

**Dr hab. Mirosław Kwieciński, prof. nadzw.**  
**Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego**  
**Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej**  
**Katedra Zarządzania Informacją i Bezpieczeństwem w Biznesie**

### **Recenzja**

**rozprawy doktorskiej Pana magistra Tomasza ORZECHA**  
**pt. „Organizacyjno-funkcjonalne aspekty współdziałania funkcjonariuszy**  
**oraz wolontariuszy ochrony przeciwpożarowej w zarządzaniu kryzysowym”**  
**napisanej na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów**  
**Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu**  
**pod kierunkiem naukowym prof. zw. dr hab. inż. Franciszka Mroczko**

### **1. Wstęp**

Przedstawiona treść merytoryczna rozprawy zawarta została na 245 stronach, obejmujących wstęp, pięć rozdziałów i zakończenie. W części uzupełniającej zawarto wykaz 212 pozycji cytowanej i wykorzystanej literatury, 23 aktów prawnych oraz 103 źródeł internetowych, z czego łącznie 84 (tj. prawie 30 procent) stanowią opracowania w języku obcym, co oceniam pozytywnie z punktu widzenia aktualności i wskazania na rangę poruszanej problematyki, a tym samym jakości recenzowanej rozprawy. W części uzupełniającej znajdują się także spisy 32 rysunków, 45 tabel oraz 111 zastosowanych w pracy skrótów. W sumie rozprawa wraz ze spisem literatury, aktów prawnych, źródeł internetowych, rysunków, tabel oraz skrótów liczy 263 stron.

Lektury tekstu rozprawy podjąłem się z zainteresowaniem. Praca napisana została na ogół w sposób staranny, kompetentny i komunikatywny, a poruszane w pracy zagadnienia badawcze stanowią w nauce polskiej istotne *novum*.

Zgodnie z ustawowymi wymaganiami rozprawa doktorska powinna zawierać samodzielne rozwiązanie zagadnienia naukowego oraz wykazać wiedzę teoretyczną Doktoranta w danej dziedzinie. Stąd też jako podstawę oceny rozprawy doktorskiej Pana mgr. Tomasza Orzecha przyjąłem następujące kryteria: *tematykę rozprawy, zastosowane metody badawcze, tezy*, których obrony podjął się Doktorant, a także *konstrukcję* oraz *stronę warsztatową* całości rozprawy. Ostatnie dwa kryteria potraktowałem jako uzupełniające, niemniej istotne, w ogólnej ocenie pracy.

## 2. Tematyka rozprawy

Zarządzanie kryzysowe stanowi istotny element odpowiedzialności struktur państwa w obszarze zachowania niezbędnego poziomu bezpieczeństwa. Odnosi się to do każdego szczebla podejmowania decyzji. Istotą troski władz centralnych i samorządowych jest ciągłe doskonalenie istniejących rozwiązań w kierunku poszukiwania efektu synergii, mającego w sposób istotny przyczynić się do poprawy skuteczności podejmowanych działań.

Recenzowana rozprawa jest próbą wyjścia naprzeciw powyższym oczekiwaniom. Praca stanowi zwartą treściowo i wystarczająco dogłębnie opracowaną monografię opisującą badania nad sposobami i możliwościami zwiększenia skuteczności działania Krajowego Systemu Ratowniczo-Gaśniczego. Autor, koncentrując się na owym przedmiocie badań, starał się nie tylko skupić na dogłębnej naukowo-praktycznej diagnozie opisywanych zjawisk, ale także ukazać je w świetle zastosowań narzędzi badawczych w wybranych do tego celu organizacjach – obiektach badań. Jak słusznie bowiem zauważa Autor (cytuje z Zakończenia rozprawy na stronie 240): *„Wiedza w zakresie potrzeb społeczeństw i luk międzysystemowych tworzy przestrzeń wyzwań, przed którymi stoją organizacje niosące pomoc w nagłych potrzebach. W tym kontekście pojawia się potrzeba prowadzenia ustawicznych badań o charakterze poznawczo-empirycznym, które połączą oba obszary problemowe – potrzeby wynikające z zagrożeń oraz możliwości, a wręcz przymus zmian organizacyjno-funkcjonalnych sieci ratowniczych w Polsce, co przesądza w konsekwencji, w moim przekonaniu, o ciągłym określaniu potencjału bezpieczeństwa, a w tym, także z wyznaczeniem możliwości rozwoju współczesnych systemów ratownictwa.*

