

Prof. zw. dr hab. inż. Jerzy Kisielnicki

Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania

**Ocena dorobku oraz osiągnięć naukowych dr inż. Mateusza Trzeciaka w związku z wszczęciem postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości**

**I. Podstawy formalne recenzji**

W dniu 5 maja 2026 roku otrzymałem od Przewodniczącej Rady Dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Śląskiej prof. dr hab. inż. Lilli Knop, pismo informujące o powołanie mnie przez Radę Dyscypliny na recenzenta w postępowaniu habilitacyjnym dr inż. Mateusza Trzeciaka. Przewód habilitacyjny dotyczy dziedziny nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Ocena osiągnięć naukowych dr inż. Mateusza Trzeciaka została przygotowana na podstawie dostarczonej mi dokumentacji, która zawierała materiały przygotowane przez Habilitanta takie jak:

- Pracę habilitacyjną p.t. *„Ocena sukcesu w zarządzaniu programem”*, wydana przez Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2025
- Załączniki merytoryczne do wniosku w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego a w nim autoreferat Habilitanta informujący o przebiegu Jego pracy naukowej i dorobku naukowym,
- Załącznik zawierający wykaz tych Jego osiągnięć naukowych, które stanowią znaczący wkład w rozwój dyscypliny, oraz oświadczenie współautorów publikacji o ich udziale we wspólnych pracach;
- Odbitki 30 opracowań zrealizowanych przez Habilitanta lub z Jego udziałem,
- Monografię napisanej przez Habilitanta p.t. *„Zarządzanie ryzykiem w zwinnym zarządzaniu projektami informatycznymi”* Wydawnictwo Politechnika Śląska, Gliwice 2019,
- Dokumenty dotyczące potwierdzenia o różnych formach działalności: naukowej, dydaktycznej i organizacyjnej Habilitanta.

Na moją prośbę dostarczone zostały informacje o stosowanych przez Habilitanta narzędziach badawczych wspomagających ocenianą rozprawę. Były to kwestionariusze zastosowanych ankiet oraz charakterystyka respondentów ją wypełniających.

Oświadczam, że nie jestem współautorem żadnego z opracowań Habilitanta.

## **II. Podstawowe dane o przebiegu pracy naukowo-dydaktycznej i pracach w organizacjach gospodarczych dr inż. Mateusza Trzeciaka**

Dr inż. Mateusz Trzeciak ukończył w roku 2015 Politechnikę Śląską, Wydział Organizacji i Zarządzania - stacjonarne studia magisterskie ze specjalnością zarządzanie projektami i innowacjami. W roku 2018 na tym samym Wydziale, Habilitant uzyskał stopień doktora w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Tematem pracy było: „*Modelowanie ryzyka w Agile Project Management – APM*”. Promotorem rozprawy był profesor Seweryn Spalek a promotorem pomocniczym profesor US Agnieszka Kowalska-Styczeń. Rozprawa została wyróżniona przez Radę Wydziału Organizacji i Zarządzania. Praca ta została również nagrodzona w ogólnopolskim konkursie Projekt Master organizowanym przez stowarzyszenie IPMA POLSKA.

Dr inż. Mateusz Trzeciak ukończył wiele specjalistycznych kursów i szkoleń podyplomowych. Po uzyskaniu stopnia naukowego doktora w dniu 1 października 2018 rozpoczął pracę na stanowisku adiunkta w Katedrze Ekonomii i Informatyki na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej. Równolegle podjął zatrudnienie w firmie gospodarczej Apauly Grup. Pracę w niej zakończył w 2020 roku.

Od 2020 r. pracuje, na podstawie umowy zlecenia, z takimi organizacjami jak między innymi: Mercedes-Benz, Toyota. W ten sposób łączy pracę naukową z pracą w organizacjach realizujących zadania związane z praktyką gospodarczą.

