prof. dr hab. Marek Ćwiklicki
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# RECENZJA
## rozprawy doktorskiej mgr Dominiki Marciniak pt. „Model skutecznego organizowania działań w zarządzaniu kryzysowym" napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. inż. Katarzyny Sienkiewicz-Małyjurek, prof. PŚ i dr inż. Jadwigi Grabowskiej

**Informacje formalne**

- Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska mgr Dominiki Marciniak pt. „Model skutecznego organizowania działań w zarządzaniu kryzysowym" napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. inż. Katarzyny Sienkiewicz-Małyjurek, prof. PŚ i dr inż. Jadwigi Grabowskiej.
- Podstawą formalną do sporządzenia recenzji pracy doktorskiej jest uchwała Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Śląskiej z 30.10. 2024 r. powołująca mnie na recenzenta, o czym zostałem poinformowany pismem dr hab. inż. Lilly Knop, Przewodniczącej Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Śląskiej z dnia 30 października 2024 r.
- Rozprawa jest przygotowana w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

**1. Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy**

Problematyka rozprawy, jaką jest skuteczne organizowanie działań w zarządzaniu kryzysowym, stanowi aktualny i ważny obszar badań w nauce o zarządzaniu i jakością. Temat będący na styku kilku perspektyw badawczych w czasach niepewności, w warunkach określanych mianem VUCA, w pełni nadaje się do podjęcia pogłębionych badań w ramach rozprawy doktorskiej. Perspektywa skuteczności zarządzania właściwie zarysowana już we Wprowadzeniu dobrze lokuje rozważania na gruncie nauki o zarządzaniu i jakości, nawiązując także do perspektywy makro – rządzenie państwem. Doktorantka właściwie uzasadniła znaczenie tematyki dla zachowania ciągłości działań i przydatności realizacji skutecznego zarządzania kryzysowego. Znajomość czynników wpływających na sprawność realizacji tej funkcji rządzenia.

Temat rozprawy bardziej ma charakter utylitarny z wyraźnym podejściem wzorcującym (model), który został przygotowany na podstawie zebrania opinii przedstawicieli niektórych organizacji tworzących system zarządzania kryzysowego. Ich perspektywa jest cenna, ponieważ dostarcza wiedzy na temat postrzegania powiązań między elementami systemu i pozwala na sformułowanie rekomendacji dla doskonaleniu i rozwoju zarządzania kryzysowego w Polsce.

## 2. Ocena układu pracy

Praca pod względem objętości jest obszerna: tworzy ją łącznie 324 strony, przy czym zasadnicza część kończy się na 242 stronie. Strukturę pracy tworzy wprowadzenie, dwa rozdziały teoretyczne, rozdział metodologiczny, rozdział poświęcony prezentacją wyników badań i rozdział charakteryzujący tytułowy model skutecznego organizowania działań w zarządzaniu kryzysowym. Podsumowane stanowi ostatni element merytoryczny. Spis pozycji literatury naukowej liczy 466 rekordów, nie licząc źródeł internetowych i prawnych. Świadczy to o bardzo dokładnym przeglądzie literatury. Do manuskryptu dołączono narzędzia badawcze. Ostatnim załącznikiem jest słowniczek wybranych pojęć.

Układ pracy ma zatem typową strukturę charakterystyczną dla rozpraw naukowych. Część teoretyczna zawiera przedstawienie terminologii, założeń, systemu pojęć i wytycznych dla modelu badawczego, a część empiryczna przedstawia wyniki badań własnych, które w tym przypadku ukierunkowane są na zaproponowanie modelowego rozwiązania w obszarze zarządzania kryzysowego.

