bazują na przeprowadzonych studiach literaturowych. Odnoszą się kolejno do istoty zarządzania programem oraz definicji i kontekstu sukcesu programu. Rozdział trzeci zawiera szczegółowy opis modelu badawczego i procesu badawczego. W rozdziale czwartym umieściłem wyniki badań, w tym przede wszystkim: listę czynników wpływających na powodzenie programu, krytyczne czynniki sukcesu programu oraz kategorie i obszary sukcesu programu. W rozdziale piątym opisałem autorski model oceny sukcesu w zarządzaniu programem oraz proces jego weryfikacji. Całość monografii zamykają podsumowanie i wnioski.

W dalszej części autoreferatu zaprezentowałem wyniki przeprowadzonych przeze mnie badań z uwzględnieniem poszczególnych etapów pogłębionego procesu badawczego przedstawionych na rysunku 2.

4.5. Wyniki przeprowadzonych badań

W toku realizacji procesu badawczego w pierwszej kolejności przeprowadziłem **analizę literatury** w zakresie badań nad sukcesem programu. Wstępne wyszukiwanie w bazach

czasopism związanych z zarządzaniem projektami pozwoliło mi wytypować 261 artykułów, z których po dalszej selekcji i szczegółowej analizie wybrałem 39 publikacji opisujących: kontekst, procesy, organizację, wiedzę i kompetencje oraz wartości i integrację programu. Analiza literatury umożliwiła mi wyłonienie 76 czynników wpływających na powodzenie programu i zrealizowanie celu poznawczego **CP1**. Szczegółowe informacje na temat przebiegu i rezultatów systematycznego przeglądu literatury zamieściłem na rysunku 3.

Etap	Czynności podejmowane w procesie badawczym	Rezultat podjętych działań
Etap 1	Wyszukiwanie wstępne baz czasopism według przyjętych kryteriów	Liczba dopasowań znalezionych podczas wyszukiwania wstępnego: ($N=261$) • Built Environment Project and Asset Management ($n=21$) • Impact Assessment and Project Appraisal ($n=30$) • International Journal of Managing Projects in Business ($n=49$) • International Journal of Project Management ($n=118$) • Project Management Journal ($n=43$)
Etap 2	Weryfikacja tytułów i abstraktów artykułów pod kątem kwalifikowalności (czy spełniają kryteria włączenia)	Liczba artykułów zakwalifikowanych na podstawie analizy tytułu i streszczenia ($N=56$)
Etap 3	Ocena pełnych tekstów pod kątem kwalifikowalności (czy spełniają kryteria włączenia). Pierwsza iteracja	Liczba artykułów przyjętych do dalszej analizy po pierwszej iteracji: ($N=32$) Liczba artykułów odrzuconych (nie spełniających kryteriów włączenia) ($N=24$): • przegląd literatury ($n=12$) • tylko wspomniany termin „program” ($n=7$) • Projekt rządowy, megaprojekt itp. ($n=5$)
Etap 4	Uzupełnienie wstępnej bazy danych o dodatkowe artykuły wskazane w przeglądzie pełnego tekstu w kroku 3	Liczba dopasowań znalezionych podczas kwerendy czasopism pomocniczych: ($N'=39$) • International Journal of Information Systems and Project Management ($n=8$) • International Journal of Information Technology Project Management ($n=4$) • International Journal of Project Organisation and Management ($n=10$) • Journal of Modern Project Management ($n=17$)
Etap 5	Wstępna weryfikacja dodatkowych artykułów pod kątem kwalifikowalności (czy spełniają kryteria włączenia)	Liczba dodatkowych artykułów zakwalifikowanych na podstawie analizy tytułu i streszczenia ($N'=7$)
Etap 6	Ocena pełnych tekstów pod kątem kwalifikowalności (czy spełniają kryteria włączenia). Druga iteracja	• Liczba artykułów przyjętych do dalszej analizy po drugiej iteracji: ($N'=7$) • Liczba artykułów odrzuconych (nie spełniających kryteriów włączenia) ($N'=0$)
Etap 7	Analiza zebranej literatury pod kątem istotnych czynników wpływających na powodzenie programu	• Liczba artykułów zakwalifikowanych do przeprowadzenia analizy: ($N = 32 + 7 = 39$)

Rysunek 3. Proces systematycznego przeglądu literatury wykorzystany w badaniach.

Źródło: opracowanie własne.

Zidentyfikowane 76 czynników poddano ocenie przy wykorzystaniu **badan ankietowych**. Budowę kwestionariusza ankiety oparłem na analizie standardów zarządzania programami (OGC, 2014; PMI, 2017), przeprowadzonym systematycznym przeglądzie literatury oraz dyskusjach z innymi pracownikami naukowymi zgodnie z sugestią Saundersa i in. (2009). Kwestionariusz ankiety składał się z trzech głównych grup pytań dotyczących:

- charakterystyki respondenta obejmującej: doświadczenie, pełnioną funkcję, kraj oraz dominującą branżę, w której realizuje programy (cztery pytania jednokrotnego wyboru);
- oceny stopnia wykorzystywania wskazanych czynników w zarządzaniu programem (76 pytań jednokrotnego wyboru rozmieszczonych na skali od 1 do 10);
- oceny wpływu wskazanych czynników na osiągnięcie sukcesu programu (76 pytań jednokrotnego wyboru przedstawionych na pięciostopniowej skali Likerta).

W procesie selekcji próby badawczej wykorzystałem metodę doboru teoretycznego polegającą na kwalifikowaniu do grupy badanych jedynie ekspertów najlepiej znających problematykę badawczą (Bell i in., 2018). Badania ankietowe zaplanowałem i przeprowadziłem w skali międzynarodowej, tak aby opracowany model miał charakter uniwersalny i uwzględniał wiedzę i doświadczenie specjalistów z zakresu zarządzania programami z całego świata. W celu dotarcia do jak największej liczby respondentów zaproszenie do udziału w badaniach było dystrybuowane przez dwie międzynarodowe organizacje, tj. IPMA i PMI oraz poprzez moje osobiste kontakty za pomocą portalu LinkedIn. Wszyscy ankietowani musieli posiadać doświadczenie w zarządzaniu programami i pełnić rolę kierownika programu. Ostatecznie otrzymałem 578 kwestionariuszy z 69 państw.

Zebrane dane pozwoliły mi na zrealizowanie celów poznawczych **CP2-CP4**. Umożliwiły mi także identyfikację krytycznych czynników sukcesu programu na poziomie ogólnym. Ponadto przy wykorzystaniu wyników badań ankietowych oraz zastosowaniu metody dwupunktowej oceny kluczowych czynników sukcesu potwierdziłem pierwszą hipotezę badawczą (**H1**) dotyczącą zróżnicowania krytycznych czynników sukcesu wynikających z pełnionej roli zarządczej w programie.

Dodatkowo przeprowadzone analizy statystyczne umożliwiły udzielenie odpowiedzi na pierwsze dwa pytania badawcze **PB1** i **PB2**.

Pierwsze z pytań brzmiało: **PB1. *Jakie krytyczne czynniki sukcesu występują w zarządzaniu programem?***

W tym zakresie otrzymałem niejednoznaczną odpowiedź, ponieważ czynniki sukcesu programu na poziomie ogólnym różniły się od czynników sukcesu z perspektywy poszczególnych ról zarządczych. Niemniej jednak bez względu na zaobserwowane różnice, na poziomie ogólnym udało mi się w sposób jednoznaczny rozpoznać 10 krytycznych czynników sukcesu obejmujących:

- nadzór nad programem;
- plan strategiczny zarządzania programem;
- proces podejmowania decyzji;

- alokację zasobów pomiędzy projektami;
- wsparcie najwyższego kierownictwa;
- budżetowanie programu;
- kwalifikacje menedżera programu;
- pracę zespołową;
- koncentrację na kliencie;
- przekazywanie uprawnień i odpowiedzialności.

Powyższy wykaz potwierdza wyniki wcześniejszych badań nad istotnością krytycznych czynników sukcesu badanych indywidualnie przez wielu autorów. Warto także podkreślić, że większość z wymienionych czynników dotyczy bezpośrednio zarządzania strategicznego programem, kompetencji menedżera programu i interesariuszy.

W związku z powyższym rekomenduje się przeprowadzenie dalszych badań, które uwzględnią specyfikę zarówno ról występujących w zarządzaniu programem, jak i kontekstu organizacyjnego. Ponadto w praktyce zarządczej warto zastanowić się także nad adaptacyjnym podejściem do zarządzania, które umożliwi elastyczne dostosowywanie strategii zarządzania programem w zależności od zidentyfikowanych czynników sukcesu.

Drugie z pytań badawczych brzmiało: **PB2. Jakie istotne różnice, wynikające z oczekiwań kluczowych interesariuszy, występują w postrzeganiu sukcesu programu?**

Z analizy uzyskanych odpowiedzi ekspertów wynika, że członkowie grupy sponsorującej program postrzegają sukces programu głównie przez pryzmat jego uzasadnienia ekonomicznego i finansowego. Dla nich kluczowe aspekty to solidne planowanie, integralność procesów oraz nadzór nad realizacją programu. Sukces jest przez nich definiowany jako efektywne zrealizowanie programu opartego na solidnych podstawach finansowych i dokładnej dokumentacji.

Właściciel programu koncentruje się na skutecznym zarządzaniu programem na poziomie strategicznym. Osiągnięcie sukcesu w ramach tej roli związane jest z realizacją wyraźnie określonych i spójnych celów oraz korzyści, które program ma dostarczyć. Wymaga to jasnej wizji, strategicznego zarządzania i wsparcia dla innowacyjności.

Członkowie rady programu skupiają się na efektywnym zarządzaniu zasobami i procesami. Oczekują, że program będzie zarządzany z rozwagą finansową, obejmującą skuteczne budżetowanie oraz zarządzanie zmianami. Kluczowe są dla nich również: koordynacja projektów oraz zarządzanie interesariuszami i zaangażowanie użytkowników.

Dla *kierownika programu* sukces wynika z odpowiedniego zarządzania operacyjnego, w tym efektywnej komunikacji, zarządzania kosztami oraz pracy zespołowej. Natomiast *kierownicy zmiany biznesowej* pragną realizacji korzyści biznesowych, które powinny wynikać z wprowadzanych zmian. Równie duże znaczenie ma dla nich ocena ryzyka i dojrzałości projektowej organizacji, co pozwala na skuteczne wprowadzenie i utrzymanie zmian w organizacji.

Dyrektorzy biura zarządzania programem rozumieją sukces jako zdolność do zapewnienia wsparcia i kierowania projektami inicjowanymi w ramach programu. Ich celem jest kontrola realizacji projektów oraz całościowego programu, co wymaga zarządzania ryzykiem, interesariuszami oraz zapewnienia odpowiednich kompetencji i współpracy personelu.

