Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Katowice, 03.12.2025r.

dr hab. prof. UE Tomasz Papaj
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Recenzja rozprawy doktorskiej Pana mgr. Wojciecha Janka pt.
„Model reagowania centralnej administracji publicznej na kryzys epidemii"
napisanej pod kierunkiem dr hab. inż. prof. uczelni, Politechnika Warszawska, Janusza Zawiła - Niedźwieckiego, w której promotorem pomocniczym był dr. inż. Witold Skomra.

1. Podstawa przygotowania recenzji

Niniejsza recenzja została napisana w związku z postępowaniem w sprawie nadania stopnia doktora Panu mgr. Wojciechowi Janek w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości w Politechnice Warszawskiej (PW).

Podstawą wykonania recenzji jest wyznaczenie na recenzenta w postępowaniu w sprawie nadania stopnia doktora zgodnie z decyzją Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Warszawskiej z posiedzenia w dniu 22 października 2024r. (Uchwała nr 292/II/2024) w związku z art. 190 ust. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018r. - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2024 r. poz. 1571, t.j. ze zm.) oraz Uchwałą nr 321/L/2023 Senatu PW z dnia 29 marca 2023r. (w sprawie sposobu postępowania w sprawie nadania stopnia doktora), a także Uchwałą nr 15/III/2025 Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Warszawskiej z posiedzenia w dniu 25 lutego 2025r. w sprawie poprawienia rozprawy doktorskiej w postępowaniu w sprawie nadania stopnia doktora Panu mgr. Wojciechowi Janek.

Recenzja została sporządzona zgodnie z art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018r. - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U.2025 r. poz. 619, t.j. ze zm.).

Recenzja jest kontynuacją poprzedniej recenzji z dnia 04.02.2025r i podtrzymuje się w niej już wcześniej stwierdzone pozytywne aspekty rozprawy doktorskiej. Poprawiona dysertacja jest przedmiotem oceny w kontekście wprowadzenia w niej zmian jako skutku zgłoszonych uwag i zastrzeżeń do pierwotnej jej wersji.

2. **Ocena problematyki badawczej oraz podejścia badawczego**. (oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne *rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej* oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej)

W odniesieniu do określenia luki badawczej przeprowadzono analizę literatury w oparciu o systematyczny przegląd literatury wykorzystując bazy JSTOR oraz DOAJ. Zapewnia to realizację kolejnych etapów przeglądu literatury nadając jej powtarzalną metodę identyfikacji. Przedmiotem analizy było 260 artykułów i rozdziałów książek. Ostatecznie do analizy jakościowej zostało zakwalifikowanych 15 artykułów i rozdziałów książek (s. 85-93). Załącznik 5 prezentuje tytuły publikacji naukowych, które były przedmiotem systematycznego przeglądu literatury (s. 279-281) nie wskazując jednak autorów, dat oraz źródeł ich publikacji np. czasopism. Pomimo wskazania diagramu PRISMA jako narzędzia wykorzystanego przy przeglądzie literatury nie przedstawiono jego wizualizacji a znacznie mogłoby to polepszyć przejrzystość zastosowanej metody badawczej.

Autor nie poszerzył rozważań w oparciu o literaturę naukową w zakresie definicji modelu pozostając przy jednej definicji w oparciu o internetową Encyklopedię Zarządzania (s. 14). Ma to o tyle znaczenie, że jego analiza jest pryncypialna z punktu widzenia tworzenia modelu zawartego w temacie rozprawy. W obecnej formie sprowadza się tylko do „układu założeń" nie wspominając o kryteriach, zmiennych, ich zależnościach czy wskaźnikach.

Ze zmodyfikowanych opisów (s.14) dotyczących modelu CANVAS wynika, że wycofano się ze stwierdzeń, iż przytoczony model jest szeroko stosowany w administracji publicznej, ale nie podjęto próby wskazania dowodów na tę okoliczność.

