

Częstochowa, 30 maja 2023 r.

Prof. dr hab. Jolanta Chluska
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska

Recenzja

pracy doktorskiej mgr Wioletty Pomaranik

**pt. „Zarządzanie talentami w publicznych podmiotach leczniczych w Polsce”
napisanej pod kierunkiem naukowym promotora dr hab. Magdaleny Kludacz-
Alessandri, prof. uczelni oraz promotora pomocniczego dr hab. inż. Marleny Pie-
kut, prof. uczelni**

1) Podstawa recenzji

Podstawę recenzji stanowi pismo WZ/43/2023 z dnia 24 kwietnia 2023r. dr. hab. inż. Jarosława Domańskiego, Dziekana Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej, powiadamiające o powołaniu mnie przez Radę Naukową Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Warszawskiej na posiedzeniu w dniu 28 lutego 2023 r. na recenzenta rozprawy doktorskiej mgr Wioletty Pomaranik pt. „Zarządzanie talentami w publicznych podmiotach leczniczych w Polsce” napisanej pod kierunkiem naukowym promotora dr hab. Magdaleny Kludacz-Alessandri, prof. uczelni oraz promotora pomocniczego dr hab. inż. Marleny Piekut, prof. uczelni w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Podstawą prawną recenzji jest Ustawa z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. z 2017r. poz. 1789) w związku z art. 179 ustawy z dnia 3 lipca 2018r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2018 poz. 1669).

2) Tematyka pracy, jej cel oraz zakres

Rozwój form i zakresu działalności podmiotów leczniczych, pogłębia i poszerza zakres wymogów stawianych przed kadrą zarządzającą podmiotami w zakresie racjonalnego gospodarowania ograniczonymi zasobami systemu, w tym umiejętnego pozyskiwania kadr o wysokich kwalifikacjach jak również zarządzania nimi. Zarządzanie zasobami ludzkimi, w tym zarządzanie talentami w podmiocie leczniczym, stanowi istotny punkt zainteresowania szeregu interesariuszy na różnych poziomach zarządzania sektora opieki zdrowotnej. Takie problemy jak

brak wykwalifikowanej kadry medycznej, migracje personelu, odpływ kadry do sektora prywatnych usług zdrowotnych oraz brak zastępowalności pokoleń, zarówno w grupie lekarzy jak i pielęgniarek, od wielu lat stanowią istotne zagrożenia dla bezpieczeństwa zdrowotnego obywateli. Stawia to nowe wyzwania w zakresie doskonalenia systemów zarządzania podmiotami leczniczymi, w tym zarządzania talentami, w teorii i praktyce funkcjonowania podmiotów leczniczych.

Przedstawiona do recenzji praca doktorska mgr Wioletty Pomaranik dotyczy zarządzania talentami w publicznych podmiotach leczniczych, tak więc, mieści się w tym nurcie badań.

Ze względu na aktualność problematyki naukowej oraz potencjalne możliwości zastosowań w praktyce działalności publicznych podmiotów leczniczych w Polsce, podjęte w pracy doktorskiej badania należy uznać za celowe i uzasadnione.

Analiza problemu badawczego skłoniła Autorkę do sformułowania głównego celu rozprawy: „opracowanie modelu zarządzania talentami na potrzeby publicznych podmiotów leczniczych funkcjonujących w polskim systemie ochrony zdrowia”. (str. 17) Autorka wskazała także dziedzinę celów cząstkowych.

Sformułowano także hipotezę główną: „zastosowanie praktyk zarządzania talentami w polskich publicznych podmiotach leczniczych przyczynia się do poprawy ich funkcjonowania”. (str. 18) Dysertacja zawiera także pięć hipotez pomocniczych:

