

dr hab. Barbara Kaczmarczyk, prof. AWL

Wrocław, 19.03.2024 r.

Akademia Wojsk Lądowych  
imienia generała Tadeusza Kościuszki  
we Wrocławiu

## **RECENZJA**

**rozprawy doktorskiej mgr inż. Barbary PODWYSOCKIEJ**

**na temat:**

**KSZTAŁTOWANIE BEZPIECZEŃSTWA W BRANŻY HOTELARSKIEJ  
NA PRZYKŁADZIE ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO W DOBIE COVID-19**

**Promotor: dr hab. Adam OSTANEK, prof. WAT**

**Promotor pomocniczy: dr Paweł KAWALERSKI**

Podstawę formalno – prawną opracowania niniejszej recenzji stanowi uchwała Rady Dyscypliny Naukowej „Nauki o Bezpieczeństwie” Wojskowej Akademii Technicznej w Warszawie nr 97/RDN NoB/2023 z dnia 20 grudnia 2023 r.

### **1. Znaczenie podjętego tematu rozprawy doktorskiej**

Zagrożenia wywołane zarówno siłami natury, jak i działalnością człowieka pojawiały się od początku istnienia życia. Rok 1997, kiedy w Polsce miała miejsce powódź stulecia, zapoczątkował dyskusję na temat konieczności stworzenia odpowiednich przepisów prawa umożliwiających skuteczne podejmowanie działań w tego typu negatywnych zdarzeniach. Prace w powyższym zakresie trwały wiele lat, aż zostały zwieńczone w 2007 roku ustawą o zarządzaniu kryzysowym, która w późniejszym czasie była jeszcze wielokrotnie nowelizowana. Coraz częściej występujące „stare” i „nowe” zagrożenia wymuszały ciągłego doskonalenia m.in.: zapisów ustawy, dokumentów wykonawczych czy procedur zarządzania kryzysowego. Wraz z rozwojem cywilizacyjnym obserwuje się współzależność pewnych sektorów gospodarki i życia społecznego co stanowi przyczynę intensywniejszego pojawiania się nieprzewidywalnych zagrożeń, które mają charakter agresywny i destrukcyjny. Powyższe sprawia, że cały wysiłek intelektualny skoncentrowany powinien być na poszukiwaniach mających na celu wypracowanie

rozwiązań przeciwdziałających wystąpieniu zagrożeniom czy sytuacjom kryzysowym oraz powodujących zminimalizowanie skutków ich wystąpienia. Skuteczność powyższych założeń uzależniona jest od wielu czynników m.in. takich jak: działalność organów administracji publicznej w zakresie zapobiegania i przygotowania w kontekście sytuacji kryzysowych, reagowania na nie oraz odbudowy do stanu sprzed ich wystąpienia; świadomość społeczeństwa o zagrożeniach; sposób reagowania na nie a także alarmowanie i ostrzeżenie oraz wewnętrzna i zewnętrzna komunikacja. Nieocenione jest również zaplecze logistyczne we wszystkich fazach zarządzania kryzysowego, które stanowi wsparcie dla systemu bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej. Do jego części zaliczyć należy również branżę hotelarską, niezwykle ważną z punktu widzenia możliwości jej wykorzystania zarówno w fazie reagowania, jak i odbudowy w odniesieniu do zarządzania kryzysowego. Obiekty hotelarskie mogą być zadysponowane do realizacji różnych zadań zarządzania kryzysowego. W związku z faktem, że hotelarstwo na przestrzeni lat rozwinęło się na terenie Polski znajduje się wiele obiektów rozłożonych w różnych jej miejscach. Powyższe umożliwia tworzenie dodatkowych punktów przeznaczonych do realizacji zadań zarządzania kryzysowego w sytuacjach kryzysowych.

W toku powyższych rozważań uznaje się wybór problematyki badań za zasadny w kontekście jej walorów poznawczych i użytkowych. Tematyka pracy jest aktualna a jej tytuł jest komunikatywny i należycie oddaje najistotniejsze elementy treściowe rozprawy doktorskiej. Opracowanie oddane do recenzji stanowi uporządkowany zbiór wiedzy w zakresie systemu zarządzania kryzysowego oraz branży hotelarskiej. Rozpatrywana problematyka została przemyślana i odpowiednio przedstawiona.