Członkowie zespołu zarządzania programem widzą sukces jako połączenie efektywności operacyjnej z odpowiednią konfiguracją finansową i uzasadnieniem ekonomicznym. Dla nich istotne są również aspekty miękkie, takie jak kultura organizacyjna i współpraca wewnętrzna, które wpływają na ogólną atmosferę pracy i efektywność działań.

Menedżerowie najwyższego szczebla definiują sukces poprzez strategiczne zarządzanie programem, które musi być zrozumiałe i skoncentrowane na jasno zdefiniowanych korzyściach. Podkreślają oni również znaczenie procesu podejmowania decyzji, kultury organizacyjnej oraz wsparcia dla programu ze strony organizacji.

Zaobserwowana przeze mnie różnorodność oczekiwań wśród kluczowych interesariuszy podkreśla konieczność zintegrowanego i elastycznego podejścia do zarządzania programem, które musi równocześnie uwzględniać finansowe, operacyjne, strategiczne i międzyludzkie aspekty działania programu. Osiągnięcie sukcesu w takim kontekście wymaga holistycznego spojrzenia na zarządzanie oraz głębokiego zrozumienia różnorodnych potrzeb i oczekiwań wszystkich zainteresowanych stron. Wszystkie wskazane powyżej okoliczności uzasadniają także potwierdzenie hipotezy **H1**.

Na podstawie wyników badań ankietowych przeprowadziłem także analizę czynnikową. Jej głównym celem było wyodrębnienie kategorii sukcesu poprzez analizę wpływu zidentyfikowanych czynników na osiągnięcie sukcesu programu. Na podstawie przeprowadzonej analizy wyodrębniono 13 kategorii sukcesu odpowiadających za znaczną część (73,08%) istotnych czynników posiadających wpływ na osiągnięcie sukcesu programu. Zaliczyłem do nich:

- K1 – strategię korporacyjną;
- K2 – dostarczanie rezultatów;
- K3 – organizację programu;

- K4 – ład programu;
- K5 – angażowanie interesariuszy;
- K6 – zmianę biznesową;
- K7 – kompetencje menedżera programu;
- K8 – biuro zarządzania programem;
- K9 – realizację korzyści;
- K10 – finansowanie programu;
- K11 – wiedzę i innowacje;
- K12 – ryzyko programu;
- K13 – celowość programu.

Zidentyfikowane kategorie sukcesu są zgodne z udziałem poszczególnych czynników w ogólnej wariancji, co wskazuje na ich bezpośredni wpływ na skuteczność programu.

W związku z powyższym otrzymane wyniki przeprowadzonej analizy czynnikowej pozwoliły mi uzyskać odpowiedź na trzecie pytanie badawcze **PB3**. *Jakie kategorie należy uwzględnić w ocenie sukcesu w zarządzaniu programem?*

Ponadto dzięki nim mogłem także potwierdzić hipotezę **H2** w zakresie: strategii korporacyjnej (**H2a**), kompetencji menedżera programu (**H2b**), dostarczenia korzyści biznesowych (**H2c**), relacji z interesariuszami programu (**H2d**) oraz roli biura zarządzania programem w organizacji (**H2f**).

Hipoteza **H2e** została potwierdzona częściowo. Mimo że wpływ wartości na poziom sukcesu programu nie został wprost udokumentowany za pomocą przyjętej metody analizy danych, to należy podkreślić, że czynniki opisujące tę wartość stanowią integralną część pozostałych zwymiarowanych kategorii sukcesu programu. Co więcej, integralność programu została formalnie wskazana jako element składowy kategorii K4 – ład programu.

W analizie wyników badań ankietowych posłużyłem się także analizą skupień, za pomocą której określiłem trzy obszary sukcesu programu:

- Dostosowanie organizacyjne (O1), które koncentruje się na aspektach dotyczących procedur, procesów organizacyjnych oraz organizacji zarządzającej programem. Znaczenie tego obszaru potwierdza tezę, że efektywne zarządzanie organizacyjne jest fundamentalne dla osiągania sukcesu programu.
- Kontrolowane dostarczenie (O2), które obejmuje kwestie dotyczące czynników wynikających bezpośrednio z procesów uruchamianych w cyklu życia programu, np. wymagania, korzyści, ryzyko, atrybuty interesariuszy, finansowanie. To skupienie

ilustruje, jak kluczowe jest zarządzanie procesami w kontekście realizacji strategii programu i osiągnięcia planowanych wyników.

- Osiągnięcie wartości (O3), które w znaczącej mierze warunkowane jest przez uzasadnienie ekonomiczne programu, interesariuszy i ich satysfakcję, podejście strategiczne oraz kompetencje miękkie kierownika programu.

Wyselekcjonowanie przeze mnie powyższych obszarów pozwoliło na udzielenie odpowiedzi na czwarte pytanie badawcze **PB4**. *Jakie obszary należy uwzględnić w ocenie sukcesu w zarządzaniu programem?*

Ponadto ten etap badań umożliwił mi także potwierdzenie hipotezy **H3**, stanowiącej o tym, że sukces programu determinowany jest przez kluczowe obszary obejmujące: ludzi (organizację), procesy oraz wyniki, jakie zarządzanie programem powinno obejmować.

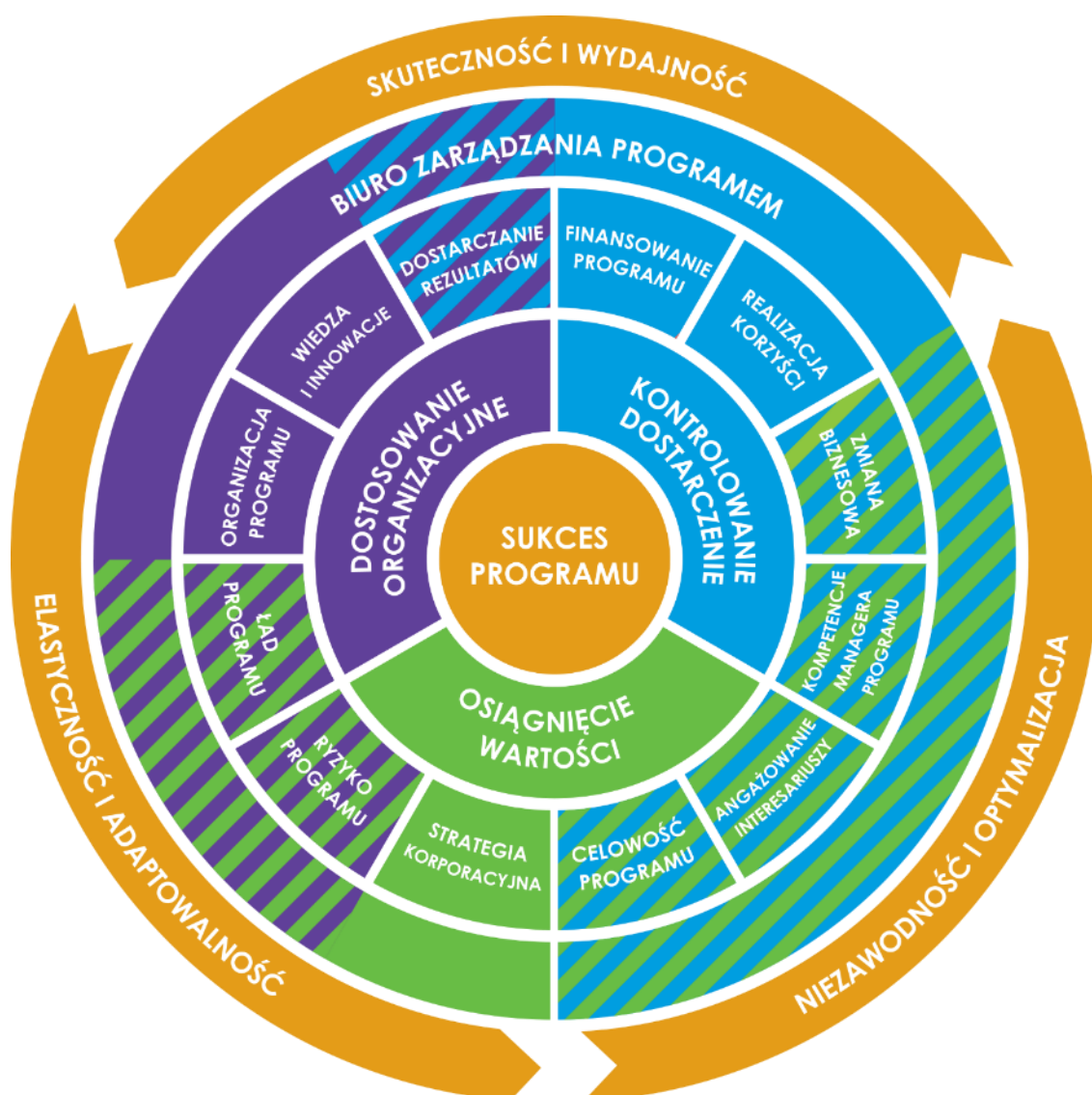
Ponadto na podstawie analizy sieciowej potwierdziłem także czwartą hipotezę badawczą **H4** stanowiącą, że: działalność biura zarządzania programem warunkuje osiągnięcie sukcesu programu poprzez perspektywę: **H4a** – programu obejmującą jego kontekst oraz wyniki; **H4b** – zewnętrzną odnoszącą się do organizacji programu, strategii, polityki i standardów; **H4c** – wewnętrzną obejmującą dostarczanie korzyści i rezultatów. Kategoria dotycząca biura zarządzania programem (K8) jako jedyna jest powiązana ze wszystkimi obszarami sukcesu programu. Pozwala to na pozytywną weryfikację postawionej hipotezy badawczej **H4** w każdej wskazanej powyżej perspektywie.

Dodatkowo, w ramach analizy sieciowej udzieliłem odpowiedzi na czwarte pytanie badawcze **PB4** dotyczące roli, jaką odgrywa biuro zarządzania programem w kontekście osiągnięcia sukcesu programu.

Osiągnięcie sukcesu programu poza realizacją założonych korzyści wymaga również skoordynowanych działań we wszystkich projektach, co bez skutecznego zarządzania programami jest trudne. Rolą biura zarządzania programem w tym kontekście jest zapewnienie zarówno wsparcia, jak i strategicznego oraz operacyjnego nadzoru. Po pierwsze – PgMO koordynuje działania projektów wchodzących w skład programu, zapewniając, że są one zgodne z ogólną wizją i celami programu (Kunkle i in., 2017). Po drugie – skupia się na zapewnieniu, że program jest zgodny z większym kontekstem strategicznym organizacji (Al-Khouri, 2015b), w tym z jej strategią, polityką i standardami (Al-Khouri, 2015a). PgMO pełni rolę łącznika między programem a wyższym kierownictwem oraz innymi programami i działami w organizacji, zapewniając, że program wspiera ogólne cele strategiczne i jest zintegrowany z innymi inicjatywami (El Khatib i in., 2023a).

