

Łódź, dn. 07.02.2025 r.

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

Recenzja
rozprawy doktorskiej Pana mgr Wojciecha Janek
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 sporządzenia recenzji jest pismo Przewodniczącej Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Warszawskiej, Pani Profesor Katarzyny Rostek, z dnia 29.11.2024 r., w sprawie powierzenia mi – zgodnie z uchwałą z 22 października 2024 r. – do oceny rozprawy doktorskiej mgr Wojciecha Janek. Ocenę rozprawy doktorskiej przygotowano zgodnie z art. 187, 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.)

W recenzji oceniono stopień spełnienia wymogów związanych z przygotowaniem oryginalnego rozwiązania problemu naukowego, wykazanie się wiedzą teoretyczną przez Doktoranta w Dyscyplinie Nauki o Zarządzaniu i Jakości, jak również umiejętnością samodzielnego prowadzenia badań naukowych.

2. Ocena wyboru tematu rozprawy doktorskiej oraz identyfikacji luki poznawczej

Rozprawa doktorska mgr Wojciecha Janek obejmuje ważną i aktualną zarówno pod względem naukowym, jak i wdrożeniowym problematykę dotyczącą reagowania centralnej administracji publicznej na kryzys epidemii.



Doktorant nadmienia, że za początek nowoczesnego zarządzania kryzysowego uznaje się rok 1995, w którym rządy Australii i Nowej Zelandii wydały wspólnie pierwszy standard zarządzania kryzysowego. Chociaż wiadomo, że zjawiska epidemii towarzyszą ludzkości od jej zarania. Od tego roku kolejne rządy zaczęły wdrażać różne systemy zarządzania kryzysowego. Jednak żaden z rządów nie był gotowy na walkę z epidemią w postaci jaka była konieczna, to znaczy wynikająca z ogromnej skali pandemii, różnorodności problemu i wielkiego ryzyka.

Pandemia COVID-19 zmieniła funkcjonowanie całego świata i była wielkim wyzwaniem dla społeczeństw i rządzących. Zarządzanie pandemią można uznać za swego rodzaju egzamin dla rządów państw, którego stawką jest życie, zdrowie, bezpieczeństwo i zaufanie ich społeczeństw. Systemy zarządzania pandemią wypracowane i rozwijane w poszczególnych państwach, powinny ograniczać izolacjonizm państw, np. nacjonalizm sanitarny stosowany w imię interesu narodowego i budować kapitał poprzez uruchamianie zasobów solidarności społecznej.

Tytuł dysertacji został prawidłowo określony i w pełni odpowiada treściom zawartym w rozprawie. Odnosnie *Wprowadzenia* i tytułu rozdziału pierwszego oraz tytułów podpunktów tych dwóch części pracy nie zgłaszam zastrzeżeń. W stosunku do tytułów pozostałych rozdziałów i podrozdziałów zgłaszam następujące uwagi:

- rozdział 2. – brak jest określenia czego dotyczą działania; propozycja tytułu: „Działania polskie w przeszłości oraz działania innych państw podczas epidemii COVID-19”;
- podrozdział 2.1. – niewłaściwie sformułowany tytuł; lepiej byłoby, np. „Doświadczenia epidemii w Polsce w roku 1963”;
- podrozdział 2.3. – powinno być podane czego dotyczy analiza; jedno słowo nie może stanowić tytułu podrozdziału;
- pkt. 2.3.1., 2.3.2., 2.3.3 – proponuję tytuły „Studium przypadku Tajwanu”, „Studium przypadku ...” itd.;
- rozdział 3 – proponuję tytuł „Badania ankietowe”;
- pkt. 3.3. – zamiast „dla” w tytule powinno być „do”;
- rozdział 4. – w tytule rozdziału przed słowem „jednostek” należy dodać „niektórych”;
- podrozdział 4.2. – w tytule należy dodać „... pogłębione”;



- podrozdział 4.3. – proponuję tytuł „Wnioski z wywiadów jako wytyczne do opracowania modelu reagowania”;
- podrozdział 5.4. – usunąć w tytule słowo „rozdziału”
- podrozdział 6.3. – usunąć w tytule słowo „ważne”;
- podrozdział 6.4. – usunąć w tytule „i podsumowanie”;
- dodać podrozdział 6.5. – Podsumowanie.

Uważam, że po każdym rozdziale powinno być Podsumowanie.

Doktorant słusznie stwierdza, że w omawianej problematyce istnieje widoczna luka badawcza, którą należy wypełnić. Zidentyfikowana luka badawcza – wg Doktoranta – dotyczy przede wszystkim tworzenia modeli działania specyficznych dla administracji publicznej. Zauważa, że modele i metodyki zarządzania powszechnie stosowane, prawie zawsze koncentrują się na sektorze biznesowym, natomiast brak jest modeli i metodyk opracowanych bezpośrednio na potrzeby administracji.

