

Lublin, 6.09.2023r.

*Prof. dr hab. Agnieszka Sitko-Lutek*

*Katedra Zarządzania*

*UMCS w Lublinie*

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Małgorzaty Manuszak**  
**„Model kompetencyjny menedżerów w publicznych podmiotach leczniczych”**

Promotor pracy - **dr hab. Sławomir Winch, prof. SGH**

Promotor pomocniczy - **dr Celina Solek-Borowska**

*Szkola Główna Handlowa, Kolegium Zarządzania i Finansów, Instytut Zarządzania*

## **1. Podstawy prawne sporządzenia recenzji**

Recenzję sporządzono w oparciu o pismo z dnia 16.06.2023r. prof. dr hab. Marii Aluchny Przewodniczącej Rady Naukowej dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości powiadamiające mnie, że w dniu 12 czerwca 2023r. Rada Naukowa dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości powołała mnie na recenzenta Rozprawy Doktorskiej mgr Małgorzaty Manuszak „*Model kompetencyjny menedżerów w publicznych podmiotach leczniczych*”, w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Podstawą prawną są zapisy art. 179 Ustawy „Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 3 lipca 2018 r.”, w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

## **2. Uzasadnienie wyboru tematu**

Współcześnie jest oczywiste, że kompetencje kadry kierowniczej odgrywają istotną rolę w zyskiwaniu i utrzymywaniu przez organizację przewagi konkurencyjnej. Termin ten używany jest w różnych znaczeniach, a różnorodność interpretacji wynika z odmiennych

źródeł zainteresowania tą problematyką pochodzących z zarządzania strategicznego, zarządzania jakością, czy zarządzania zasobami ludzkimi w ramach nauk o zarządzaniu i jakości. Jednocześnie odmiennosc definiowania tego pojęcia ma jeszcze szerszy kontekst i jest różnorodnie definiowana w dyscyplinach nauk społecznych takich jak socjologia, psychologia, czy prawo.

Dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw, ciągłe doskonalenie techniki i technologii wykorzystywanej w praktyce, a także cyfryzacja i wirtualizacja gospodarki sprawiają, że coraz większe znaczenie mają umiejętności szybkiego dostosowania się do zarówno rosnących wymagań klientów jak i wzrastającej konkurencji na rynku. Kompetencje menedżerskie nabierają coraz większego znaczenia. Problematyka ta była w literaturze badana, jednak niewątpliwie lukę badawczą stanowi identyfikacja kompetencji menedżerów Publicznych Podmiotów Leczniczych oraz wskazanie związków ze sprawnością zarządzania i efektywnością ekonomiczną. Osiągnięciem Doktorantki jest też wskazanie mierników zarządzania Publicznych Podmiotach Leczniczych.

Można zatem stwierdzić, że podejmowany w dysertacji problem badawczy jest istotny, a także oryginalny. Problem ten jest wciąż nie do końca rozpoznany, a dotychczasowe wyniki badań mają charakter fragmentaryczny, co wskazuje na istnienie luki poznawczo-badawczej.

Reasumując, dobór tematyki rozprawy oceniam jako trafny, ważny i aktualny, co świadczy o dobrym rozeznaniu Doktorantki w aktualnych problemach nauk o zarządzaniu i jakości. Problem badawczy jest interesujący z perspektywy poznawczej i naukowej, a Doktorantka wykazała się odpowiednio szeroką wiedzą przy formułowaniu celów pracy i problemów badawczych.

### **3. Cel pracy i metodyka badań**

Celem głównym dysertacji było *„ustalenie siły związku pomiędzy kompetencjami menedżerów najwyższego szczebla zarządzającymi Publicznymi Podmiotami Leczniczymi a:*

*- jakością obsługi pacjentów w wybranych obszarach działalności podmiotu leczniczego,*

*- stopniem zadłużenia badanych podmiotów,*

- *funkcjonowaniem poszczególnych komórek organizacyjnych przez zapewnienie odpowiednich zasobów ludzkich w wyniku kontroli realizacji zadań wybranych pracowników (kadra kierownicza średniego szczebla)*” (s.8).