Autor, pozostając wiernym przyjętej koncepcji badawczej, konsekwentnie dążył do wskazania wielu istotnych uwarunkowań wpływających na kształt, przebieg i następstwa realizowanego procesu tworzenia potencjału systemu ratownictwa w ramach przyjętych rozwiązań. Dążenia owe koncentrowały się zasadniczo na zbudowaniu przejrzystej oraz skutecznej poznawczo koncepcji badania niezwykle złożonego zagadnienia poszukiwania rozwiązań sprawnego systemu ratownictwa, wykazania, iż stanowią one niezwykle ważny warunek prawidłowego i skutecznego realizowania procesów zarządzania kryzysowego w strukturze całości państwa. Ukoronowaniem takiego podejścia, a jednocześnie osnową dociekań badawczych Doktoranta, było określenie własnego kompleksowego ujęcia w postaci organizacyjno-funkcjonalnego modelu KSRG oraz porównania go z systemami ratowniczymi innych wybranych państw.

Podjęta w rozprawie *tematyka* należy moim zdaniem do ważnych i niezwykle aktualnych zagadnień związanych z racjonalizacją procesów zarządzania, zwłaszcza w kontekście rozwijających się burzliwie nurtów badawczych problematyki zarządzania informacją i wiedzą, zarządzania bezpieczeństwem, badania potencjałów zdolnych osiągnąć jak największą skuteczność, także – w swojej istocie - dążących do wszechstronnego zagospodarowania efektu synergii. Szczególnie istotnym jest, iż podjęte przez Autora badania dotyczą rozszerzania wiedzy o procesach pomiaru i oceny potencjału bezpieczeństwa w strukturach zarządzania kryzysowego w państwie. Jednocześnie podjęta problematyka, obok licznych wątków teoretyczno-poznawczych, zawiera wiele zagadnień aplikacyjnych, co traktuje się jako istotny element konstrukcji rozpraw doktorskich. Jak wynika zatem z powyższych stwierdzeń, *tematyka przyjęta w rozprawie jest poprawna, dobrze dobrana i prawidłowo sformułowana*, zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i praktycznym. Stwierdzam, że spełnia ona tym samym wymóg stawiany rozprawom doktorskim.

### **3. Metodyka badawcza**

Dla celów wyjaśnienia podjętego w pracy problemu badawczego posłużył się Autor zasadniczo opisową charakterystyką zjawisk i procesów, co stanowi uznaną w nauce metodykę. Zastosowanie jej uznaję za właściwe, głównie dlatego, że wyjaśniane zjawisko posiada charakter jakościowy i jako takie, trudno mierzalny w sposób bezpośredni.

W przypadku prezentacji zastosowanej w rozprawie metodyki badawczej stwierdzam, że Autor poświęcił temu zagadnieniu wystarczająco dużo uwagi.

Jako służące wyjaśnieniu i weryfikacji postawionej w rozprawie hipotezie badania empiryczne zrealizowane zostały w oparciu o wystarczająco szerokie w swym zakresie i dociekliwe informacje. Zebrane zostały one w formie materiału źródłowego w postaci statystyk, zarówno polskich, jak i wybranych krajów. Obok wymienionej metodologii w odniesieniu do własnych badań empirycznych, dla realizacji celu rozwiązania podjętego problemu, Autor posłużył się studiami literatury, analizą statystyczną i opisową uzyskanych danych.

Przyjętą w recenzowanej rozprawie *metodykę badań*, uznaję zasadniczo za właściwą z punktu widzenia osiągnięcia zamierzonych przez Doktoranta w rozprawie celów.

#### 4. Hipoteza i cel rozprawy

*Cele badawcze*, stawiane i weryfikowane w pracy, oraz *hipoteza* stanowią zawsze esencję rozprawy doktorskiej. Autor sformułował jeden główny cel pracy i trzy cele szczegółowe, a także jedną główną hipotezę badawczą, które stały się osnową konsekwentnie prowadzonego wywodu. Wysiłki badawcze Doktoranta koncentrowały się także wokół jasno określonych sześciu problemów-pytań szczegółowych. Uważam, że sformułowane przez Autora rozprawy problemy badawcze są logicznie ze sobą powiązane i wystarczająco nośne badawczo. Stąd też pozwalają na realizację głównego celu rozprawy jakim było ... *opracowanie metodyki diagnozy i metodyki zaprojektowania modelu zarządzania kryzysowego oraz nowych kierunków doskonalenia KSRG w obszarze organizacyjno-funkcjonalnego współdziałania funkcjonariuszy, a także wolontariuszy ochrony przeciwpożarowej.*

