

*Katowice, dnia 9 września 2022 r.*

**Prof. dr hab. Wojciech Dyduch**

**Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach**

**Katedra Przedsiębiorczości**

## **RECENZJA**

**rozprawy doktorskiej mgr Klaudii Rogowskiej  
pt. „Model ogniw sieciowych w zarządzaniu działalnością podmiotów leczniczych”  
napisanej pod kierunkiem dr hab. prof. AWSB Barbary Piontek  
(AWSB, 2022, ss. 283).**

### **1. Ocena podjętej tematyki badawczej, problemu badawczego i celów rozprawy**

Zarządzanie podmiotami leczniczymi nie jest tematem nowym. Badacze poszukują związków między charakterystykami zarządzania jednostkami ochrony zdrowia a ich efektywnością. Jednak mimo wyraźnej obecności tematyki zarządzania publicznego w naukach o zarządzaniu publikacje poruszające nowatorskie rozwiązania problemów zarządzania podmiotami ochrony zdrowia. Wciąż też brakuje pogłębionych badań eksploracyjnych które odpowiadają na pytania dotyczące specyficznych cech i sposobów zarządzania przekładających się na jakość leczenia, kryteriów ich powodzenia czy realizacji potrzeb interesariuszy jakimi są pacjenci. W tym zakresie tematyka rozprawy doktorskiej wybrana przez Doktorantkę może być uznana jako nowatorska, oryginalna, ważna i aktualna.

Przedstawiona mi do oceny dysertacja jest udanym połączeniem dwóch ważnych obszarów w naukach o zarządzaniu: zarządzania publicznego oraz teorii sieci. Mimo publikacji identyfikujących związki między zarządzaniem jednostkami służby zdrowia a efektywnością, wciąż potrzebna jest nowa wiedza dotycząca zależności między funkcjonowaniem jednostek ochrony zdrowia a zadowoleniem interesariuszy przy zachowaniu wysokiej efektywności i wydolności całego systemu. W szczególności lukę poznawczą stanowi sposób zorganizowania i skoordynowania podmiotów leczniczych, który w większym stopniu może przyczynić się do powodzenia zarządczego.

Doktorantce we właściwy sposób udało się zidentyfikować więc lukę badawczą, sformułować prawidłowo problem badawczy, a także zdefiniować cel główny i cele szczegółowe pracy prowadzące do realizacji przyjętego zamierzenia badawczego. Przedstawiona mi do recenzji praca nie tylko dobrze wpisuje się w nurt badawczy dotyczący zarządzania podmiotami leczniczymi, ale i podejmuje kolejny, ważny naukowy krok naprzód

poprzez identyfikację i empiryczne sprawdzenie modelu ogniw sieciowych. W rezultacie rozprawa identyfikuje rozwiązanie zarządcze, które w zamierzeniu ma zwiększać efektywność podmiotów leczniczych. Problem badawczy zidentyfikowany przez Doktorantkę należy uznać za aktualny, ważny i oryginalny, a także odpowiedni do rozwiązania na poziomie doktora. Cele rozprawy wynikające z podjętego zamierzenia badawczego również oceniam pozytywnie.

## **2. Ocena struktury rozprawy i rozwiązania problemu badawczego**

Opiniowana rozprawa doktorska ma charakter teoretyczno-badawczy. Jej głównym celem jest skonstruowanie i weryfikacja teoretycznego modelu ogniw sieciowych w zarządzaniu działalnością podmiotów leczniczych. Strukturę pracy należy uznać za właściwą pod względem przyjętego zamierzenia badawczego i odpowiadającego mu postępowania metodologicznego. Poszczególne części są relatywnie równomierne, z wyjątkiem rozdziału czwartego liczącego dziewięć stron.

Zidentyfikowany problem badawczy i wynikające z niego cele zostały w całości zrealizowane w toku spójnej, przejrzystej i dobrze ustrukturyzowanej rozprawy, która ma wysoką wartość poznawczą i użyteczną. Może służyć zarządzaniu poprzez wskazanie na ważne elementy warte uwzględnienia w organizacji pracy podmiotów leczniczych. Z pewnością posłuży też praktyce jako cenna refleksja do praktycznego postępowania w zakresie podejmowania wyborów strategicznych przez jednostki ochrony zdrowia. Udana próba zidentyfikowania modelu ogniw sieci zawarta jest w pięciu rozdziałach - czterech teoretycznych opisujących kluczowe konstrukty związane z ochroną zdrowia jako obszarem zarządzania, problematyką sieci w ochronie zdrowia, polski system ochrony zdrowia i model ogniw sieciowych – oraz jednym empirycznym. Poniżej ocenię treść poszczególnych części rozprawy.