## 3. Ocena stopnia rozwiązania oryginalnego problemu naukowego, osiągnięcia celów i weryfikacji hipotez pracy

Autorka zawęziła problem badawczy do określenia czynników skutecznego organizowania z perspektywy wielopoziomowego zarządzania, ponieważ taką konstrukcję ma system zarządzania kryzysowego w Polsce. Pomimo systemowego charakteru zarządzania kryzysowego, Autorka wybrała do analizy główne poziomy decydujące o sprawności zarządzania jakim jest centrum zarządzania kryzysowego i straż pożarna. Wybór ten jest odpowiednio uzasadniony co przenosi rozważania rozprawy na poziom organizacji i współpracy międzyorganizacyjnej. **Problem badawczy został rozwiązany czego dowodem jest opracowany model organizowania działań w zarządzaniu kryzysowym.**

W pracy postawiono za cel główny opracowanie modelu skutecznego organizowania działań w zarządzaniu kryzysowym w Polsce. W tym celu nie zawarto jeszcze poziomu odniesienia, tj. podmiotów analizy. Cele szczegółowe podzielono na trzy grupy. Pierwszą tworzą cele teorio-poznawcze, które porządkują wiedzę, pozwalając na sformułowanie determinant i czynników skutecznego organizowania w zarządzaniu kryzysowym. Drugi zbiór zawiera cele utylitarne, które mają znaczenie dla końcowym rekomendacji dla decydentów.

Zbiór tych celów jest logicznie powiązany, a ich osiągnięcie umożliwia realizację celu głównego. W związku z powyższym ten element rozprawy jest prawidłowo określony.

Sformułowano także hipotezy. Mają one charakter kierunkowy, których weryfikacja następuje przez operacjonalizację pomocniczych zmiennych, choć w Podsumowaniu Autorka weryfikuje je jedną lub dwoma metodami. Pierwsza hipoteza to twierdzenie o roli zarządzania relacjami w organizowaniu działań w zarządzaniu kryzysowym. **Autorka określa je jako podstawa, jednak nie definiuje jak należy tę podstawę rozumieć. Jako warunek wstępny?**

Kontrastuje to z hipotezą trzecią, w której za podstawę uważa się planowanie działań. Przy takim założeniu otrzymujemy drugą zmienną. Planowanie działań jest determinowane poziomem relacji międzyorganizacyjnych, ale nie jest dookreślone między jakimi organizacjami. Hipoteza druga dotyczy zasobów (jakich?) posiadanych przez podmioty

(które?)zarządzania kryzysowego. Zgodnie z nią zasoby te są wyznacznikami przygotowania organizacyjnego do działań (podstawą?). Ostatnia hipoteza dotyczy czasowo-przestrzennej dystrybucji zasobów jako głównego zadania organizacyjnego w zarządzaniu kryzysowym.

Powyższe hipotezy są zatem zdefiniowanie w sposób ogólny, mający charakter deskryptywno-eksplanacyjny, podkreślający znaczenie danego elementu dla tytułowej skuteczności. Wykazują związek z tematem i kierunkują dalsze rozważania. Ich sformułowanie nie jest bezpośrednim wynikiem przeglądu literatury, ponieważ w rozdziałach poświęconych rozważaniom teoretycznym takie twierdzenia nie są sformułowane.

**4. Ocena podejścia badawczego**

Opis metody badawczej został poprzedzony przedstawieniem uwarunkowań kontekstowych. Stanowi to dobre wyjaśnienie specyfiki przedmiotu badań, które determinuje przyjęty program badawczy. Ogólny schemat teoretyczny przedstawiony na rysunku 4 dobrze oddaje związki przyczynowe między obszarami analizy. Do niego należy odnieść model badawczy (rysunek 5), który składa się z 3 etapów i pięciu działań. Do każdego z nich przypisano cele wcześniej przedstawione. Model badania jest spójny, poszczególne jego etapy wynikają z poprzednich kroków.

Na podstawie analizy charakterystyki tego programu formułuję następujące uwagi.