## **III. Opinia o pracy habilitacyjnej p.t., *Ocena sukcesu w zarządzaniu programem***

Przedstawiona do oceny monografia habilitacyjna p.t. „*Ocena sukcesu w zarządzaniu programem*”, została wydana przez Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2025. Książka liczy 216 stron. Składa się ona z następujących części: Wprowadzenia, Pięciu następujących rozdziałów: Istota zarządzanie programem, Sukcesy programowania, Problematyka i organizacja badań pogłębionych, Wyniki badań, Modele oceny sukcesu programu oraz Podsumowania i Wniosków. Bibliografia zawiera powoływane źródła literaturowe w języku polskim i angielskim (ponad 300 pozycji obejmująca w większości obejmujące okres od 2000 roku do 2025 roku).

Recenzje wydawnicze habilitacyjnej monografii, zostały dokonane przez wybitnych specjalistów z tej tematyki a mianowicie: prof. Michała Trockiego z SGH i dr. hab. Eryka Głodzińskiego profesora Politechniki Warszawskiej.

Głównym celem monografii habilitacyjnej było, jak pisze jej Autor, „*opracowanie modelu oceny sukcesu programu obejmującego istotne obszary oraz kategorie sukcesu z uwzględnieniem potrzeby ciągłego doskonalenia w programach*”.

Uwaga recenzenta wydawniczego profesora Michała Trockiego, o użyciu terminu model jest następująca cyt. „*opracowanie modelu nie może być celem monografii naukowej*”. Uważam, ją jako słuszną. Jednakże w tej konkretnej sytuacji, stosowane podejście do terminu

model jest dopuszczalne, chociaż nie najlepsze z punktu wymagań rozprawy naukowej. Habilitant traktuje swoją pracę jako etap realizacji swoich wieloletnich działań i pisze cyt.: *”Przeprowadzona analiza modeli oceny sukcesu w zarządzaniu programami wskazuje na potrzebę dalszych badań i poszukiwanie nowych, bardziej kompleksowych modeli”*.

Ze względu na bardzo szerokie spektrum badań, Habilitant sformułował uzupełniający cel ogólny przez wyznaczenie uzupełniających celów szczegółowych. Tak zaprezentowane grupy celów jest realizowana poprzez badania ilościowe jak i jakościowe.

Analiza rozprawy habilitacyjnej wskazuje, że dorobek naukowy i ekspercki dr inż. Mateusza Trzeciaka ma charakter interdyscyplinarny. Dysertacja jest istotnym etapem w Jego dalszych badaniach nad oceną sukcesu w zarządzaniu programem i projektem.

Przyjęte hipotezy badawcze są właściwe dla realizowanej przez dr inż. Mateusza Trzeciaka pracy naukowej. Oczywiście można dyskutować nad precyzyjnością ich zdefiniowania, ale ich zastosowanie uznaję za zasadne. Wiedza i dorobek naukowy przedstawiony w rozprawie jest wielowątkowy. Habilitant stosuje pakiet metod badawczych z różnych dyscyplin naukowych. Są stosowane: nauki o zarządzaniu, teoria podejmowania decyzji, analiza systemowa, statystyka.

Podstawowym zadaniem naukowym Habilitanta jest opracowanie modelu teoretycznego dla wdrażania zmian w realizacji programów i projektów. Oba pojęcia są w pracy zdefiniowane i prezentowane. Habilitant podkreśla, że *„zarządzanie programami nie eliminuje potrzeb efektywnego i skutecznego zarządzania projektami, które powinno być przeprowadzone równocześnie.”* W konsekwencji zwraca uwagę na brak w krajowej literaturze prezentacji kompleksowych takich badań, które mogłyby zidentyfikować uniwersalne czynniki sukcesu. Uważam, że dr inż. Mateusz Trzeciak ten brak w znacznej części stara się wypełnić swoimi badaniami. Podejmowane są w monografii działania, które mają na celu sprawdzenie poprawności proponowanego modelu i procedur w postępowaniu empirycznym. Określone są również cele szczegółowe a w nich z kolei zawarte są cele użyteczne. Jak już zaznaczono postawione zadania są realizowane na drodze badań zarówno ilościowych jak i jakościowych. Badanie całościowe są powiązane z celami szczegółowymi. Taki sposób wieloetapowego działania oceniam pozytywnie. Postępowania badawcze często są w literaturze przedmiotu uproszczone.