- a) zarządzający podmiotami leczniczymi mają duże oczekiwania względem kompetencji społecznych przyszłego personelu medycznego,
- b) poziom zarządzania talentami w publicznych podmiotach leczniczych w Polsce nie jest zaawansowany,
- c) praktyki zarządzania talentami (pozyskiwanie, motywowanie, rozwój kompetencji zawodowych, ocena i retencja talentów) są czynnikami wpływającymi na efektywność organizacyjną publicznych podmiotów leczniczych,
- d) zastosowanie praktyk zarządzania talentami (pozyskiwanie, motywowanie, rozwój kompetencji zawodowych, ocena talentów) wpływa na dokonania pracowników, ich satysfakcję z pracy i retencję, a także na jakość usług medycznych świadczonych przez publiczne podmioty lecznicze,
- e) nastawienie młodego talentu medycznego na rozwój własny ma związek z jego oczekiwaniami organizacyjnymi, motywacyjnymi i rozwojowymi wobec przyszłego pracodawcy.

Weryfikacji postawionych hipotez badawczych oraz realizacji celów rozprawy posłużyło czternaście szczegółowych pytań badawczych.

Moim zdaniem, cele pracy zawierają elementy nowości i zostały sformułowane właściwie. Hipotezy uważam za prawidłowo sformułowane. Postawienie hipotez jak i sposób ich weryfikacji świadczą o dobrej znajomości analizowanych przez mgr Wiolettę Pomaranik kwestii.

Autorka dysertacji wskazała, że problem badawczy polega "na sprawdzeniu, czy możliwe jest opracowanie modelu zarządzania talentami na potrzeby publicznych podmiotów leczniczych w Polsce." (str. 17) Uważam, że jest tu pewna niekonsekwencja semantyczna. Myślę, że Autorka miała na myśli szersze podejście do problemu badawczego niż tylko „sprawdzenie, czy jest możliwe opracowanie modelu...”.

Przedmiotem rozprawy były zagadnienia związane z zarządzaniem talentami oraz jego doskonaleniem w publicznych podmiotach leczniczych w Polsce.

Podmiotem pracy były publiczne podmioty lecznicze w Polsce, choć szereg omawianych zagadnień odnoszony był do innych niż publiczne podmiotów leczniczych.

Rozprawa obejmuje 294 strony tekstu, 14 załączników, 100 tabel, 98 rysunków, bibliografia obejmuje 441 pozycji, w tym 193 obcojęzycznych (44%), 28 aktów prawnych, 32 źródła internetowe i inne. Przegląd literatury dotyczącej dotychczasowego stanu wiedzy w obszarze tematycznym pracy uważam za prawidłowy, kompletny i właściwy z punktu widzenia omawianych zagadnień.

Praca składa się z wprowadzenia, siedmiu rozdziałów i podsumowania. Wprowadzenie do rozprawy zawiera niezbędne charakterystyki metodyki badań. Mgr Wioletta Pomaranik prezentuje cele rozprawy, hipotezy badawcze, pytania badawcze, przyjęte metody i narzędzia badawcze. Przedstawia strukturę i treść pracy. Sprawia to, że wywód rozprawy jest prowadzony w sposób uporządkowany.

W rozdziale 1. pt. „Rola kapitału ludzkiego w procesie udzielania świadczeń zdrowotnych” Autorka dysertacji charakteryzuje specyfikę działalności podmiotów leczniczych w Polsce, ze szczególnym odniesieniem do realizowanych świadczeń zdrowotnych, ich rodzajów i warunków realizacji. Omówiono także pojęcie podmiotu leczniczego, rodzaje podmiotów leczniczych, czynniki różnicujące te podmioty, grupy pracowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych oraz ich stanowiska, zadania oraz czynniki wpływające na migracje personelu medycznego.

Jako zaletę tej części pracy postrzegam konsekwentne posługiwanie się przez Autorkę terminologią przepisów prawa regulujących funkcjonowanie podmiotów leczniczych oraz zarządzania kapitałem ludzkim. Omawiając zagadnienia systemu opieki zdrowotnej Autorka wskazuje, że podmioty lecznicze są podmiotami sektora finansów publicznych i różnią się od podmiotów leczniczych niepublicznych oraz innych podmiotów (str. 26). Autorka charakteryzuje

uwarunkowania realizacji świadczeń zdrowotnych w publicznych podmiotach leczniczych nawiązując do regulacji prawnych, literatury przedmiotu oraz opracowań o charakterze historycznym. Prezentuje dane statystyczne ilustrując je tabelami i rysunkami, co czyni analizy czytelnymi. Jak słusznie zauważa Autorka, „czynnik ludzki stymuluje poprawę funkcjonowania placówek medycznych na rynku usług medycznych i może stać się kluczem do sukcesu organizacji. Powyższe założenie powoduje potrzebę przeprowadzenia wnikliwej analizy w podmiotach leczniczych w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim i zarządzania talentami.”