Autorka opracowała także osiem szczegółowych celów, cztery poznawcze, dwa metodyczne i dwa aplikacyjne.

Dla realizacji tak sformułowanego celu pracy sformułowano następujący problem badawczy: Czy menedżerowie zarządzający Publicznymi Podmiotami Leczniczymi posiadają kompetencje pozwalające na skuteczne zarządzanie tymi podmiotami?. *„Czy kompetencje menedżerskie i specjalistyczne sprzyjają jakości obsługi pacjentów w zakresie: czasu oczekiwania na (wybrane) zabiegi diagnostyczno-terapeutyczne, średniego czasu hospitalizacji (w wybranych procedurach medycznych), możliwości korzystania z nowych technologii, dostępu do informacji”* (s.9). Doktorantka dokonała także operacjonalizacji tego głównego problemu badawczego na pięć szczegółowych problemów badawczych oraz związane są z nimi hipotezy szczegółowe.

W badaniach przyjęto hipotezę główną H0: *„kompetencje menedżerskie i specjalistyczne w największym stopniu sprzyjają jakości obsługi pacjentów w zakresie: czasu oczekiwania na (wybrane) zabiegi diagnostyczno-terapeutyczne, średniego czasu hospitalizacji (w wybranych procedurach medycznych), możliwości korzystania z nowych technologii oraz dostępu do informacji”* (s.9-10).

W procedurze badawczej wykorzystano dwa typy triangulacji:

1. Danych (wykorzystanie różnych źródeł danych).
2. Metodologiczną (wykorzystanie kilku metod do zbadania pojedynczego problemu).

Autorka rozpoczęła od analizy danych zastanych – sprawozdań finansowych badanych podmiotów udostępnionych przez Ministerstwo Zdrowia. Poddano badaniom 181 Publicznych Podmiotów Leczniczych wylaniając dwie kategorie, te w dobrej i złej kondycji finansowej. Aktywność ta realizowana była w trzech województwach: mazowieckim, podkarpackim oraz zachodniopomorskim. Miernikami dobrej kondycji finansowej były:

- wskaźnik płynności bieżącej (1,2-2,0);
- wskaźnik płynności szybkiej (1,0-1,2);
- wartość zobowiązań wymagalnych wynik od 0;
- wynik finansowy wymagalny wynik od 0;

Złą kondycję określały wartości przeciwne. W dalszej części badań przeprowadzono ankietę samooceny kompetentnego działania i behawioralnej skali obserwacji, które zostały opracowane dla menedżerów zarządzających i ekspertów z zarządzania tymi jednostkami. Objęto łącznie badaniami jedenastu menedżerów: pięciu z dobrze zarządzanych placówek oraz sześciu ze źle zarządzanych. W kolejnym etapie skierowano to narzędzie badawcze do 263 respondentów: współpracowników i podwładnych wskazanych 11 menedżerów. Następnym etapem procedury było dobranie 10 ekspertów, którym przekazano Kwestionariusz Ankiety Kompetentnego Działania.

Badania zamyka część jakościowa. Zastosowano Indywidualny Wywiad Poglębiony (IDI) z czterema menedżerami zarządzającymi Publicznymi Podmiotami Lecznicznymi. Jeden z wywiadów poddano szczegółowej analizie i interpretacji i opracowano studium przypadku.

Dokonując oceny sformułowanych celów stwierdzam, że zostały one przedstawione w sposób czytelny, a cele szczegółowe są spójne z celem głównym rozprawy. Dotyczy to także pytań badawczych i hipotez.

Dla realizacji tak sformułowanych celów wybrano poprawnie metody badawcze. Biorąc pod uwagę temat rozprawy i założone cele badawcze, można stwierdzić, że metodyka pracy jest poprawna. Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny.

Proces badawczy został przedstawiony w logicznie uporządkowany sposób i prezentuje przebieg postępowania badawczego. W procesie badawczym wykorzystano metody ilościowe i jakościowe. Zastosowano metody analizy literatury oraz dokumentacji, sondaż diagnostyczny z wykorzystaniem ankiety oraz studium przypadków z wykorzystaniem wywiadu. Można stwierdzić, że dobór metod badawczych był prawidłowy.