3. Ocena celów sformułowanych w rozprawie doktorskiej i procesu badawczego

Jako główny cel rozprawy Autor przyjmuje opracowanie właściwego modelu reagowania administracji centralnej na kryzys epidemii. Jednocześnie zauważa, że model ten powinien być możliwy do zastosowania w Polsce i uwzględniać kryteria ekonomiczne, technologiczne, prawne i polityczne. Cele cząstkowe (jest ich siedem) zostały podzielone na 3 kategorie: poznawcze (3), metodyczne (3) i aplikacyjny (1). Cel aplikacyjny obejmuje plan wdrożenia modelu w działaniu programu GovTech Polska i jednocześnie przedstawia wytyczne implementacji modelu w innych jednostkach administracji centralnej. Tytuł rozprawy i cele (główny i szczegółowe) są ze sobą ściśle powiązane i tworzą ciąg przyczynowo-skutkowy. Oceniając wymienione elementy stwierdzam, że spełniają wymagania stawiane dysertacjom doktorskim.

W procesie badawczym wyróżniono dwa etapy badań. Pierwszy etap badań (cele poznawcze) dotyczy badania dotychczasowej literatury naukowej w obszarze modeli biznesowych oraz metodyk i modeli działania. Następnie dokonano oceny reakcji administracji centralnych wybranych krajów na kryzys związany z pandemią COVID-19. Przeanalizowano



również skutki działań podjętych przez poszczególne kraje oraz oceniono efektywność różnych strategii zarządzania kryzysowego. Pierwszy etap badań należy ocenić w pełni pozytywnie.

W ramach drugiego etapu badań (cele metodyczne) przeprowadzono badania ankietowe i wywiady pogłębione. Wywiadów (9) dokonano z decyzyjnymi respondentami z następujących instytucji: Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii, Ministerstwo Cyfryzacji, Ministerstwo Finansów, Główny Inspektorat Sanitarny, firma organizująca kongresy gospodarcze, Polski Fundusz Rozwoju, firma organizująca hackathony, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Centrum E-zdrowia. Pojawiają się tutaj zastrzeżenia, o których napisałam na str. 9 i 10.

Należy zauważyć, że w opisie procesu badawczego (str. 34) Autor uwzględnił cele 1-3 oraz 5-6, natomiast pominął cel 4.

W każdej rozprawie doktorskiej są określone problemy oraz hipotezy badawcze. W recenzowanej pracy brakuje tych elementów. Proszę Autora o odniesienie się do tej kwestii.

4. Ocena metod i narzędzi badawczych

Biorąc pod uwagę sformułowane cele rozprawy i przedstawiony proces badawczy, wykorzystany dobór i sposób zastosowania przez Doktoranta metod i narzędzi badawczych (Autor precyzyjnie ich w pracy nie wyróżnił) należy ocenić pozytywnie. Praca została przygotowana w oparciu o dane o charakterze wtórnym i pierwotnym. Dane wtórne były wykorzystane do przygotowania części teoretycznej rozprawy. Została ona opracowana na podstawie wyników analizy poznawczo-krytycznej polsko- i obcojęzycznej (głównie anglojęzycznej) literatury przedmiotu. Wykorzystanie przeglądu literatury pozwoliło Autorowi na przedstawienie problematyki zarządzania publicznego i kryzysowego, a także wyróżnionych zdarzeń kryzysowych (rozdział pierwszy i drugi).

Pozytywnie można również ocenić zamiar doboru metod gromadzenia danych pierwotnych, które mogły być podstawą do przygotowania dalszych części rozprawy. Autor przeprowadził badanie o zróżnicowanym charakterze, zastosował bowiem następujące metody badawcze:

- metoda analizy zapisów danych źródłowych; (rozdział pierwszy)
- studium przypadku (rozdział drugi);
- badanie ankietowe ilościowe; (rozdział trzeci)



- badanie jakościowe w postaci analizy wywiadów; (rozdział czwarty)
- metoda dedukcji na podstawie wcześniejszych badań (rozdział piąty).

Dane pierwotne Doktorant zamierzał zebrać za pomocą przygotowanych przez siebie narzędzi badawczych w postaci kwestionariusza ankiety (w języku angielskim). Należy stwierdzić, że wewnętrzna struktura poszczególnych narzędzi badawczych została podporządkowana określonym w pracy dążeniom, które w niewielkim stopniu zostały osiągnięte.

5. Ocena merytorycznej wartości rozprawy doktorskiej

We *Wprowadzeniu* Autor przedstawia definicje pojęć poszczególnych wyrazów stanowiących tytuł rozprawy, tzn. „model”, „reagowanie”, „centralna administracja publiczna”, „kryzys”, „epidemia”. Doktorant przeprowadził analizę kontekstową poszczególnych wyrazów tytułu recenzowanej dysertacji. Wielokrotnie wspomina o administracji publicznej. Nadmieniam, że pomimo różnic w formie organizacji różnych państw, administracje publiczne są do siebie podobne, szczególnie na szczeblu centralnym. Modus faciendi administracji pokazuje, że ma ona ogromną zdolność adaptacyjną. Na wyróżnienie zasługuje podrozdział *Kontekst problemu badawczego* (prawie 17 stron), w którym Autor zamieścił wiele interesujących informacji, szczególnie zwrócił uwagę na pojęcie „kryzysu epidemii”.