## **3. Ocena treści rozprawy**

Tytuł rozprawy „Model ogniw sieciowych w zarządzaniu działalnością podmiotów leczniczych” dobrze odzwierciedla zawartość pracy; jest też syntetyczny i zrozumiały. Wstęp dysertacji napisany jest prawidłowo. Określa przedmiot rozprawy, jakim jest zarządzanie ochroną zdrowia w wymiarze publicznym i w skali podmiotu leczniczego. Doktorantka na początku zarysowuje tło problemu badawczego i definiuje lukę poznawczą zidentyfikowaną na podstawie krytycznego przeglądu literatury. W kolejnym kroku formułuje pytania badawcze oraz przedstawia cel główny rozprawy, którym jest skonstruowanie i weryfikacja teoretycznego modelu ogniw sieciowych w zarządzaniu działalnością podmiotów leczniczych. Zarówno

zidentyfikowany obszar badawczy, wyłonioną lukę poznawczą, a także sformułowany cel pracy oceniam pozytywnie. Nieco chaosu wprowadzają pytania badawcze, charakterystyczne dla podejścia eksploracyjnego, z następnie zaprezentowanymi hipotezami. Założenia epistemologiczne poczynione we wstępie zostały przedstawione prawidłowo. Autorka dobrze przedstawia i uzasadnia wybór postępowania badawczego. W rozprawie zdecydowano się na klasyczne sprawdzanie teorii z zastosowaniem metod ilościowych, słusznie zatem na podstawie przeglądu literatury zidentyfikowany został model badawczy i sformułowane zostało także pięć hipotez odnoszących się do wpływu sieci ogniów na jakość leczenia i efektywność sieci. We wstępie przedstawiona została także struktura pracy.

Pierwszy rozdział rozprawy przedstawia funkcjonowanie ochrony zdrowia oraz problematykę zarządzania podmiotami leczniczymi. Doktorantka wyjaśnia kluczowe pojęcia takie jak zdrowie, system ochrony zdrowia, obszary tego systemu. Na uwagę zasługuje wyraźne osadzenie tej części w problematyce nauk o zarządzaniu i jakości a także powiązanie z ważnymi we współczesnych organizacjach konstruktami takimi jak kapitał relacyjny, innowacyjność, *empowerment*, interesariusze. Wątpliwości budzą jedynie niektóre określenia (np. zarządzanie menedżerami). W rozdziale pierwszym przedstawione są także nurty analiz i obszary systemu ochrony zdrowia, narzędzia państwa do zarządzania z tym systemem. Dodatkowo mgr Rogowska prezentuje modele polityki społecznej, procesy decyzyjne i zarządcze w systemie ochrony zdrowia, a także podejmuje kwestie finansowania ochrony zdrowia. Drugi fragment pierwszego rozdziału objaśnia system ochrony zdrowia z punktu widzenia organizacji; opisuje rozwiązania zarządcze systemów ochrony zdrowia i teoretyczne wzorce takich systemów. Modele systemów opieki zdrowotnej przedstawiono w syntetycznej tabeli syntetycznych tabelach. Doktorantka opisuje też zagadnienia legislacyjne ochrony zdrowia, identyfikuje interesariuszy systemu. Kolejny podrozdział przybliżył pojęcie efektywności w odniesieniu do systemu ochrony zdrowia, sięga też do problematyki pomiaru efektywności. Rozdział pierwszy oceniam wysoko. Doktorantce udało się w relatywnie wyczerpujący sposób przedstawić podstawowe konstrukty dotyczące funkcjonowania jednostek ochrony zdrowia, w ciekawy sposób zaprezentowała zagadnienia związane z modelami a także przedstawiła problematykę efektywności systemów ochrony zdrowia. Na podkreślenie zasługują fragmenty wprowadzające i podsumowujące po każdej części rozprawy.

W drugim rozdziale mgr Rogowska podjęła się trudnego zadania związanego z osadzeniem funkcjonowania jednostek ochrony zdrowia w teorii sieci. Stąd też w pierwszej części przedstawia cele funkcjonowania organizacji sieciowych, strukturę i kapitał społeczny podmiotów-uczestników sieci, powiązania elementów sieci, specyfikę funkcjonowania

organizacji sieciowych, korzyści wynikające z przynależności do sieci i efektywność struktur sieciowych. Kolejny fragment już w sposób szczegółowy systematyzuje wiedzę na temat organizacji sieciowych w ochronie zdrowia i kierunkuje uwagę czytelnika w stronę rozwiązania zarządczego w postaci sieci medycznej, zapewniającej zintegrowanie opieki zdrowotnej. Drugi rozdział wyraźnie wskazuje, że funkcjonowanie podmiotów leczniczych jest silnie uwarunkowane otoczeniem w jakim działają, a także przekonuje, że sieć jednostek medycznych może być korzystnym rozwiązaniem dla interesariuszy systemu ochrony zdrowia. Rozdział oparty jest na bogatym przeglądzie literatury i również oceniam go wysoko.

