

dr hab. Jacek Strojny, prof. PRz
Politechnika Rzeszowska
Wydział Zarządzania
Zakład Zarządzania Projektami
al. Powstańców Warszawy 12, 35-029 Rzeszów

Rzeszów, 26.06.2026 r.

**RECENZJA W POSTĘPOWANIU W SPRAWIE NADANIA STOPNIA DOKTORA
HABILITOWANEGO W DZIEDZINIE NAUK SPOŁECZNYCH W DYSCYPLINIE NAUKI
O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI**

dr. inż. Mateuszowi Trzeciakowi

1. Podstawa recenzji

Podstawę formalną recenzji stanowi pismo z dnia 22.04.2026 r. (ROZ-RD: 532.1.2026.3), dr. hab. inż., prof. PŚ Lilli Knop, Przewodniczącej Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości, informujące o wyznaczeniu mnie przez Radę Dyscypliny na recenzenta w postępowaniu w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego dr. inż. Mateuszowi Trzeciakowi w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Recenzję przygotowałem na podstawie dokumentów i prac przedstawionych przez Habilitanta, którą otrzymałem 06.05.2026 r., wraz z listem przewodnim z dnia 22 kwietnia 2026 r., Pani dr hab. prof. PŚ Lilli Knop, Przewodniczącej Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości. Poniżej przedstawiam listę dokumentów:

- Uchwała nr 24/2026 Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Śląskiej z dnia 22 kwietnia 2026 r. w sprawie powołania komisji habilitacyjnej, na podstawie art. 221 ust. 5. ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz.U. z 2024 r. poz. 1571, z późn. zm.) oraz §24 pkt 1. *Statutu Politechniki Śląskiej* (Monitor Prawny PŚ z 2020 r., poz. 339, z późn. zm.), w związku z §4 ust. 1-4 *Regulaminu w zakresie nadania stopnia doktora habilitowanego*, stanowiącego załącznik do uchwały nr 44/2023 Senatu Politechniki Śląskiej z dnia 25 września 2023 r. (Monitor Prawny PŚ z 2023 r., poz. 1096), a także pisma Rady Doskonałości Naukowej, znak DRKN.Z5.400.216.2025 z dnia 27 marca 2026 r. w sprawie wyznaczenia części składu komisji habilitacyjnej w postępowaniu w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego dr. inż. Mateuszowi Trzeciakowi w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

- Pismo Pani dr hab. inż., prof. PŚ Lilli Knop, Przewodniczącej Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości z dnia 22 kwietnia 2026 r.
- Wniosek dr. inż. Mateusza Trzeciaka o przeprowadzenie postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości z dnia 12.12.2025 r.
- Dane wnioskodawcy.
- Kopia dyplomu potwierdzającego uzyskanie przez dr. inż. Mateusza Trzeciaka stopnia doktora w dziedzinie nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu z dnia 27 czerwca 2018 r.
- Autoreferat przedstawiający opis kariery zawodowej dr. inż. Mateusza Trzeciaka oraz aktywności naukowej wraz z dokumentacją uzupełniającą.
- Wykaz osiągnięć naukowych, stanowiących znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości wraz z dokumentacją uzupełniającą.
- Oświadczenia współautorów publikacji określające indywidualny wkład w powstanie publikacji.
- Monografia habilitacyjna pt. *Ocena sukcesu w zarządzaniu programem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2025
- Wybrane publikacje naukowe.
- Nośnik pendrive z zapisem elektronicznym przedkładanych przez Habilitanta dokumentów.

Przedstawioną dokumentację uznaję za zgodną z wymaganiami, a jej opracowanie i przedstawienie w mojej opinii jest uporządkowane i staranne. Z przedstawionych informacji wynika, że Kandydat wcześniej nie ubiegał się o nadanie stopnia doktora habilitowanego.

Zgodnie z art. 219 ust. 1 ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz.U. 2024 poz. 1571, z późn. zm.), stopień doktora habilitowanego nadaje się osobie, która:

- 1) posiada stopień doktora;
- 2) posiada w dorobku osiągnięcia naukowe albo artystyczne, stanowiące znaczny wkład w rozwój określonej dyscypliny, w tym co najmniej:
 - a) 1 monografię naukową wydaną przez wydawnictwo, które w roku opublikowania monografii w ostatecznej formie było ujęte w wykazie sporządzonym zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 267 ust. 2 pkt 2 lit. a, lub
 - b) 1 cykl powiązanych tematycznie artykułów naukowych opublikowanych w czasopiśmie naukowych lub w recenzowanych materiałach z konferencji międzynarodowych, które w roku opublikowania artykułu w ostatecznej formie były ujęte w wykazie sporządzonym zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 267 ust. 2 pkt 2 lit. b, lub
 - c) 1 zrealizowane oryginalne osiągnięcie projektowe, konstrukcyjne, technologiczne lub artystyczne;
- 3) wykazuje się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej.