Można przyjąć, że rozdziały pierwszy i drugi stanowią część teoretyczną rozprawy. W rozdziale pierwszym są analizowane terminy „zarządzanie publiczne” oraz „zarządzanie kryzysowe”. W pełni zasadne jest przytoczenie, w pkt. 1.1. *Zarządzanie publiczne, „złotej”* myśli dotyczącej zarządzania według F. Taylora: dobrze zorganizowana struktura zarządzania przewyższa najgenialniejszego zarządzającego działającego w sposób tradycyjny. Bardzo rzetelnie i kompetentnie opisano system zarządzania kryzysowego, który można podzielić na cztery fazy: zapobieganie, przygotowanie, reagowanie, odbudowa. W trakcie zarządzania kryzysowego, dotyczącego działań przeciwepidemicznych, występują dwa ważne aspekty: pierwszym z nich jest interdyscyplinarność, a drugim – ciągłość działania. W obliczu kryzysu kluczowe są trzy fazy, druga trzecia i czwarta, które powinny być realizowane w sposób ciągły. Remedium na zagrożenia życia ludzkiego zostało zgrupowane w trzech kategoriach: odpowiednie schronienie, dostawy żywności, zapewnienie bezpieczeństwa. Doktorant



prezentuje 7 niezbędnych potrzeb, nazywając je siedmioma punktami podstawowymi. Jednocześnie uznaje je za absolutne minimum w każdej sytuacji kryzysowej. Administracja państwowa musi sprawnie działać, aby stosunkowo szybko zapewnić realizację wzmiankowanych wymagań. Szczególnie należy zwrócić uwagę na fakt, że model reagowania posiada w swojej strukturze pętle, które zgodnie z Action Research realizują ciągle udoskonalanie modelu poprzez systematyczną weryfikację jego poprawności, czyli sprawdza czy istnieje ryzyko naruszenia któregoś z punktów podstawowych. Jest to istotny aspekt modelu reagowania. Nasuwa się tu oczywista analogia do stosowanych w technice układów automatycznego sterowania (zarządzania procesami) zawierających pętle sprzężenia zwrotnego. Pętle te zapewniają stałość ustalonych wcześniej parametrów.

Nasuwa się tutaj uwaga dotycząca podpisu pod rysunkiem 3. powinien on być następujący „System zarządzania kryzysowego” oraz pytanie dotyczące rysunku 4, dlaczego tytuł rysunku jest po angielsku. Ponadto, opisy na rysunku (w języku angielskim), zostały zamieszczone zbyt małą czcionką, co powoduje trudności w odczytywaniu.

W pełni uzasadnione są rozważania dysertacyjne dotyczące zdarzeń kryzysowych i ich kategoryzacji. Autor poza dwoma rodzajami zagrożeń (główne i precyzyjne; tab. 2) słusznie zwraca uwagę na czas trwania zagrożenia, który jest ważny przy doborze odpowiednich środków ograniczających rozwój epidemii, tzn. czy należy się skupić na zapobieganiu skutkom epidemii czy na ograniczaniu szansy wystąpienia zdarzenia, jak również jego zakresu. Przyjęty tok kategoryzowania zdarzeń ułatwia planowanie odpowiedniego przygotowania. Nazwanie tych zagrożeń słowem „precyzyjne” wydaje się niewłaściwe. Ten rodzaj zagrożeń mógłby być nazwany jako „szczegółowe”.

Rozdział drugi, pkt. 2.1., zawiera polskie doświadczenia w czasie epidemii ospy we Wrocławiu, w 1963 roku. Analizując rozwój i skutki epidemii we Wrocławiu wskazano na następujące, ważne aspekty (wg dr G. Trzaskowskiej): opracowanie planów działania na wypadek epidemii choroby zakaźnej, budowa nowoczesnych szpitali zakaźnych, konieczność wykonywania szczepień ochronnych, szkolenie lekarzy specjalistów chorób zakaźnych, również tych egzotycznych oraz współpraca służby zdrowia z urzędami, które odgrywają dużą



rolę podczas pandemii, m.in. w zakresie zarządzania, transportu, łączności, itp. Dużym błędem jest użycie tutaj słowa „w izolatorach” zamiast „w izolatoriach” (str. 56).

Z kolei, są przedstawione sposoby reagowania na pandemię w następujących państwach: Tajwan, USA, Izrael. Kraje te zostały wybrane jako te, w których najskuteczniej zarządzano procesami ograniczającymi rozwój i skutki pandemii COVID-19. Zostało przeprowadzone studium przypadku w wymienionych krajach. Szczególnie pozytywnie wyróżnia się tutaj reakcja Tajwanu na kryzys epidemii. Kraj ten miał znakomicie przygotowaną strategię postępowania w przypadku pandemii. Sukces należy zawdzięczać wiceprezydentowi Tajwanu, którym był Chen Chien-jen – doktor nauk epidemiologicznych i genetyki z bardzo dużym doświadczeniem organizacyjnym.