W rozprawie doktorskiej zostały zaproponowane propozycje modernizacji i usunięcia defektów w zakresie zarządzania kryzysowego. Autorka wskazuje, że istnieje konieczność kontynuowania badań w celu opracowania modelu systemu zarządzania kryzysowego, co w ocenie Recenzenta jest konieczne i potrzebne w kontekście doskonalenia systemu zarządzania kryzysowego.

## **2. Ocena metodologiczna rozprawy doktorskiej**

*Założenia metodologiczne* przedstawiono we wstępie i rozdziale 1 pt. „Konwencja teoretyczno-metodologiczna” (s. 11-59). Sytuacja problemowa została opisana w sposób

czytelny i poprawny, z której jednoznacznie wynika potrzeba prowadzenia badań w podnoszonym zakresie.

Doktorantka wskazała na istotę problemu podejmowanego w rozprawie a także na pewne kwestie w dyscyplinie nauki o bezpieczeństwie wymagające zgłębienia, a mianowicie kwestie zarządzania sytuacją kryzysową w kontekście branży hotelarskiej. Analiza pandemii COVID-19 w kontekście wykorzystania ww. branży pozwoliła dokonać oceny systemu zarządzania kryzysowego i wskazać na potrzeby oraz możliwości jego doskonalenia.

Dodać należy, że w literaturze przedmiotu nie pojawiło się do tej pory kompleksowe opracowanie poświęcone branży hotelarskiej w kontekście systemu zarządzania kryzysowego, dlatego też podjęta tematyka badań stała się pretekstem do dyskusji na ww. temat, w szczególności w kontekście dostrzeżenia jej jako istotnego elementu wsparcia dla systemu bezpieczeństwa państwa.

Przedmiot badań, cel poznawczy i użyteczny zostały zdefiniowane w sposób zrozumiały i poprawny.

Doktorantka główny problem badawczy wyraziła pytaniem w brzmieniu: „Jaka była sprawność funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej podczas pandemii COVID-19?” (s.17). Natomiast główna hipoteza badawcza przyjęła brzmienie „system zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej podczas pandemii COVID-19 funkcjonował nieskutecznie, nieekonomicznie, niekorzystnie i wymaga modernizacji”. Do rozwiązania głównego problemu badawczego zdefiniowano 4 pytania szczegółowe, z kolei w odniesieniu do głównej hipotezy badawczej określono 4 hipotezy szczegółowe, które zostały przypisane odpowiednio poszczególnym rozdziałom (2-5) zaczynając od rozdziału 2. Każdy rozdział został zwieńczony podsumowaniem co zasługuje na podkreślenie, szczególnie że w tej części pracy zostały zaprezentowane autorskie wnioski i przemyślenia Doktorantki.

Autorka podczas procesu badawczego przyjęła strategię teorii przed badaniami, w konsekwencji czego w pierwszej kolejności sformułowała założenia badań zgodnie z teorią, a następnie przeprowadziła badania empiryczne. Badania zostały zrealizowane w kilku etapach. W procesie badawczym obok analizy, syntezy, uogólnienia i wnioskowania zastosowano m.in. metodę sondażu diagnostycznego i technikę ankiety oraz metodę sondażu diagnostycznego i technikę indywidualnego wywiadu pogłębionego. Podsumowując, strategia badawcza wraz zastosowanymi metodami, technikami

i narzędziami badawczymi zostały przeprowadzone w sposób prawidłowy. Dobór literatury, zarówno polsko, jak i anglojęzycznej był właściwy i wystarczający. W konkluzji powyższego stwierdzam, że Doktorantka opanowała warsztat metodologiczny na bardzo dobrym poziomie i w efekcie finalnym w sposób oryginalny rozwiązała problem naukowy.