- Prawidłowo przedstawiono uzasadnienie dla realizacji przeglądu literatury pod kątem wyznaczenie czynników skutecznego organizowania, co dało podstawę do dalszego badania. Explicite nie sformułowano na tej podstawie hipotez.
- **Wątpliwości budzi określenie badaniami jakościowymi narzędzi ukierunkowanych na ilościową analizę. Badania jakościowe co do zasady koncentrują się na danych jakościowych, które nie mają charakteru alfanumerycznego, do analizy, których wykorzystuje się inne metody analizy.**
- Wyjaśnienie dotyczące doboru podmiotu badania jest odpowiednie, jednak w opisie tym (s. 113), zabrakło wyjaśnienia jakimi kryteriami się Autorka posłużyła.
- **Uzasadnienie liczby respondentów w wywiadach nie uwzględnia nasycenia (*saturation*), które powinno być kryterium rozstrzygającym o konieczności zbierania dalszych informacji.**
- W opisie metody badawczej brakuje informacji o liczbie respondentów (s. 118-119).

Podsumowując, przedstawiona w rozprawie metoda badawcza stanowi dobry program osiągnięcia celów badania, kolejność etapów jest sekwencyjna, decyzje badaczki są dobrze umotywowane, choć w niektórym miejscach brakuje szczegółów.

**5. Ocena merytoryczna pracy**

Rozdział 1 (43 strony) prezentuje podstawy teorii zarządzania kryzysowego. Zawiera on wykaz definicji zarządzania kryzysowego, opis regulacji prawnych, charakterystykę sytuacji kryzysowych, procesu i strukturę zarządzania kryzysowego, z wyszczególnioną rolą organizacji pozarządowych. Jest to dość dokładna prezentacja podstawowych kwestii, które z perspektywy celu pracy nie jest uzasadniona w świetle dokonanych rozstrzygnięć metodologicznych. Przykładowo odrębne omówienie NGOs nie przekłada się na decyzje dotyczące wyboru podmiotu badania, a one same nie stanowią treści czynników/determinant

skuteczności. Wątek współpracy międzyorganizacyjnej dobrze wyraża koncepcja regionalnych sieci adaptacyjnych[1].

Rozdział nie kończy się wnioskami przydatnymi dla dalszych rozważań, pełniąc bardziej rolę wprowadzającą, określającą obszar badania. Wg mnie część tych prezentowanych treści niemająca późniejszego zastosowania w projektowaniu badań mogła być pominięta. Wskazuje się głównie na rolę centralnych działań zarządzania kryzysowego regulowanego aktami prawnymi, uzupełnioną o aspekt lokalny wyrażony właśnie wspólnotami.

Rozdział 2 (36 stron) dotyczy determinant skutecznego organizowania działań w zarządzaniu kryzysowym. Nawiązuje bezpośrednio do tytułowej skuteczności, organizowania działań, w tym ratowniczych, planowania, zapewnienia zasobów operacyjnych, dystrybucji środków pomocowych, współpracy. Kończy się przedstawieniem listy czynników przyjętych do badań wstępnych. Jest to istotna dla problematyki rozprawy część, ponieważ przedstawiono w niej wyjaśnienia dla głównych zmiennych w badaniu. To czego zabrakło to większego stopnia dokładności dla nich, poprzestając na liście i źródłach.

Autorka do opisu tych pojęć używa krajowej literatury, którą uzupełnia odniesieniami do publikacji anglojęzycznych podejmujących szczegółowe zagadnienia. Rozdział ten nie nawiązuje do rozstrzygnięć teoretycznych rozdziału 1. Przykładowo przedstawiony w rozdziale 1 proces zarządzania kryzysowego nie jest traktowany jako podstawa dla opisu organizacji działań w zarządzaniu kryzysowym. W pkt 2.4 zaczyna się od planowania jako podstawy organizowania, które jako takie w procesie na rysunku 1 nie występuje.

W podsumowaniu do tego wniosku opisuje się organizowanie jako ogólną funkcję zarządzania kryzysowego, bez podziału na funkcje szczegółowe tworzące katalog działań, który poddawany jest organizowaniu. Więcej miejsca poświęca się na opis cech, warunków jakie charakteryzuje organizowanie działań. Dlatego też o ile rozdział 2 przynosi wspomniane wcześniej rozstrzygnięcia co do przedmiotu badania (czynniki skuteczności), to **zabrakło wyraźnego określenia jakie działania zarządzania kryzysowego poddane są organizowaniu.**