Społeczeństwo Tajwanu – jak wiele krajów azjatyckich – jest społeczeństwem dobrze zorganizowanym, o wysokiej dynamice rozwoju, precyzyjnie wykonującym polecenia zwierzchników. Kraj ten wykazał się szybką reakcją podejmowania decyzji w czasie pandemii. Najlepszym dowodem na skuteczność dobrych poleceń rządu i realizacji zadań jest procentowy udział populacji dotyczący zachorowań, jak również zgonów. Wskaźnik zachorowań w krajach takich jak USA (24,7%), Niemcy (26,5%), Izrael (44,4%), Polska (16,00%) był prawie pięć rzędów wyższy niż na Tajwanie (0,00125%). Podobnie wskaźnik zgonów w krajach: USA (3%), Niemcy (0,16%), Izrael (0,11%), Polska (0,4%), był także dużo wyższy niż na Tajwanie (0,004%).

Jako tytuł rysunku 6. podano błędnie „Wywiad z Chen Chien-jen”. Natomiast, rysunek ten przedstawia 7 ikon oznaczających sposoby postępowania podczas epidemii w różnych aspektach życia.

Doktorant przytacza, że w USA, kraju przodującym na świecie pod wieloma względami, mimo bardzo dużych wydatków związanych ze zdrowiem (17% PKB) była duża liczba zachorowań i bardzo duża liczba zgonów (3% populacji). Jednocześnie podaje cztery powody tego stanu (bagatelizowanie zagrożenia, decentralizacja, brutalny realizm, przywództwo).



W sprawach zarządzania procesami pandemii COVID-19 Izrael początkowo wykazał się dużą szybkością szczepień. Jednakże w późniejszym czasie sytuacja się zdecydowanie odmieniła, wzrastała liczba antyszczepionkowców.

Niestety, Autor nie przeprowadził żadnej analizy sytuacji epidemicznej COVID-19 w Polsce. Zdaniem Recenzentki taka analiza powinna być uwzględniona w dysertacji. Poniżej przedstawiam bardzo syntetyczny przebieg pandemii w naszym kraju. Po kilku miesiącach trwania pandemii w Polsce okazało się, że jej przebieg ma charakter falowy w związku z pojawianiem się nowych mutacji wirusa. Do oceny wielkości nowych fal pandemii wykorzystano metody naukowe, np. funkcje logistyczne, które umożliwiały predykcję liczby zachorowań. Metodą linii trendu Theil Sena określano prawdopodobieństwo śmiertelności i zachorowalności w zależności od liczby wykonanych testów. W Polsce pierwsza fala pandemii przebiegła stosunkowo łagodnie, ponieważ wprowadzono twardy lockdown i Polacy w większości stosowali zasadę DDM (Dystans, Dezynfekcja, Maseczki). Podczas drugiej fali pandemii były czerwone strefy, czyli miejsca o największej liczbie zachorowań. W trzeciej fali (kwiecień 2021) dominowała bardziej zakaźna (ponad 35 tys. zachorowań) mutacja, powodująca cięższy przebieg i więcej zgonów (około 14,5 tys.). Szczyt zakażeń nastąpił w lutym 2022 r. (piąta fala). 5 lutego 2022 r. stwierdzono 56 tys. zainfekowanych. Łącznie w lutym 2022 r. odnotowano prawie 782 tys. zakażeń i 5820 zgonów. Przyczyną takiej sytuacji był brak szybkiego reagowania na aktualną sytuację epidemiczną i nieegzekwowanie ograniczeń. Za najważniejsze procesy ograniczające rozwój i skutki pandemii COVID-19 w Polsce uznano: szczepienia, testowanie, kwarantannę oraz pracę i naukę zdalną.

W tabeli 4 zauważono niepoprawny skrót jednostki milion (powinno być mln). Tabela ta ma również niewłaściwy tytuł. Powinien on brzmieć „Numeryczne porównanie zachorowań i zgonów w czasie epidemii COVID-19”.

Na zakończenie rozdziału drugiego Autor przedstawia wytyczne do dalszych badań. Wytyczne te dotyczą przeciwdziałania negatywnym skutkom kryzysowym i są następujące: zapobieganie, przygotowanie, reagowanie (w tym systematyka i kategoryzacja), odbudowa.

W rozdziale trzecim znajdują się założenia badania ankietowego, z których wynika, że rozesłane były ankiety do wybranej grupy adresatów. Szczególnie byli to menagerowie



organizacji zrzeszonych w GovTech Alliance, do której należy również GovTech Polska. Następnie została przedstawiona ankieta zawierająca 11 pytań, w języku angielskim. Niestety, takie ankietowanie nie przyniosło oczekiwanych rezultatów. Badani ocenili, że panika związana z pandemią była przesadzona. Poziom responsywności był zbyt niski, aby można było uznać, że wyniki są miarodajne. W związku z tym Doktorant zaprzestał kontynuowania dalszego ankietowania. Nasuwa się pytanie dlaczego badania ankietowe nie przyniosły spodziewanego rezultatu. Prawdopodobnie w czasie tej próby doktorant popełnił jakieś błędy. Recenzentka i Profesor Jolanta Słonec z Politechniki Lubelskiej przeprowadziły, w grudniu 2020 r. i styczniu 2021 r., badania dotyczące kwarantanny domowej w Polsce na próbie ponad 400. osób. Wyniki były w pełni zadowalające.

