

Łódź, dn. 14.12.2025 r.

dr hab. Anna Kaczorowska, prof. UŁ
Katedra Informatyki
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Łódzki

Recenzja
poprawionej rozprawy doktorskiej Pana mgra Wojciecha Janka
pt. „Model reagowania centralnej administracji publicznej na kryzys epidemii”,
przygotowanej pod kierunkiem naukowym dra hab. inż. Janusza Zawila-
Niedźwieckiego, prof. Uczelni

1. Podstawa formalna przygotowania recenzji

Podstawą przygotowania recenzji poprawionej rozprawy doktorskiej jest pismo Przewodniczącej Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Warszawskiej, Pani Profesor Katarzyny Rostek, z dnia 29 października 2025 r., w sprawie wykonania recenzji poprawionej rozprawy doktorskiej mgra Wojciecha Janka. Ocenę rozprawy doktorskiej przygotowano zgodnie z art. 187 i art. 190 ust. 2-4 ustawy z dnia 20.07.2018 r. *Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce* (Dz.U. z 2021 poz. 478 z późn. zm.).

Przedstawiona recenzja poprawionej pracy dotyczy oceny uzupełnień i odniesień do uwag zawartych w poprzedniej wersji rozprawy doktorskiej.

2. Ocena tytułów rozdziałów i podrozdziałów rozprawy doktorskiej oraz identyfikacji luki poznawczej

W poprawionej wersji pracy, w rozdziale *Wprowadzenie*, rozszerzono podrozdziały *Proces badawczy* i *Zakres pracy*.

W związku z tym, w *Spisie treści*, w rozdziale *Wprowadzenie*, powinny być dodane następujące podtytuły:



- 1) *Modele zarządzania kryzysowego* (s. 15; w tekście pracy również nie ma tego podtytułu);
- 2) *Cele pracy* (s. 45);
- 3) *Proces badawczy* (s. 49).

Tytuły pozostałych podrozdziałów zostały sformułowane poprawnie.

Autor, w uzupełnieniu *Luki badawczej*, zwraca uwagę na konieczność opracowania prostego modelu wspierającego urzędników w różnych sytuacjach kryzysowych.

3. Uzupełnienia, braki i błędy

W rozdziale *Wprowadzenie* zostały dodatkowo szczegółowo opisane nowe kwestie. Zaprezentowano tutaj nowy model procesu MBO przedstawiony na Rysunku 1. Opisano główne zalety metody zarządzania MBO, w której wykonywanych jest 5 kolejnych kroków (ss. 15-28). Cechą tego modelu jest zarządzanie przez cele. Główną zaletą modelu jest jego prostota. Kolejne kwestie są opisane na stronach 30-31, 41-42 i 44-45.

W rozdziale I, w pkt. 1.2. *Publiczne zarządzanie kryzysowe i usługi kluczowe* zwrócono uwagę na fakt, że głównymi zagrożeniami dotyczącymi zarządzania kryzysowego są: ogromna ilość danych, fake newsy i dane przeinaczone oraz ukrywanie informacji. Każde z wymienionych zagrożeń jest bardzo groźne i ma wpływ na fazy przygotowania, reagowania i odbudowy. Każda z tych faz ma swoje wyzwania i cele. Usuwanie skutków negatywnych zdarzeń to główny cel zarządzania kryzysowego, które Autor nazywa usługami kluczowymi.

Model (pokazany na rysunku 5) nazwany *Sześć sposobów na śmierć*, przedstawiony w poprzedniej wersji pracy, w nowej wersji został uszczegółowiony (ss. 74-75). Jest to model bardzo rozpowszechniony i przydatny przy analizie przypadków kryzysowych, również gdy występuje redundancja. Masowo używany jest w USA i krajach anglosaskich.

Dodany został również podrozdział 1.5. *Założenia i wyniki systematycznego przeglądu literatury* (ponad 11 nowych stron). Autor wykorzystuje tutaj dwie bazy: JSTOR i DOAJ, które gromadzą informacje o czasopiśmie naukowych i akademickich występujących w otwartym dostępie. Doktorant przedstawił zbiór tytułów artykułów i rozdziałów wykorzystywanych w



ciągu, nie w pełni jest przekonana o słuszności wywodów Autora, dotyczących reprezentatywności wybranej grupy respondentów.