2. Sylwetka Habilitanta

Habilitant, dr. inż. Mateusz Trzeciak jest pracownikiem Katedry Ekonomii i Informatyki, będącej jednostką organizacyjną Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej. W 2013 r. ukończył na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej studia I stopnia licencjackie, na kierunku *Zarządzanie*, na specjalności *Zarządzanie Przedsiębiorstwem*. Następnie, w 2015 r., na tym samym wydziale ukończył studia I stopnia inżynierskie, na kierunku *Zarządzanie i Inżynieria Produkcji*, na specjalności *Zarządzanie Systemami Produkcyjnymi*, a także studia II stopnia magisterskie na kierunku *Zarządzanie*, na specjalności *Zarządzanie projektami i innowacjami*. W tym samym roku, także na Wydziale Organizacji i Zarządzania, rozpoczął studia doktoranckie. Przewód doktorski, otworzony 1 czerwca 2016 r. zakończył się przygotowaniem rozprawy doktorskiej pt. *Modelowanie ryzyka w Agile Project Management – APM*. Na tej podstawie uzyskał w 2018 r. stopień doktora w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Promotorem rozprawy był prof. dr hab. inż. Seweryn Spałek, zaś promotorem pomocniczym dr hab. Agnieszka Kowalska-Styczeń, prof. PŚ. Recenzentami byli natomiast prof. dr hab. inż. Michał Trocki oraz dr hab. Paweł Cabała, prof. UEK. Warto podkreślić, że rozprawa, na wniosek recenzentów została wyróżniona decyzją Komisji Doktorskiej i Uchwałą Rady Wydziału Organizacji i Zarządzania. Została także nagrodzona w konkursach prowadzonych przez zewnętrzne organizacje – konkursie *Project Master*, organizowanym przez IPMA Polska oraz w konkursie międzynarodowym *PROGRESS 3*.

Należy podkreślić spójność rozwoju naukowego Habilitanta, od etapu rozpoczęcia studiów do czasu obecnego. Zainteresowania naukowe, widoczne już w pracach dyplomowych, stanowiły dobry fundament zarówno dysertacji doktorskiej, jak i monografii wskazanej jako osiągnięcie naukowe, będące podstawą niniejszego postępowania habilitacyjnego. Jednocześnie warto podkreślić, że podjęcie problematyki zarządzania programami stanowi próbę wyjścia poza dotychczas dominującą domenę zarządzania projektami. Niewątpliwie należy docenić tę decyzję, mając jednocześnie świadomość ryzyka, które może z niej wynikać.

Habilitant wykazał kilka aktywności stanowiących główny obszar jego dotychczasowego rozwoju zawodowego. Od 2018 r. pracuje na stanowisku adiunkta w Katedrze Ekonomii i Informatyki na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej oraz pełni na tym wydziale funkcję pełnomocnika ds. utrzymania infrastruktury. Pracę tę łączy także z działalnością praktyczną, poza uczelnią. Od 2018 r. do 2020 r. był Kierownikiem Projektu w firmie Apauly Group sp. z o.o. Natomiast, od 2020 r. rozpoczął pracę konsultanta i trenera, pracując m.in. dla takich podmiotów jak Mercedes-Benz Manufacturing Poland sp. z o.o., Toyota Motor Manufacturing Poland, A&J Partners sp. z o.o. czy Flytronic S.A.

Z uznaniem przyjmuję umiejętne łączenie aktywności naukowej oraz działalności w praktyce biznesowej. Zwłaszcza, że doświadczenia praktyczne dotyczą w szczególności zarządzania projektami, w tym także obejmują pełnienie roli kierownika projektu. Z całą pewnością taka aktywność tworzy efekt synergii z aktywnością akademicką, zarówno naukową jak i dydaktyczną.

Warto także podkreślić, że Habilitant jest osobą znaną w środowisku związanym z zarządzaniem projektami. Uczestniczy systematycznie w konferencjach naukowych i branżowych, poświęconych tej tematyce.

Podsumowując zatem, w mojej ocenie, problematyka, której dotyczy przedstawiona do oceny monografia jest naturalną konsekwencją dotychczasowego rozwoju zawodowego.

3. Ocena spełnienia wymogów prawnych wobec osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora habilitowanego

3.1. Warunek 1. Posiada stopień doktora

Pierwszym, ustawowym kryterium do uzyskania stopnia naukowego doktora habilitowanego, jest posiadanie przez Kandydata stopnia doktora.

Dr. inż. Mateusz Trzeciak uzyskał stopień naukowy doktora w dziedzinie nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, nadany w dniu 27.06.2018 r. uchwałą Rady Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej, a potwierdzony dyplomem nr 4831. Rozprawa doktorska pod tytułem *Modelowanie ryzyka w Agile Project Management – APM* napisana została pod opieką promotora prof. dr. hab. Seweryna Spałka oraz dr hab. oraz promotora pomocniczego, prof. PŚ Agnieszki Kowalskiej-Styczeń. Recenzentami byli prof. dr hab. inż. Michał Trocki oraz dr hab. Paweł Cabata, prof. UEK.