### **3. Ocena merytoryczna rozprawy doktorskiej**

Układ pracy nie budzi zastrzeżeń, jest spójny i logiczny. Doktorantka treści merytoryczne ujęła w rozdziałach 2-5 (s. 61-260).

Rozdział drugi pt. „Tło systemowe bezpieczeństwa branży hotelarskiej” (s. 61-98) został rozpoczęty od dyskusji nad terminem bezpieczeństwo wskazując na jego specyfikę i różnicę gatunkową. Wiele miejsca poświęcono również istniejącym w literaturze przedmiotu kryteriom podziałów bezpieczeństwa oraz wielowymiarowości badań bezpieczeństwa. Omówiono również kluczowe zadania i kompetencje konstytucyjnych organów państwowych w sferze bezpieczeństwa, system bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej a także istotny z punktu widzenia tematu niniejszej rozprawy doktorskiej system zarządzania kryzysowego. Przedstawiono również możliwości wykorzystania obiektów hotelarskich oraz zadania realizowane przez ich pracowników podczas pandemii COVID-19. Wskazano również na możliwość zagospodarowania hoteli w Polsce, Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Niemczech, Izraelu podczas sytuacji kryzysowych, konfliktów zbrojnych lub innych operacji wojskowych. Przeznaczone były one do: zakwaterowania personelu wojskowego i medycznego, ewakuacji cywilów, tworzenia punktów wsparcia logistycznego, centrów dowodzenia i koordynacji, centrów zarządzania kryzysowego (s. 73-74). Doktorantka przedstawiła rys historyczny i socjologiczny hotelarstwa wskazując na jego istotę, dokonała klasyfikacji obiektów hotelarskich i wskazała, powołując się na dane GUS, że na terenie Polski jest 9942 obiekty noclegowe, z czego najwięcej tj. 1465 szt. znajduje się w województwie zachodniopomorskim. Dane te dają obraz możliwości zagospodarowania dodatkowych obiektów podczas sytuacji kryzysowej. Autorka rozprawy nie tylko dokonała kategoryzacji obiektów bazy noclegowej, ale również ich charakterystyki. Wskazała na istotę stowarzyszeń i organizacji turystycznych działających w szeroko rozumianym zakresie turystyki.

Rozdział drugi został opatrzony 2-stronicowym podsumowaniem, w którym Autorka rozprawy doktorskiej przedstawiła własne wnioski, a w oparciu o prowadzone badania teoretyczne zweryfikowała pozytywnie hipotezę badawczą nr 1 w brzmieniu „Rozwój hotelarstwa jest bezpośrednio powiązany z rozwojem społeczno-gospodarczym w historii świata i stanowi element podsystemu wsparcia systemu bezpieczeństwa narodowego RP”.

Z kolei rozdział trzeci pt. „Analiza identyfikacyjna systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej” (s. 99-147) dotyczy założeń zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej, w ramach których wskazano miejsce zarządzania kryzysowego w systemie zarządzania bezpieczeństwem, a także dokonano charakterystyki zadań w 4 fazach zarządzania kryzysowego (zapobieganie, przygotowanie, reagowanie, odbudowa). Omówiono również regulacje prawne obowiązujące w hotelarstwie uwzględniając system bezpieczeństwa żywności HACCP oraz obowiązki i odpowiedzialność właścicieli obiektów hotelarskich. Dość interesujący jest podrozdział 3.3, w którym Autorka dokonuje analizy zagrożeń mogących wystąpić w obiektach hotelarskich identyfikując czynniki zewnętrzne i wewnętrzne wpływające na hotelarstwo. Na uwagę, w kontekście powyższych rozważań, zasługują wyniki badań przedstawione na wykresie 16, na s. 132 przedstawiające relacje pomiędzy jakością usług a występującymi czynnikami a także na wykresie 17, s. 135 przedstawiające elementy polityki zarządzania kryzysowego oraz elementów procedur zarządzania kryzysowego ujętych na wykresie 19, s.137.