Autor uzupełnił rozważania o wykorzystanie różnych rozwiązań (modeli) w polskiej administracji publicznej, które przede wszystkim miały swoje zastosowanie w sektorze biznesu (s. 15-21; s. 26-28). Zwrócono uwagę na: Zarządzanie przez cele (ZPC, ang. MBO), Zarządzanie przez procesy (ZPP, ang. BPM), Elektroniczne zarządzanie dokumentami (EZD), Wspólną Metodę Oceny (CAF – Common Assessment Framework) wskazując na wady i zalety stosowania w administracji publicznej w kontekście zarządzania kryzysowego. Wątek dotyczący kontroli zarządczej został zawarty w związku z jej potencjalnym wykorzystaniem do agregowania danych w kontekście reagowania kryzysowego. Wskazane zostały również jej wady na podstawie dotychczasowych doświadczeń (s. 202).

W pracy uzupełniono analizę o aktualne modele zarządzania kryzysowego wykorzystywane w administracji publicznej takie jak: System Dowodzenia Incydentem (Incident Command System - ICS), Trójstopniowy Model Zarządzania Kryzysowego (Gonzalez-Herrero & Pratt), Czteroetapowy Model Zarządzania Kryzysowego, Pięcioetapowy Model Mitroffa, Model Burrnetta (s.22-25) dokonując ich podsumowania w formie tabelarycznej (s. 26).

W pracy prowadzono wystarczające uzupełnienia literatury naukowej, jako dowodu w eksploracji wiedzy w przedmiotowym zakresie.

Cele w pracy zostały zachowane, natomiast „(C4) Ustrukturyzowanie zakresu możliwych wydarzeń ekstremalnych oraz zaproponowanie ich systematyki" stał się celem teoriopoznawczym a nie metodycznym. Podtrzymano ponadto dotychczasową formułę celu C7.

W ramach realizacji 7 celów sformułowano 25 pytań badawczych, które zostały do nich przypisane (s. 50-53) co wpisuje się w zapewnienie jakości procesu badawczego. Może to z drugiej strony rodzić dyskusję o tzw. HARKingu (hypothesizing after results are

known) występującego np. w przypadku hipotez badawczych, które są stawiane po uzyskaniu wyników. Autor również wskazał, w których częściach pracy znajdują się odpowiedzi na postawione pytania badawcze. co nadaje przejrzystości przeprowadzonego wywodu naukowego. W przypadku pytań badawczych C.1.1, C.2.1, C.2.2, C.4.2, C.5.1, C.5.2, C7.2 sformułowano jednak je tak, że w ich treści są już częściowe zawarte odpowiedzi zawężające determinanty, obszary, czynniki, kryteria, elementy, bariery co ogranicza zakres opisów.

Jak zaznaczył Autor: „Proces badawczy został podzielony na etapy odpowiadające poszczególnym celom, co pozwoliło na systematyczne podejście do analizy i projektowania modelu" (s. 49-50) wskazując tym samym na etapy przeprowadzonych badań. W nawiązaniu do opisu procesu badawczego przypisano w tabeli 2 (s. 55-59) poszczególne metody badawcze do pytań badawczych oraz celów. Jak wynika jednak z porównania pierwotnej wersji pracy a poprawionej, zastąpiono charakter badania na metodę badawczą, tylko nieznacznie zmieniając opisy, pozostawiając wiele do życzenia w zakresie rodzaju i precyzji określenia metod badawczych. W przypadku np. badanie literatury przedmiotu można było wskazać systemowy przegląd literatury, metodę indukcji. W tabeli tej błędnie zidentyfikowano też cel C7 jako „Weryfikacja modelu" a powinno być: „Opracowanie planu wdrożenia modelu w działaniu Programu Govtech Polska oraz instytucji współpracujących" nie wskazując metody badawczej. Plan wdrożenia modelu został opracowany na podstawie danych z wywiadów pogłębionych z przedstawicielami Programu Govtech Polska oraz innych instytucji administracji centralnej przeprowadzonych w latach 2021–2022.

Autor w dysertacji uzupełnił ponadto argumentację o niewykorzystaniu metody delfickiej przy przeprowadzonych badaniach z ekspertami w formie wywiadu pogłębionego (s. 54-55). Potwierdza to uzasadnienie w tym przypadku celowego wyboru metody badawczej dla osiągnięcia celów pracy. Brakuje jednak schematu przeprowadzonych badań, który uporządkowałby ich m.in. czasookres wykonania i wykorzystane metody wprowadzając większą przejrzystość procesu badawczego.