Autor zdecydował się na przeprowadzenie wywiadów pogłębionych z wyselekcjonowanymi respondentami, znanymi Doktorantowi, będącymi decydentami w wybranych organizacjach.

W punkcie 3.1. Doktorant napisał: „... przeprowadzono ankietowanie opisane w podrozdziale 2.1., a następnie wywiady pogłębione opisane w podrozdziale 2.2”, co jest błędem. Punkt 2.1. dotyczy polskich doświadczeń epidemii z roku 1963. Punkt 2.2. ma tytuł *Założenia analizy*. Badania ankietowe zawiera rozdział trzeci, a wywiady pogłębione – rozdział czwarty. W punkcie 3.3. (str. 80) jest napisane: „... systemy sterylizacji rąk”. Słowo sterylizacja ma podwójne znaczenie i raczej nie dotyczy rąk. W tym przypadku powinno się użyć zwrotu „systemy dezynfekcji rąk”.

Rozdział czwarty poświęcony jest wywiadam pogłębionym przeprowadzonym z 9. respondentami dowolnie wybranymi przez Autora. Przedstawiona została struktura wywiadu pogłębionego, w której, poza informacjami o organizacji i respondencie, zawarto 5 zagadnień dotyczących głównie działań w czasie epidemii, osiągniętych korzyści lub porażek związanych z powstrzymywaniem nowych fal pandemii oraz propozycji na przyszłość, które spowodują ograniczanie skutków pandemii COVID-19. Pojawia się tutaj pytanie: dlaczego do wywiadów (w 5. przypadkach) wybrano takie instytucje, które nie były bezpośrednio zaangażowane w zwalczanie COVID-19 od strony zdrowotnej?



Dysertant uznał, że „wywiady pogłębione będą najbardziej odpowiednim sposobem badania, które doprowadzi do opracowania modelu idealnego” (str. 83). Tę ocenę uzasadnia trzema powodami: wyjątkowością jednostek, ograniczeniem transparentności oraz zdolnością do analiz. Nasuwają się tutaj zasadnicze zastrzeżenia:

- 1) Czy na podstawie wywiadów można opracować model idealny?
- 2) Czy w ogóle istnieje możliwość opracowania modelu idealnego?

Można jedynie przyjąć, że pogłębione wywiady są źródłem inspiracji do opracowania modelu reakcji na kryzys epidemii i podobne zdarzenia. Ostatecznie wybrano 9. respondentów z wcześniej wymienionych urzędów. W zakończeniu rozdziału 4. Doktorant zawarł wnioski z wywiadów, które stanowią wytyczne do opracowania modelu reagowania.

Można uznać, że przeprowadzona analiza i interpretacja odpowiedzi respondentów jest w pewnym stopniu wartościowa. Jednak pojawiają się tutaj pytania:

- 1) Czy przedstawiona grupa respondentów jest w pełni reprezentatywna?
- 2) Dlaczego była taka mała liczba respondentów? Powinno być tutaj uwzględnione również, np. Ministerstwo Zdrowia, a także odpowiednie Instytuty Badawcze.

Ta próba badawcza powinna być zdecydowanie bardziej zróżnicowana, zarówno pod względem geograficznym, czy też stanowisk piastowanych przez respondentów w instytucjach. Ponadto, należy wziąć pod uwagę odmienne realia funkcjonowania kadry administracji publicznej w różnych krajach. Gdyby była zastosowana taka wewnętrzna struktura szerokiej próby badawczej, to bardziej odpowiadałaby rzeczywistości. Autor nie skorzystał z możliwości rozszerzenia próby respondentów zwłaszcza z krajów, które są analizowane w pracy (Tajwan, USA, Izrael). Szczególnie interesujące byłyby wywiady z osobami z Tajwanu, w którym procent populacji zarówno zachorowań na COVID-19, jak i zgonów był określony cyfrą na trzecim miejscu po przecinku.

Brak jest opisu rysunku 9 (str. 87). Powinny być zinterpretowane liczby podane na rysunku w ciemnych i jasnych polach oraz procenty.

W rozdziale piątym Doktorant opisał autorski model reagowania. Rozdział ten, chociaż liczy tylko około 28. stron, jednak stanowi clu recenzowanej pracy. Na początku przedstawiono



przesłanki modelu, w którym słusznie zwrócono uwagę na różnice między modelem biznesowym, a modelem wspomagającym podejmowanie decyzji. Autor przeprowadził szczegółową analizę pojęcia modelu biznesowego, zaznaczając jednocześnie, że obecnie najbardziej popularny typ modelu biznesowego to Business Model Canvas. Model ten zawiera 9 segmentów (rys. 10). Autor przyjmuje, że Business Model Canvas stanowi bazę autorskiego modelu opracowanego w ramach dysertacji. Jednocześnie, zwraca uwagę na konieczność adaptowania modelu związanego z uprawianiem biznesu gospodarczego do sfery administracji publicznej.