Rozdział trzeci został opatrzony 4-stronicowym podsumowaniem, w którym Autorka rozprawy doktorskiej przedstawiła własne wnioski a w oparciu o prowadzone badania odniosła się do hipotezy badawczej nr 2 w brzmieniu „system zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej jest ustanowiony, wdrożony, utrzymany i doskonalony w ograniczonym polu zagrożeń”.

W rozdziale czwartym pt. „Analiza ocenowa funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej” (s. 149-210), w pierwszej kolejności Doktorantka szczegółowo opisała ogłoszenie pandemii COVID-19, następnie skoncentrowała się na identyfikacji oddziaływania pandemii na branżę hotelarską przedstawiając w oparciu o badania własne na wykresach:

- nr 22 – źródła informacji odnośnie wdrożenia szczegółowych wytycznych wykorzystywane przez obiekty w czasie pandemii COVID-19 (s. 152),

- nr 23 – rodzaje problemów jakie pojawiły się podczas wdrażania procedur związanych z zagrożeniem COVID-19 (s. 153),
- nr 24 – częstotliwość wystąpienia problemów w obiektach w trakcie pandemii COVID – 19.

W rozdziale tym poświęcono wiele miejsca również takim zagadnieniom jak: szkolenie pracowników z procedur zarządzania kryzysowego w czasie i po pandemii, identyfikacji konsekwencji pandemii dla hotelarstwa, kosztów poniesionych przez obiekty w związku z przebiegiem pandemii, poziomu strat przychodów odnotowanych podczas pandemii COVID-19, rodzajów zastosowanych rozwiązań w trakcie trwania pandemii, rodzajów pomocy z których korzystano podczas pandemii.

W trakcie prowadzonych badań podniesiona została również kwestia sprawdzenia zakresu działania systemu zarządzania kryzysowego w czasie pandemii – COVID-19. Dokonano samooceny realizacji poszczególnych cech zarządzania kryzysowego w obiekcie co zostało przedstawione na wykresie nr 30.

Rozdział czwarty został opatrzony 5-stronicowym podsumowaniem, w którym Autorka rozprawy doktorskiej przedstawiła własne przemyślenia a w oparciu o prowadzone badania odniosła się do hipotezy badawczej nr 3 w brzmieniu „funkcjonowanie systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej podczas pandemii covid-19 było zróżnicowane ze względu na rodzaj obiektu, standard hotelu oraz rodzaj i formę własności”.

Rozdział piąty pt. „Analiza modernizacyjna systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej” (s. 211-249) przedstawia główne zadania analizy modernizacyjnej do których zalicza: wprowadzenie nowoczesnych rozwiązań, ustaleń oraz innowacji w oparciu o przeprowadzone wyniki badań. Na uwagę, w tej części opracowania, zasługuje zaprezentowany na rysunku nr 12 – Wzorzec skutecznego zarządzania kryzysowego obejmujący wszystkie fazy zarządzania kryzysowego (s. 215), a także wskazane defekty systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej wskazane w tabeli nr 51 (s. 216). Doktorantka przedstawiła analizę modernizacyjną poszczególnych faz zarządzania kryzysowego w bardzo interesujący sposób. W fazie zapobiegania i przygotowania omówiła identyfikację uwarunkowań i monitorowania zagrożeń oraz szkolenia i niezwykle ważnych narzędzi komunikacji. Doktorantka słusznie zauważa, że „Proces komunikacji w zarządzaniu kryzysowym jak każde przedsięwzięcie obarczone jest ryzykiem. [...] powyższe może wynikać z różnego typu zakłóceń, które mogą się