Trzeci rozdział rozprawy doktorskiej przedstawia polskie rozwiązania w zakresie systemu ochrony zdrowia. W pierwszej kolejności demonstruje zmiany systemowe w zarządzaniu ochroną zdrowia w Polsce od czasu pierwszej wojny światowej. Doktorantka w sposób prawidłowy wnioskuje, interpretuje przedstawione fakty oraz włącza własne myśli do interesującej poznawczo dyskusji na temat zachodzących zmian. W kolejnej części rozprawa analizuje rozwiązania organizacyjne systemu ochrony zdrowia w zakresie zdrowia publicznego, opieki zdrowotnej podstawowej, w tym leczenia szpitalnego, opieki długoterminowej i hospicyjnej.

W kolejnym fragmencie rozprawa wskazuje na dysfunkcje systemu ochrony zdrowia wynikające z obecnej struktury podmiotów, ograniczonych zasobów i rosnących kosztów. Autorka wskazuje na konsekwencje deficytu finansowego systemu zdrowotnego wynikającego z wprowadzanych zmian systemowych, wzrostu zapotrzebowania na świadczenia zdrowotne i braków kadrowych.

Czwarty rozdział rozprawy jest interesującym krokiem dotyczącym rozwiązania sieciowego funkcjonowania podmiotów leczniczych w postaci sieci ogniw podmiotów leczniczych. Według Doktorantki zarysowane rozwiązanie pozytywnie wpływa na efektywność oraz zadowolenie interesariuszy. Mgr Rogowska w syntetycznej tabeli porównuje także organizacje sieciowe, system ochrony zdrowia oraz ogniwa sieciowe według ośmiu kryteriów. Rozdział czwarty jest relatywnie krótki, stąd mógłby stanowić zwieńczenie poprzedniego fragmentu jako propozycja na dysfunkcje systemu ochrony zdrowia.

Z punktu widzenia zaplanowanego zamierzenia badawczego najważniejszym jest rozdział piąty, badawczy. W pierwszej kolejności Doktorantka przedstawia wyniki badań ilościowych w grupie pacjentów sieci szpitali a także badania jakościowe w postaci wypowiedzi respondentów. Dodatkowo analizowane zostały dane wtórne związane z ekonomicznymi aspektami funkcjonowania sieci. Opisany został podmiot badawczy - Górnośląskie Centrum Medyczne. Doktorantka zgromadzone dane poddała między innymi

analizie rzetelności, testowi t Studenta i korelacji liniowej Pearsona celem weryfikacji hipotez. W zakresie badań jakościowych zebrano i przeanalizowano wypowiedzi pracowników medycznych w zakresie postrzeganego wpływu organizacji na jakość opieki nad pacjentem i na organizację. W rezultacie Doktorantka zaproponowała pewne główne kategorie oraz opisała je (sieć i jej ogniwa, koszty, kluczowe procesy porozumiewania się, elementy kultury sieci, elastyczność działania i korzyści dla personelu). Wyniki badań wraz z interpretacjami przedstawiono w sposób rzetelny. Wskazują one na pozytywną ocenę zarządzania w ramach sieci ogniw. Doktorantka przedstawia przeciwstawne oceny respondentów wskazując na potrzebę dalszych analiz. Podsumowanie badań jakościowych stanowi interesującą bazę informacyjną dla stosowania rozwiązań sieciowych w szpitalach. Ważna z punktu widzenia zarządzania jest problematyka efektywności sieci ogniw, stąd też rozprawa przedstawia analizy finansowe oraz zasobowe przeprowadzone na podstawie danych wtórnych.

Recenzowana rozprawa doktorska jest przygotowana w sposób dobry pod względem struktury, treści i proporcji podejmowanych zagadnień. Oparta jest na 427 pozycjach literaturowych, wydanych w języku polskim i angielskim. Przeważająca część cytowanych publikacji wydana została w ostatnich latach. Widoczne są bogate odniesienia do badań publikowanych w rozpoznawalnych czasopismach. Dobór źródeł i wykorzystanie literatury przedmiotu oceniam wysoko, jako skoncentrowane na rozwiązaniu sformułowanego problemu badawczego. Przywołane publikacje odnoszą się do problematyki badawczej dotyczącej zarządzania ochroną zdrowia i zarządzania w sieciach, stąd pozwoliły na wyłonienie dobrze opisanej luki, która została wypełniona w toku przeprowadzonych badań empirycznych wykorzystujących metody ilościowe i jakościowe.