Autor skrupulatnie opisuje kolejne segmenty modelu Canvas, zwracając jednocześnie uwagę na możliwości jego zastosowania w administracji publicznej i dalej w przypadku epidemii wirusa SARS-CoV-2. Wystąpił tu błąd Autora, który .na stronach 122., 154. i 159., błędnie pisze o epidemii wirusa COVID-19. Tymczasem, jest to wirus SARS-CoV-2 wywołujący chorobę COVID-19.

Value Proposition (VP) jako jeden z ważnych segmentów modelu Canvas jest definiowany jako zbiór produktów i usług generujących wartość dla konkretnego segmentu klientów, którą należy osiągnąć w danej sytuacji kryzysowej. Doktorant, w kontekście administracji państwowej, słusznie koryguje definicję Value Proposition dodając odpowiednio zasady i działania proponowane przez administrację. Dla modelu opisanego w dysertacji, Value Proposition będzie ustalone po wstępnej analizie sytuacji i będzie odnosić się do oczekiwanego i realnego celu. Kolejny omawiany segment to przykładowo „Channels”, czyli kanały dotarcia. Pojawia się tu pytanie, jakich kanałów należy używać przy kontaktach z klientami i które z nich będą najlepsze w zastosowaniu i najbardziej ekonomiczne.

W pkt. 5.2.1. *Segmentacja problemu* zamieszczono tabelę 2, która zawiera dokładnie taką samą treść, co tabela na stronie 51, w pkt. 1.3. Zdaniem Recenzentki jest to nieuzasadnione. Zwracam jednocześnie uwagę, że Autor na stronie 135 powołuje się na podrozdział 5.2.3. Value Proposition, którego w pracy w ogóle nie ma.

W opinii Recenzentki tekst zawarty na stronach 132 i 133 jest wystarczający dla omawianej kwestii. Rys. 11 jest zbędny. Ponadto, rysunek ten jest złej jakości.



Kolejny punkt rozdziału piątego to 5.3. *Wytyczne użycia modelu*. Powinien to być bardzo ważny, przydatny dla użytkowników materiał do praktycznego wykorzystywania. Niestety, można tutaj zauważyć bardzo duży chaos zarówno w tekście, jak i na rysunkach. Na czterech rysunkach (rys. 13, 15, 16, 17) powtarzają się te same treści. Do opisu modelu reakcji na pandemię wystarczyłby tylko rysunek 13. (na który Autor, omawiając działanie modelu, wielokrotnie się powołuje) i szczegółowe, profesjonalne objaśnienie działania autorskiego modelu. Z opisu działania modelu wynika, że nie można wykluczyć przypadku wprowadzenia błędnych poleceń lub wyboru niewłaściwych opcji. W konsekwencji wystąpi mylne działanie modelu, a rezultatem będzie niewłaściwe zarządzanie procesami. Przyczyną takiego stanu jest oczywiście subiektywne działanie decydenta. Na stronie 145 przywołano niewłaściwy numer rysunku 11, który znajduje się w podrozdziale 5.2.1.

W podsumowaniu wyboru typu modelu Doktorant zaznacza, że Business Model Canvas jest dopasowany do analizy przedsiębiorstwa oraz do podejmowania decyzji, bez presji czasu, ale pod presją oczekiwania wysokiej efektywności.

Rozdział szósty zawiera adaptację i weryfikację przyjętego modelu. Analiza została przeprowadzona retrospektywnie. Przyjęty model wykazuje cechy adaptacyjne do akceptowalnego poziomu ryzyka. W rozdziale tym Autor opisał użycie modelu reakcji wraz z praktycznymi wskazówkami dotyczącymi jego zastosowania. Analizowano działania podjęte przez GovTech Polska, Kancelarię Prezesa Rady Ministrów oraz Ministerstwo Edukacji i Nauki. Odnośnie MEN przeanalizowano trzy działania: Techniczną infolinię dla nauczycieli, Hackathony Covidowe oraz Laboratoria przyszłości. Autor nadmienił, że na stronie GovTech zamieszczona została instrukcja wdrożenia modelu, w której podano praktyczne wskazówki stosowania. Ponadto, oświadczył, że model będzie gotowy do wdrożenia i pełnego wykorzystania w roku 2024. Nie zostało tu jednak jednoznacznie określone jaki udział miał w tych kwestiach Dysertant. Doktorant zaznaczył, że podczas wdrażania modelu należy zwrócić uwagę na trzy kluczowe aspekty: redundancja, antysilosowość, zespół konsultacyjny. Zespół ten powinien być osobną jednostką (np. instytutem badawczym) i mieć duże uprawnienia, szczególnie w sytuacjach kryzysowych, w których zachodzi potrzeba szybkiego reagowania.