pojawić na różnych etapach” (s. 222) i dalej „[...] komunikacja zewnętrzna, media i portale społecznościowe odgrywają kluczową rolę w całym zarządzaniu kryzysowym” (s. 223) i dalej „W związku z powyższym planując system zarządzania kryzysowego w obiekcie hotelarskim, należy uwzględnić w fazie zapobiegania i przygotowania nie tylko harmonogram szkolenia, uwzględniający różne rodzaje zagrożeń, nie tylko zakres wymagany przez regulacje prawne, ale koniecznym jest szkolenie z procesu skutecznego komunikowania zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego, co w przypadku kiedy czas odgrywa szczególnie istotną rolę jest wręcz kluczowym elementem [...]” (s. 223). Zgodzić się zatem należy z argumentacją o konieczności prowadzenia szkoleń oraz wdrożenia skutecznej komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej. Doprecyzowania wymagałby jednak zakres prowadzonych szkoleń oraz procedury skutecznej komunikacji w relacji klient-pracownik oraz pracownik-pracownik (menadżer). Istotne kwestie to również procedury, plany zarządzania, zabezpieczenie operacyjne.

W odniesieniu do trzeciej fazy zarządzania kryzysowego (tj. reagowanie) ważne jest: uruchamianie planów zarządzania kryzysowego, działań operacyjnych, ostrzeganie, alarmowanie, komunikowanie. W ramach tego ostatniego Autorka słusznie podnosi kwestię czynników mogących wprowadzić zakłócenia w tym procesie a mianowicie: dezinformacja oraz chaos informacyjny. Zgodzić się należy również z twierdzeniem, że współpraca międzyzespołowa zarówno ta formalna, jak i nieformalna jest niezbędna do budowania skutecznego systemu zarządzania kryzysowego. Poruszono również kwestię szkoleń oraz odporności infrastruktury technicznej. Ostatnia część tego podrozdziału została poświęcona fazie odbudowy, w której ujęto pomoc poszkodowanym, szacowanie strat, a także strategię usprawniającą system zarządzania kryzysowego. W tej części Doktorantka zaproponowała propozycję zmian tworzywa materialnego i niematerialnego systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej.

Rozdział piąty został opatrzony 2,5-stronicowym podsumowaniem, w którym Autorka rozprawy doktorskiej przedstawiła własne wnioski a w oparciu o prowadzone badania odniosła się do hipotezy badawczej nr 4 w brzmieniu „modernizacja systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej powinna zmierzać w kierunku integracji podsystemów bezpieczeństwa”.

Doktorantka prowadząc dyskusję mającą na celu weryfikację poszczególnych hipotez badawczych, które są dedykowane poszczególnym rozdziałom, w każdym z nich na końcu

umieszcza podsumowanie, w którym wyodrębnia własne wnioski – powyższy zabieg należy uznać za zaletę niniejszego opracowania.

Rozważania poszczególnych rozdziałów kończą wnioski (s.250-260), które stanowią klasycznie opracowaną całość.

Podsumowując przedstawione do recenzji treści stanowią jednolity wywód, a podejście badawcze zapewniło pracy naukowy charakter, dzięki któremu możliwe było oryginalne rozwiązanie głównego problemu badawczego. Badania miały charakter diagnostyczny wskazujący na obecny stan oraz prognostyczny dzięki któremu możliwe było określenie modernizacji systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej. Proponowane rozwiązania mogą znaleźć zastosowanie w obszarze społecznym krajów dotkniętych tym zjawiskiem, mogą mieć również zastosowanie podczas kształtowania systemu zarządzania kryzysowego poszczególnych państw.

#### **4. Ocena redakcyjna rozprawy doktorskiej**

W pracy występuje jednolity sposób znakowania przywoływanych źródeł oraz kompletność opisów bibliograficznych. Do opracowania recenzowanej rozprawy doktorskiej wykorzystano 77 pozycji zwartych, 80 artykułów naukowych (polsko i angielsko - języcznych). Skorzystano również z 40 źródeł internetowych. Integralną część stanowią również załączniki: kwestionariusz ankiety i scenariusz wywiadu IDI. Rozprawa doktorska została wzbogacona 56 tabelami, 13 rysunkami, 30 wykresami co czyni prezentowane treści przejrzystymi – rozwiązanie to stanowi dodatkowy walor pracy.

W pracy nie ustrzeżono się drobnych błędów językowych, np. na s. 235, 8 wiersz od góry, s. 239, 1 wiersz od dołu czy s. 222, 2 wiersz od dołu.