Po trzecie – koncentruje się na zarządzaniu wewnętrznymi aspektami programu, w tym na efektywnym dostarczaniu korzyści i rezultatów (Yana i in., 2020).

W ostatnim kroku postępowania badawczego opracowany model oceny sukcesu w zarządzaniu programem (rysunek 4) poddałem ocenie za pomocą wywiadu standaryzowanego, przeprowadzonego z 29 asesarami IPMA biorącymi udział w ocenie projektów przy wykorzystaniu modelu IPMA PEB.



Rysunek 4. Model oceny sukcesu w zarządzaniu programem

Źródło: opracowanie własne.

Ten etap pozwolił mi na opracowanie szczegółowej procedury oceny sukcesu w zarządzaniu programem oraz sformułowanie rekomendacji dla zarządzających, które zwiększają prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu programu przy wykorzystaniu zaproponowanego modelu.

Wyniki przeprowadzonej walidacji modelu oceny sukcesu programu pokazują, że jest on wysoko ceniony przez ekspertów za jego użyteczność i funkcjonalność. Około 96,55% ekspertów uważa, że model jest przydatny w ocenie sukcesu programu i wspiera menedżerów w identyfikacji kluczowych wskaźników sukcesu. Model jest także elastyczny i można go skutecznie integrować z istniejącymi procesami zarządzania w różnych organizacjach, co potwierdza 93,10% badanych.

W zakresie czytelności i zrozumienia modelu większość badanych pozytywnie ocenia jego jasność i spójność strukturalną. Około 75,86% uważa, że obszary sukcesu są klarownie określone, a 82,76% podkreśla jasność kryteriów w tych obszarach. Ponadto 96,55% respondentów postrzega model jako spójny w swojej strukturze i prezentacji.

Ocena możliwości zastosowania modelu w praktyce wskazuje na jego uniwersalność i efektywność. Model jest odpowiedni do zastosowania w różnych branżach, co potwierdzają prawie wszyscy badani eksperci. Ponadto 96,55% badanych uważa, że umożliwia on obiektywną ocenę sukcesu programu. Ponadto 96,55% badanych ekspertów uznaje, że model może być pomocny w prezentowaniu wyników programu oraz stanowić integralną część lessons learned programu po jego zakończeniu.

Jako autor przedstawionej monografii habilitacyjnej mam świadomość pewnych ograniczeń badawczych, które wynikają głównie z przyjętego podejścia metodologicznego oraz wybranych narzędzi pomiarowych. Po pierwsze – kwestionariusz ankiety, choć był dystrybuowany w siedmiu językach, mógł nie oddać subtelności poszczególnych języków, a tym samym wprowadzać błędną interpretację przy ocenie poszczególnych czynników. Po drugie – wywiad standaryzowany został przeprowadzony tylko wśród ekspertów biorących udział w ocenie doskonałości w zarządzaniu projektami i programami w ramach konkursu Polish Project Excellence Award. Po trzecie – przeprowadzone analizy statystyczne bazowały na danych porządkowych przekształconych na skale liczbowe z przyjętym założeniem o równości pomiędzy rangami odpowiedzi respondentów.

W związku z powyższym, proponuję kontynuowanie badań w zakresie:

- weryfikacji opracowanego modelu w praktyce poprzez przekrojowe studia przypadków;
- szczegółowej analizy, wpływu różnych ról w zarządzaniu programem na percepcję sukcesu i istniejących między nimi różnic w oczekiwaniach;
- szerszej analizy wpływu roli biura zarządzania programem na osiągnięcie sukcesu programu;

- mechanizmów koordynacji programów i ich dostosowania do kontekstu;
- ustrukturyzowania kompetencji zarządczych zwiększających prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu programu;
- szerszego zrozumienia wpływu kontekstu na sukces programu i czynników warunkujących ten wpływ;
- wpływu cech kontekstowych programu na rozpoznane kryteria oraz obszary sukcesu w zarządzaniu programem.

4.6. Wkład osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.) do dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości

Znaczny wkład monografii i zawartych w niej badań w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości przejawia się w trzech wymiarach:

W wymiarze teoretycznym:

- Ocena stanu wiedzy w obszarze zarządzania programem (rozdział I monografii).
- Przedstawienie cech odróżniających program od projektu oraz wyjaśnienie pojęć: „program” i „zarządzanie programem” (*rozdział 1.1 monografii, s. 17-23*).
- Przedstawienie autorskich propozycji definicji pojęć „sukces programu” i „sukces zarządzania programem” (*rozdział 2.1 monografii, s. 63*).
- Określenie trzech głównych okresów trendów badawczych i wyeksponowanie złożoności oraz wielowymiarowości zarządzania programami (*rozdział 4.1 monografii, s. 107-109*).
- Przedstawienie pięciu głównych nurtów badawczych dotyczących identyfikacji specyficznych czynników sukcesu w konkretnych obszarach (*rozdział 2.3 monografii, s. 72-77*).
- Systematyzacja dostępnych modeli oceny sukcesu w zarządzaniu programem (*rozdział 2.4. monografii, s. 77-87*).
- Opracowanie kompleksowej listy 76 istotnych czynników wpływających na powodzenie programu (*tabela 4.2 monografii, s. 110-116*).

W wymiarze metodycznym:

- Opracowanie autorskiego modelu oceny sukcesu programu obejmującego istotne obszary oraz kategorie sukcesu z uwzględnieniem potrzeby ciągłego doskonalenia w programach (*rozdział 5.1. monografii, s. 151-166*).

- Opracowanie autorskiej procedury umożliwiającej przeprowadzenie oceny sukcesu w zarządzaniu programem przy zastosowaniu zaproponowanego modelu w praktyce (*rozdział 5.2 monografii, s. 166-172*).

W wymiarze empirycznym:

- Zdefiniowanie krytycznych czynników sukcesu w zarządzaniu programem w tym z uwzględnieniem perspektywy kluczowych ról zarządczych (*rozdział 4.2. monografii, s. 117-129*).
- Określenie 13 kategorii oraz 3 obszarów sukcesu w zarządzaniu programem (*rozdział 4.3 oraz 4.4 monografii, s. 129-150*).
- Przeprowadzenie weryfikacji aplikacyjności opracowanego modelu oceny sukcesu w zarządzaniu programem w praktyce zarządczej (*rozdział 5.3 monografii, s. 173-184*).

5. CHARAKTERYSTYKA DOROBKU NAUKOWEGO PO UZYSKANIU STOPNIA DOKTORA W DYSCYPLINIE NAUK O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI – PRZEDSTAWIENIE NURTÓW BADAWCZYCH

Po uzyskaniu stopnia doktora w dziedzinie nauk ekonomicznych (obecnie dziedzinie nauk społecznych) w dyscyplinie nauki o zarządzaniu (obecnie nauki o zarządzaniu i jakości) moja aktywność naukowa skoncentrowała się ściśle na subdyscyplinie zarządzanie projektami.

Szczegółowa problematyka podejmowana przeze mnie w pracach naukowych opublikowanych w latach 2018-2025 obejmowała trzy kluczowe obszary naukowe:

- NB1:** zarządzanie ryzykiem w projektach informatycznych i podejściu zwinnym,
- NB2:** innowacje i współpraca w zarządzaniu projektami i programami,
- NB3:** metody, narzędzia i determinanty sukcesu w zarządzaniu programami.

Dorobek naukowy zgromadzony przeze mnie w latach 2019–2025 ma charakter interdyscyplinarny i łączy badania ilościowe i jakościowe. Integruje także teorię z praktyką zarządzania, zgodnie z moimi zainteresowaniami i działaniami w środowisku biznesowym.

Prace z tego okresu dostarczają wyników na temat modeli analitycznych oraz narzędzi praktycznych umożliwiających skuteczniejsze monitorowanie programów, optymalizację procesów zarządzania ryzykiem oraz implementację innowacyjnych metod pracy zespołowej. Rezultaty moich badań przyczyniają się zatem do lepszego zrozumienia dynamiki podejść, metod czy narzędzi zarządzania projektami i oferują rozwiązania wspierające osiągnięcie sukcesu. Zwiększają także zdolności adaptacyjne organizacji, co ma szczególne znaczenie w zmiennym otoczeniu biznesowym.

Poza głównymi obszarami badawczymi, w moim dorobku znajdują się także publikacje dotyczące: metodologii pragmatycznej w naukach o zarządzaniu [I.4.4-21] oraz współautorski Leksykon Zarządzania Projektami stanowiący materiał wspierający kandydatów ubiegających się o certyfikację IPMA [I.4.3-1].

5.1. Opis nurtu badawczego NB1: Zarządzanie ryzykiem w projektach informatycznych i podejściu zwinnym

W ramach nurtu **NB1** w latach 2019-2021 przeprowadziłem badania o charakterze empirycznym, które koncentrowały się na problematyce identyfikacji, analizy oraz modelowania ryzyka w projektach IT zarządzanych w podejściu zwinnym. Zainteresowanie tą tematyką było konsekwencją zidentyfikowanych przeze mnie luk badawczych opisanych w rozprawie doktorskiej wydanej w formie monografii naukowej pt. *Zarządzanie ryzykiem w zwinnym zarządzaniu projektami informatycznymi* [I.4.1-1] (sfinansowanej w ramach projektu [BKM19]).

W przedmiotowej monografii dokonałem analizy dotychczasowego dorobku literaturowego w obszarze zarządzania ryzykiem, wskazując na niewystarczające dostosowanie tradycyjnych modeli zarządzania ryzykiem do realiów projektów prowadzonych w podejściu zwinnym. Tymi zagadnieniami zająłem się w mojej dalszej pracy naukowo-badawczej.

W związku z powyższym kontynuacją i rozwinięciem ustaleń zawartych w monografii były moje publikacje naukowe ukierunkowane na próbę systematyzacji procesów zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach sektora IT [I.4.4-13] oraz identyfikacji i klasyfikacji kluczowych czynników ryzyka występujących w projektach realizowanych zgodnie z metodami zwinnymi, z uwzględnieniem specyfiki środowiska informatycznego oraz aspektów organizacyjno-zespołowych [I.4.4-14].

W opisywanym nurcie podjąłem również próbę przedstawienia koncepcji zrównoważonego zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach IT. W tym zakresie opracowałem model zarządzania ryzykiem w projektach IT z uwzględnieniem idei zrównoważonego zarządzania projektami (GPM P5 Standard). Model ten zaprezentowano w publikacji [I.4.4-15], która została sfinansowana w ramach projektu [BKM21].

Rezultaty moich badań przyczyniły się do poszerzenia wiedzy na temat zarządzania ryzykiem w środowiskach o wysokiej zmienności oraz stanowiły podstawę do dalszych prac nad integracją modeli zarządzania ryzykiem z praktykami zwinnego wytwarzania oprogramowania.