Zastosowane metody badawcze są poprawnie dobrane do rozwiązywanego problemu. Doktorantka wykazała się znajomością stosowanych metod i technik badawczych, opisała wyczerpująco metodykę badań ilościowych i jakościowych.

#### **4. Struktura i układ pracy**

Recenzowana praca obejmuje 245 stron i składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów merytorycznych bez zakończenia, które stanowią tekst podstawowy, liczący 202 strony. Na pozostałych stronach przedstawiono bibliografię (obejmującą 235 pozycji literaturowych

oraz 29 pozycje źródeł internetowych), a także spis rysunków (9), tabel (22), wykresów (25) oraz załącznik (3).

Analizę literatury uważam za nieco powierzchowną. Autorka skoncentrowała się na pozycjach uznanych, choć mało aktualnych. Zaledwie 24,6% analizowanej literatury to pozycje po 2012 roku. Wśród analizowanych pozycji bibliograficznych 25 % stanowią zagraniczne. Jednocześnie niektóre wskazane pozycje pojawiają się dwukrotnie – pozycja 157 i 158 (nowe wydanie). Słabością jest relatywnie mały udział współczesnej literatury.

Rozprawa ma standardowy układ w podziale na część teoretyczną, metodyczną i empiryczną, które wynikają z przyjętego postępowania badawczego. Jest to układ o uporządkowanej, logicznej i spójnej strukturze, co potwierdza poprawne opracowanie treści dysertacji. Trzy pierwsze rozdziały, stanowiące rozważania teoretyczne, natomiast rozdział czwarty zawiera metodykę i wyniki badań, zaś piąty to dyskusja otrzymanych wyników.

Układ i kolejność omawianych zagadnień, biorąc pod uwagę postępowanie badawcze, są poprawne.

## **5. Ocena wartości naukowej**

Ocena wartości naukowej Rozprawy przeprowadzona zostanie w odniesieniu do poszczególnych rozdziałów.

Część teoretyczna Rozprawy, zawarta w trzech pierwszych rozdziałach dysertacji, została opracowana w oparciu o przegląd literatury polskiej i światowej.

Widoczne jest, że Doktorantka rzetelnie podeszła do prezentowanej problematyki wykorzystując do tego najważniejsze pozycje bibliograficzne.

Rozdział pierwszy poświęcony jest kompetencjom menedżerów w świetle zainteresowań badaczy i zawiera przegląd definicji kompetencji, strukturę modelu kompetencji oraz metody ich pomiaru. Opracowanie kończy przedstawienie badań dotyczących kompetencji i modeli kompetencyjnych menedżerów podmiotów leczniczych na świecie i w Polsce. Przegląd literatury został sporządzony rzetelnie. Za szczególnie ciekawą część pracy uważam prezentację doświadczeń międzynarodowych między innymi z USA, Szkocji, Turcji i innych krajów. Rodzi się pytanie, które chciałabym zadać w trakcie publicznej obrony: *„Jakie doświadczenia z zakresu międzynarodowych modeli kompetencyjnych można i warto przenieść do polskiego systemu opieki zdrowotnej?”*. W

odniesieniu do badań polskich można jeszcze uwzględnić prace E. Pawłowskiej dotyczące kompetencji i kapitału intelektualne menedżerów szpitali.

Rozdział drugi dotyczy specyfiki funkcjonowania Publicznych Podmiotów Lecznicych. Rozpoczyna się on od charakterystyki systemu opieki zdrowotnej w Polsce uwzględniając także podstawy prawne oraz strukturę systemu opieki zdrowotnej. W dalszej części prezentowany jest podział Publicznych Podmiotów Lecznicych oraz finansowanie świadczeń zdrowotnych, a także zróżnicowanie sektora ochrony zdrowia pod względem strukturalnym i funkcjonalnym. Rozdział kończy omówienie grup pracowniczych w Publicznych Podmiotach Lecznicych.