Realizacja postawionych celów badawczych jest przedstawiona przez Habilitanta w pięciu rozdziałach. Struktura rozprawy jest prawidłowa i pozwala na szczegółową analizę tego wieloetapowego postępowania badawczego.

Dwa pierwsze rozdziały monografii habilitacyjnej stanowią wprowadzenie do przeprowadzonych badań realizowanych w następnych trzech rozdziałach.

W rozdziale pierwszym zostały przedstawione podstawowe definicje wraz z dyskusją nad definicjami trzech podstawowych terminów stosowanych w rozprawie a mianowicie: portfel, program, projekt.

Interesujące są syntetyczne dyskusje nad cyklem życia programu. Habilitant prezentuje między innym ogólne schematy jego identyfikowania i definiowania. Stwierdzenie, że jest to: własne opracowanie wykonane na podstawie dokumentu OGC (*Office Government Commerce*) powinno być uzupełnione o określenie jaki jest konkretny wkład Habilitanta w zdefiniowaniu wymienionych procesów. Podobna uwaga dotyczy innych zawartych w tym rozdziale graficznych schematów. Nie jest oczywiste jakie są różnice pomiędzy procesami podanymi w cytowanych źródłach a tymi samymi procesami ale zdefiniowanymi przez Habilitanta.

Rozdział drugi to pogłębiona analiza terminu „sukces programu”. Pozytywnie oceniam przeprowadzane badania nad czynnikami sukcesu. W tym miejscu zwracam uwagę, że stwierdzenia zawarte w pracy są podważane nie tylko przeze mnie ale między innymi przez AI. Przykładem jest pojęcia program (strona 60), gdzie przykładem jako program jest Kanał Panamski. Ponieważ wg mnie jest to klasyczny projekt a nie program to dla rozróżnienia obu tych pojęć jako arbitra powołałem Chat GTP wersja 5.4. Moje pytanie zadane AI to: Czy Kanał Panamski to projekt czy program? Odpowiedź wraz z uzasadnieniem że jest to klasyczny projekt. Program wg AI jest pojęciem o wiele szerszym Jest to bowiem infrastruktura która została budowana wokół Kanału Panamskiego. Oczywiście jest to tylko przykład ale w nim pragnę zwrócić uwagę na rolę AI w realizacji prowadzonych przyszłych badaniach. Ja mam podobne zdanie jak AI. W ocenianej monografii o tak zwanej „sztucznej inteligencji” czyli AI nie ma nawet wzmianki.

Aspektem metodycznym badań poświęcony jest rozdział trzeci. Stanowi on semantyczny pomost między stwierdzeniami przedstawionymi w dwóch pierwszych rozdziałach a przedstawionymi w końcowych dwóch rozdziałach stricto badawczych. W rozdziale trzecim analizowana została organizacja własnych badań. Ciekawe są opisy przedmiotu badań, analizy metod badawczych i ocena tzw. ich rzetelności.

Dwa ostatnie rozdziały (czwarty i piąty) to w zasadzie podsumowanie i prezentacja uzyskanych rezultatów. Interesująca jest lista czynników, które wpływają na powodzenie całości programu oraz prezentacja krytycznych czynników sukcesu zarówno ogólnych jak i szczegółowych. Model oceny sukcesu zarządzania procesem i jego struktura to już końcowy rezultat prowadzonych badań. Habilitant, dla uzyskania, jego zdaniem, obiektywnej oceny sukcesu programu, przeprowadził walidację. Była ona przeprowadzona, na podstawie wywiadu standaryzowanego, przez 29 asesorów IPMA.

Habilitant zdaje sobie sprawę z faktu, że prowadzone przez niego badania stanowią tylko etap w realizacji zaprezentowanych w rozprawie działań dotyczących oceny sukcesu w zarządzaniu programem działań. Habilitant proponuje ich kontynuację w postaci prowadzenia dalszych badań w zakresie siedmiu wyznaczonych kierunków. Jest to interesujący program przyszłościowych prac nad tematyką monografii.