Dr. inż. Mateusz Trzeciak spełnia zatem warunek 1., określony w art. 219 ust. 1, pkt. 1 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2024 poz. 1571, z późn. zm.)

3.2. Warunek 2. Posiada w dorobku osiągnięcia naukowe, stanowiące znaczny wkład w rozwój dyscypliny

3.2.1. Ocena formalna monografii

Jako osiągnięcie naukowe, Habilitant wskazał autorską monografię: M. Trzeciak, *Ocena sukcesu zarządzania programem*, PWE, Warszawa 2025, ISBN: 978-83-208-2638-8, liczba stron 215. Recenzentami wydawniczymi monografii są prof. dr hab. inż. Michał Trocki oraz dr hab. inż. Eryk Głodziński. Obie recenzje zawierają szereg uwag doskonalących dzieło, które, mam wrażenie, zostały w znacznej mierze uwzględnione w ostatecznej wersji monografii. Niemniej jednak obie recenzje mają wydźwięk pozytywny.

Wydawca monografii, tj. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, był ujęty pod pozycją 439, identyfikator 50300, w wykazie wydawnictw publikujących recenzowane monografie naukowe właściwym dla roku opublikowania monografii w ostatecznej formie, tj. dla roku 2025, o którym mowa w art. 219 ust. 1 pkt 2 lit. a, w zw. z art. 267 ust. 2 pkt 2 lit. a i ust. 3 ustawy – *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz. U. 2024 poz. 1571, z późn. zm.). Wykaz ten został ogłoszony jako załącznik do Komunikatu Ministra Edukacji i Nauki z dnia 22 lipca 2021 r. w sprawie wykazu wydawnictw publikujących recenzowane monografie naukowe.

Problematyka wskazanego osiągnięcia naukowego nie jest powiązana z tematyką rozprawy doktorskiej. Mieści się głównie w subdyscyplinach zarządzanie projektami oraz zarządzanie strategiczne, w ramach dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, w dziedzinie nauk społecznych. Habilitant zatem poprawnie zakwalifikował osiągnięcie naukowe.

3.2.2. Przesłanki podjęcia problematyki

Habilitant wskazuje, że jego główne zainteresowania badawcze oraz dorobek naukowy lokują się w subdyscyplinie zarządzanie projektami. Podjęta w monografii problematyka programów stanowi więc naturalną kontynuację i rozwinięcie wcześniejszej aktywności naukowej. Należy tutaj zwrócić uwagę, że o ile zarządzanie projektem stanowi dość powszechny przedmiot zainteresowania w polskiej literaturze, o tyle pozostałe dwie domeny, odnoszące się do portfeli i programów, podobnie jak zagadnienie dojrzałości projektowej nabierają na sile dopiero w ostatnim dziesięcioleciu. Autor zresztą słusznie odwołuje się w tym zakresie m.in. do dorobku szkoły warszawskiej, prof. M. Trockiego.

Potrzeba rozwoju wiedzy w zakresie zarządzania programami jest ogromna, nie tylko z punktu widzenia naukowego, ale także praktycznego. Jednym ze sporych wyzwań w tym zakresie jest m.in. uporządkowanie mechanizmów wdrażania strategii poprzez programy na różnych poziomach zarządzania państwem. Także w organizacjach biznesowych (w tym dobrze znany przykład Jastrzębskiej Spółki Węglowej)¹, doświadczenia wdrażania podejścia projektowego wskazują, że domena zarządzania programem, łącząc zarządzanie strategiczne i operacyjne, stanowi finalny element wdrożeń, wymagający osiągnięcia znacznej dojrzałości organizacji w domenach zarządzania projektem i zarządzania portfelem. Dlatego też uważam, że wybór problematyki przez Habilitanta wpisuje się nie tylko w aktualną i ważną dyskusję naukową, ale ma duże znaczenie dla praktyki zarządzania w organizacjach różnego typu.

Autor monografii koncentruje się na zagadnieniu oceny sukcesu w zarządzaniu programem. Dotyka zatem kluczowych pytań o:

- uzasadnienie podejmowanych działań oraz ocenę osiągniętych efektów,
- spójność produktów projektów realizowanych w programie oraz terminów ich dostarczenia z oczekiwanym przebiegiem dostarczania korzyści przez program,
- obszary ryzyka i niepewności oraz ich wpływ na przebieg programu i jego sukces.

Czy na wszystkie te pytania znalazłem odpowiedź w publikacji? W dużej mierze tak, jednak w obliczu nasilenia różnorodnych, globalnych zjawisk, destabilizujących otoczenie organizacji oraz wynikającego stąd renesansu teorii świata VUCA czy teorii N.N. Taleba, w mojej opinii, zagadnienia niepewności, odporności a nawet antykruchości programu zasługują na nieco więcej uwagi. Wydaje się, że są to kluczowe aspekty nie tylko z punktu widzenia przebiegu programu, ale przede wszystkim właśnie dla oceny jego sukcesu.