Reasumując, w nurcie NBI zajmowałem się:

- czynnikami ryzyka występującymi w projektach IT;
- procesami zarządzania ryzykiem w projektach zarządzanych w podejściu zwinnym;
- wpływem interesariuszy na kształtowanie się poziomu ryzyka projektu IT realizowanego w zwinnym podejściu do zarządzania projektami;
- obszarami ryzyka projektów IT;
- zrównoważonym zarządzaniem ryzykiem w projektach IT.

Badania naukowe przedstawione w tym nurcie zostały przeprowadzone i sfinansowane w ramach wymienionych poniżej projektów:

- **[BKM19]** 2019: Projekt realizowany w ramach konkursu na projekty badań naukowych lub prac rozwojowych dla młodych naukowców i uczestników studiów doktoranckich. Tytuł projektu: *Zarządzanie ryzykiem projektów informatycznych* (nr projektu: 13/010/BKM19/0039).
- **[BKM21]** 2021: Projekt realizowany w ramach konkursu na projekty badań naukowych lub prac rozwojowych dla młodych naukowców i uczestników studiów doktoranckich. Tytuł projektu: *Proces zarządzania ryzykiem w projektach zwinnych* (nr projektu: 13/010/BKM21/0060).

Wyniki badań prowadzonych przeze mnie w nurcie NBI zostały zaprezentowane w następujących publikacjach naukowych o zasięgu krajowym i międzynarodowym.

- **[I.4.1-1]** Trzeciak, M. (2019). *Zarządzanie ryzykiem w zwinnym zarządzaniu projektami informatycznymi*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, ss. 1-177. (100pkt.)
- **[I.4.4-13]** Trzeciak, M. (2020). Analysis of risk management processes in the IT industry. *Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series*, 142, 95-106. (70pkt)
- **[I.4.4-14]** Trzeciak, M. (2020). Key risk factors in it projects managed with the use of agile methods. *Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series*, 145, 533-546. (70pkt)
- **[I.4.4-15]** Trzeciak, M. (2021). Sustainable risk management in it enterprises. *Risks*, 9(7), 135. (70pkt., Impact Factor 1.783)

Ponadto, rezultaty badań prowadzonych w nurcie NBI zostały zaprezentowane przeze mnie podczas dwóch konferencji naukowych:

- **[II.2-32]** Konferencja naukowa „Strategie w podejmowaniu decyzji w sytuacjach konfliktu i współpracy”, 17-18.06.2019, Ustroń;

- **[II.2-33]** Międzynarodowa konferencja naukowa „Nowoczesność Przemysłu i Usług (MIS - Modernity of Industry and Services)”, 10-12.10.2019, Wisła.

5.2. Opis nurtu badawczego NB2: Innowacyjne mechanizmy współpracy w zarządzaniu projektami i programami

W nurcie badawczym **NB2**, realizowanym przeze mnie w latach 2019-2025, przeprowadziłem badania empiryczne oraz koncepcyjne, których wspólnym mianownikiem było poszukiwanie i analizowanie innowacyjnych mechanizmów współpracy oraz rozwiązań organizacyjnych wspierających efektywne zarządzanie projektami i programami. Zasadniczym celem prowadzonych przeze mnie wówczas prac było wypracowanie zintegrowanych modeli zarządczych wspierających współpracę oraz innowacyjność w środowiskach projektowych.

W zakresie tych badań zrealizowałem m.in. studium przypadku dotyczące wirtualnych tymczasowych sieci współpracy w przedsiębiorstwie IT **[I.4.4-12]**, Pozwoliło mi ono zidentyfikować i scharakteryzować warunki tworzenia takich sieci oraz przeanalizować hybrydowe modele zarządzania projektami łączące metody zwinne z klasycznymi. Analiza pięciu rzeczywistych projektów oraz przeprowadzone wywiady z pracownikami i obserwacja uczestnicząca wykazały, że wirtualne sieci ekspertów umożliwiają szybkie i wysokojakościowe wykonywanie zadań przy optymalnych kosztach pod warunkiem istnienia: odpowiedniej kultury pracy, zaufania i zaawansowanej infrastruktury technicznej. Powyższe badanie zostało sfinansowane w ramach projektu **[BKM19]**.

Rozwinąłem powyższą problematykę w ramach dalszych badań dotyczących identyfikacji motywatorów wpływających na efektywność i zaangażowanie pracowników zespołów zwinnych **[I.4.4-20]**. W badaniu przeprowadzonym przeze mnie za pomocą wywiadu strukturyzowanego, udział wzięło łącznie 738 pracowników (677 z wybranego przedsiębiorstwa IT oraz 61 z innych firm branży IT). Wyniki wskazały, że jasno określony system oceny pracowniczej, odpowiednie dopasowanie pracownika do projektu, zrozumienie strategii firmy, samoorganizacja zespołu, dobra atmosfera w zespole, regularne otrzymywanie informacji zwrotnej oraz benefity dostosowane do indywidualnych potrzeb należą do kluczowych determinant efektywności i zaangażowania pracowników w tego typu środowisku projektowym. Ponadto zauważyłem, że zastosowanie modeli zespołów zwinnych i koncepcji otwartych innowacji pozytywnie wpływa na wymienione powyżej czynniki, a co za tym idzie przekłada się na wyższą efektywność pracy zespołowej.

Opisane badania zainspirowały mnie do zgłębienia roli kontrolingu HR w zarządzaniu projektami [I.4.4-25]. Za pomocą przeglądu literatury i analizy *desk research* wykazałem, że kierownicy projektów i interesariusze powinni uznać wartość kontrolingu HR i stosować odpowiednie narzędzia oraz techniki dla zapewnienia skutecznej realizacji projektów. Z moich obserwacji wynika bowiem, że kontroling HR wspiera określenie wymaganej liczby i jakości personelu, ocenę kompetencji i potrzeb rozwojowych, kształtowanie motywacji i zaangażowania w projekcie oraz monitorowanie efektywności pracy. Ponadto doszedłem do wniosku, że kontroling HR, który często jest marginalizowany stanowi istotny element zarządzania projektami.

Równolegle przeprowadziłem również analizę koncepcji „Way of Working” (WoW) i jej wpływu na skuteczność zespołów operacyjnych [I.4.4-27]. W tym celu przygotowałem i wykonałem badanie ankietowe wśród 79 członków sześciu zespołów operacyjnych przedsiębiorstwa z sektora finansowego. Uzyskane przeze mnie wyniki potwierdziły, że podejście WoW odgrywa znaczącą rolę w codziennym funkcjonowaniu zespołów. Praca zespołowa i otwarta komunikacja zostały wskazane jako kluczowe elementy skuteczności. Narzędzia wspierające współpracę zespołową oceniono jako bardziej efektywne niż te skoncentrowane na pracy indywidualnej. Ponad 92% respondentów potwierdziło też konieczność stosowania narzędzi WoW w codziennej pracy oraz ich pozytywny wpływ na atmosferę w miejscu pracy. Jest to kluczowe dla utrzymania motywacji i zaangażowania. Dodatkowo, 63% badanych dostrzegło bezpośredni związek między wykorzystaniem narzędzi WoW a osiąganymi wynikami, co sugeruje, iż implementacja WoW może być czynnikiem krytycznym w osiąganiu wyższej efektywności oraz poprawy środowiska pracy.

Wyniki powyższych badań skłoniły mnie do przeprowadzenia analiz dotyczących procesu ocen pracowniczych [I.4.4-28]. Przeprowadzone w tym zakresie studia literaturowe, badania ankietowe oraz wywiady eksperckie, pozwoliły mi na opracowanie rekomendacji dotyczących zasad prowadzenia procesu oceny pracowników pod kątem jego uskutecznienia i obiektywizacji. Ustaliłem wówczas, że efektywna ocena pracownicza wymaga holistycznego podejścia uwzględniającego potrzeby i oczekiwania pracowników, przejrzyste i sprawiedliwe kryteria oceny, wsparcie rozwoju zawodowego oraz otwartą, dwustronną komunikację i konstruktywną informację zwrotną. Zrealizowane badania sfinansowałem w ramach projektu [BKM24].

Poza zagadnieniami związanymi z zasobami ludzkimi w zarządzaniu projektami i programami, w opisywanym nurcie badawczym zajmowałem się także innowacjami. W tym zakresie szczególną uwagę zwróciłem na zrozumienie, w jaki sposób zarządzanie projektami

i programami może wspierać otwartą innowacyjność. W związku z powyższym w pierwszej kolejności przeprowadziłem badania, których celem było zidentyfikowanie konstrukcji zarządzania programem, które wspierają otwarte innowacje na poziomie strategicznym organizacji. W tym celu posłużyłem się wynikami autorskiego badania ankietowego o międzynarodowym charakterze. Przeprowadziłem je na próbie 578 ekspertów. Następnie przy wykorzystaniu analizy skupień wyodrębniłem cztery kluczowe konstrukcje programu sprzyjające otwartym innowacjom: współpracę z otoczeniem, transfer wiedzy i technologii, dojrzałość organizacyjną oraz zapewnienie i utrzymanie zdolności wdrożeniowej. Ponadto, otrzymane przeze mnie wyniki badania potwierdziły, że strukturalne podejście do zarządzania programem nie tylko ułatwia osiąganie założonych korzyści i efektów na poziomie strategicznym, ale także wpływa na kształtowanie zdolności innowacyjnych całej organizacji. Wyniki powyższych rozważań i analiz zawarłem w artykule [I.4.4-18]. Należy także podkreślić, że są one wynikiem mojego zagranicznego stażu naukowego, który odbyłem w UiT The Arctic University of Norway w ramach internacjonalizacji mojej działalności naukowo-badawczej.

Tematykę związaną z innowacjami pogłębiałem w ramach badań systematyzujących działania umożliwiające skuteczne wprowadzenie modelu otwartych innowacji w mikroorganizacjach z branży rozwoju oprogramowania. W tym celu przy zastosowaniu podejścia etnograficznego przeprowadziłem badanie jakościowe w formie studium przypadku polskiej firmy programistycznej. Rezultatem tych analiz był zbiór rekomendacji dla menedżerów eksponujący konieczność odpowiedniego przygotowania organizacji do otwartych innowacji – m.in. poprzez wzmocnienie roli przywództwa, motywowanie i zaangażowanie pracowników, efektywne zarządzanie wiedzą oraz budowanie sieci współpracy. Opracowałem także teoretyczny model wdrażania otwartych innowacji w mikroorganizacjach, składający się z trzech faz (odpowiadających klasycznym etapom zmian organizacyjnych): rozmrażania, przemieszczania i instytucjonalizacji. Badania te zostały sfinansowane w ramach projektu [BKM22] oraz opublikowane w formie artykułu w ramach podjętej przeze mnie współpracy z Katedrą Zarządzania Projektami SGH w Warszawie.