Do szczegółowych kwestii podjętych w rozprawie na tle jej celu zaliczam:

- scharakteryzowanie znaczenia oraz zidentyfikowanie obszarów działalności w zakresie organizacyjno-funkcjonalnych aspektów współdziałania,
- wykazanie istoty i znaczenia zarządzania kryzysowego w systemie bezpieczeństwa państwa,
- scharakteryzowanie metodyki, analizy i projektowania systemów ratowniczych,
- analizę wybranych organizacyjno-funkcjonalnych aspektów współdziałania w rozwiązaniach systemów zarządzania kryzysowego w kontekście identyfikacji zakresów wykorzystania elastyczności,
- opis konstrukcji organizacyjno-funkcjonalnego systemu współdziałania funkcjonariuszy oraz wolontariuszy ochrony przeciwpożarowej w modelu zarządzania kryzysowego.

Ważnym celem praktycznym rozprawy było wzbogacenie analizy koncepcji i projektowania systemów ratowniczych o nowe narzędzia praktyczne. Analiza miała swój wymiar zarówno praktyczny, jak i teoretyczny, bowiem jej podstawą był własny model zarządzania kryzysowego w KSRG.

Wielce pomocnymi i cennymi w realizacji nakreślonego celu – z punktu widzenia *konstrukcji* rozprawy – były rozważania Doktoranta o charakterze ogólnym (rozdziały pierwszy, drugi oraz podrozdział 1 rozdziału III). Decydujące natomiast były wyniki badań empirycznych zawarte w rozdziale trzecim, czwartym i piątym.

Powołując się zatem na przytoczone na wstępie recenzji wymogi stawiane rozprawom doktorskim, zarówno *problemy badawcze*, jak i stawiane w pracy *cele*, uznaję za *poprawnie sformułowane, tworzące łącznie zwartą, teoretycznie i empirycznie poprawną formułę*

*naukową*, która pozwoliła Doktorantowi wykazać się niezbędną wiedzą teoretyczną oraz znajomością reguł warsztatu badawczego.

## 5. Konstrukcja rozprawy

Lektura rozprawy wskazuje na jej ogólną poprawność. Sam układ rozprawy – składający się z pięciu rozdziałów jest logiczny i przejrzysty, właściwie realizuje zasadę przechodzenia *od ogółu do szczegółu*. W rozprawie – z punktu widzenia jej konstrukcji – można wyraźnie wyróżnić dwie zasadnicze części. Część pierwszą stanowi zwarte opracowanie o charakterze teoretyczno-metodycznym. Obejmuje ona teoretyczną analizę i ocenę podjętego przez Doktoranta problemu badawczego. Opracowana jest ona w oparciu o wystarczającą znajomość i dobór literatury przedmiotu z zakresu teorii zarządzania organizacjami, zarządzania informacją i wiedzą, podstaw teorii bezpieczeństwa oraz zarządzania kryzysowego. Na tę część rozważań Autora składają się rozdziały I, II, oraz podrozdział 1 rozdziału III. Drugą część (pozostałe podrozdziały rozdziału III, rozdział IV i V) stanowią badania empiryczne. Zawiera ona wielowątkową analizę wykorzystania modelowego ujęcia elastycznego współdziałania funkcjonariuszy i wolontariuszy wybranych obiektów badawczych z perspektywy powiązań najważniejszych uwarunkowań. W części tej Doktorant przedstawił szerokie możliwości praktycznego wykorzystania narzędzi dla potrzeb tworzenia potencjału bezpieczeństwa w wybranych systemach.

W rozdziale pierwszym Doktorant, w sposób niekiedy nieco chaotyczny, dokonuje analizy istoty współdziałania w zarządzaniu, poruszając m. in. takie zagadnienia jak: geneza zarządzania, założenia organizacyjno-funkcjonalnych aspektów współdziałania w zarządzaniu systemem oraz rozwój obszarów działalności jako cel zmian w zakresie organizacyjno-funkcjonalnych aspektów współdziałania. Jako ważne z punktu widzenia realizacji celu pracy są charakterystyki dotyczące istoty zarządzania systemem. W przypadku ostatniej z wymienionych charakterystyk, Autor nie precyzuje, jakich systemów one dotyczą: czy zarządzania systemem przedsiębiorstwa, zarządzania systemem państwa, zarządzania systemem bezpieczeństwa, czy też innymi systemami. Ma to swoje praktyczne konsekwencje dla przyjętych rozwiązań konstrukcji systemu współdziałania.