Podsumowując, wybór problematyki monografii oceniam bardzo pozytywnie – jest uzasadniona i ważna, zaś samo dzieło uważam za wartościowe zarówno z poznawczego jak i użytecznego punktu widzenia. Niemniej jednak, rozwinięcie zaproponowanego tematu pozostawia pewien niedosyt.

Poniżej przedstawiam uwagi szczegółowe dotyczące recenzowanej monografii, odnosząc się do takich kwestii jak: struktura monografii, metodyka badania, wyniki badań literaturowych oraz empirycznych, model oceny sukcesu programu, bibliografia oraz sposób opracowania stylistycznego i redakcyjnego monografii. Na ich podstawie postaram się sformułować

¹ Nagrody Polish Project Excellence Award (IPMA) oraz Strojny J., Witkowski K., Wąs S., *Influence of Sustainable Strategic Management on Methane Projects as Exemplified by the Jastrzębska Spółka Węglowa S.A. Mining Company*, *Energies* 2023, 16(9), 3680.

wnioski w odniesieniu do kluczowego z punktu widzenia roli recenzenta warunku, jaki powinien spełniać Habilitant, a więc posiadania w dorobku osiągnięcia naukowego, stanowiącego znaczny wkład w rozwój dyscypliny

3.2.3. Struktura monografii

Struktura monografii obejmuje wprowadzenie, pięć rozdziałów, podsumowanie i wnioski, bibliografię, spis rysunków oraz spis tabel. Monografia liczy 215 s., z czego tekst zasadniczy obejmuje 187 s.

Celem monografii jest „opracowanie modelu oceny sukcesu programu, obejmującego istotne obszary oraz kategorie sukcesu z uwzględnieniem potrzeby ciągłego doskonalenia” (s. 13, s. 88). Cel ten realizował w ramach następujących rozdziałów:

- Rozdział 1. Istota zarządzania programem,
- Rozdział 2. Sukces programu,
- Rozdział 3. Problematyka i organizacja badań pogłębionych,
- Rozdział 4. Wyniki badań,
- Rozdział 5. Model oceny sukcesu programu.

Treść monografii jest zgodna z przyjętym celem oraz zakresem problemowym. Zastosowana struktura pracy jest logiczna i kompletna. Dobrze odzwierciedla prowadzony proces badań literaturowych oraz empirycznych. Podporządkowana jest ponadto dyskusji kluczowych pojęć określonych w tytule pracy, co zwiększa nie tylko jej czytelność, ale przede wszystkim ułatwia odniesienie się do trafności rozważań merytorycznych.

3.2.4. Metodyka badania

Autor dokłada wielu starań aby precyzyjnie i transparentnie przedstawić przyjęte podejście i wytłumaczyć podejmowane decyzje. Zresztą, jest to nie pierwsza znana mi publikacja Autora, która świadczy o dobrym rzemiośle naukowym.

Punktem wyjścia badań przedstawionych w monografii jest zidentyfikowana przez Habilitanta luka poznawcza, którą opisuje w następujący sposób: „istnieje niedostatek kompleksowych badań, które mogłyby zidentyfikować uniwersalne czynniki sukcesu, niezależnie od typu, branży czy stopnia złożoności programu. Co więcej, w literaturze przedmiotu zauważa się, że percepcja sukcesu programu może różnić się wśród poszczególnych grup interesariuszy” (s. 10). Przeprowadzone, wstępne badania literaturowe, pozwalają Autorowi na zdefiniowanie czterech hipotez badawczych oraz siedmiu pytań z których dwa klasyfikuje jako teoriopoznawcze, zaś pięć jako badawcze. W odpowiedzi na zidentyfikowaną lukę oraz sformułowane hipotezy i problemy, Autor określa cel monografii, jakim jest „opracowanie modelu oceny sukcesu programu obejmującego istotne obszary oraz kategorie sukcesu z uwzględnieniem potrzeby ciągłego doskonalenia w programach”. Jest to w mojej opinii dość wąskie i produktowe ujęcie. Cel monografii został zoperacjonalizowany do pięciu szczegółowych celów poznawczych i dwóch celów użytkowych.

W związku z postawionymi celami, dążąc do odpowiedzi na pytania oraz weryfikacji postawionych hipotez, Autor proponuje procedurę badawczą obejmującą badania literaturowe oraz ilościowe i jakościowe badania empiryczne. Fundamentem badań empirycznych ma być systematyczny przegląd literatury ukierunkowany na identyfikację listy

czynników sukcesu programu. Czynniki te poddawane są następnie ocenie przez menedżerów biorących udział w zarządzaniu programem. Na tej podstawie wyodrębnia się kategorie i obszary sukcesu programu, wykorzystując odpowiednio analizę czynnikową oraz analizę skupień. Autor bada także relacje między kategoriami i obszarami sukcesu. Na tej podstawie konstruuje model oceny sukcesu w zarządzaniu programem, który poddaje ocenie ekspertów IPMA, specjalizujących się w modelu IPMA PEB.