Pomimo poprzednio zgłoszonej uwagi, w dalszym ciągu brak jest opisu rysunku 9 (s. 132), tzn. nie podano co oznaczają liczby widoczne na tym rysunku.

Uzupełniając punkt 4.3. *Wnioski z wywiadów jako wytyczne do opracowania modelu reagowania* Autor podkreśla, że proponowany model powinien głównie charakteryzować się prostotą. Niezbędne jest: zapisywanie konkretnych celów, uzyskiwanych rezultatów a następnie należy dokonać weryfikacji modelu. W grupach opracowywujących model rzadko powinny uczestniczyć osoby zarządzające. Następnym krokiem jest rozliczanie przede wszystkim porażek i przyczyn ich powstawania a nie sukcesów. Ważną kwestią, według Autora, jest ciągła poprawa komunikacji, która powinna być oparta na liczbach i faktach. Przedstawione w tabeli 11 wnioski z wywiadów zostały tutaj słusznie uzupełnione poprzez opracowane przez Autora sposoby ich wdrożenia do modelu.

W pracy mylnie nadano taką samą numerację dwóm różnym rysunkom. Rysunek o numerze 9, znajduje się zarówno na stronie 118 jak i na stronie 132. W *Spisie tabel i rysunków* (ss. 238-239) w ogóle nie podano numerów stron.

Zbędny jest rysunek nr 12 (s. 183, rozdział V), pisano o tym we wcześniejszej recenzji.

Dysertant nie uwzględnił uwag zawartych na stronach 11 i 12 w poprzedniej recenzji. Dotyczy to treści podanych w punkcie 5.3. *Wytyczne użycia modelu*. Odnosi się to do rysunków 14, 16, 17 i 18, które można uznać jako zbędne.

Niestety, ponownie napisano słowo *przewagi* (na ss. 118 i 195) co jest błędem.

Na stronie 185 jest przywołany podrozdział 5.2.3. W pracy nie istnieje w ogóle taki podrozdział. Jest to kolejny przykład nie uwzględniania uwag podanych poprzednio.

Dodatkowo, w pracy zamieszczono punkt 6.5. *Podsumowanie i udział doktoranta*. Taki podtytuł jest niepoprawny. Samo słowo *Podsumowanie* jest w pełni wystarczające. W punkcie tym, w drugim akapicie (s. 215) napisano „Na rok 20254 ...”.



przeoglądzie literatury. Niewątpliwie, została tutaj wykonana żmudna praca, w wyniku której uzyskano dobre rozeznanie literaturowe dla analizowanej kwestii.

W Tabeli 2 dodatkowo, w dość szczegółowy sposób, przedstawiono pytania badawcze związane z siedmioma celami. W tabeli tej został dodany cel 7 *Weryfikacja modelu*.

Rysunek 4 na stronie 68 ma podpis *System zarządzania kryzysowego*, a w spisie rysunków (s. 238) jest podany tytuł *System zarządzania*. Nie uwzględniono, poprzednio podanej uwagi, dotyczącej Tabeli 3 (s. 79). Taka sama tabela jest zamieszczona na stronie 178, ale ma numer 2.

W rozdziale II (s. 101) mylnie napisano „na rysunku 8”, powinno być „na rysunku 7”. Rysunek 7 (zgodnie z poprzednio podaną uwagą) powinien mieć tytuł *Zestaw zasad postępowania i zaleceń w czasie epidemii*. Na s. 107, w miejscu gdzie są wymienione działania rządu USA, powinno być dopisane „z następujących powodów”. W rozdziale tym dodano podrozdział 2.4 *Kwerenda aktów prawnych i decyzji administracyjnych oraz ważniejszych wypowiedzi politycznych* (3 strony). Przedstawiono Tabele: numer 6 – dotyczy USA, numer 7 – Tajwanu i numer 8 – Izraela. Jest to zestaw wybranych, przydatnych aktów prawnych, z lat 2020-2024, obowiązujących w czasie epidemii.

Rozdział III zawiera się tylko na dwóch stronach, na których dostrzeżono 22 błędy (Tabela 9 powinna być tylko w Załączniku). Tabela 9 (na s. 121) ma tytuł *Kwestionariusz ankiety* a w spisie tabel podano tytuł *Konstrukcja ankiety* (s. 238).