Z kolei w najnowszej publikacji [I.4.4-29] przedstawiłem kluczowe etapy procesu transformacji kulturowej prowadzącej do wdrożenia kultury innowacji w Grupie Saint-Gobain Polska oraz analizę wpływu tych działań na organizację. Podjęte przeze mnie badanie w formie studium przypadku pozwoliło na opracowanie teoretycznego modelu transformacji zarządzanej jako program. Badanie to potwierdziło, że proces transformacji i budowanie kultury innowacji to długoterminowe przedsięwzięcia, w których stałe zaangażowanie i dążenie do doskonalenia

są kluczowe dla osiągnięcia trwałych rezultatów. Ponadto zauważyłem, że kontynuacja i rozwój programu transformacji wymagają spójności, zaangażowania całej organizacji i elastycznego podejścia do tworzenia i zarządzania innowacyjnymi projektami. Niniejsze badanie sfinansowałem w ramach projektu [BKM24].

Reasumując, w nurcie NB2 badałem następujące zagadnienia:

- wirtualne tymczasowe sieci współpracy;
- motywatory efektywności i zaangażowania pracowników zespołów zwinnych;
- rolę kontrolingu HR w zarządzaniu projektami;
- wpływ koncepcji „Way of Working” (WoW) na efektywność zespołów operacyjnych;
- zasady skutecznego prowadzenia procesu ocen pracowniczych;
- konstrukcje programów wspierających otwarte innowacje;
- proces wdrażania otwartych innowacji w mikroorganizacjach branży IT;
- transformację kulturową organizacji w kierunku innowacyjności.

Badania naukowe przedstawione w nurcie NB2 przeprowadziłem w ramach poniższych projektów:

- [BKM19] 2019: Projekt realizowany w ramach konkursu na projekty badań naukowych lub prac rozwojowych dla młodych naukowców i uczestników studiów doktoranckich. Tytuł projektu: *Zarządzanie ryzykiem projektów informatycznych* (nr projektu: 13/010/BKM19/0039).
- [BKM22] 2022: Projekt realizowany w ramach konkursu na projekty badań naukowych lub prac rozwojowych dla młodych naukowców i uczestników studiów doktoranckich. Tytuł projektu: *Ocena sukcesu w zarządzaniu programem* (nr projektu: 13/010/BKM22/0069).
- [BKM24] 2024: Projekt realizowany w ramach konkursu na projekty badań naukowych lub prac rozwojowych dla młodych naukowców i uczestników studiów doktoranckich. Tytuł projektu: *Współczesne podejścia do zarządzania programem: rola kultury organizacyjnej, innowacji oraz kontekstu* (nr projektu: 13/010/BKM24/0084).

Wyniki badań prowadzonych w nurcie NB2 zostały zaprezentowane przeze mnie w następujących publikacjach naukowych o zasięgu krajowym i międzynarodowym:

- [I.4.4-12] Liebert, F., Trzeciak, M. (2019). Virtual Temporary Collaboration Networks—A Case Study of the IT Industry. *Problemy Zarządzania*, 5/85, 56-73. (40pkt)
- [I.4.4-18] Trzeciak, M., Kopec, T. P., Kwilinski, A. (2022). Constructs of project programme management supporting open innovation at the strategic level of the

organisation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 58. (40pkt., Impact Factor 0.588)

- [I.4.4-19] Trzeciak, M., Sienkiewicz, Ł. D., Bukłaha, E. (2022). Enablers of Open Innovation in Software Development Micro-Organization. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), 174. (40pkt., Impact Factor 0.588)
- [I.4.4-20] Trzeciak, M., Banasik, P. (2022). Motivators Influencing the Efficiency and Commitment of Employees of Agile Teams. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), 176. (40pkt., Impact Factor 0.588)
- [I.4.4-25] Bukłaha E., Trzeciak, M. (2023). HR controlling in project management – selected issues. *Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series*, 185, 51-66. (100pkt)
- [I.4.4-27] Szumiec, A., Trzeciak, M. (2024). Analiza wykorzystania i wpływu narzędzi Way of Working na skuteczność zespołów operacyjnych. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 198. 117-130.
- [I.4.4-28] Naramski, M., Trzeciak, M. (2024). Employee expectations and needs regarding employee appraisal: analysis and recommendations. *Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series*, 213, 397-412. (70pkt)
- [I.4.4-29] Trzeciak, M., Juszczak, K. (2025). Driving cultural transformation: a programmatic approach to fostering innovation - insights from the Saint-Gobain Poland case study. *Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series*, 234, 545-572. (70pkt)

Rezultaty badań prowadzonych w nurcie **NB2** zaprezentowałem także podczas trzech konferencji naukowych:

- [II.2-44] Konferencja naukowa „Strategie w podejmowaniu decyzji w sytuacjach konfliktu i współpracy”, 25-26.09.2023, Ustroń,
- [II.2-48] Konferencja naukowa „Strategie w podejmowaniu decyzji w sytuacjach konfliktu i współpracy”, 17-18.2024, Ustroń,
- [II.2-51] VI Konferencja Naukowa "Wyzwania Nauki o Zarządzaniu Projektami pt. „Ludzie w projektach”, 09-10.12.2024, Sobienie Jeziory.

5.3. Opis nurtu badawczego NB3: Metody, narzędzia i determinanty sukcesu w zarządzaniu programami

Nurt badawczy **NB3**, realizowany przeze mnie w okresie 2021-2025, obejmował prace badawcze, których zasadniczym celem było usprawnienie praktyk zarządzania programami, ze szczególnym uwzględnieniem metod, narzędzi, technik oraz czynników determinujących sukces programów. Geneza zainteresowania tą tematyką wynikała z dostrzeżenia fundamentalnych różnic między zarządzaniem programem a zarządzaniem pojedynczym projektem.

Programy, w odróżnieniu od projektów, ukierunkowane są na realizację strategicznych zmian i generowanie korzyści biznesowych, co implikuje potrzebę odrębnych podejść i struktur zarządczych. Co więcej, wstępne analizy wskazały na dominujące wykorzystywanie narzędzi charakterystycznych dla poziomu projektu w zarządzaniu programami oraz brak dedykowanych, systemowych ram metodycznych dla poziomu programu, podkreślając konieczność integracji metod zarządzania dostosowanych do specyfiki programów.

Moje początkowe badania empiryczne dotyczyły zdiagnozowania procesu monitorowania i kontroli w zarządzaniu programami w polskich przedsiębiorstwach sektora energetycznego oraz identyfikacji i oceny skuteczności stosowanych metod w tym zakresie. W badaniu wykorzystałem podejście jakościowe oparte na ustrukturyzowanych wywiadach przeprowadzonych z 21 ekspertami posiadającymi doświadczenie w zarządzaniu programami w sektorze energetycznym.

W rezultacie zidentyfikowałem istotne rozbieżności między metodami uznawanymi za najbardziej efektywne (np. metoda wartości wypracowanej, wykres Gantta) a tymi najczęściej stosowanymi w praktyce (np. raporty, rejestry) co przedstawiono w rozdziale monografii [I.4.2-2]. Ponadto w artykule [I.4.4-16], zaproponowałem koncepcję zintegrowanego systemu monitorowania i kontroli programów, uwzględniającą cykl życia programu oraz powiązania między poszczególnymi obszarami zarządzania. Wyniki tego badania zostały sfinansowane w ramach grantu [BKM20].

Uzupełnieniem powyższych efektów było podjęcie przeze mnie wieloaspektowej analizy ładu programowego (ang. *program governance*) oraz istniejących standardów zarządzania programami, co zostało szczegółowo opisane w artykule [I.4.4-22], który opracowałem w ramach podjętej współpracy międzynarodowej. W tym celu zastosowałem podejście przekrojowe oparte na analizie literatury i *desk research*. W wyniku przeprowadzonego przeglądu scharakteryzowałem ład programowy jako system zasad, procesów i struktur

służących kierowaniu i nadzorowi nad programami zapewniający spójność działań z celami strategicznymi organizacji oraz zdolność adaptacji w dynamicznym otoczeniu. Ponadto na podstawie analizy wiodących standardów zarządzania programami (m.in. MSP, SPM, IPMA PEB) w kontekście ładu programowego, wyodrębniłem pięć kluczowych obszarów: zgodność strategiczną, podejście procesowe, strukturę organizacyjną i komunikację, zarządzanie wiedzą oraz monitorowanie i kontrolę.

Następnie w celu dogłębnej analizy problematyki badawczej w obszarze zarządzania programami przeprowadziłem systematyczny przegląd literatury, mający na celu identyfikację wzorców badawczych, stosowanych metod i technik oraz aktualnych problemów badawczych. Wnioski opublikowałem w artykule [I.4.4-17]. Wskazują one na dominację studiów przypadków, uzasadnioną częściowo kontekstowym charakterem programów, aczkolwiek implikującą również potrzebę uzupełnienia oraz rozszerzenia dotychczasowej wiedzy o badania przekrojowe z wykorzystaniem metod ilościowych i jakościowych.

Przeprowadzona przeze mnie analiza ujawniła również liczne luki badawcze, m.in. w zakresie mechanizmów koordynacji programów, zarządzania ryzykiem i korzyściami, integracji programów oraz modeli oceny sukcesu dostosowanych do różnych kontekstów. Rozszerzeniem powyższych ustaleń było przedstawienie zarysu problematyki badawczej w aspekcie sukcesu programu, akcentujące odmienną perspektywę programowej względem podejścia projektowego oraz rolę kontekstu organizacyjnego [I.4.2-3].

W odpowiedzi na zdiagnozowane luki, w niniejszym nurcie podjęto badania ilościowe i jakościowe o charakterze międzynarodowym ukierunkowane na krytyczne czynniki sukcesu programów w określonych kontekstach sektorowych [I.4.4-23], [I.4.4-26] i międzykulturowych [I.4.4-24]. Prowadzone przeze mnie badania zostały sfinansowane w ramach grantów [BKM23] oraz [BKM24].

Zwieńczeniem badań prowadzonych przeze mnie w nurcie **NB3** było opublikowanie monografii naukowej [I.1] stanowiącej moje główne osiągnięcie naukowe, zgodnie z art. 219 ust. 1. pkt 2a ustawy. Monografia ta została sfinansowana w ramach grantu [RGM24].

*Reasumując, w nurcie **NB3** badałem następujące zagadnienia:*

- czynniki wpływające na sukces programów, w tym programów IT i w sektorze budowlanym,
- rolę zarządzania zmianą w osiąganiu sukcesu,
- obszary transformacji jako determinanty sukcesu programu,
- wsparcie sukcesu przez PgMO (Program Management Office),

- metody, narzędzia i techniki monitorowania i kontroli programów,
- rolę ładu programu w zapewnianiu spójności i nadzoru nad programami,
- metody oceny sukcesu zarządzania programem,
- przesłanki badawcze w obszarze zarządzania programami.