W rozdziale 2. „Istota talentu i koncepcja zarządzania talentami w ochronie zdrowia” Autorka analizuje zarządzanie talentami. Wychodzi od pojęcia „talentu” oraz określa pokrewnych poprzez charakterystykę komponentów zarządzania talentami w opracowaniach literaturowych w Polsce i na świecie. Pojęcie talentu Autorka rozważa i ocenia zarówno w ujęciu historycznym (str. 44) jak i atrybutowym oraz rzeczowym. W poszczególnych podrozdziałach dokonuje gruntownej analizy literaturowej omawianych zagadnień. Jak deklaruje Autorka, rozważania w rozdziale 2. dowodzą realizacji celów szczegółowych: c1: „Przedstawienie i uporządkowanie dorobku w obszarze zarządzania talentami prowadzące do opracowania spójnych definicji pojęć z tego obszaru oraz c2: „Zidentyfikowanie powiązań pomiędzy zarządzaniem talentami a pojęciami pokrewnymi: zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie personelem.

Do mocnych stron tej części pracy zaliczam wnikliwą i dogłębną analizę literatury przedmiotu prezentowanych zagadnień. Autorka nie ogranicza się tylko do pozycji literaturowych polskich i zagranicznych autorów, ale także przytacza trafnie i poprawnie odpowiednie regulacje prawne w ujęciu problemowym. Autorka przytacza definicje i klasyfikacje zaczerpnięte z literatury przedmiotu, ale także sama formułuje ważne dla dysertacji definicje i opinie, w sposób poprawny i interesujący. Rozdział ten oceniam szczególnie wysoko, nie tylko ze względu na gruntowną analizę literaturową najważniejszego obszaru dysertacji czyli zarządzania talentami, podstawowych pojęć i definicji, ale przede wszystkim za własne, interesujące i problemowe definicje „talentu” (str.50, 51), „zarządzania talentami” (str. 53, 57), „komponenty zarządzania talentami” (str. 65, 66).

Rozdział 3. „Praktyki z zakresu zarządzania talentami w podmiotach leczniczych” nawiązuje do procesu pozyskania talentów, motywowania pracowników oraz możliwości rozwoju ich kompetencji zawodowych. Motywowanie oraz zasady wynagradzania rozważa Autorka jako ważne czynniki sprzyjające efektywnemu wykonywaniu obowiązków przez pracowników podmiotów leczniczych. Interesujące poznawczo analizy prowadzi Autorka w obszarze motywacji i kompetencji, nawiązuje do literatury przedmiotu, doświadczeń polskich i innych

krajów. Oceny pracowników rozważa w ujęciu problemowym, od zdefiniowania celu oceny począwszy, poprzez zasady oceny, procedury oceny po informacyjne aspekty takiej oceny. Jako skutki oceny postrzega zatrzymanie pracowników w podmiocie lub identyfikacje relacji niedopasowania i pracy. Jak deklaruje Autorka, rozważania w rozdziale 3. dowodzą realizacji celu szczegółowego c3: „Przegląd istniejących praktyk zarządzania talentami i dokonanie ich charakterystyki z uwzględnieniem specyfiki działalności medycznej podmiotów leczniczych.