Redakcyjnym brakiem rozprawy, jest nie zamieszczenie chociażby w formie aneksu materiałów dotyczących stosowanych narzędzi badawczych takich jak kwestionariusze ankiet

które zostały przeprowadzone w grupie 578 międzynarodowych respondentów i 29 ekspertów. O tej potrzebie pisał w recenzji wydawniczej profesor Eryk Głodziński. Ciekawa również byłaby pełniejsza charakterystyka zarówno respondentów jak i ekspertów. Tych materiałów brak jest w monografii.

Plusem monografii jest jej przejrzystość i logiczna konstrukcja. Stanowi ona wartościowe i oryginalne opracowanie dotyczące problematyki oceny systemu zarządzania programem. Badania zostały przeprowadzone w bardzo szerokim zakresie z wykorzystaniem doświadczeń międzynarodowych ekspertów. Proponowane rozwiązania inspirują do dyskusji. Takim dyskusyjnym tematem są rozważania nad rolą *biura zarządzania programem*. Ma ono bardzo istotną rolę w procedurze oceny sukcesu w zarządzania programem. Moim zdaniem rola tego biura jest w monografii przeceniana. Istotni bowiem są ludzie i ich kwalifikacje a nie struktura organizacyjna.

Monografia jest na dobrym poziomie naukowym. Jest ona użyteczna dla rozwoju nauki o zarządzaniu w zakresie realizacji programów i projektów. Pewną słabością wyciągniętych wniosków jest brak precyzji w ich sformułowaniu. Przykładem może być stwierdzenie, że sukces jest to „*efektywne zrealizowanie programu opartego na podstawach finansowych i dokładnej dokumentacji*”. Mam pytania: Jak mierzona jest efektywność realizowanego programu i jak jest ona zdefiniowana? Co to znaczy dokładna dokumentacja? Jakie są podstawy finansowe i jak są one mierzone?

Podobnie ogólnikowe są stwierdzenia, że rozpoznanie krytycznych czynników sukcesu to między innymi: nadzór na programem, proces podejmowania decyzji, alokacja zasobów pomiędzy projektami itd. Uważam, że wiele zamieszczonych w książce twierdzeń wymaga dyskusji i bardziej wnikliwej analizy semantycznej. Mam też zastrzeżenie co do tytułu monografii. Pojęcie program jest pojęciem niezwykle szerokim. Moim zdaniem przy użyciu terminu program powinien być podany kontekst, czyli jaki jest typ lub rodzaj użytego słowa program. Znam wiele monografii w których w tytule jest termin program ale zawsze to pojęcie jest bezpośrednio objaśniane. Istotny jest bowiem kontekst, czyli wyjaśnienie o jaki rodzaj programu chodzi.

Analizując całość przedłożonej rozprawy, uważam, że, mimo zgłoszonych uwag monografia habilitacyjna spełnia wymagania stawiane tego typu opracowaniom.

#### **IV. Opinia o pozostałym dorobku publikacyjnym dr inż. Mateusza Trzeciaka**

Wyróżniającą publikacją dr inż. Mateusza Trzeciaka, poza monografią habilitacyjną, jest wydana wcześniej bo w roku 2019 monografia p.t. „*Zarządzanie ryzykiem w zwinnym zarządzaniu projektami informatycznymi*” Wydawnictwo Politechniki Śląskiej. Jest to ciekawe opracowanie naukowe w którym zostały przedstawione badania Habilitanta nad czynnikami ryzyka w realizacji projektów informatycznych. Interesujące w niej są zwłaszcza badania empiryczne nad zwinnym podejściem do zarządzania projektami. Dobrze oceniam tą

część w monografii w której jest prezentowany model zarządzania ryzykiem w stosowaniu tego podejścia.

Habilitant jest również autorem trzech rozdziałów w wydanych zbiorowych monografiach naukowych. Jedna z nich była wydana przed uzyskaniem stopnia doktora, dwie natomiast po jego uzyskaniu (w tym jedna jest napisana w języku angielskim).

Dr inż. Mateusz Trzeciak jest autorem 40 publikacji w czasopiśmie naukowych (z tego 11 zostało opublikowanych przed uzyskaniem stopnia doktora).