Trzeci rozdział zatytułowany jest „*Zarządzanie i kontrola oraz jej determinanty w Publicznych Podmiotach Lecznicych*”. Sformułowanie jest nieco niefortunne ponieważ kontrola stanowi element procesu zarządzania i nie warto wyodrębnić jej jako oddzielnego komponentu. Autorka rozpoczyna od analizy istoty zarządzania, funkcji i współczesnych cech zarządzania podmiotami leczniczymi. Bardzo dobrze, że prezentowany materiał odnosi się do podmiotów leczniczych, a szczególnie wartościowe jest zaprezentowanie systemu mierników do oceny efektywności działań (s. 87). Dalej omawiane są kompetencje kadry zarządzającej w tym menedżera ochrony zdrowia oraz wpływ zasobów ludzkich na skuteczność funkcjonowania Publicznych Podmiotów Lecznicych, a także kultura organizacyjna jako podsystem zarządzania. W podrozdziale tym dominuje wiedza elementarna i brakuje odniesień do badań podmiotów leczniczych. Interesujące byłoby odniesienie do charakterystyki kultury organizacyjnej w Publicznych Podmiotach Lecznicych, wskazanie dominującego typu lub wartości. Rozdział ten zamyka kontrola w procesie zarządzania, jej etapy, funkcje, cele i formy. Drobną słabością trzeciego rozdziału jest pewien chaos i przewaga ogólnej wiedzy z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości i nie zawsze odniesieniami do Publicznych Podmiotów Lecznicych.

Część teoretyczną pracy oceniam pozytywnie, bazuje ona na analizie kluczowej literatury przedmiotu oraz zaprezentowana jest w sposób logiczny i spójny.

Rozdział czwarty to metodyka badań i wyniki badań własnych. Opisano w nim przedmiot i zakres badań oraz zakres pracy i wykorzystane metody badawcze: analiza dokumentacji, badania ankietowe oraz case study. Dalej zawarto analizę wyników badań ilościowych rozpoczynając od prezentacji modelu badawczego wraz ze zmiennymi zależnymi i niezależnymi. Sformułowano hipotezę główną i pięć szczegółowych. Pewną wątpliwość

dotyczącą możliwości weryfikacji budzi brzmienie hipotezy 4. „kontrola realizacji zadań wybranych grup pracowników delegowania egzekwowania realizacji zadań oraz wysoki poziom wiedzy zawodowej i rozwoju zawodowego wpływa na sprawne funkcjonowanie poszczególnych komórek organizacyjnych”. Chodzi o to, czy wszystkie te elementy muszą być spełnione łącznie, czy może tylko jeden z nich, aby zweryfikować hipotezę pozytywnie.

Po zaprezentowaniu aspektów metodycznych przedstawiono wyniki badań poziomu kompetencji menedżerów najwyższego szczebla w ocenie menedżerów funkcjonowania placówki medycznej oraz dokonano porównania z poziomem kompetencji zalecanych według ekspertów. Warto zwrócić uwagę, że istnieje powtórzenie tytułu rozdziału 4.3.5 oraz 4.3.6. „porównanie z poziomem kompetencji zalecanym według ekspertów” i należy uporządkować powtórzenia. Autorka dokonała też porównania oceny poziomu kompetencji menedżerskich dokonanych przez menedżerów i pracowników. Tę część pracy zamyka model kompetencyjny menedżerów w Publicznych Podmiotach Leczniczych jako analiza czynnikowa głównych składowych oraz wynik analizy behawioralnej skali kompetencji ogólnych. Część badań ilościowych oceniam bardzo pozytywnie zarówno zaprojektowanie postępowania badawczego, dobór metod oraz analizę statystyczną. Jest to niewątpliwie oryginalne rozwiązanie problemu naukowego.

Ostatnim elementem tego rozdziału jest opis badań jakościowych z wykorzystaniem studium przypadku. Doktorantka przeprowadziła wywiady (IDI) opracowując strukturę sześciu pytań i zaprezentowała case study Samodzielnego Publicznego Szpitala Klinicznego w Szczecinie.