Osiągnięciem Autorki w tej części pracy jest poprawne przedstawienie problemów związanych z motywowaniem pracowników, oceną personelu medycznego według różnych kryteriów, rozwojem kompetencji pracowniczych oraz przeciwdziałaniem odchodzeniu cenionych pracowników do innych podmiotów. Jako interesującą postrzegam autorską definicję kompetencji zawodowych jako zbioru trzech cech talentów pracujących w podmiocie leczniczym czyli: „wiedzy w określonej dziedzinie, umiejętności wykorzystania posiadanej wiedzy w praktyce leczniczej, chęci wykorzystania posiadanej wiedzy w sposób zgodny z interesem podmiotu leczniczego”. (str. 94)

W rozdziale 4. „Metodyka i organizacja badań empirycznych” Autorka omawia metody i narzędzia badawcze zastosowane w pracy. Prezentuje takie ważne aspekty badania jak procedurę przygotowania narzędzi badawczych, przebieg tworzenia kwestionariuszy ankiety, konsultacje z ekspertami, badania pilotażowe. Scharakteryzowano dobór próby do badania. Jak deklaruje Autorka, rozważania w rozdziale 4. umożliwiają realizację celów szczegółowych: c4-c10.

Zaletą tej części pracy jest gruntowne omówienie procesu badawczego. Autorka nie tylko omawia proces badawczy i jego elementy, ale także precyzuje pojęcia towarzyszące procesowi konstrukcji pytań badawczych, czyli efektywność organizacyjną i elementy kluczowych kompetencji społecznych. Analizy wspiera odniesieniami do literatury przedmiotu. Podsumowuje analizy tabelami, rysunkami nawiązującymi do charakterystycznych cech procesu badawczego, co czyni proces badawczy uporządkowanym i przejrzystym.

Rozdział 5. „Zarządzanie talentami w podmiotach leczniczych w świetle badań empirycznych jest rozdziałem prezentującym wyniki badań Doktorantki. W rozdziale scharakteryzowano praktyki w zakresie zarządzania talentami z perspektywy kierownictwa podmiotów leczniczych oraz innego personelu medycznego. Zaprezentowano także oczekiwania i potrzeby młodych talentów medycznych względem kadry zarządzającej podmiotami leczniczymi i innych pracowników medycznych. Jak deklaruje Autorka, rozważania w rozdziale 3. dowodzą realizacji celów szczegółowych: c4: „Zidentyfikowanie oczekiwań i potrzeb podmiotów leczniczych jako pracodawców dotyczących zatrudniania młodych pracowników i absolwentów

szkół medycznych”, c5: „Zbadanie obecnych praktyk z zakresu zarządzania talentami w podmiotach leczniczych”, c6: „Zidentyfikowanie oczekiwań młodych talentów medycznych wobec przyszłych pracodawców”.

Gruntownie i profesjonalnie przeprowadzone i opisane problemowo badania postrzegam jako mocną stroną tego rozdziału.

W rozdziale 6. „Czynniki wpływające na praktyki zarządzania talentami i efekty tych praktyk” Autorka dysertacji analizuje wpływ praktyk zarządzania talentami na efektywność podmiotów leczniczych. Zarządzanie talentami bada Doktorantka w relacji do dokonań personelu medycznego, jego satysfakcji z pracy, jakości realizowanych świadczeń zdrowotnych. Zidentyfikowano także czynniki wpływające na potrzeby i oczekiwania utalentowanych studentów uczelni medycznych.

Wnikliwa analiza czynników związanych z zarządzaniem talentami pozwoliła Autorce określić związki pomiędzy praktyką zarządzania talentami a efektywnością podmiotu leczniczego (c7), określić związki pomiędzy zarządzaniem talentami a dokonaniami pracowników, ich retencją, satysfakcją z pracy i jakością realizowanych świadczeń zdrowotnych (c7) oraz zidentyfikować czynniki wpływające na oczekiwania młodych adeptów zawodów medycznych wobec przyszłych pracodawców (c9).