Badania naukowe przedstawione w nurcie NB3 zostały przeprowadzone przeze mnie w ramach poniższych projektów:

- **[BKM20]** 2020: Projekt realizowany w ramach konkursu na projekty badań naukowych lub prac rozwojowych dla młodych naukowców i uczestników studiów doktoranckich. Tytuł projektu: *Metody, techniki i narzędzia zarządzania programami projektów* (nr projektu: 13/010/BKM20/0045).
- **[BKM23]** 2023: Projekt realizowany w ramach konkursu na projekty badań naukowych lub prac rozwojowych dla młodych naukowców i uczestników studiów doktoranckich. Tytuł projektu: *Wpływ czynników zarządzania programami na sukces programu: analiza determinant i obszarów sukcesu* (nr projektu: 13/010/BKM23/0077).
- **[BKM24]** 2024: Projekt realizowany w ramach konkursu na projekty badań naukowych lub prac rozwojowych dla młodych naukowców i uczestników studiów doktoranckich. Tytuł projektu: *Współczesne podejścia do zarządzania programem: rola kultury organizacyjnej, innowacji oraz kontekstu* (nr projektu: 13/010/BKM24/0084).
- **[RGM24]** 2024: Rektorski Grant Projakościowy na wydanie monografii naukowej. (nr grantu: 13/010/RGM24/0085).

Wyniki badań prowadzonych w nurcie NB3 zostały zaprezentowane w następujących publikacjach naukowych o zasięgu krajowym i międzynarodowym:

- **[I.1]** Trzeciak, M. (2025). *Ocena sukcesu w zarządzaniu programem*. Warszawa: PWE, ISBN: 978-83-208-2638-8, ss. 1-215. (120 pkt.)
- **[I.4.2-2]** Trzeciak, M. (2021). *Project programme monitoring process: methods, tools, techniques*. [in]: K.S. Soliman (ed.). *Innovation management and information technology impact on global economy in the era of pandemic: Proceedings of the 37th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), 30-31 May 2021, Spain*: International Business Information Management Association, 8220, pp. 1207-1216. (70pkt)
- **[I.4.2-3]** Trzeciak, M. (2022). *Warunki osiągnięcia sukcesu w zarządzaniu programem - zarys problematyki badawczej*. [w]: P. Cabała, J. Walas-Trębacz, T. Małkus (red.). *Zarządzanie organizacjami w społeczeństwie informacyjnym. Strategie - Projekty –*

Procesy. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Dom Organizatora: Kraków, s.251-258. (20pkt)

- **[I.4.4-16]** Trzeciak, M., Jonek-Kowalska, I. (2021). Monitoring and control in program management as effectiveness drivers in polish energy sector. Diagnosis and directions of improvement. *Energies*, 14(15), 4661. (140pkt., Impact Factor 3.252)
- **[I.4.4-17]** Trzeciak, M. (2022). Research issues in programme management: a systematic review of literature. *Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series*, 167, 551-567. (70pkt)
- **[I.4.4-22]** Trzeciak, M., Grebski, W. (2023). Program governance: overview of program management standards. *Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Serie*, 186, 647-663. (100pkt)
- **[I.4.4-23]** Trzeciak, M. (2023). Factors and areas of PgMO supporting the success of the program in the construction sector. *Buildings*, 13, 1336. (70pkt., Impact Factor 3.324)
- **[I.4.4-24]** Trzeciak, M., Grebski, W., Wyrozębski, P. (2023). Areas of program success: how to successfully conduct transformation. *Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series*, 189, 665-682. (100pkt)
- **[I.4.4-26]** Trzeciak, M. (2024). Factors of success in the change management process of IT programs. *Journal of Organizational Change Management*, 37(1), 58-74. (70pkt, Impact Factor 2.7)

Rezultaty moich badań prowadzonych w nurcie NB3 zaprezentowałem także podczas czterech konferencji naukowych:

- **[II.2-34]** 37th International Business Information Management Association Conference IBIMA 2021, 01-02.04.2021, Cordoba, Hiszpania
- **[II.2-38]** Konferencja naukowa „Strategie w podejmowaniu decyzji w sytuacjach konfliktu i współpracy”, 20-21.06.2022, Ustroń
- **[II.2-39]** XI Ogólnopolska Konferencja Naukowa z cyklu „Zarządzanie organizacjami w społeczeństwie informacyjnym. Struktury, procesy i projekty we współczesnych organizacjach”, 07-09.09.2022, Zakopane
- **[II.2-45]** Międzynarodowa konferencja naukowa „Nowoczesność Przemysłu i Usług (MIS - Modernity of Industry and Services)”, 22-24.11.2023, Wisła

6. INFORMACJA O WYKAZYWANIU SIĘ ISTOTNĄ AKTYWNOŚCIĄ NAUKOWĄ ALBO ARTYSTYCZNĄ REALIZOWANĄ W WIĘCEJ NIŻ JEDNEJ UCZELNI, INSTYTUCJI NAUKOWEJ LUB INSTYTUCJI KULTURY, W SZCZEGÓLNOŚCI ZAGRANICZNEJ.

W całym okresie moich badań wykazywałem istotną aktywność naukową realizowaną w więcej niż jednej instytucji naukowej. Współpracowałem bowiem z kilkoma uczelniami w kraju i zagranicą. W ramach tej współpracy realizowałem badania i opracowywałem publikacje naukowe wskazane we wcześniejszej części niniejszego autoreferatu i opisane szczegółowo poniżej w kontekście realizowanej przeze mnie problematyki badawczej. Większość moich badań charakteryzuje się także wysokim stopniem umiędzynarodowienia.

6.1. Staże naukowe i współpraca z innymi ośrodkami

Po uzyskaniu stopnia doktora odbyłem cztery staże naukowo-dydaktyczne z czego trzy zagraniczne.

Pierwszy staż naukowy odbyłem w *UiT The Arctic University of Norway, Longyearbyen branch* w okresie 23-29 listopada 2021 r. Jego celem było podjęcie wspólnych badań w zakresie otwartych innowacji i transferu technologii [II.6-1]. Ponadto rezultatem stażu było opublikowanie artykułu naukowego indeksowanego w bazie Scopus: [I.4.4-18] Trzeciak, M., Kopec, T. P., Kwilinski, A. (2022). *Constructs of project programme management supporting open innovation at the strategic level of the organisation*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 58 (Elsevier).

Drugi staż naukowy odbyłem na Wydziale Biznesu Uniwersytetu Islandzkiego (*Faculty of Business, University of Iceland*) w okresie od 1 do 29 października 2023 roku [II.6-2]. Staż ten obejmował dwie części. Pierwsza z nich, trwająca od 1 do 23 października, była realizowana w formie spotkań online i koncentrowała się na zacieśnieniu współpracy zarówno z uniwersytetem, jak i z lokalnym oddziałem IPMA. Jej celem była wymiana informacji oraz analiza możliwości uzupełnienia prowadzonych badań międzynarodowych, będących podstawą mojego głównego osiągnięcia naukowego [I.1]. Druga część stażu, przypadająca na okres od 23 do 29 października, odbyła się stacjonarnie i obejmowała wymianę doświadczeń badawczych oraz prezentację dotychczasowych wyników badań oraz ich konsultacje, a także uzupełnienia.

Trzeci staż badawczy odbyłem w *Northeastern University w Londynie* w dniach od 21 do 27 października 2024 roku [II.6-3]. Głównym celem stażu było nawiązanie bliższej współpracy

akademickiej oraz wymiana doświadczeń w zakresie metod dydaktycznych i obszarów badawczych związanych z zarządzaniem projektami. W trakcie pobytu zaprezentowałem autorski model oceny sukcesu w zarządzaniu programem, który spotkał się z zainteresowaniem ze strony kadry naukowej uczelni. Dodatkowo przeprowadziłem szereg konsultacji merytorycznych dotyczących zawartości i struktury przygotowywanej monografii habilitacyjnej m.in. z prof. Sian Joel-Edgar dyrektorem ds. nauczania podyplomowego w Northeastern University oraz prof. Mitra Arami kierownikiem programów podyplomowych z EM Normandie Business School, oddział w Oxford. W związku z powyższym bezpośrednim rezultatem stażu było zakończenie prac nad treścią monografii habilitacyjnej [I.1].

Czwarty staż naukowo-dydaktyczny odbyłem w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie (SGH) w okresie od 4 do 18 listopada 2024 roku [II.6-4]. Staż ten był zwieńczeniem mojej aktywnej współpracy naukowej z Katedrą Zarządzania Projektami, w ramach której nie tylko prowadziłem wspólne badania, ale również opublikowałem we współautorstwie trzy artykuły naukowe:

- [I.4.4-19] Trzeciak, M., Sienkiewicz, Ł. D., Bukłaha, E. (2022). Enablers of Open Innovation in Software Development Micro-Organization. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), 174. (40pkt)
- [I.4.4-25] Bukłaha E., Trzeciak, M. (2023). HR controlling in project management – selected issues. *Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series*, 185, 51-66. (100pkt)
- [I.4.4-24] Trzeciak, M., Grebski, W., Wyrozębski, P. (2023). Areas of program success: how to successfully conduct transformation. *Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series*, 189, 665-682. (100pkt)

W trakcie stażu prowadziłem również zajęcia dydaktyczne z zakresu cyklu życia projektu oraz etapów budowania biura zarządzania projektami (PMO) w organizacji. Zrealizowałem także praktyczne warsztaty dla studentów zarządzania projektami oraz koła naukowego z zakresu planowania projektu. Staż umożliwił nie tylko dalszy rozwój współpracy naukowej, ale również pogłębienie kompetencji badawczych i dydaktycznych oraz wymianę doświadczeń z kadrą akademicką.

Po uzyskaniu stopnia doktora nawiązałem również współpracę naukowo-badawczą z dwiema międzynarodowymi instytucjami akademickimi: *The London Academy of Science and Business* oraz *Penn State Hazleton, Pennsylvania State University*. W ramach współpracy z The London Academy of Science and Business opublikowałem, we współautorstwie, artykuł

pt. *Constructs of Project Programme Management Supporting Open Innovation at the Strategic Level of the Organisation*, który ukazał się w czasopiśmie *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* — indeksowanym w bazie Scopus [I.4.4-18]. Natomiast w wyniku współpracy z Penn State Hazleton opublikowałem dwa artykuły naukowe w Zeszytach Naukowych Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie:

- [I.4.4-22] Trzeciak, M., Grebski, W. (2023). Program governance: overview of program management standards. *Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Serie*, 186, 647-663. (100pkt)
- [I.4.4-24] Trzeciak, M., Grebski, W., Wyrozębski, P. (2023). Areas of program success: how to successfully conduct transformation. *Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series*, 189, 665-682. (100pkt)

Poza powyższymi aktywnościami naukowo-badawczymi wziąłem również udział – jako członek zespołu z Polski - w złożeniu w ramach konsorcjum międzynarodowego (m.in. Włoch, Finlandii, Polski, Wielkiej Brytanii i Francji) projektu FIDE2030, którego celem było wzmacnianie kultury bezpieczeństwa poprzez budowanie zaufania między obywatelami a instytucjami publicznymi. Niestety, projekt nie uzyskał finansowania w ramach konkursu HORIZON-CL3-2024-DRS-01, ale dzięki jego opracowaniu uzyskałem cenne doświadczenia oraz zidentyfikowałem nowe kierunki badawcze. Nadmienię jednak, że projekt uzyskał 9 punktów na 10 możliwych, przy czym dofinansowanie otrzymały jedynie 2 z 56 złożonych wniosków, co świadczy o dużej konkurencji w procesie naboru oraz wysokim poziomie przygotowania złożonego wniosku.