Z kolei na stronie 37 w rozdziale pierwszym Autor porusza wątek dotyczący wywiadu gospodarczego. Stanowczo protestuję przeciwko sformułowaniu zawartym na tej stronie, że zmiany mogą być wprowadzane nielegalnie za pomocą wywiadu gospodarczego. Wywiad

gospodarczy bowiem wykorzystuje tylko dozwolone prawem metody pozyskiwania informacji, mogących być źródłem zmian.

W dalszym ciągu rozważań prowadzonych w rozdziale pierwszym na stronie 40 Autor pisząc na temat ewolucji celów zupełnie niepotrzebnie powołując się na wysoce dyskusyjną teorię ewolucji Darwina.

W rozdziale drugim Doktorant zajmuje się teoretyczno-poznawczymi rozważaniami dotyczącymi istoty zarządzania kryzysowego. Koncentrując swoją uwagę na różnorodnych wybranych podmiotach zarządzania kryzysowego, a także na ujęciu przedmiotowym zarządzania kryzysowego, Autor wskazuje na rolę zarządzania kryzysowego w systemie bezpieczeństwa państwa. Są to istotne rozważania z perspektywy realizacji celu pracy. Lektura tego fragmentu rozprawy, obok wskazania na liczne interesujące wątki aplikacyjne, budzi następujące wątpliwości i spostrzeżenia:

- po pierwsze, rozważania o pojęciu i podziale zagrożeń mogłyby więcej nawiązywać do literatury dotyczącej podstaw teorii bezpieczeństwa. Traktuje się tam zagrożenie jako pewien potencjał, który może spowodować niepożądany incydent, samo zagrożenie zaś nie jest jeszcze tak poważne, dopóki nie natrafi na podatność, czyli słabość aktywu, którego dotyczy,

- po drugie, wysoce dyskusyjne jest wskazanie na stronie 75 na zagrożenie społeczne, którym jest konserwatyzm (?), a ten, zdaniem Autora, w połączeniu z ideologią pravicową, może doprowadzić do faszyzmu. Jest to błędne przekonanie, bowiem faszyzm wywodzi się z ruchów narodowo-socjalistycznych,

- po trzecie, w mojej ocenie zbyt mało uwagi poświęcił Autor samemu pojęciu bezpieczeństwa. Akurat dla potrzeb rozważań w obszarze problematyki zarządzania mógł Autor dostrzec obecną w polskiej literaturze definicję, która traktuje bezpieczeństwo jako „mający dynamiczny charakter stan, a także proces, w którym dany podmiot ma nie tylko zapewniony na satysfakcjonującym poziomie dostęp do najbardziej cenionych przez niego wartości (dóbr), ale także pewność, iż dostęp ten nie będzie gorszy w przyszłości, a pojawiające się w tym obszarze zakłócenia będą skutecznie oddalane lub usuwane” (Fehler W., *Bezpieczeństwo przestrzeni publicznej*. [W:] *Bezpieczeństwo publiczne w przestrzeni miejskiej*. Red. naukowa W. Fehler, Arte, Warszawa 2010, s. 16).

W rozdziale trzecim Doktorant przedstawił charakterystykę metodyki badań w zarządzaniu kryzysowym. Uwaga Autora skupiona została w dalszej części rozdziału nad rolą i zadaniami Krajowego Systemu Ratowniczo-Gaśniczego oraz nad wyznaczeniem obszaru rozwoju strategicznego Krajowego Systemu Ratowniczo-Gaśniczego. Lektura treści rozdziału 3, obok wielu istotnych spostrzeżeń Autora, skłania do polemiki. Autor pisze,

i słusznie, o potrzebie selekcji i hierarchizacji wielu grup czynników związanych z zarządzaniem kryzysowym, ale pomija znaczenie ważnego czynnika z perspektywy holistycznej jakim jest kultura bezpieczeństwa. Czynnikiem ten stanowi w sobie jednocześnie ogromną wartość, wyjaśniającą to, co może uruchamiać do podjęcia konkretnych działań. Tymczasem motywem do działania jest bodziec wynikający z refleksji związanej z analizą środowiska bezpieczeństwa, motywacja wynikająca z osobistych doświadczeń oraz przyjęty scenariusz rozwoju zjawisk i możliwych zdarzeń, które ukierunkowują system działań zorganizowanych ludzi w realizacji strategii hierarchicznej organizacji. A zatem to, co dynamizuje działania ludzkie, to chociażby strach, silnie wzbudzona obawa wynikająca z zagrożenia bezpieczeństwa i bytu - z jednej strony, ale także presja na awans, pokazanie się, wybiecie się w karierze, zdobycie powszechnie uznanej pozycji - z drugiej.