Narodowy Indeks Stanu Państwa (NISP), chociaż w załączniku nr 1 przedstawiany jest jako Narodowy Indeks Siły Państwa (s. 240), jak wskazuje Autor jest elementem modelu traktowanym opcjonalnie (s. 191), a jego opracowanie koncepcji stanowi realizację celu numer 6. Nadal jednak Autor nie określił precyzyjnie swojego udziału w tworzeniu kategorii NISP oraz przypisywaniu i/lub tworzeniu wskaźników. Ponadto załącznik nr 2 Przegląd indeksów wykonany dla Centrum GovTech (s. 241-259), wykonany przez zespół pod przewodnictwem K. Wagnera w roku 2023, jest nadal intergralną częścią pracy i nie wskazano w nim zakresu udziału Autora w przygotowaniu tych informacji. Można było dokonać jego analizy na potrzeby tworzenia modelu reagowania oraz NISP i/lub powołać się na ten dokument, a w obecnej formie zwiększa on objętość pracy. Z drugiej strony skoro informacje tam zawarte są na tyle potrzebne, aby je włączyć do pracy to wymagałyby one uaktualnienia np. przez Autora o dostępne dane w 2025 roku w procesie poprawy pracy. Nie zmienia to jednak faktu, iż dobrze, że koncepcja NISP została podjęta w pracy przez Autora. Jest ona bowiem interesującym i mogącym być w przyszłości przydatnym narzędziem, szczególnie przy wykorzystaniu sztucznej inteligencji (AI) w reagowaniu centralnej administracji publicznej na kryzysy.

3. Ocena merytoryczna

W poszczególnych rozdziałach pracy od 1 do 6 oraz zakończeniu wprowadzono różnego rodzaju zmiany, chociaż nie ustrzeżono się od braku reakcji na wcześniej zgłoszone uwagi w recenzji.

Autor w rozdziale 1 uzupełnił podział administracji publicznej w Polsce jednocześnie podkreślając jako podmiot zainteresowania w dysertacji administrację centralną (rządową) (s. 30-31). Poprawiono urząd administracyjny na urząd w przypisie 12, wcześniej 13. Nie dokonano korekty w określeniu administracji z państwowej na publiczną (s.73) przy opisie usług, które muszą być zapewnione w sytuacji kryzysowej. Podobnie na s.76 Autor pisze: „Na potrzeby tej pracy opracowano więc system kategoryzacji, dość ogólny, który

odpowiada spojrzeniu centralnej administracji państwowej" (s.76) a chodzi tutaj o administrację rządową.

W rozdziale 2 został zmieniony tytuł podrozdziału 2.2. (s. 98) na „Założenia analizy reakcji wybranych krajów", w którym przeprowadzono analizę działania trzech współczesnych państw w kontekście epidemii COVID-19: Tajwanu, USA i Izraela. W nawiązaniu do wskazanych metod badawczych w ramach realizacji celu C2 (s. 56) uzupełniono również dysertację o kwerendę aktów prawnych oraz decyzji administracyjnych dotyczących reakcji na epidemię COVID-19 w analizowanych krajach. Opis ten mógłby być bardziej precyzyjny. Decyzja administracyjna jest bowiem aktem prawnym. A ponadto nie wskazano w opisie pełnych nazw aktów prawnych, przytaczając jedynie opis czego dotyczyły.

Autor podtrzymał w wersji poprawionej Rozdział 3 „Badania ankietowe", czym zaburza strukturę pracy, proponując rozdział o zawartości zaledwie 4 stron. Wprowadza to asymetryczność do pracy liczącej 281 stron z załącznikami, gdzie rozdziały mają po kilkadziesiąt stron (Spis treści s. 7-8).

Pomimo odstąpienia przez Autora od dalszych prac nad wynikami ankiet kierując się ich niską wiarygodnością i jakością w opisie oczekiwane byłoby wskazanie precyzyjnych informacji, a nie formułowanie zapisów: „W ramach tej akcji wysłano około siedemdziesiąt zaproszeń (s. 120)", „Przede wszystkim responsywność była niewielka, otrzymano poniżej trzydziestu ankiet (s. 123)". W przypadku responsywności wskaźnik wyniósł ok. 40% a zatem przekracza poziom 25%, który uznawany jest za satysfakcjonujący. Zatem nieuprawnione jest stwierdzenie niewielkiej responsywności.