Rozdział 3 stanowi prezentację metody badania, do której odniosłem się całościowo we wcześniejszej części recenzji. Tutaj wskażę na szczegółowe wątki. W pkt 3.2 ponownie znajduje się przywołanie celów i hipotez, chociaż taka zapowiedź szczegółowa powinna być zrobiona przed przeglądem literatury. Wskazane zakresy (przedmiotowy i podmiotowy) dobrze uzasadniają zawartość wcześniejszych rozdziałów. Sam model badawczy mógłby być pochodną przeglądu literatury. Co znamienne również w nim **działania nie są wymienione, chyba że należy przez nie rozumieć zadania/fazy: zapobiegania, przygotowania, odbudowy i reagowania, ale wtedy pojawia się dodatkowe pytanie o dobór i wpływ czynników na każdą część procesu.**

W tym rozdziale opis metody badawczej dotyczy całości rozprawy, choć dla sekwencji wywodu można było podzielić je na część programu badawczego dedykowanego celom teoretyczno-poznawczym realizowanym za pomocą metody przeglądu literatury i celom utylitarnym (badania empiryczne). Wtedy też wyjaśnienia do metody przeglądu literatury na stronie 117, lepiej uzasadniają treści pierwszych rozdziałów.

---

[1] https://politykipubliczne.pl/wp-content/uploads/2020/11/Regionalne-Sieci-Adaptacji.pdf

Dodatkowo w mojej opinii wyjaśnienie podstawowych pojęć jak metoda czy metoda badawcza, wymienienie ich kafeterii, jeśli nie były wykorzystywane w pracy, można było pominąć bez uszczerbku dla pełności wywodu. Istotniejsze jest uzasadnienie decyzji metodologicznych z podaniem argumentacji dla takich, a nie innych rozstrzygnięć. Dobrym przykładem jest opis uzasadnienia wykorzystania metody IMS, zwłaszcza gdy dostrzega jej słabe strony (brak wskazania kierunku relacji). Za tym powinno być wyjaśnienie przesłanki wykorzystania metody MicMac, która tę cechę metody uzupełnia. Zatem rozdział dobrze wyjaśnia ogół postępowania badawczego, choć można było uszczegółowić niektóre elementy badania poprzez przeniesienie fragmentów tekstu opisującego wyniki badania z rozdziału 4.

Rozdział 4 zawiera prezentację wyników badania. Przedstawiono go zgodnie z chronologią analiz, tj. najpierw wyniki badań wstępnych, później zasadniczych. Zaczyna się od przedstawienia próby badawczej, choć to mogło się znaleźć we wcześniejszym rozdziale. To właśnie tutaj jest wyjaśnienie, które organizacje poddano badaniu jako reprezentujące kluczowe role w zarządzaniu kryzysowym. Patrzenie przez pryzmat dwóch uczestników jest bez wątpienia ograniczeniem całości badania, dlatego warto w tym miejscu **zapytać o konsekwencje takiego rozstrzygnięcia dla ewentualnych różnic w postrzeganiu znaczenia poszczególnych elementów systemu zarządzania kryzysowego przez innych interesariuszy/aktorów**, np. podkreślanych w rozdziale pierwszym roli organizacji pozarządowych.

Bardzo dobre podsumowanie wyników analizy literatury stanowi tabela 7. Zawarto w niej listę czynników przypisanych do obszarów istotnych dla skutecznego funkcjonowania zarządzania kryzysowego. Uwagę zwraca różny ich charakter. Część z nich ma charakter czynnościowy (np. „diagnozowanie zagrożeń"), część pasywny, zdarzeniowy (np. „przejrzyste zasady przewodzenia działaniami"). Podzielone zostały między obszary badawcze, które utożsamia się z poziomami: przygotowania, zasobów, współpracy i doskonalenia. **Zabrakło odrębnego wyjaśnienia dla przyjętej klasyfikacji** wykazu z tabeli 6. Przykładowo do zasobów zaliczono „inwestycje w rozwój wyposażenia", a do poziomu doskonalenia – „inwestycje w zasobu rzeczowe".