W podsumowaniu rozdziału szóstego, Autor zwraca uwagę na fakt, że aby model został właściwie wdrożony i efektywnie wykorzystywany, niezbędny jest wysoko wykwalifikowany zespół pracowników. Drugim istotnym aspektem jest tutaj element czasu, tzn. czas na otrzymanie rezultatów, które w pewnych przypadkach, z powodu nowych decyzji, skutkują zmianą terminów zakończenia badań.

W *Zakończeniu* Autor stwierdza, że wszystkie cele rozprawy określone we *Wstępie* zostały osiągnięte i udowadnia ich realizację. Jednocześnie akcentuje, że obecnie gospodarka, polityka oraz struktura społeczeństw zmieniają się w zawrotnym tempie. W przyszłości obowiązki urzędników administracji publicznej będą podlegać istotnym zmianom. Opisany w dysertacji model zarządzania kryzysowego będzie głównym narzędziem umożliwiającym skuteczną realizację nowych obowiązków pracownikom administracji publicznej. Można uznać, że stanowi to wkład do nauki wykonany przez Doktoranta.

Na zakończenie dysertacji Autor przedstawia problematykę dalszych badań. Wymienia tutaj trzy następujące tematy:

- 1) analiza działań wymuszonych; jako przykład Autor podaje działania podczas epidemii COVID-19, które niekiedy przynosiły efekty odwrotne do zamierzonych, np. ograniczające mobilność i wpływające negatywnie na zdrowie psychiczne i fizyczne osób; zdaniem Recenzentki, na poparcie tego faktu, można przytoczyć Rozporządzenie Ministra Zdrowia dotyczące zamykania dostępu do parków w miastach i dostępu do lasów;
- 2) utworzenie bazy kluczowych urzędników; byłaby to baza osób niezbędnych jako konsultanci w kryzysowych sytuacjach;
- 3) komunikacja i redundancja; doświadczenia wykazały, że obydwie te problematyki są istotne w trakcie pandemii, a redundancja byłaby elementem w pewnym stopniu zabezpieczającym przed skutkami pandemii COVID-19.

6. Ocena struktury rozprawy doktorskiej

Rozprawa doktorska została wydana przez Wydawnictwo Naukowe Politechniki Warszawskiej w 2024 r. Obejmuje łącznie 192. strony. Zawiera: *Wprowadzenie* (6 podpunktów), 6 rozdziałów merytorycznych, *Zakończenie* (3 podpunkty), *Bibliografię*, *Spis tabel*, *Spis rysunków*, 2 *Załączniki*. 152. strony zajmuje treść zasadnicza rozprawy. 11 stron



zajmuje *Bibliografia*. 2. strony to spisy. *Załącznik 1* zajmuje ½ strony, a *Załącznik 2* (zat. *Przegląd indeksów*) liczy 18 stron.

W wykazie literatury uwzględniono 199 pozycji bibliograficznych. Publikacje monograficzne są 44, artykułów naukowych jest 11, 22 raporty oraz aż 122 źródła internetowe. Zarówno przy każdym źródle internetowym, jak również przy raportach podano taką samą datę dostępu, tj. 06.05.2024. Proszę o wyjaśnienie tego faktu. Pozycje monograficzne ponumerowano od 1 do 44. Z kolei, artykułom naukowym nadano numerację również od 1. Począwszy od artykułów naukowych numeracja jest ciągła. W *Spisie tabel* i w *Spisie rysunków* nie ma numeracji stron, na których znajdują się te obiekty. Przy wielu pozycjach nie podano nazwy wydawnictwa.

Biorąc pod uwagę sformułowane cele pracy oraz jej zakres należy uznać, że literatura została, w większości, właściwie dobrana.

Strony podane w *Spisie treści* w ogóle nie odpowiadają rzeczywistym numerom stron dysertacji, co bardzo utrudnia jej czytanie. Tylko numery stron *Streszczenia* i *Abstract* są zgodne ze *Spisem treści*. Poza tym, jest różna numeracja stron w wydrukowanej rozprawie i w elektronicznej wersji tej pracy. *Spis skrótów i oznaczeń stosowanych w tekście*, przedstawiony na stronie 11., zawiera tylko 21 pozycji. W rzeczywistości w pracy znajduje się co najmniej drugie tyle skrótów, które nie zostały uwzględnione w tym spisie. Ponadto, pełne nazwy w wielu przypadkach nie są pisane z dużej litery, np. Główny inspektorat sanitarny, Państwowe wydawnictwo naukowe. Poza tym, to nie są skróty tylko skrótowce lub akronimy. Akronimy ASF (str. 64), SEPIS (str. 96), NGO (str. 155) w ogóle nie zostały wyjaśnione. Jest to kolejny przykład braku należytej staranności w recenzowanej rozprawie.