Jest to niedopuszczalne, żeby takie bałaganiarstwo miało miejsce w pracy naukowej.

W dalszym ciągu aktualne są zastrzeżenia dotyczące małej liczby wywiadów pogłębionych. Jest ich nadal tylko 9. Zachodzi zatem ponowne pytanie – *Czy jest to próba wystarczająco reprezentatywna?*

Autor uzupełnił treść punktu 4.1. *Założenia wywiadów pogłębionych* (s. 130), w którym zwrócił uwagę na przydatność przeprowadzonych wywiadów. Podaje zalety wynikające z tych wywiadów, zarówno co do kompetencji wybranych osób, jak i instytucji, które te osoby reprezentowały. Dotyczy to szczególnie przypadków, w których nie wszystkie organizacje wybrane do wywiadów były częścią systemu ochrony zdrowia. Recenzentka jednak, w dalszym



W *Podsumowaniu* ... (punkt 6.5) Autor stwierdził, że model jest gotowy do wdrożenia i pełnego wykorzystania oraz nadmienił, że w trakcie wdrażania model poprawiano uwzględniając wyniki przeprowadzonych wywiadów pogłębionych.

W *Zakończeniu* (s. 216) Autor uzupełniając tekst napisał trzy zdania, w których trudno doszukać się sensu. Szczytem braku logiki w rozumowaniu jest zdanie: „Autor ma nadzieję, że w przyszłości użycie modelu, w szczególności w aspekcie komunikacyjnym, komunikacja zarówno porażek jak i sukcesów oraz, przede wszystkim ustalenie value proposition, będzie czymś co pozwoli w przyszłości lepiej zapanować nad takimi tendencjami”. Podobny „kwiatek” znajduje się na stronie 30 punkt 1. Brzmi on: „Administracja państwowa tj., w uproszczeniu, ta niepodlegająca rządowi, tj. Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej, Najwyższa Izba Kontroli, Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji czy Narodowy Bank Polski”.

Strony podane w spisie treści nie są zgodne z rzeczywistymi numerami stron dysertacji. Bardzo utrudnia to analizę treści dysertacji.

W poprawionej wersji pracy, w wielu nowych miejscach, na przykład w *Zakończeniu* czy w punkcie 6.4 jest źle sformatowany tekst.

Występująca nadal w pracy, niby poprawionej, ogromna liczba usterek skłania do zasadniczego pytania *Co jest tego przyczyną?* Na pewno brak korekty, a także można stwierdzić brak u Autora dbałości o dobry styl, a wręcz jest to chaotyczny styl i duży nieład.

Oczekuję odpowiedzi w kwestiach podanych w poprzedniej recenzji, jak również w recenzji poprawionej dysertacji.

4. Ocena celów sformułowanych w rozprawie doktorskiej i procesu badawczego

Cele badawcze zostały opisane szczegółowo we *Wprowadzeniu*. Podano tam te same grupy celów, tzn. cele poznawcze, metodyczne i cel aplikacyjny. Obecnie Tabela 2. *Matryca celów oraz badań* zawiera dodatkowy cel 7 *Weryfikacja modelu*, a ponadto, dla każdego z celów, dodano pytania badawcze związane z opracowaniem planu wdrożenia modelu w działaniu programu Govtech.



Dla zrealizowania kwestii wynikających z pytań badawczych, związanych z realizacją celu pierwszego, dokonano szczegółowego przeglądu literatury oraz aktów prawnych regulujących zarządzenia kryzysowe w Polsce (np. Ustawa o zarządzaniu kryzysowym z 2007 r., raporty NIKu dotyczące zarządzania kryzysowego, literatura naukowa związana z cyfryzacją i centralizacją danych).

Przedstawione w poprzedniej wersji rozprawy wywiady pogłębione przeprowadzono tylko z tymi samymi respondentami. Czyli nie zostało uwzględnione zastrzeżenie podane w poprzedniej recenzji, dotyczące nie w pełni reprezentatywnej grupy respondentów.

W pracy nie znalazłam hipotez badawczych, o których pisałam w poprzedniej recenzji.