Rozdział 4 został poszerzony o opisy dotyczące pięciu sformułowanych wniosków (s. 159-162) wraz z odniesieniem wykorzystania ich w proponowanym modelu (Tabela 11, s. 163).

W rozdziale 5 Autor poszerzył rozważania dotyczące ESG w kontekście administracji publicznej (s. 166). W pracy został uzupełniony opis o segment „Kluczowe zasoby modelu Canvas jako jeden z dziewięciu" (s. 176). W ramach segmentu „Kluczowi partnerzy", Autor

dodał opisy dotyczące współpracy administracji publicznej z różnymi partnerami w oparciu o jej wymiar formalny jak też nieformalny przy zachowaniu standardów etycznych (s. 175-176). Przy przesłankach powstawania autorskiego modelu reagowania oprócz modelu Canvas nawiązano również do wcześniej przedstawionych modeli zarządzania kryzysowego jako źródła inspiracji i wiedzy (s. 177). W modelu reakcji na pandemię (5.3 Wytyczne użycia modelu, s. 192 - 198). poszerzono opisy nawiązując do wykorzystania modelu Gonzáleza-Herrero i Pratta, a także modelu Mitroffa.

Autor w rozdziale 6 przedstawił wkład do modelu reagowania na podstawie przeprowadzonego badania ex post w oparciu o 3 projekty. Wskazał On swój udział w realizacji omawianych 3 projektów (s. 215). Brakuje jednak na osi czasu wskazania etapów tworzenia modelu reagowania wraz z jego weryfikacją ex-post co znacznie ułatwiłoby czytelność logiki zastosowanej procedury badawczej. Trzy projekty zostały opisane w dotychczasowej formie bez uwzględniania weryfikowania problemu, kategoryzowanie zdarzeń krytycznych, opisu VP, propozycji wskaźników, ich wartości granicznych z alarmami oraz wdrożonych działań i efektów oraz czy osiągnięto VP zgodnie już z wersją finalną modelu reagowania. Byłoby to testowaniem zaproponowanego modelu. Autor przyjął jednak, iż: „(...) weryfikację modelu przeprowadzono ex-post i następnie, w wyniku doświadczeń tak zebranych opracowano finalną wersję modelu wraz z instrukcją wdrażania" (s.204). Z drugiej strony pojawia się jednak nieścisłość bo w innym miejscu Autor przyznaje, że: „W tej pracy zastosowano podejście ex post, w którym przedstawiono trzy działania zweryfikowane pod kątem użycia elementów modelu" zatem sugeruje weryfikację elementów już gotowego modelu.

Jak wskazuje Autor (s. 260) Załącznik nr 3 – „Instrukcja wdrożenia modelu" została opracowana w procesie pracy nad rozprawą doktorską (jako pochodna niniejszej rozprawy doktorskiej), jest zatem integralną jej częścią i można przypisać udział Autora dysertacji w jej tworzeniu.

W ramach zakończenia w podsumowaniu Autor zawęził realizację Celu C5: „Zaproponowanie tytułowego modelu reagowania centralnej administracji publicznej na

kryzys epidemii" tylko poprzez przeprowadzenie wywiadów pogłębionych, nie wspominając nic o wykonanej weryfikacji 3 projektów, a także przeglądzie literatury.

Odnośnie realizacji Celu C6: Analiza możliwości opracowania wskaźników wspierających decyzyjność w podsumowaniu nawiazano się do Załacznika 2 co było już komentowane pod kątem autorstwa natomiast nie wspomniano nic o Narodowym Indeksie Stanu Państwa (NISP), który koresponduje z tym celem.

W pracy Autor uzupełnił odniesienie do realizacji celu C7 (s. 219). Niestety w podsumowaniu występuje niespójność deklarowanego celu C7: Opracowanie planu wdrożenia modelu w działaniu Programu Govtech Polska oraz instytucji współpracujących (s. 46, 53) z przedstawionym celem C7: Weryfikacja modelu (s. 219).