Przedstawienie wyników badań wstępnych w formie procentowej, nie pozwala na określenie liczby respondentów. Autorka wspomina o udziale w badaniach urzędów i komend (jako organizacji), ale nie wskazuje ile osób reprezentowało każde z nich.

Wykresy ramka-wąsy przedstawiające wynik oceny poszczególnych obszarów zawierają oś niezgodną ze skalą przyjętą w badaniu (0-7 vs 1-7). W opisie wyników Autorka używa określeń najlepsza lub pozytywna choć istotą pytań była zgoda z danym stwierdzeniem. Dane uzupełniają statystki opisowe, które dla przyjętej skali porządkowej, choć matematycznie są możliwe do policzenia, to niekoniecznie zasadne z punktu widzenia celu.

Wyniki dla poszczególnych poziomów jest przedstawione w taki sam sposób (s. 129-144).

Podsumowanie zawiera oddzielne omówienie wyników dla dwóch rodzajów podmiotów, ale nie zestawiono je celem wyjaśnienia różnic. W związku z tym pojawia się **pytanie o różnice postrzegania danego wskaźnika z perspektywy miejsca danego typu organizacji w strukturze systemu zarządzania kryzysowego**. Przykładowo jeden z czynników ujętych w badaniu pierwszym to „synchronizacja w podejmowaniu decyzji",

którego odpowiednik nie pojawia się w tabeli 16. **Wyjaśnienie szczegółowe powiązań tych wyników pozwoliłoby wzmocnić wewnętrzną spójność rezultatów badania w fazie wstępnej i zasadniczej** (Autorka wspomina dwa razy w tekście (s. 147 i 154), że czynniki te zidentyfikowano na podstawie krytycznego przeglądu literatury i badań wstępnych.

Do kolejnego badania wybrano komendy PSP z dwóch województw. Z opisu można wywnioskować, że liczba respondentów wyniosła 45 osób.

Prawidłowo zbadano rzetelność skali, jak również przeprowadzono analizę korelacji (zastosowano test Spearmana). Pozwoliło to na wskazanie najważniejszych czynników, które w dalszej części były uwzględnione w badaniach wśród ekspertów z wykorzystaniem metody FRM i MicMac. Wyniki te bezpośrednio przełożyły się na model skutecznego organizowania działań w zarządzaniu kryzysowym czego wyrazem jest przyjęta liczba poziomów w podziale na główne obszary zarządzania kryzysowego (por. rys. 19).

Wyniki badania wstępnego zostały wykorzystane do wyboru czynników do dalszych analiz. Ich lista zawiera tabela 16. Zabrakło uszczegółowienia związków wyników z badaniach wstępnego z tą listą.

Podsumowując treść tego rozdziału stwierdzam, że zawiera niezbędne informacje pozwalające na ocenę samodzielności przeprowadzonych analiz. Autorka wystarczająco uzasadnia podjęte kroki badawcze, obliczenia są odpowiednio wyjaśnione, a wnioski adekwatne do otrzymanych wyników.

Rozdział 5 zawiera opis modelu skutecznego organizowania działań w zarządzaniu kryzysowym co jest wyrazem realizacji celu głównego. Na podstawie macierzy wzajemnego wpływu, respondenci wskazywali kierunek oddziaływania, co pozwoliło na zbudowanie macierzy osiągalności. Wspomniana wcześniejszej analiza MicMac wyróżniła czynniki na niezależne, łączące, autonomiczne i zależne, które zostały omówione na podstawie analizy literatury. Dało to możliwość określenia poziomów modelu hierarchicznego zależności między jego elementami. W rezultacie pozwala na wskazanie – jak to nazwano przy definiowaniu celów – podstaw modelu, bazę. Należy przez nie rozumieć fundamenty dla pierwszego poziomu. Jeśli tak, to dla H1 podstawą dla modelu są zarządzanie relacjami, jednak analiza rysunku 19 i tekstu towarzyszącego dla poziomu 7 wykazuje: „szkolenia", „dotychczasowe doświadczenia" i „ogólnokrajowymi system łączności", a poziom 6 to „rozwój partnerstwa", „otwartość procesów współpracy" i „międzyorganizacyjne dzielenie się informacjami". Jeśli poziom 7 jest podstawą, to jak należy to zinterpretować w świetle H1, w szczególności wobec obliczeń korelacji w pkt 4.2.3, do których Autorka się odnosi w zakończeniu? Jeśli wymiar „zarządzanie relacjami" składa się z 6 zmiennych to dla każdej z nich korelacja powinna być wykazana.