Metodyka badań oraz logika procesu badawczego została dość dobrze przedstawiona już we wstępie, zaś rozwinięta w rozdziale trzecim, pt. *Problematyka i organizacja badań pogłębianych*. Doceniam zastosowanie schematów do zobrazowania sposobu postępowania (s. 92 i 94). Opis doboru prób oraz opis metod jest syntetyczny, ale czytelny. W mojej opinii tryb postępowania badawczego przyjęty w monografii jest zgodny z zasadami badań społecznych. Zastosowany model badawczy jest spójny i kompletny a dobór metod i technik badawczych czy konstrukcja kwestionariuszy są właściwe i adekwatne z punktu widzenia przyjętych celów i założeń badania. Mam tutaj jednak dwie refleksje bardziej generalnej natury. Po pierwsze, przyjęty cel monografii uwzględnia potrzebę ciągłego doskonalenia, a więc uwzględnia perspektywę procesową. Badania empiryczne były tymczasem prowadzone w okresie marzec-grudzień 2021 r. (s. 95), czyli w okresie mocno zdeterminowanym przez pandemię COVID. Na tak rozłożony w czasie proces badawczy, którego finalizacją jest monografia, nałożyła się zatem istotna dynamika kontekstu prowadzonych badań. Pandemia COVID, a później wybuch wojny w Ukrainie uzmysłowiły jak duże znaczenie dla przebiegu oraz sukcesu programów może mieć zjawisko niepewności. Tymczasem podejście przyjęte przez Autora dość wstrzemięźliwie uwzględnia ten aspekt. Druga refleksja dotyczy samej oceny modelu przez ekspertów. Rozumiem istniejące ograniczenia dostępu do ekspertów, chcę jednak zwrócić uwagę na to, że nagroda PEA (*Project Excellence Award*) oraz standard PEB (*Project Excellence Baseline*) służą do oceny projektów, często dużych i złożonych, ale jest to domena zarządzania projektem a nie programem. Być może nie jest to uwaga bardzo krytyczna, ale moim zdaniem należy uwzględniać ograniczenia i potencjalne zakłócenia perspektywy oceny, wynikające z tej okoliczności.

3.2.5. Wyniki badań wstępnych

Autor monografii prowadzi badania wstępne, ukierunkowane na ocenę aktualnego stanu wiedzy oraz określenie luki poznawczej, deficytów istniejącego stanu wiedzy na które chce odpowiedzieć poprzez badania zasadnicze, realizując tym samym postawiony cel. Wyniki badań wstępnych przedstawiono w dwóch pierwszych rozdziałach monografii, pt. *Istota zarządzania programem* oraz *Sukces programu*. W rozdziale pierwszym omówiono podstawowe pojęcia i typologie w zarządzaniu programem. Następnie doprecyzowano rolę programu jako narzędzia realizacji celów strategicznych. Omówiono także cykl życia programu oraz wybrane zagadnienia zarządzania programem. Rozdział drugi poświęcono natomiast definicji sukcesu programu i sukcesu zarządzania programem, wpływ kontekstu na skuteczność i sukces programu. Zidentyfikowano także i omówiono czynniki sukcesu programu oraz wybrane modele oceny sukcesu w zarządzaniu programem. Badania wstępne prowadzone są metodą narracyjną uzupełnioną krytyczną oceną aktualnego stanu wiedzy. Pozwalają nie tylko na określenie luki w istniejącej wiedzy, ale także poprawne zarysowanie istotnego problemu naukowego.

Autor w tej części monografii prowadzi rozważania oparte na podstawie analizy dość szerokiego zakresu literatury przedmiotu, co świadczy o dobrym rozeznaniu w podejmowanej problematyce. Przedstawione wyniki badań wstępnych tworzą w mojej opinii dobry punkt wyjścia do zasadniczej części badań.