#### **4. Ogólna ocena rozprawy i pytania do dyskusji**

Dzięki realizacji przyjętego postępowania badawczego mgr Klaudia Rogowska udowadnia, że jest badaczką zjawisk zarządzania (w szczególności zarządzania publicznego), która potrafi wykorzystać poznany warsztat badawczy do wyłonienia cennej poznawczo autorskiej propozycji związanej z organizacją podmiotów leczniczych przekładającą się na wyższy poziom leczenia, zadowolenie interesariuszy i efektywność. Doktorantka potrafiła syntetycznie przedstawić stan wiedzy z dyscypliny naukowej jaką reprezentuje, zidentyfikować lukę poznawczą, zaprezentować odpowiednie postępowanie badawcze i metodykę badawczą, przeprowadzić właściwe badania empiryczne, wyciągnąć wnioski i zinterpretować je.

Rozprawa doktorska mgr Klaudii Rogowskiej przedstawia istotne, ale równocześnie i trudne zamierzenie badawcze dotyczące zarządzania podmiotami leczniczymi w strukturze

sieciowej, a także stanowi udaną próbę identyfikacji modelu ogniw sieciowych jako rozwiązania zarządczego. Mgr Klaudia Rogowska porusza wiele intrygujących wątków i otwiera pole do dyskusji naukowej. Oto trzy grupy zagadnień – teoretyczne, metodyczne i aplikacyjne – do rozwinięcia przez Doktorantkę w trakcie dyskusji, które są wynikiem inspiracji Jej rozprawą:

1. W jaki sposób włączenie założeń teorii interesariuszy, koncepcji tworzenia wartości i dynamicznych zdolności organizacji zmieniłoby zaproponowany teoretyczny model ogniw sieci? Innymi słowy, w jakim zakresie warto w nim rozwinąć takie strategiczne elementy jak orientacja na interesariuszy, zdolność organizacji do szybkiej adaptacji w zmiennym otoczeniu, a także tworzenie wartości dla organizacji i jednocześnie dla klienta/pacjenta?
2. W jaki sposób dobrana została próba badawcza do badania ankietowego?
3. Jakie zalecenia praktyczne dla podmiotów leczniczych można sformułować na podstawie przeprowadzonych badań i otrzymanych wyników? Czy – wykorzystując opracowany model - można zalecić uniwersalną logikę postępowania dla szpitali, obejmującą konkretne czynniki powodzenia?

## **5. Podsumowanie i rekomendacja**

W mojej opinii rozprawa doktorska mgr Klaudii Rogowskiej została opracowana w sposób dobry. Jej Autorka wykazała się znajomością literatury przedmiotu, poprawnością postępowania badawczego, znajomością warsztatu badawczego i sprawnością w jego zastosowaniu do przeprowadzenia badań. Pozytywnie oceniam poziom naukowy rozprawy zarówno w sensie merytorycznym, jak i metodologicznym, a przez to samo – zdolności i kwalifikacje Doktorantki do rozwiązywania postawionych sobie oryginalnych problemów badawczych w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości na poziomie doktora. Mając na względzie wszystkie walory dysertacji, a w szczególności:

- relatywnie obszerną analizę podstaw teoretycznych dotyczących zarządzania w ochronie zdrowia, zarządzania w sieciach, efektywności, a także dokonanie syntez,
- właściwe zidentyfikowanie luki badawczej dotyczącej zastosowania podejścia sieciowego w zarządzaniu podmiotami leczniczymi oraz identyfikacji modelu ogniw sieciowych,
- interesującą, dwuetapową sekwencję postępowania badawczego wykorzystującą metody ilościowe i jakościowe,
- autorską propozycję modelu zwiększającego szanse na podniesienie jakości leczenia,

stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr Klaudii Rogowskiej pt. „Model ogniwi sieciowych w zarządzaniu działalnością podmiotów leczniczych" napisanej pod kierunkiem dr hab. prof. AWSB Barbary Piontek (AWSB, 2022, ss. 283) w pełni odpowiada warunkom określonym w Ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki” (Dz. U. 2003 Nr 65, poz. 595 z późn. zm.)

W związku z powyższym rekomenduję Radzie Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Akademii WSB wnioski o przyjęcie rozprawy doktorskiej mgr Klaudii Rogowskiej oraz dopuszczenie jej do publicznej obrony.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'H. Dyduch', is positioned on the right side of the page.