Podobnie dla kolejnej hipotezy (H2), w której przyjęto, że zasoby są wyznacznikami przygotowania organizacyjnego do działań, weryfikacja ma formę badania korelacji i analizy MicMac. Wspomniałem wcześniej o braku dookreślenia rodzajów zasobów w zapisie hipotezy. W podsumowaniu Autorka nawiązuje do „zasobów rzeczowych", „zasobów wewnętrznych", „zapasów".

Trzecia hipoteza została wykazana za pomocą Interpretacyjnego Modelowania Strukturalnego, podobnie jak i ostatnia.

Uzasadnienia relacji między elementami modelu są prawidłowo umocowane w poprzednich badaniach przywołanych w literaturze przedmiotu.

Podsumowanie rozprawy to rekapitulacja badań i wskazówki dla praktyków. Zawarto w nim też sprawozdanie z realizacji celów i osiągnięcia hipotez. Opis jest szczegółowy i dobrze określa główne rezultaty badania. Podsumowuje w nim wnioski z poszczególnych faz analizy (badania wstępne i zasadnicze, analiza MicMac, model skutecznego organizowania działań w zarządzaniu kryzysowym). Punkt ostatni zawiera wnioski adresowane dla praktyków wraz ze wskazaniem dowodu na jego prawdziwość. Podsumowanie i zakończenie bardzo dobrze opisuje wyniki, rekomendacje wynikające z badań. **To czego zabrakło to wyodrębnienie ograniczeń badań własnych, dlatego podczas obrony warto przedstawić.**

Całość pracy oceniam pozytywnie. Wskazane niedociągnięcia mają charakter bardziej uzupełniający wywód, których dodanie pozwoliłoby na lepsze uargumentowanie wyborów metodologicznych. Autorka wykazała się pracowitością czego dowodem jest bardzo bogata lista źródeł literaturowych. Mocną stroną rozprawy jest również spójny program badawczy, który prowadzi do konstrukcji modelu. Sam model posiada charakter wzorcujący. Opracowano go na podstawie opinii uczestników zarządzania kryzysowego, bez odniesienia do konkretnego faktycznego zdarzenia. Realizacja badań wstępnych i zasadniczych dostarczyła cennych wskazówek dla projektowania i doskonalenia systemu zarządzania kryzysowego.

## 6. Ocena formalna pracy

Praca jest poprawnie przygotowana edytorsko. W tekście zdarzają się pojedyncze błędy literaturowe. Styl jest komunikatywny. Autorka podkreśla w opisie źródeł naukowych określa je mianem międzynarodowej literatury naukowej, mając na myśli publikacje w języku angielskim. Do uwag technicznych zaliczam brak wprowadzenia legend do tabel i rysunków. Takie opisy znajdują się w tekście.

## 7. Konkluzja

Uwzględniając powyższe cząstkowe oceny, stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska pt. „Model skutecznego organizowania działań w zarządzaniu kryzysowym" przygotowana przez mgr Dominikę Marciniak przedstawia oryginalne rozwiązanie problemu naukowego jakim jest opracowanie modelu skutecznego organizowania działań w zarządzaniu kryzysowym, potwierdza umiejętność samodzielnego przeprowadzania badań o czym świadczy spójny program badań i jego wykonanie, a także posiadanie przez Nią wiedzy teoretycznej z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, w szczególności dotyczącą czynników skutecznego zarządzania kryzysowego. spełniając tym samym wymogi określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce i uzasadnia wystąpienie z wnioskiem do Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Śląskiej o dopuszczenie do dalszych etapów postępowania.

Marek Ćwiklicki

*Kraków, 24 grudnia 2024 r.*