Prezentacja wstępnych wyników badań pozwala także na przyjęcie i zaprezentowanie spójnego zestawu podstawowych pojęć. Dwa kluczowe wynikają z tytułu monografii – jest to pojęcie programu oraz sukcesu zarządzania programem. Dyskusja na temat pojęcia programu, jego cech oraz różnic względem projektu czy portfela ma niewątpliwie charakter porządkujący, choć brakuje mi pewnej klamry w postaci autorskiej propozycji definicji, zwłaszcza że Autor sam dostrzega że pojęcie programu jest wciąż niejednoznaczne (s. 18). Autor także prezentuje rozważania dotyczące sukcesu programu. Uwzględnia pewną ewolucję poglądów, która, podobnie jak na poziomie projektów uwzględnia aspekty jakościowe oraz perspektywę wartości dla interesariuszy. Stwierdza zatem, że sukces programu to „osiągnięcie optymalnych korzyści oraz zgodność ze zdefiniowanymi parametrami, włączając aspekty jakościowe, innowacje i zrównoważony rozwój przy jednoczesnej satysfakcji interesariuszy” (s. 63). Sukces zarządzania programem rozumie zaś jako „osiągnięcie celów programu poprzez efektywne wykorzystanie zasobów, realizację działań zgodnie z harmonogramem i dostarczanie optymalnych rezultatów z uwzględnieniem satysfakcji interesariuszy, innowacji, korzyści biznesowych i zrównoważonego rozwoju” (s. 63). W obu rozdziałach, Autor porządkuje dotychczasową wiedzę także w odniesieniu do innych terminów istotnych z punktu widzenia przyjętej problematyki. Oczywiście, można mieć pewne wątpliwości co do zaproponowanych definicji, niemniej jednak sposób ich wypracowania oraz przyjęte ustalenia należy uznać za prawidłowe.

3.2.6. Wyniki badań zasadniczych

Założenia badań zasadniczych Autor monografii przedstawił w rozdziale trzecim, pt. *Problematyka i organizacja badań pogłębionych*. W pewnym zakresie odniosłem się do nich w części dotyczącej metodyki badań. W tej części natomiast skupię się na wynikach badań przedstawionych w rozdziale czwartym. Obejmują one identyfikację czynników wpływających na powodzenie programu na podstawie systematycznego przeglądu literatury a następnie wyłonienie krytycznych czynników sukcesu programu z uwzględnieniem perspektywy różnych ról zarządczych. Na tej podstawie zdefiniowano kategorie i obszary sukcesu programu.

Proces systematycznego przeglądu literatury przedstawiono na s. 106-107. Badanie pozwoliło na zidentyfikowanie blisko 40 publikacji stanowiących podstawę dalszych prac. Listę zidentyfikowanych czynników przedstawiono wraz z odwołaniem do w obszernej tabeli zlokalizowanej na stronach 110-116. Badaniem objęto aktualną literaturę a wyniki uważam za niezmiernie interesujące. Znaczną listę czynników poddano ocenie z uwzględnieniem perspektywy ról projektowych na grupie 578 ekspertów. Docierając do nich Habilitant wykorzystał różnorodne kanały dystrybucji, w tym sieć kontaktów związanych z jego aktywnością w światowych organizacjach skupiających profesjonalistów zarządzania projektami (IPMA i PMI). Struktura i liczba badanych osób wygląda imponująco. Wyniki badań prezentowane na s. 118-129 są bardzo wartościowym uzupełnieniem istniejącej wiedzy, szczególnie prezentacja perspektyw różnych ról zarządczych. Wyniki omówione są szczegółowo i transparentnie. Zastosowane podejście i wykorzystane procedury analizy czynnikowej i analizy skupień uważam za poprawne. Zastosowanie dodatkowych wymiarów –

kategorii i obszarów sukcesu w mojej opinii nieco komplikuje obraz, ale tworzy dodatkową warstwę poznawczą, niezbędną z punktu widzenia ładu organizacyjnego i podnoszenia dojrzałości projektowej organizacji.

Uzyskane wyniki badań pozwalają Autorowi odnieść się do postawionych pytań i hipotez a także przejść do głównego etapu odpowiedzi na postawiony cel pracy, a więc konstrukcji modelu oceny sukcesu programu.

3.2.7. Model

Habilitant wskazał, że głównym celem monografii jest „opracowanie modelu oceny sukcesu programu, obejmującego istotne obszary oraz kategorie sukcesu z uwzględnieniem potrzeby ciągłego doskonalenia” (s. 10). Zwieńczeniem działań ukierunkowanych na jego osiągnięcie jest rozdział piąty pt. *Model oceny sukcesu programu*. Konstrukcja modelu rozpoczyna się od określenia relacji między kluczowymi czynnikami sukcesu programu a kategoriami i obszarami (s. 155). Na tej podstawie Autor prezentuje schemat modelu sukcesu w zarządzaniu programem. Mam wrażenie, że w rozdziale prezentującym model wkraść się pewien chaos związany z wykorzystaniem pojęć sukcesu programu i sukcesu zarządzania programem, co utrudnia nieco zrozumienie intencji Autora.

Interesującym uzupełnieniem jest wprowadzenie dynamiki modelu w dwóch wymiarach. Pierwszy, poprzez wskazanie elastyczności i adaptacyjności, niezawodności i optymalizacji oraz skuteczności i wydajności jako mechanizmów wspierających relacje między obszarami a kategoriami. Drugi natomiast wykorzystuje model PDCA dla kategorii w ramach poszczególnych obszarów. Struktura zależności między elementami modelu jest dość złożona. Mimo że jest to ciekawa poznawczo propozycja, jej zastosowanie w praktyce może być dość trudne. Niemniej jednak Autor podejmuje próbę opisu procesu przeprowadzenia oceny sukcesu w zarządzaniu programem. Nie jest to typowe podejście dla pracy awansowej habilitacyjnej. Z drugiej strony jednak wpisuje się w rozwój Habilitanta i w mojej opinii stanowi wartość dodaną monografii.