Uwzględniając tylko prace opublikowane po doktoracie, otrzymujemy wysoką średnią dla Jego twórczości – wydanie 4 artykułów rocznie. Dorobek publikacyjny Habilitanta jest w połowie anglojęzyczny. Publikacje zostały zamieszczone w czasopiśmie naukowych - recenzowanych, wydanych przez wyższe uczelnie. Przeważająca liczba opublikowanych prac naukowych została opracowana w zespołach badawczych.

Do opisu wspólnych publikacji mam następujące zastrzeżenie, w opisie opublikowanych artykułów Habilitant podaje procentowy swój udział, natomiast w opisie wkład merytoryczny podany jest w sposób ogólny.

Tematyka ocenianych publikacji jest skoncentrowana na problematyce zarządzania projektami i programami. Problem ten jest analizowany w różnych aspektach. Habilitant w autoreferacie wyróżnia następujące trzy obszary swojej działalności:

- zarządzanie ryzykiem w projektach informatycznych i podejściu zwinnym,
- innowacja i współpraca w zarządzaniu projektami i programami,
- metody, narzędzia i determinanty sukcesu w zarządzaniu projektami i programami.

Zgadzam się tą samooceną. Twórczość naukowa dr inż. Mateusza Trzeciaka dotyczy właśnie wymienionej problematyki. Habilitant w stosowanych badaniach korzysta z dorobku takich nauk jak: analiza systemowa, informatyka, organizacja produkcji, zarządzanie wiedzą, statystyka. Pole badawcze Habilitanta uwzględnia analizę powiązania badań naukowych z praktyką gospodarczą. Ten rodzaj Jego działalności jest mi znany a to z racji mojego udziału jako członka kapituły konkursu Project Master organizowanego przez IPMA. Habilitant jest również aktywnym członkiem kapituły tego konkursu.

Pozytywnie oceniam badania naukowe publikowane w Jego artykułach. Badania te jak i poprzednie prowadzone były w aspekcie badań ilościowych jak i jakościowych. Ich wyniki zostały zaprezentowane na konferencjach naukowych zarówno o zasięgu krajowym jak i międzynarodowym.

Podsumowując ten punkt oceny działalności dr inż. Mateusza Trzeciaka uważam, że oceniane publikacje mają dobry poziom naukowy i dowodzą dojrzałości naukowej jak i dużej wiedzy teoretycznej i praktycznej.

## V. Ocena działalności naukowo – badawczej, eksperckiej jak i dydaktycznej

Działalność naukowo-badawcza dr inż. Mateusz Trzeciak związana jest z jego działalnością: naukową, prowadzeniem badań empirycznych, wykonywania różnego typu ekspertyz. W swojej pracy korzysta z materiałów organizacji IPMA jak też z innych placówek naukowych zajmującymi się problematyką projektowania, takimi jak przykładowo amerykański instytut PMI (*Projekt Management Institute*).

W wykazie osiągnięć naukowych stanowiących znaczny wkład w rozwój dyscypliny, Habilitant podaje udział w:

- trzech programach europejskich, które dotyczyły bezpośrednio Politechniki Śląskiej,
- sześciu projektach naukowych realizowanych w ramach konkursu na projekty badań naukowych lub prac rozwojowych dla młodych naukowców i uczestników studiów doktoranckich. W tych ostatnich Habilitant był kierownikiem projektu.

Brak jest informacji o uzyskanych przez Habilitanta efektach w programach europejskich w których brał udział. Natomiast w realizacji wymienionych sześciu projektach konkursowych nastąpiło wzbogacenie Jego dorobku publikacyjnego. Rezultatem udziału w tych projektach jest opublikowanych 16 artykułów (11 napisanych w języku angielskim). Artykuły te są na dobrym poziomie naukowym.

Imponująca jest aktywność konferencyjna dr inż. Mateusza Trzeciaka. Brał bowiem udział w 31 konferencjach o zasięgu krajowym i 12 o zasięgu międzynarodowym (jedna konferencja odbyła się zagranicą - w Hiszpanii). Na tych konferencjach dr inż. Mateusz Trzeciak wygłosił 26 referatów w których przedstawiał wyniki prowadzonych przez siebie badań.