Piąty rozdział pracy to dyskusja wyników. Autorka wskazała na niedobór kompetencji delegowania, kontroli i egzekwowania zadań wybranych grup pracowników, organizowania, inspirowania i motywowania, zarządzania informacjami i projektami a także w zakresie wiedzy zawodowej i rozwoju zawodowego w pomiotach źle zarządzanych. Zwrócono uwagę na realizację celu głównego i celów szczegółowych, udzielono odpowiedzi na pytania badawcze oraz dokonano pozytywnej weryfikacji hipotez. Doktorantka wskazała także ograniczenia i kierunki dalszych badań.

## 6. Strona formalna i językowa opracowania

Można stwierdzić, że Rozprawa została napisana poprawnie, zastosowano w niej prawidłowy podział na rozdziały i podrozdziały, przypisy bibliograficzne zamieszczono na dole strony, spisy treści, tabel, rysunków, wykresów. Język Rozprawy jest poprawny.

Autorka nie ustrzegła się jednak pewnych błędów edytorskich i formalnych, np. tożsame brzmienie tytułów rozdziałów: 4.3.5. i 4.3.6.

## 7. Wnioski końcowe

Do walorów pracy mogę zaliczyć

- dokonanie oceny jakości zarządzania Samodzielnymi Publicznymi Podmiotami Lecznicznymi w Polsce w oparciu o kompetencje menedżerów zarządzających tymi podmiotami;

- opracowanie autorskiego, zintegrowanego modelu kompetencyjnego jako wynik analizy statystycznej oraz analizy Behawioralnej Skali;

- opracowanie metody i narzędzi do diagnozy oraz zbadano kompetencje kadry kierowniczej szpitali, a także luki kompetencyjnej;

- przygotowanie rekomendacje dla organów założycielskich Publicznych Podmiotów Lecznicznych odnośnie do doboru kadry zarządzającej, jej oceny i doskonalenia.

Niewątpliwie Doktoranta sformułowała i samodzielnie rozwiązała problem naukowy w oparciu o przygotowaną metodykę badań wykorzystując spectrum metod badawczych zarówno ilościowych, jak i jakościowych. W recenzji wskazałam drobne słabości, które jednak nie wpływają na ogólną pozytywną ocenę pracy. Przedstawiona do recenzji praca spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim i wnoszę o dalsze procedowanie. Dokonując końcowej oceny pracy mgr Małgorzaty Manuszak, stwierdzam, że Doktorantka podjęła w pracy ważną i aktualną tematykę, wykazała się pozytywnie wiedzą w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości w zakresie kompetencji menedżerskich oraz specyfiki funkcjonowania i zarządzania w Publicznych Podmiotach Lecznicznych, sformułowała oryginalny problem naukowy oraz wykazała się umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przejawiającą się opracowaniem modelu kompetencji i skonstruowaniem metod i narzędzi



badawczych dla diagnozy, oceny jakości zarządzania Samodzielnymi Publicznymi Podmiotami Lecznicznymi w Polsce w oparciu o kompetencje menedżerów zarządzających tymi podmiotami.

Doktorantka sprecyzowała cel główny i osiem celów szczegółowych Rozprawy, które udało jej się zrealizować, hipotezę główną wraz ze szczegółowymi, właściwie dobrała metody oraz narzędzia badawcze. Recenzowana Praca jest poprawna pod względem formalnym, a także ma logiczną i spójną strukturę. Stanowi samodzielne rozwiązanie problemu naukowego i świadczy o umiejętnościach badawczych Doktorantki.

Praca mieści się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

## 8. Konkluzja

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, stwierdzam, że Rozprawa Doktorska mgr. Małgorzaty Manuszak p.t. „*Model kompetencyjny menedżerów w publicznych podmiotach leczniczych*” spełnia oczekiwania oraz wymogi stawiane dysertacjom doktorskim określone Ustawie z dnia 13 lipca 2018r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2018 r. poz. 1669 z późn. zm.) oraz w Ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym z dn. 14 marca 2003r. wraz z późniejszymi zmianami.

Wobec powyższego recenzowana Dysertacja może stanowić podstawę do nadania stopnia naukowego doktora w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości i wnoszę o dopuszczenie jej do obrony.

*SM - CM Alt*