Odrębnym zabiegiem jest weryfikacja użyteczności modelu przez ekspertów zajmujących się oceną projektów według standardu PEB. Znając ten standard i wielowymiarowy model opisujący doskonale zarządzanie projektami z ostrożnością odbieram przedstawione oceny i dobór próby. Moje wątpliwości w tym zakresie wyraziłem w części recenzji dotyczącej metodyki. Jednym z możliwych rozwiązań alternatywnych do zastosowanego przez Habilitanta, jest weryfikacja przebiegu oceny na przykładzie konkretnego programu. Innym rozwiązaniem mogło być wykorzystanie jako ekspertów osób biorących wcześniej udział w badaniu ilościowym.

3.2.8. Bibliografia

Bibliografia monografii obejmuje ponad 300 pozycji literatury, zarówno polsko, jak i obcojęzycznych. Publikacje odnoszą się do zagadnień metodologicznych, jak i związanych z podjętą problematyką badań. Autor wykorzystuje także publikacje zawierające główne standardy i wytyczne zarządzania projektami. Zauważyłem zarówno pozycje wydane bardzo niedawno, jak i publikacje z dość odległą datą wydania. Moim zdaniem zarówno liczba pozycji jak i dobór literatury jest poprawny i świadczy o dobrym rozeznaniu Autora w podejmowanej problematyce. Doceniam także odwołania do bogatego dorobku jednostki macierzystej.

3.2.9. Opracowanie stylistyczne i redakcyjne

Monografia jest w mojej opinii dopracowana pod względem stylistycznym i redakcyjnym. Prowadzona narracja jest logiczna, momentami dość syntetyczna. Zdania formułowane są w sposób zrozumiały dla Czytelnika. Doceniam liczne tabele, schematy, rysunki, wykresy przygotowane w sposób pieczołowity, z dbałością o czytelność i atrakcyjność wizualną. Zastosowanie rozwiązań kolorystycznych jest estetyczne, pozwala lepiej zrozumieć intencje Autora i jego sposób rozumowania, a jednocześnie nie jest przesadne. Publikacja sprawia pod tym względem bardzo dobre wrażenie, jest wręcz wzorcowa.

3.2.10. Podsumowanie

W mojej opinii recenzowana monografia jest osiągnięciem naukowym, które stanowi znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Główne wartości, które wnosi do istniejącej już wiedzy, to:

- uporządkowanie istniejącej wiedzy na temat istoty programu, zarządzania programem i sukcesu w zarządzaniu programem,
- identyfikacja czynników sukcesu programu w oparciu o przeprowadzone badania literaturowe,
- uzyskanie unikatowych wyników badań międzynarodowych, prowadzonych na znacznej próbie, pozwalających na określenie różnych perspektyw i oczekiwań względem programu i zarządzania programem, wynikających z pełnionych ról organizacyjnych,
- opracowanie autorskiego, wielowymiarowego modelu oceny sukcesu programu, mającego nie tylko walory poznawcze, ale także potencjalne walory praktyczne.

Dr. inż. Mateusz Trzeciak spełnia zatem warunek 2., określony w art. 219 ust. 1, pkt. 2 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2024 r. poz. 1571, z późn. zm.).

3.3. Warunek 3. Wykazuje istotną aktywność naukową

Aktywność naukowa Habilitanta po uzyskaniu stopnia doktora obejmuje okres 2018-2025. Zważywszy, że badania empiryczne przedstawione w monografii stanowiącej osiągnięcie naukowe, przeprowadzone zostały w 2021 r., oznacza to że bardzo szybko po rozpoczęciu prace przygotowujące do kolejnego awansu.

Główne zainteresowania naukowe Habilitanta koncentrują się wokół następujących zagadnień:

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

Wszystkie, wymienione zagadnienia mieszczą się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, a koncentrują głównie w subdyscyplinie zarządzanie projektami. Aktywność naukowa Habilitanta, mimo krótkiego czasu od uzyskania stopnia doktora jest dość intensywna i skutkuje liczbą 36 publikacji (4,5 rocznie). Zestawienie uzyskanych wskaźników naukometrycznych przedstawiono w tabeli na s. 38 autoreferatu. Wynika z niej m.in., że spośród 36 publikacji, 3 posiadały Impact Factor (sumaryczny IF=9,052), 5 publikacji było

indeksowanych w bazie Web of Science, zaś 8 w Scopus. łączna uzyskana punktacja ministerialna wyniosła 1685.

W okresie objętym oceną, dr inż. Mateusz Trzeciak intensywnie prowadził także projekty naukowe w ramach konkursów dla młodych naukowców i uczestników prac naukowych, w tym, w 2023 r., projekt pt. *Wpływ czynników zarządzania programami na sukces programu: analiza determinant i obszarów sukcesu*.