6.2. Publikacje w języku angielskim w uznanych czasopismach i materiałach pokonferencyjnych o zasięgu krajowym i międzynarodowym

W latach 2019-2025 (po doktoracie) opublikowałem w języku angielskim jeden rozdział w monografii naukowej, trzy artykuły autorskie i szczęście współautorskich indeksowanych w bazie Scopus i/lub Web of Science oraz osiem artykułów w czasopismach znajdujących się w wykazie czasopism punktowanych. Ponadto trzy z wymienionych publikacji posiadają Impact Factor:

- [I.4.4-16] Trzeciak, M., Jonek-Kowalska, I. (2021). Monitoring and control in program management as effectiveness drivers in polish energy sector. Diagnosis and directions of improvement. *Energies*, 14(15), 4661. (140pkt., Impact Factor 3.252)

- **[I.4.4-23]** Trzeciak, M. (2023). Factors and areas of PgMO supporting the success of the program in the construction sector. *Buildings*, 13, 1336. (70pkt., Impact Factor 3.1)
- **[I.4.4-26]** Trzeciak, M. (2024). Factors of success in the change management process of IT programs. *Journal of Organizational Change Management*, 37(1), 58-74. (70pkt, Impact Factor 2.7)

Sumaryczne zestawienie wskaźników naukometrycznych dla posiadanych publikacji przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Sumaryczne zestawienie wskaźników naukometrycznych dla publikacji.

Wyszczególnienie	Wartość
Całkowita liczba publikacji	36
Całkowita liczba publikacji z Impact Factor	3
Całkowita liczba publikacji indeksowanych w bazach Web of Science / Scopus	5/8
Całkowita liczba cytowań w bazach Google Scholar / Scopus / Web of Science	414 / 212 / 34
Sumaryczny Impact Factor	9,052
Sumaryczny SNIP	9,089
Sumaryczny CiteScore	44,3
Sumaryczna punktacja ministerialna	1685

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zestawienia opublikowanego w Bazie Wiedzy Politechniki Śląskiej, odczyt: 01.12.2025.

Przedstawiony wykaz ma charakter syntetyczny. Szczegółowe zestawienie publikacji zamieszczono w załączniku nr 4 (*Wykaz osiągnięć naukowych albo artystycznych, stanowiących znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości*).

6.3. Uczestnictwo i wystąpienia na krajowych i międzynarodowych konferencjach naukowych

Po uzyskaniu stopnia doktora uczestniczyłem w: trzynastu konferencjach krajowych i siedmiu o charakterze międzynarodowym oraz dziesięciu seminariach naukowych. Ponadto przedstawiłem dziewiętnaście prezentacji (referat lub poster) i zgłosiłem jedenaście publikacji. Szczegółowe zestawienie omówionych wystąpień po uzyskaniu stopnia doktora przedstawiono w załączniku nr 4 (*Wykaz osiągnięć naukowych albo artystycznych, stanowiących znaczny*

wkład w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości), natomiast sumaryczne zestawienie przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Sumaryczne zestawienie uczestnictwa w kongresach, konferencjach i sympoziach naukowych (po doktoracie).

Udział w kongresach, konferencjach i sympoziach naukowych	Liczba
o zasięgu krajowym	26
o zasięgu międzynarodowym	8
Udział z wystąpieniem (prezentacja, sesja posterowa)	
w konferencjach o zasięgu krajowym	14
w konferencjach o zasięgu międzynarodowym	8
Udział z publikacją	
w konferencjach o zasięgu krajowym	9
w konferencjach o zasięgu międzynarodowym	3

Źródło: Opracowanie własne.

6.4. Członkostwo w międzynarodowych lub krajowych organizacjach i towarzystwach naukowych

W ramach aktywności naukowej byłem i jestem też członkiem następujących międzynarodowych i krajowych towarzystw i organizacji naukowych:

- **[II.5-1]** Od 2015: International Project Management Association Polska:
 - Od 2015 r. członek IPMA Polska;
 - Od 2017 do 2019 r. członek Rady Śląskiej Grupy Regionalnej IPMA Polska;
 - Od 2017 r. delegat IPMA Polska.
- **[II.5-2]** Od 2015 r. Członek Zarządu ds. finansów Oddziału Stowarzyszenia Wychowanków Politechniki Śląskiej przy Wydziale Organizacji i Zarządzania.
- **[II.5-3]** Od 2016 do 2020 r. Przewodniczący Rady IPMA Young Crew Polska.
- **[II.5-4]** Od 2018 r. członek Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierowania Oddział w Katowicach.
- **[II.5.5]** Od 2025 r. członek Komitetu Programowego Certyfikacji IPMA.

6.5. Recenzowanie prac naukowych w szczególności publikowanych w czasopismach międzynarodowych i materiałach pokonferencyjnych indeksowanych w uznanych bazach wiedzy (np. Web of Science i/lub Scopus)

Po uzyskaniu stopnia doktora wykonałem dziewięć recenzji publikacji naukowych. Większość z recenzowanych przeze mnie publikacji została zgłoszona do czasopism posiadających wskaźniki IF, SNIP i CiteScore oraz indeksowanych w renomowanych bazach wiedzy Web of Science i/lub Scopus.

- **[II.8-1]** 2021-2023 recenzja dwóch artykułów naukowych dla czasopisma International Journal of Environmental Research and Public Health. (CiteScore: 8,5)
- **[II.8-2]** 2021-2024 recenzja pięciu artykułów naukowych dla czasopisma Sustainability. (Impact Factor: 3,3; CiteScore: 7,7)
- **[II.8-3]** 2022 recenzja jednego artykułu naukowego dla czasopisma Buildings. (Impact Factor: 3,1; CiteScore: 4,4)
- **[II.8-4]** 2022 recenzja jednego artykułu naukowego dla czasopisma Systems. (Impact Factor: 3,1; CiteScore: 4,1)

7. INFORMACJA O OSIĄGNIĘCIACH DYDAKTYCZNYCH, ORGANIZACYJNYCH ORAZ POPULARYZUJĄCYCH NAUKĘ LUB SZTUKĘ

7.1. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych

- Po uzyskaniu stopnia doktora wypromowałem 20 prac magisterskich oraz 13 prac licencjackich. W latach 2021 – 2025 prowadziłem jako promotor 18 prac dyplomowych na studiach podyplomowych z zarządzania projektami.
- Byłem również promotorem pomocniczym w doktoracie pt. „Determinanty skuteczności zarządzania ryzykiem w portfolio projektów”, którego obrona odbyła się 13.01.2025.
- Od 2016, corocznie czynnie uczestniczę w seminarium PM Edukacja organizowanym przez Szkołę Główną Handlową w Warszawie oraz IPMA Polska.
- Prowadzę zajęcia dydaktyczne (wykłady, ćwiczenia, laboratoria, projekty, konwersatoria oraz seminaria) w szczególności na kierunku zarządzanie projektami na wszystkich poziomach studiów czy specjalnościach. Wśród prowadzonych przedmiotów są: Metodyki zarządzania projektem adaptacyjnym, Zarządzanie projektem informatycznym, Dobre praktyki w zarządzaniu projektami, Zarządzanie

integralnością projektu, Project Services Management (ITIL), Planowanie i realizacja projektu informatycznego, Biuro zarządzania projektami (PMO), Projekt informatyczny – studium przypadku, Metody zwinne, Planowanie i realizacji projektu w przemyśle, Business intelligence i big data, wycena przedsiębiorstw internetowych oraz seminarium dyplomowe.

- W 2021, 2023, 2025 r. uczestniczyłem jako asesor oceniający zespoły studentów w ramach finału krajowego międzynarodowego konkursu Project Management Championships organizowanego przez International Project Management Association Young Crew.
- W 2022 roku wziąłem udział w projekcie pt. *Politechnika Śląska nowoczesnym europejskim uniwersytetem technicznym*, w ramach którego opracowałem materiały dydaktyczne dla przedmiotu IT Management in Enterprise na kierunku Zarządzanie Projektami oraz Business Intelligence i Big Data na kierunku Analityka Biznesowa.
- W 2023 roku uczestniczyłem jako asesor w konkursie studenckim Polish Student Project Excellence Award organizowanym przez IPMA Young Crew Polska.
- Od 21 do 27 października 2024 roku uczestniczyłem w stażu w Northeastern University w Londynie, którego głównym celem było nawiązanie bliższej współpracy akademickiej oraz wymiana doświadczeń w zakresie metod dydaktycznych i obszarów badawczych związanych z zarządzaniem projektami. Prowadzone rozmowy oraz uczestnictwo w zajęciach pozwoliło na udoskonalenie mojego warsztatu dydaktycznego. Staż był realizowany w ramach projektu badań naukowych lub prac rozwojowych dla młodych naukowców i uczestników studiów doktoranckich. (Nr projektu: 13/010/BKM24/0084).
- Od 4 do 18 listopada 2024 roku odbyłem staż w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, w trakcie którego prowadziłem również zajęcia dydaktyczne z zakresu cyklu życia projektu oraz etapów budowania biura zarządzania projektami (PMO) w organizacji. Zrealizowałem także praktyczne warsztaty dla studentów zarządzania projektami oraz koła naukowego z planowania projektu. Staż umożliwił nie tylko dalszy rozwój współpracy naukowej, ale również pogłębienie kompetencji dydaktycznych oraz wymianę doświadczeń z kadrą akademicką.
- W 2024 roku zgłoszony przeze mnie zespół studentów zakwalifikował się do finału krajowego międzynarodowego konkursu Project Management Championship 2024.

- Po uzyskaniu stopnia doktora aktywnie wspieram działalność Koła Naukowego Zarządzania Projektami „SOLVER” działającego na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej.
- W 2025 roku uczestniczyłem w szkoleniach pt. „Projektowanie procesu dydaktycznego z wykorzystaniem narzędzi Microsoft 365 Copilot oraz „GAME-BASED LEARNING w dydaktyce akademickiej – budowanie cyfrowych podręczników w formie map MINECRAFT EDUCATION” organizowanych w ramach projektu F2S „Politechnika Śląska uczelnią wspierającą kadrę w drodze do doskonałości”.