5. Ocena strony formalnej i językowej

W dalszym ciągu rozprawa jest napisana niestarannie bez zachowania reguł jakie obowiązują w przypadku opracowań naukowych. Przede wszystkim brak wnikliwej korekty pracy w formie wydrukowanej. Powtarzam to dlatego, że korekta nigdy nie jest zbędna

6. Ocena struktury rozprawy doktorskiej

Rozprawa została wydana przez Wydawnictwo Naukowe Politechniki Warszawskiej w 2025 r. Obejmuje łącznie 281 stron (poprzednio liczyła 192 strony), napisanych drobną czcionką.

Zawiera *Wprowadzenie* (aż 49 stron), sześć rozdziałów merytorycznych (łącznie 160 stron, w poprzedniej wersji – 152 strony). Obecna wersja rozprawy zawiera 5 załączników, podczas gdy wcześniejsza praca miała tylko 2 załączniki. Te nowe załączniki to Załącznik 3. *Instrukcja wdrożenia modelu*, Załącznik 4. *Kwestionariusz ankiety*, Załącznik 5. *Przegląd literatury*.

Publikacji monograficznych jest 48. Artykułów naukowych i opracowań jest 29. Źródła internetowe obejmują 138 pozycji.

Podobnie jak poprzednio strony podane w *Spisie treści* znowu w ogóle nie odpowiadają rzeczywistym numerom stron dysertacji, co bardzo utrudnia czytanie.



Spis skrótów i oznaczeń stosowanych w tekście, przedstawiony na stronie 9., obecnie zawiera 38 pozycji. Autor w dalszym ciągu nazywa to skrótami, podczas gdy są to skrótownice lub akronimy. Ponadto, Autor, w wielu przypadkach, pisze z małej litery pełne nazwy, np. Główny inspektorat sanitarny, Państwowe wydawnictwo naukowe, System informacji oświatowej, Value proposition.

7. Pytania do Doktoranta

Recenzowana rozprawa jest podstawą do sformułowania pytań, które kieruję do Autora. Szczególnie interesuje mnie zdanie Doktoranta w odniesieniu do następujących kwestii:

Jak zostały przedstawione początki globalizacji w roku 1000 przez Valerie Hansena?

W spisie literatury nie dostrzegłam żadnej pozycji napisanej przez Autora dysertacji. Proszę o wyjaśnienie tej kwestii.

W dalszym ciągu aktualne są pytania zawarte w poprzedniej recenzji.

8. Konkluzja recenzji

Uwzględniając wymogi ustawowe stwierdzam że teoretyczna część rozprawy zawiera wartości merytoryczne podane we *Wprowadzeniu* i dwóch rozdziałach, pierwszym i drugim.

Dla realizacji celów pracy korzystano z nowo przygotowanego, systematycznego przeglądu literatury oraz aktów prawnych obejmujących zarządzenia kryzysowe w Polsce.

Przeprowadzone postępowanie badawcze wykorzystujące zróżnicowane metody, oparte na celach rozprawy, pozwala stwierdzić, że praca posiada oryginalny charakter.

Ważnym stwierdzeniem Autora, zawartym w *Podsumowaniu*, jest to, iż model jest gotowy do wdrożenia i pełnego wykorzystania.

Na zakończenie przekazuję przesłanie dla Doktoranta. Należy koniecznie zawsze przestrzegać zasady zachowania dobrego stylu, ponieważ nie tylko ważna jest merytoryczna strona pracy naukowej (tzn. co i ile jest napisane), ale również językowa (jakim językiem jest napisane). W pracy są bowiem fragmenty napisane poprawnie, ale dużo więcej jest takich, które bardzo obniżają jej poziom.



Rekapitulując, stwierdzam, że recenzowana, poprawiona rozprawa doktorska, mgra Wojciecha Janka, zat. „Model reagowania centralnej administracji publicznej na kryzys epidemii”, przygotowana pod kierunkiem naukowym dra hab. inż. Janusza Zawiało-Niedźwieckiego, prof. Uczelni, w obecnej postaci zasługuje na ocenę pozytywną, może być przyjęta i wnoszę o dopuszczenie do publicznej obrony.



dr hab. Anna Kaczorowska, prof. UŁ