W rozdziale 7. „Model zarządzania talentami na potrzeby publicznych podmiotów leczniczych funkcjonujących w polskim systemie ochrony zdrowia” Doktorantka zaprezentowała autorski model zarządzania talentami dla publicznych podmiotów leczniczych. Omawia także podstawowe założenia budowy modelu, wyjaśnia jego poszczególne elementy i ich znaczenie dla procesów wdrożenia systemu. Charakteryzuje także korzyści dla całego systemu ochrony zdrowia z perspektywy pracowników i zarządzania talentami. W podrozdziale zrealizowano cel szczegółowy: „Opracowanie propozycji działań w ramach pozyskania, motywowania, rozwoju, oceny i zatrzymania talentów medycznych i rekomendacji w tym zakresie na potrzeby publicznych podmiotów leczniczych (c10)”.

Zaprezentowaną koncepcję modelu zarządzania talentami dla publicznych podmiotów leczniczych uważam za poprawną i interesującą. Szczególnie uważam ją za wartościową i przydatną dla celów podejmowania decyzji na różnych poziomach zarządzania podmiotami leczniczymi. Ten rozdział uważam za szczególnie ważny dla realizacji celu głównego dysertacji. Skupia od bowiem cały zestaw wniosków osiągniętych z badań literaturowych, badań własnych oraz doświadczeń Doktorantki.

Zakończenie zawiera wnioski wypływające z badań przeprowadzonych w pracy, podkreślające realizację celów pracy, weryfikację hipotez oraz osiągnięcia Autorki wynikające z pracy.

3) Wyniki badań oraz wnioski

Weryfikacja postawionych hipotez pracy, jak również osiągnięcie jej celów, było możliwe dzięki właściwemu zastosowaniu odpowiednich metod i narzędzi badawczych. Podstawowym narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety skierowany do personelu medycznego, kadry kierowniczej podmiotów leczniczych oraz studentów kierunków medycznych. W efekcie podmiotami badania byli: 120 kierowników podmiotów leczniczych, 747 przedstawicieli personelu medycznego, 408 studentów kierunków medycznych (str. 167). W świetle przeprowadzonych badań empirycznych pozytywnie zweryfikowano hipotezę główną oraz zrealizowano cel główny dysertacji. Opracowanie kwestionariusza ankiety, zakres zagadnień zawartych w ankietach, weryfikację problemów podejmowanych w ankietach, a także opracowanie merytoryczne ankiet uznaję za prawidłowe i wartościowe poznawczo. Wnioski z uzyskanych odpowiedzi są prawidłowe i ważne z punktu widzenia budowy autorskiego modelu zarządzania talentami na potrzeby publicznych podmiotów leczniczych. Zastosowanie narzędzi statystycznych w procesie opracowania materiału badawczego uznaję za zasadne i prawidłowe.

Na stronie 272 (podrozdział 7.6) Autorka zaprezentowała założenia autorskiego modelu zarządzania talentami w publicznych podmiotach leczniczych w Polsce.

Model uważam za niezwykle interesujący, prezentujący syntetycznie najważniejsze relacje w procesie zarządzania talentami. Rekomendacje i propozycje działań w zakresie poszczególnych etapów modelu świadczą o wnikliwym rozpoznaniu przez Doktorantkę problemów zarządzania talentami. Wnioski są merytorycznie poprawne i zasadne do zastosowania w praktyce zarządzania podmiotami leczniczymi.

W podsumowaniu pracy, do każdego numeru celu zostały przypisane numery hipotez i pytań badawczych, co pozwala powiązać rezultaty przeprowadzonych badań z sformułowanymi wnioskami. Wnioski prezentowane przez Doktorantkę, zarówno w podrozdziałach jak i w końcowej części rozprawy uważam za przemyślane, logiczne, właściwe z punktu widzenia założonych celów.

4) Uwagi do pracy

Na rysunkach (wykresach) (str. 37, 38) zaprezentowano dane statystyczne dotyczące zatrudnionych pracowników w podmiotach leczniczych. Zwracam uwagę, że tytuły osi Y

nawiązują do prezentowanych funkcji a nie jednostek miary. Jednostki miary zawarła Doktorantka w tytułach rysunków (wykresów).