7. Ocena strony formalnej i językowej rozprawy doktorskiej

Rozprawa została przygotowana niestarannie bez zachowania reguł, jakie obowiązują w przypadku opracowywania prac naukowych. Głównym powodem dużej liczby usterek i błędów jest fakt, że nie została przeprowadzona korekta przed wydrukiem tekstu rozprawy. W wielu zdaniach jest brak słowa lub w niewłaściwym przypadku słowo zostało użyte, co powoduje brak logicznej składni zdania. Zdarza się również, że Dysertant dwa razy powtarza to samo słowo w zdaniu. W kilku sytuacjach zdania nie mają logicznego sensu, np. str. 49



„Epidemia wymaga od chorób zakaźnych ...”, str. 53 „Model reagowania na kryzys musi brać pod uwagę opór przed poważnymi wydatkami inwestycyjnymi na przygotowanie do potencjalnych, ...”, str. 65 „Wreszcie ciekawym koncepcjaem ...”. Takich przykładów można by przedstawić dużo.

W pracy dostrzeżono wiele różnorodnych błędów. Poniżej przytoczono niektóre z nich: COVID-18 (str. 84), Centrum e-zdrowia, ministerstwo finansów (str. 94), główny inspektor sanitarny (str. 90), Ameryki północnej (str. 16), Taiwan (str. 61, 69), popoproszono (str. 77), cooznacza (str. 120), jestjest (str. 49), byłbył (str. 117), byćbyć (str. 124), canvas (str. 149). Powyżej podano tylko niektóre błędy. Wszystkich dostrzeżonych błędów jest około 80. Ponadto, zwracam uwagę na „wiszące” pojedyncze litery na końcach wierszy. Należy je wyeliminować.

Wyrazy: ryzyko, przewaga, polityka nie mają liczby mnogiej. Czyli słowa: ryzyk (str.14), przewagi (str. 75, 144), .polityk (str. 135, 139) są błędnie napisane. W rozprawie doktorskiej niedopuszczalne są puste miejsca, a jest ich bardzo dużo.

W pracy jest wiele fragmentów napisanych ładnym językiem, właściwym dla prac naukowych. Doktorant przywołuje dużo ciekawych przykładów/odwołań dotyczących różnych kwestii, pochodzących z wielu okresów czasu i różnych stron świata. Stanowią one ciekawy materiał, czytany z dużym zainteresowaniem.

Jednakże, w pracy są całe fragmenty bardzo niestarannie napisane, z dużą ilością błędów. Odnosi się wówczas wrażenie jakby te fragmenty pisała inna osoba.

8. Konkluzja recenzji

Biorąc pod uwagę wymogi ustawowe stwierdzam, że teoretyczną część rozprawy cechuje pewna wartość merytoryczna, czego odzwierciedleniem są m.in. wymienione wcześniej walory zawarte we *Wprowadzeniu* oraz w rozdziałach pierwszym i drugim.

Mając na względzie przeprowadzone z wykorzystaniem zróżnicowanych metod postępowanie badawcze, wynikające ze sformułowanych we *Wprowadzeniu* celów rozprawy, można uznać, że praca posiada oryginalny charakter.



Badania ankietowe opisane w rozdziale trzecim nie przyniosły oczekiwanego rezultatu. Przedstawione w rozdziale czwartym wywiady pogłębione oceniam pozytywnie, aczkolwiek grupa respondentów nie była w pełni reprezentatywna.

W rozdziale piątym Doktorant zaprezentował autorski model reagowania na kryzys epidemii, zastosowany w sferze administracji publicznej, w szczególności w przypadku epidemii wirusa SARS-CoV-2. Model ten jest adaptacją znanego wcześniej modelu Business Model Canvas. Poza tym, w pracy jest napisane, że działania merytoryczne były podjęte przez GovTech Polska, Kancelarię Prezesa Rady Ministrów oraz Ministerstwo Edukacji i Nauki. W związku z tym nasuwa się pytanie jaka była rola/udział Dysertanta w opracowaniu modelu reagowania. Ponadto, Autor oświadczył, że model będzie gotowy do wdrożenia i pełnego wykorzystania w roku 2024.

Pojawiają się następujące wątpliwości:

- po pierwsze – czy grupa 9. respondentów (w wywiadach pogłębionych) może być w pełni reprezentatywna?
- po drugie – czy model reagowania jest gotowy do wdrożenia i czy został wdrożony?
- po trzecie – czy została dokonana ocena przydatności modelu?

Oczekuję szczegółowych odpowiedzi w tych kwestiach i innych przedstawionych w dysertacji.

Podane w recenzji zalecenia i uwagi mają na celu pobudzić Doktoranta do doskonalenia warsztatu naukowego i dydaktycznego w przyszłości. Niestety, umniejszają one ocenę merytoryczną rozprawy.

Rekapitulując, stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska w obecnej postaci nie zasługuje na ocenę pozytywną i nie może być przyjęta. Wnoszę o skierowanie do poprawy pracy mgra Wojciecha Janek, zat. „Model reagowania centralnej administracji publicznej na kryzys epidemii”, przygotowanej pod kierunkiem naukowym dra hab. inż. Janusza Zawila-Niedzwieckiego, prof. Uczelni.

07.02.2025r.