7.2. Informacja o osiągnięciach organizacyjnych

- Od 2015 roku pełnię funkcję Członka Zarządu Oddziału Stowarzyszenia Wychowanków Politechniki Śląskiej przy Wydziale Organizacji i Zarządzania
- W 2017 roku pozyskałem akredytację IPMA-Student dla kierunku Zarządzanie, specjalność zarządzanie projektami. Ponadto w ramach przyznanej akredytacji do 2023 roku pełniłem funkcję Koordynatora IPMA-Student na Wydziale Organizacji i Zarządzania.
- Po uzyskaniu stopnia doktora brałem udział jako członek komitetu organizacyjnego w 18 konferencjach lub seminariach naukowych o zasięgu krajowym lub międzynarodowym.
- Od 2018 do 2019 roku pełniłem funkcję Pełnomocnika Dziekana ds. utrzymania wydziałowej sieci LAN na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej
- Od 2020 do 2022 roku pełniłem funkcję Pełnomocnika Dziekana ds. opieki nad laboratoriami komputerowymi na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej.
- Od 2023 roku pełnię funkcję Pełnomocnika Dziekana ds. utrzymania infrastruktury na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej.
- W 2025 roku pozyskałem akredytację PM Student dla kierunku zarządzanie projektami, w ramach której obecnie pełnię funkcję koordynatora ds. IPMA na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej.

7.3. Informacja o osiągnięciach popularyzujących naukę

- W okresie 2015-2016 oraz 2019-2021 byłem członkiem redakcji czasopisma PM NEWS (ISSN: 2544-2740) Koła Zarządzania Projektami SOLVER, w ramach którego opublikowałem 10 artykułów popularyzujących naukę.

- Od 2015 roku corocznie czynnie uczestniczę w konferencji branżowej organizowanej przez International Project Management Association Polska.
- Od 2015 do 2018 roku jako pracownik naukowy pełniłem funkcję Członka Rady Śląskiej Grupy Regionalnej IPMA Polska.
- W 2021 roku przeprowadziłem warsztaty na zaproszenie IPMA Polska pt. *Akademia Zarządzania Projektami w Przemysle*. Brenna, 09-10.09.2021.
- Wygłosiłem wykład proszony w ramach Seminarium Naukowego Katedry Procesu Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Wykład pt. Problematyka badawcza w ocenie sukcesu w zarządzaniu programem. Kraków, 28.10.2021.
- Wygłosiłem wykład proszony w ramach spotkania Śląskiej Grupy Regionalnej IPMA Polska. Wykład pt. „Dobre praktyki przeprowadzania zmian organizacyjno-procesowych: A miało pójść zgodnie z planem...”, Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej, 18.11.2021.
- Od 2022 roku uczestniczyłem w czterech spotkania „IPMA dla PMO” połączonych z wizytami studyjnymi w przedsiębiorstwach. Spotkania mają na celu wymianę wiedzy w zakresie funkcjonowania biur zarządzania projektami oraz budowania sieci współpracy.
- Wygłosiłem wykład proszony w ramach spotkania Komitetu Programowego IPMA Polska. Wykład pt. *Badanie stanu zarządzania projektami w Polsce*. Spotkanie Online, 22.11.2022.
- Od 2025 roku jako pracownik naukowy pełnię funkcję Członka Komitetu Programowego Certyfikacji IPMA. Głównym celem działania Komitetu Programowego jest formułowanie przez przedstawicieli biznesu, administracji oraz środowiska akademickiego rekomendacji dotyczących rozwoju i utrzymania programu certyfikacji IPMA w Polsce.
- W 2022 oraz 2025 roku jako pracownik naukowy zostałem mianowany do roli asesora w ocenie aplikacji w ramach konkursu Polish Project Excellence Award organizowanym przez IPMA Polska.
- Wygłosiłem wykład proszony w ramach spotkania Śląskiej Grupy Regionalnej IPMA Polska. Wykład pt. *Systemy oceny pracowniczej, które motywują do zaangażowania: autorska metoda Liścia*. Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej, 26.01.2023.

Literatura wykorzystana w autoreferacie

- Al-Khour, A.M. (2015a). Overview of various project and program management standards. In A. Al Khouri (ed.), *Program management of technology endeavours: lateral thinking in large scale government program management* (pp. 87–132). Palgrave Macmillan.
- Al-Khour, A.M. (2015b). Program management philosophy and the importance of a PgMO. In A. Al Khouri (ed.), *Program management of technology endeavours: lateral thinking in large scale government program management* (pp. 42–86). Palgrave Macmillan.
- Aramali, V., Gibson, G.E., Sanboskani, H., El Asmar, M. (2024). Enhancing project success: the impact of sociotechnical integration on project and program management using earned value management systems. *International Journal of Managing Projects in Business*, 17(8), 1–21.
- Axelos. (2021a). *Managing successful programmes*. 5th ed. PeopleCert International LTD.
- Axelos. (2021b). *P3M3 Overview. Version 3*. Axelos.
- Bell, E., Bryman, A., Harley, B. (2018). *Business research methods*. Oxford University Press.
- Cabała, P. (red.). (2018). *Zarządzanie portfelem projektów w organizacji. Koncepcje i kierunki badań*. Mfiles.pl.
- Czaja, P., Kwaśniewski, K. (2016). Polski węgiel, energia i środowisko – szanse i zagrożenia. *Annual Set The Environmental Protection*, 18, 38–60.
- El Khatib, M., Al Nasser, T., Al Awadi, M. (2023a). Program governance maturity models: are they solutions or barriers to program governance and program management. *International Journal of Theory of Organization and Practice*, 3(2), 177–196.
- El Khatib, M., Al Qurashi, F., Al Brieki, S. (2021). Challenges of design and implementation of program governance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 11, 566–581.
- Fernandes, G., O’Sullivan, D. (2021). Benefits management in university-industry collaboration programs. *International Journal of Project Management*, 39(1), 71–84.
- Gemino, A., Reich, B.H. (2023). Program management within digital transformation: the emerging importance of technology architecture, product management, and human capital transformation. *Project Management Journal*, 54(4), 447–457.
- Hofman, M. (2017). *Zarządzanie ryzykiem w środowisku wieloprojektowym*. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Hofman, M. (2018a). Modelowanie uwarunkowań sukcesu przedsiębiorstw zorientowanych projektowo. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, (53), 139–149.
- IPMA [International Project Management Association]. (2016). *Wytyczne doskonałości w zarządzaniu projektami dla ciągłego doskonalenia w projektach i programach. IPMA Project Excellence Baseline® (IPMA PEB). Edycja 1.0*. International Project Management Association.
- Kubiak, K., Wyrwicka, M.K. (2020). Zarządzanie programem utrzymania aplikacji multimedialnej – studium przypadku. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 81, 109–127.
- Kunkle, J., Contreras, A., Abba, W., Haase, M., Pells, D.L. (2017). The enterprise program management office: another best practice at the National Nuclear Security Administration. *PM World Journal*, 6(6), 1–14.
- Kusio, E. (2017). Kształtowanie programu projektów ITS – studium przypadku. *Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarcie – Teoria i Praktyka*, 21(2), 115–129.

- Miterev, M., Jerbrant, A., Feldmann, A. (2020). Exploring the alignment between organization designs and value processes over the program lifecycle. *International Journal of Project Management*, 38(2), 112–123.
- OGC [Office of Government Commerce]. (2014). *MSP® – Skuteczne zarządzanie programami. Edycja 2011*. The Stationary Office.
- PMI [Project Management Institute]. (2017). *The standard for program management*. 4th ed. Project Management Institute.
- Rozmus, S. (2017). Kompetencje informatyczne w administracji publicznej – poważna bariera wdrażania programu zintegrowanej informatyzacji państwa. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 126(1–2), 407–415.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson Education.
- Shao, J. (2018). The moderating effect of program context on the relationship between program managers' leadership competences and program success. *International Journal of Project Management*, 36(1), 108–120.
- Smits, K., van Marrewijk, A. (2012). Chaperoning: practices of collaboration in the Panama Canal expansion program. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(3), 440–456.
- Sońta-Drażkowska, E. (2012). *Zarządzanie wieloma projektami*. PWE.
- Staśto, L. (red.). (2015). *Wytyczne kompetencji indywidualnych w zarządzaniu projektami, programami i portfelami 4.0 (Część 2. Zarządzanie programami)*. IPMA Polska.
- Teubner, R.A. (2018). IT program management challenges: insights from programs that ran into difficulties. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 6(2), 71–92.
- Trocki, M. (2012). *Nowoczesne zarządzanie projektami*. PWE.
- Trocki, M., Juchniewicz, M. (2022). *Ład projektowy organizacji (Project Governance). Koncepcje, problemy, rozwiązania*. Oficyna Wydawnicza SGH.
- Vuorinen, L., Martinsuo, M. (2018). Program integration in multi-project change programs: agency in integration practice. *International Journal of Project Management*, 36(4), 583–599.
- Wirkus, M. (2006). *Zarządzanie przedsięwzięciami innowacyjnymi w dynamicznym środowisku wieloprojektowym*. Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.
- Wu, X., Klein, G., Jiang, J.J. (2023). On the road to digital transformation: a literature review of IT program management. *Project Management Journal*, 54(4), 409–427.
- Yana, R.R., Sasongko, D.T., Wardhana, A.W., Ilona, K.F., Shihab, M.R., Ranti, B. (2020). The function of PMO for successful program-project management in the bank company – a case study. In *2020 International Conference on Information Technology Systems and Innovation (ICITSI)* (pp. 62–67). IEEE.
- Zangirolami-Raimundo, J., de Oliveira Echeimberg, J., Leone, C. (2018). Research methodology topics: cross-sectional studies. *Journal of Human Growth and Development*, 28(3), 356–360.
- Zhou, C., He, Z., Hu, P., Yan, H. (2022). Empirical research on the critical success factors of construction program. *Computational Intelligence and Neuroscience*, <https://doi.org/10.1155/2022/9701963>

SPIS RYSUNKÓW:

Rysunek 1. Model badawczy.....	11
Rysunek 2. Proces badań pogłębionych.	12
Rysunek 3. Proces systematycznego przeglądu literatury wykorzystany w badaniach.	14
Rysunek 4. Model oceny sukcesu w zarządzaniu programem	20

SPIS TABEL:

Tabela 1. Sumaryczne zestawienie wskaźników naukometrycznych dla publikacji.	38
Tabela 2. Sumaryczne zestawienie uczestnictwa w kongresach, konferencjach i sympozjach naukowych (po doktoracie).	39

.....
(podpis wnioskodawcy)