W pracy nie wskazano jednoznacznie ograniczeń badań jako dowodu na świadomość Autora co do potencjału doskonalenia procesu badawczego, które mogłyby być zawarte w podsumowaniu.

4. Ocena redakcyjna pracy

Recenzowana rozprawa po wprowadzonych poprawkach liczy 281 stron, których część stanowią: streszczenie, abstract, spis treści, skróty i oznaczenia stosowane w tekście, wprowadzenie, 6 rozdziałów, zakończenie, bibliografia, spis tabel oraz rysunków, 5 załączników. Bibliografia obejmuje 48 pozycje zwarte, w tym 16 pozycji anglojęzycznych, 29 artykułów w tym 21 anglojęzycznych, 23 raporty oraz 138 pozycje internetowe.

Spis treści został uzupełniony o bibliografię, spis tabel i rysunków. Autor pomimo wcześniejszych uwag nie zadbał o spójność numerowania stron w spisie treści i tekście dysertacji np. Założenia i wyniki systematycznego przeglądu literatury (s. 80 - spis treści; s.82 – tekst); Doświadczenia epidemii w Polsce w roku 1963 (s.93 - spis treści; s. 94 - tekst); Badania ankietowe (s.119 – spis treści; 120 - tekst).

Autor nie przeprowadził też pełnej standaryzacji przypisów poprzez braki we wskazaniu wydawnictwa w niektórych pozycjach np. Jan Kracik (przypis - 2; bibliografia -

18), A. Osterwalder, Y. Pigneur (przypis - 10; bibliografia – 28). Ponadto w bibliografii nie uwzględniono przypisu nr 15 P. Drucker.

Nie uwzględniono w poprawionej dysertacji uwag dotyczących dublowania informacji czego przykładem są tożsame tabele na stronach 79 oraz 187. Dla zasadności ich pozostawienia nie została przedstawiona żadna argumentacja co rzutuje na dokładność jakości poprawionej wersji pracy.

Nie poprawiono także zdania: „W obu przypadkach ważny jest fakt, że były to wydarzenia bez precedensu, nigdy w wcześnie tak dużo władzy nie zostało oddane w ręce jednego z ministrów" (s.95-96). Praca zawiera strony, które nie zostały wyjustowane np. 194-195, 208, 214. W zdaniu: „W perspektywie przyszłej pracy naukowej i kontynuacji problematyki podjętej w niniejszej rozprawie autor potrzebę przeprowadzenie kolejnych wywiadów pogłębionych dotyczących (...)" (s.129) brakuje orzeczenia.

Na s. 215 wystąpił błąd w podaniu roku: „Na rok 20254 uznaje się model za gotowy do wdrożenia i pełnego wykorzystania".

Ponadto uzupełniono daty dostępu przy źródłach internetowych. Poprawnie został zamieszczony załącznik nr 1.

Autor w większości przypadków uwzględnił uwagi dotyczące redakcji tekstu wprowadzając stosowne zamiany w poprawionej wersji.

5. Wnioski

W swoim piśmie z dnia 22 sierpnia 2025 roku (dostarczonym do Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach w dniu 4 listopada 2025 roku) Autor dysertacji odniósł się do najważniejszych uwag z recenzji jak wskazał i przedstawił w jaki sposób zostały one uwzględnione w poprawionej wersji rozprawy doktorskiej. Opis ten nie wyczerpywał wszystkich zgłoszonych uwag o czym świadczą wcześniejsze zapisy w przedmiotowej recenzji. Poprawiony tekst dysertacji zawiera jednak szersze zmiany niż wskazywałaby odpowiedź Autora.

Zaprezentowana po poprawkach dysertacja w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości pod kątem sformułowanego problemu badawczego, wiedzy a także metodologii badań w wystarczającym stopniu jest zadawalająca.

Recenzowana rozprawa po wprowadzonych zmianach spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim zgodnie z art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018r. - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U.2025 r. poz. 619, t.j. ze zm.)

Katowice, dnia 03.12.2025r.

Tomasz Papaj