O wysokiej pozycji naukowej dr inż. Mateusza Trzeciaka świadczy aktywne członkostwo w towarzystwach naukowych jak i członkostwo w komitetach redakcyjnych. Wymienić tu należy:

- członkostwo w międzynarodowej organizacji IPMA (*International Project Management Association*) gdzie jest członkiem Komitetu Programowego do spraw certyfikacji,
- członkostwo w naukowej ogólnopolskiej organizacji Towarzystwa Naukowej Organizacji i Kierownictwa oddział w Katowicach,
- współredagowanie czterech specjalnych czasopism naukowych w języku angielskim (Wydawca University of Technology, Organization and Management).

Habilitant dla podniesienia swoich kwalifikacji odbył staże naukowe w zagranicznych organizacjach naukowych w trzech państwach: Norwegii, Islandii, Wielkiej Brytanii i w Polsce-SGH. Odbyte staże pozwoliły Habilitantowi na konsultacje i uzyskanie opinii o

rezultatach swojej pracy habilitacyjnej. Wynikiem stażu w SGH były trzy, wspólne z pracownikami uczelni, artykuły w języku angielskim.

Mocnym punktem działalności dr inż. Mateusza Trzeciaka są Jego osiągnięcia dydaktyczne i organizacyjne. Jest doświadczonym i cenionym dydaktykiem. Na plan pierwszy tej oceny należy wymienić promotorstwo 20 prac magisterskich oraz 13 prac licencjackich. Był też promotorem 18 prac na studiach podyplomowych z zakresu zarządzania projektami. W roku 2025 był promotorem pomocniczym w przewodzie doktorskim (obrona odbyła się 13.01.2025).

Habilitant prowadził i prowadzi na kierunku zarządzania projektami w swojej macierzystej Uczelni: wykłady, ćwiczenia i laboratoria. Trzykrotnie uczestniczył jako asesor oceniający zespoły studentów w ramach finału międzynarodowego konkursu organizowanego przez International Project Management Association – Young Drew. Opiekuje się działalnością Koła Naukowego z zakresu zarządzania projektami. Ma duże osiągnięcia w organizacji dydaktyki i jej internetowego wsparcia.

Do sukcesów Jego działalności organizacyjnej można zaliczyć otrzymanie przez Politechnikę Śląską w 2025 roku ogólnopolskiej akredytacji *PM Student* w IPMA. Dotyczy ona kierunku zarządzania projektami. Od 2023 roku pełni funkcje Pełnomocnika Dziekana Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej ds. utrzymania infrastruktury informatycznej.

W Jego działalności organizacyjnej należy podkreślić wieloaspektową współpracę z otoczeniem społecznym i gospodarczym. Jest autorem wielu ekspertyz wykonanych na zamówienie instytucji gospodarczych.

## **VI Konkluzja**

Realizując postawione zadania recenzenta w postępowaniu habilitacyjnym Pana dr inż. Mateusz Trzeciaka mogę stwierdzić, że Habilitant jest osobą znaną i cenioną w środowisku specjalistów z zakresu zarządzania programami jak i projektami. Moja pozytywna ocena Jego działalności wynika również z analizy całego przedstawionego we wniosku dorobku naukowego jak i wyróżniającą się działalnością: badawczą, dydaktyczną i organizacyjną.

Wysokiej aktywności naukowej i publikacyjnej dr inż. Mateusza Trzeciaka towarzyszy bardzo bogata oferta zajęć dydaktycznych ściśle powiązanych z praktycznymi zastosowaniami. Cechą wyróżniającą Habilitanta jest rozległość zainteresowań naukowych jak i połączenie pracy naukowej z bardzo intensywną działalnością współpracy z otoczeniem społecznym i gospodarczym.

Analiza całokształtu dorobku naukowego dr inż. Mateusza Trzeciaka a szczególnie ocena przedstawionej monografii habilitacyjnej p.t. „Ocena sukcesu w zarządzaniu programem”, pozwala na stwierdzenie, że podstawowe kryterium do uzyskania stopnia



naukowego doktora habilitowanego zawartego w Ustawie, Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 20 lipca 2018 roku zostało w pełni spełnione.