Nie dostrzega się również wyodrębnienia podrozdziału 4.11 ani w spisie treści (s. 8), ani w samej treści (s. 194), co należy uznać za błąd edytorski. Zdarza się również użyć sformułowania „służb i ekip ratowniczych” (s. 71), które jest pojęciem obiegowym.

Wskazane powyżej błędy nie mają jednak większego wpływu na zawartość merytoryczną pracy.

#### **5. Podsumowanie**

Proces badawczy został przeprowadzony w sposób prawidłowy. Treści ujęte w rozprawie doktorskiej stanowią uporządkowaną wiedzę, która została wzbogacona



o autorskie wnioski opracowane na podstawie badań własnych Doktorantki. Treści przedstawione w rozprawie doktorskiej zostały opracowane na bardzo dobrym poziomie metodologicznym i merytorycznym, w związku z powyższym wnoszą one znaczący wkład w dziedzinę nauk społecznych w dyscyplinę nauki o bezpieczeństwie.

W konkluzji powyższego stwierdzam, że Doktoranta posiada wiedzę teoretyczną badanego przedmiotu badań oraz z dyscypliny nauki o bezpieczeństwie, umiejętność prawidłowego formułowania problemu badawczego a także umiejętność prawidłowego sformułowania elementów koncepcji badań prowadzących do samodzielnego rozwiązania zidentyfikowanego problemu naukowego.

## 6. Problemy do wyjaśnienia

Doktorantka w rozprawie doktorskiej podnosi wiele bardzo ciekawych kwestii. Szczególnie ciekawy, zdaniem Recenzenta, jest rozdział 5 traktujący o modernizacji systemu zarządzania kryzysowego.

W związku z powyższym proszę o wyjaśnienie w trakcie obrony rozprawy doktorskiej następujących kwestii:

- 1) Proszę o rozszerzone odniesienia się do zapisów na stronie 228, 3-4 wiersz od dołu „uruchomienie planów **zarządzania kryzysowego**” oraz na stronie 15, 8 wiersz od dołu „Pierwszy raz w skali globalnej należało skorzystać z planów **reagowania kryzysowego**”? .
- 2) Chaos informacyjny oraz dezinformacja są kluczowymi czynnikami zakłócającymi reagowanie na pandemię COVID-19. Proszę o przedstawienie propozycji jak powinien wyglądać, według Pani, skuteczny system komunikacji w relacji klient-pracownik oraz pracownik-pracownik.
- 3) Jednym z wniosków z przeprowadzonych badań jest konieczność prowadzenia szkoleń z zarządzania kryzysowego, również dla menadżerów hoteli czy obiektów noclegowych (s. 221-222). Proszę o uszczegółowienie jakie treści, w Pani opinii, obejmowałyby te szkolenia i jaką należy założyć częstotliwość prowadzenia tych szkoleń?

## 7. Wniosek końcowy

Treści prezentowane w rozprawie doktorskiej nt. *„Kształtowanie bezpieczeństwa w branży hotelarskiej na przykładzie zarządzania kryzysowego w dobie COVID-19”* opracowanej przez Panią mgr inż. Barbarę PODWYSOCKĄ stanowią indywidualny dorobek Autorki. Zostały one opracowane na bardzo wysokim poziomie metodologicznym i merytorycznym. Stanowią istotny wkład w obszar nauk społecznych w dyscyplinie nauki o bezpieczeństwie. Opacowana rozprawa doktorska **spełnia wymagania** określone w przepisach prawa powszechnie obowiązującego o stopniach i tytule naukowym.

Biorąc pod uwagę powyższe oraz w związku z opracowaniem na bardzo wysokim poziomie merytorycznym i metodologicznym rozprawy doktorskiej, której treści mają wyjątkowe walory poznawcze wnioskuję o wyróżnienie rozprawy doktorskiej.

Ponadto wnoszę o przyjęcie rozprawy doktorskiej i dopuszczenie Pani mgr inż. Barbary PODWYSOCKIEJ do publicznej obrony.