W podrozdziałach 7.1-7.5 Doktorantka prezentuje autorskie propozycje działań na rzecz identyfikacji talentów, pozyskiwania talentów, motywowania talentów, rozwoju kompetencji zawodowych talentów medycznych, oceny pracowniczej, zatrzymania talentów w podmiotach leczniczych. Działania te są rozwinięciem autorskiego modelu i mają charakter wyjaśniający i precyzujący ustalenia modelu. Moim zdaniem, czytelniejszym układem tego obszaru dysertacji byłaby zmiana kolejności prezentowanych treści.

Analizując autorski model zarządzania talentami (str. 272) jak również treści podrozdziału 3.4. „Ocena pracowników w ochronie zdrowia” stwierdzam, że Autorka dysertacji wyróżnia i akcentuje trzy rodzaje oceny pracowników (samoocena, ocena wzajemna, ocena przełożonego) (str. 104). Moim zdaniem, zbyt mało miejsca poświęca Autorka ocenie pracownika medycznego w procesie udzielania świadczeń zdrowotnych z perspektywy pacjenta, lub na podstawie opinii pacjentów. Rodzi się pytanie: *Jak postrzega Doktorantka miejsce i rolę oceny pracownika medycznego przez pacjentów? Jak wpisuje się ona w realizację autorskiego modelu zarządzania talentami?*

Na str. 126 Autorka precyzuje: „W ramach rozprawy przyjęto, że efektywność organizacyjną podmiotu leczniczego określa jego kondycja finansowa, poziom zapewnienia skutecznej opieki medycznej oraz ciągłości procesu opieki nad pacjentem. Wiąże się ona również z realizacją założonych celów organizacyjnych i zapewnieniem komunikacji dwukierunkowej zarządzający placówką-personel medyczny.” Jeśli uwzględnić brzmienie hipotezy pomocniczej 3 („Praktyki zarządzania talentami (pozyskiwanie, motywowanie, rozwój kompetencji zawodowych, ocena i retencja talentów) są czynnikami wpływającymi na efektywność organizacyjną publicznych podmiotów leczniczych”) powstaje pytanie: *W jaki sposób prawidłowe zarządzanie talentami może poprawić ujemne wyniki finansowe podmiotów leczniczych? Czy te relacje oznaczają, że podmioty lecznicze osiągające ujemne wyniki finansowe źle zarządzają talentami?*

4. Podsumowanie i wniosek końcowy

Opiniowaną rozprawę doktorską oceniam pozytywnie, mimo uwag, które częściowo mają charakter dyskusyjny. Doktorantka podjęła ważny i aktualny temat badawczy oraz wykazała się dobrą orientacją w przedmiocie badań, a także dużym stopniem samodzielności naukowej i badawczej. Rozprawa jest dowodem na to, że mgr Wioletta Pomaranik potrafi zaplanować i zrealizować badania naukowe przy wykorzystaniu prawidłowo dobranych metod

badawczych. Praca stanowi samodzielne rozwiązanie problemu naukowego i świadczy o dużej wiedzy Doktorantki w zakresie nauk społecznych. Na pozytywną ocenę pracy wpływa również znaczenie praktyczne badań i możliwości ich wykorzystania w procesie zarządzania publicznymi podmiotami leczniczymi. Praca napisana jest w sposób jasny i przejrzysty, poprawnym językiem, z dużą dbałością o odpowiedni poziom edytorski.

Podsumowując stwierdzam, że opiniowana praca mgr Wioletty Pomaranik pt. „Zarządzanie talentami w publicznych podmiotach leczniczych w Polsce” napisana pod kierunkiem naukowym promotora dr hab. Magdaleny Kludacz-Alessandri, prof. uczelni oraz promotora pomocniczego dr hab. inż. Marleny Piekut, prof. uczelni spełnia wymagania Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. z 2017r. poz. 1789) w związku z art. 179 Ustawy z dnia 3 lipca 2018r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2018 poz. 1669 ze zmianami), stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną Doktorantki w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, a także umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Wnoszę o dopuszczenie mgr Wioletty Pomaranik do dalszych etapów postępowania w sprawie nadania stopnia doktora.