Habilitant, po uzyskaniu stopnia doktora, odbył łącznie cztery staże naukowo-dydaktyczne, w tym trzy zagraniczne (w Arctic University of Norway, University of Iceland oraz Northeastern University w Londynie) i jeden krajowy (w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie). Wykazuje także efekty tych staży w postaci publikacji. Dodatkowo, nawiązał współpracę z dwiema instytucjami akademickimi – The London Academy of Science and Business oraz Penn State Hazleton, Pennsylvania State University, co skutkowało także publikacjami naukowymi. Habilitant uczestniczył także w przygotowaniu projektu w zespole międzynarodowym.

Kolejnym wymiarem aktywności Habilitanta są konferencje, kongresy i sympozja naukowe. Dorobek w tym zakresie przedstawiono w tabeli na s. 39 autoreferatu. Wynika z niej, że łącznie uczestniczył on w 34 konferencjach, kongresach lub sympozjach naukowych, w tym 8 o zasięgu międzynarodowym, a pozostałe – krajowym. Większość z tych aktywności wiązała się z wystąpieniem a znaczna część kończyła się także publikacją referatu.

Prezentując sylwetkę Habilitanta podkreśliłem że jest to osoba znana w środowisku zarządzania projektami – zarówno wśród naukowców zajmujących się tą problematyką jak i wśród praktyków skupionych wokół organizacji międzynarodowych, szczególnie IPMA (International Project Management Association). Jest to jedna z organizacji międzynarodowych, w których dr. inż. Mateusz Trzeciak wykazuje aktywne uczestnictwo. Działa także w Stowarzyszeniu Wychowanków Politechniki Śląskiej, IPMA Young Crew Polska, Towarzystwie Naukowym Organizacji i Kierowania.

W autoreferacie przedstawiono także bogaty dorobek osiągnięć dydaktycznych i organizacyjnych a także, tak ważnej dla upowszechniania nauki, aktywności popularyzatorskiej.

W mojej opinii Habilitant, mimo krótkiego okresu od uzyskania stopnia doktora, wykazuje się istotną aktywnością naukową. Mimo, że koncentruje ją głównie w ramach ośrodka macierzystego, to realizował ją także na innych uczelniach oraz współpracując z instytucjami naukowymi, w tym także podmiotami zagranicznymi. Warto podkreślić, że rozwój i aktywność naukowa, a także pozanaukowa (dydaktyczna, popularyzatorska, a nawet doświadczenia praktyczne poza uczelnią) są bardzo spójne. Pozwoliło to na uzyskanie wyraźnego postępu w rozwoju naukowym w okresie po uzyskaniu stopnia doktora.

Uważam zatem, że dr. inż. Mateusz Trzeciak spełnia także warunek 3, określony w art. 219 ust. 1, pkt. 3 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz.U. z 2024 r. poz. 1571, z późn. zm.)

4. Konkluzja końcowa

Przedmiotem działalności naukowej dr. inż. Mateusza Trzeciaka jest problematyka zarządzania projektami, istotna zarówno z punktu widzenia teorii jak i praktyki. Mieści się ona w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Monografia naukowa pt. *Ocena sukcesu zarządzania programem*, PWE, Warszawa 2025, ISBN: 978-83-208-2638-8, liczba stron 215, wskazana przez Habilitanta odnosi się do istotnego problemu naukowego w naukach o zarządzaniu i jakości. Zawiera wartościowe badania literaturowe, porządkujące istniejący stan wiedzy w zakresie podjętej problematyki oraz identyfikujące czynniki sukcesu programu. Badania empiryczne, prowadzone na znacznej, międzynarodowej próbie, pozwalają ponadto na wzbogacenie wiedzy o bardzo wartościowe ujęcie perspektywy różnych ról organizacyjnych w ocenie programu. Natomiast, zaproponowany, autorski model oceny sukcesu programu stanowi odpowiedź na postawiony cel monografii, uwzględniając zarówno złożoność jak i dynamikę opisywanego zjawiska. W związku z powyższym uważam, że monografia jest osiągnięciem naukowym, stanowiącym znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

Łączny dorobek Habilitanta, zarówno w obszarze naukowym i publikacyjnym, jak i w pozostałych wymiarach – dydaktycznym, organizacyjnymi i eksperckim, także według mnie spełnia kryteria ustawowe.

Podsumowując, analiza dorobku naukowego dr. inż. Mateusza Trzeciaka pozwala stwierdzić, że jego osiągnięcia naukowe odpowiadają wymaganiom określonym w art. 219 ust. 1 pkt 2. ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz.U. z 2024 r. poz. 1571, z późn. zm), koniecznym do uzyskania awansu naukowego. Dlatego też popieram wniosek dr. inż. Mateusza Trzeciaka o nadanie mu stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, uznając, że jest uzasadniony.