Odnosząc się do twórczych rezultatów zawartych w rozdziale czwartym pracy należy odnotować, że Autor wykorzystując benchmarking dokonał analizy możliwości aplikacji rozwiązań stosowanych w wybranych krajach jako nadających się do zastosowań w tworzeniu rozwiązań kompleksowych w Krajowym Systemie Ratowniczo-Gaśniczym. Ten fragment pracy należy uznać jako ważny z punktu widzenia możliwości zastosowań w praktyce polskiego ratownictwa.

Z kolei ostatni piąty rozdział zawiera ukoronowanie rozważań Autora w postaci potrzebnego dla realizacji celu rozprawy modelu rozwiązań zarządzania kryzysowego. Traktuję ten fragment rozprawy jako szczególnie cenny i metodologicznie uzasadniony. Przedstawiona w tym fragmencie pracy treść jest wynikiem własnych, oryginalnych przemyśleń i dociekań Autora.

Na podstawie dokonanej oceny stwierdzam, że przyjęte założenia konstrukcyjne rozprawy umożliwiły Autorowi realizację celów badawczych, co zostało uwidocznione w sposób bezpośredni w rozdziale piątym. Doktorant w części empirycznej wykazał się znajomością warsztatu badawczego, a także swobodą w poruszaniu się po złożonej problematyce badawczej.

## **6. Strona warsztatowa rozprawy**

Recenzowana rozprawa doktorska cechuje się wystarczającą kompleksowością, gruntownością i wnikliwością dociekań. Praca napisana jest na ogół poprawnym językiem, używane pojęcia i charakteryzowane zjawiska są wyjaśnione. Autor dowiódł staranności i samodzielności w budowaniu dzieła naukowego. Także metody i techniki badawcze zastosowane przez Autora rozprawy zostały poprawnie użyte.

Lektura rozprawy, oprócz przedstawionych walorów, nasuwa również określone wątpliwości i słabości pracy, na które zwracam uwagę z obowiązku recenzenta. Zaliczam do nich:

- z perspektywy ogólnych rozważań Autora nasuwa się wątpliwość, czy skonstruowany model zarządzania kryzysowego odnosi się do wszelkich podejmowanych w jego ramach działań, czy jedynie, tak jak to opisuje w rzeczywistości Autor, do organizacji potencjału działań ratowniczych, uwzględniającego konieczne synergie w postaci współdziałania funkcjonariuszy oraz wolontariuszy ochrony przeciwpożarowej. A zatem, czy Autor nie podjął się opisu jedynie pewnego znaczącego fragmentu, traktując to jako całość zarządzania kryzysowego?
- brak szerszego, dynamicznego potraktowania badań. Szczególnie odnosi się to aplikacji modelu, opisanego w rozdziale 5, która zawiera analizę danych jedynie za jeden tylko rok. Podejście takie pozwoliłoby wzbogacić i tak już interesujące wyniki analiz,
- s. 75, wątpliwości budzi sformułowanie: „... niskim dochodom i majątkiem klas pracujących”,
- s. 90, kanał informatyczny, czy informacyjny,
- s. 98, sformułowanie: „W czasie odbudowy należy przyjąć następujące problemy”. Może lepiej: zwrócić uwagę na następujące problemy,
- s. 150, czy wirus Ebola w istocie stanowi tak groźne zagrożenie dla Polski, jak pisze o tym Autor?

Powyższe uwagi traktuję jako dyskusyjne, nie umniejszające w sposób znaczący oceny recenzowanej rozprawy.

## 7. Podsumowanie

Biorąc pod uwagę całokształt powyższej oceny stwierdzam, że rozprawa doktorska Pana magistra Tomasza Orzecha stanowi oryginalne i merytorycznie dojrzałe rozwiązanie tematu naukowego, wnoszące twórczy wkład w rozwój nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Tym samym odpowiada wymaganiom stawianym przez Ustawę z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym. Stawiam zatem wniosek o dopuszczenie jej do publicznej obrony.

Kraków, dnia 19 lipca 2017 r.

