



dr hab. Grzegorz Głód, prof. UE

Katedra Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

RECENZJA

Rozprawy doktorskiej Pani lek. Kingi Nicer pt. „Determinanty motywacyjne i organizacyjne wpływające na uczestnictwo lekarzy w szkoleniach zawodowych a perspektywa zarządzania kapitałem ludzkim” napisana pod kierunkiem naukowym Pani dr hab. inż. Anny Brzozowskiej, prof. PCz.

1. Przedmiot i podstawa opracowania recenzji

Przedstawiona rozprawa doktorska dotyczy problematyki zarządzania kapitałem ludzkim, w szczególności realizacji działalności szkoleniowej w sektorze ochrony zdrowia z perspektywy personelu lekarskiego. W związku z tym rozprawa jest ściśle związana i mieści się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Podstawą opracowania recenzji była decyzja Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej z dnia 24 lutego 2026 roku, na mocy której zostałem powołany na recenzenta w/w rozprawy doktorskiej. Przedmiotem oceny rozprawy doktorskiej zgodnie z art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce jest to czy stanowi ona oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, czy wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie, a także czy potwierdza umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez jej autora.



W przedstawionej recenzji oceniłem następujące aspekty i elementy pracy:

- Znaczenie problematyki badań oraz uzasadnienie wyboru tematyki pracy.
- Koncepcję, cele i pytania badawcze.
- Metodykę prowadzonych badań empirycznych.
- Układ i strukturę rozprawy, merytoryczną ocenę jej treści.

W końcowej części recenzji sformułowałem konkluzje końcowe.

2. Znaczenie problematyki badań oraz uzasadnienie wyboru tematyki pracy

Problematyka zarządzania kapitałem ludzkim w sektorze ochrony zdrowia stanowi aktualne wyzwanie przede wszystkim ze względu na dynamiczny rozwój wiedzy medycznej, postęp technologiczny, chęć ciągłego podnoszenia jakości i bezpieczeństwa świadczonych usług oraz trendy demograficzne powodujące niedobory kadrowe i jednocześnie skutkujące oczekiwaniami różnych grup interesariuszy w obliczu starzejącego się społeczeństwa.

Utrzymanie wysokiego poziomu kompetencji zawodowych lekarzy stanowi istotny cel współczesnych systemów ochrony zdrowia. Ze względu na widoczne problemy związane z procesem zarządzania zmianą w polskim sektorze ochrony zdrowia, cel ten nabiera szczególnego znaczenia. Jednocześnie pojawia się wiele istotnych możliwości mających bezpośrednie przełożenie na wzrost efektywności procesów realizowanych w tym obszarze.

Ze względu na interdyscyplinarny charakter rozważań, podkreślam, że w tym zakresie mamy do czynienia z bardzo wymagającym obszarem badawczym łączącym zagadnienia natury zarządczej i medycznej.

Autorka we wstępie rozprawy (strona 5) słusznie zwraca uwagę na kontekst prowadzonych rozważań: „uczestnictwo lekarzy w szkoleniach wpływa bowiem na jakość procesów klinicznych,



bezpieczeństwo pacjentów, efektywność organizacyjną placówek medycznych oraz stabilność zespołów terapeutycznych”. Dlatego też Autorka dalej podkreśla, że „problematyka uczestnictwa lekarzy w szkoleniach zawodowych wymaga analizy nie tylko z perspektywy edukacyjnej, lecz przede wszystkim z punktu widzenia zarządzania kapitałem ludzkim w sektorze ochrony zdrowia”. Takie uzasadnienie podjęcia się sformułowanego problemu badawczego uznaję za bardzo trafne.

Podjęta i przedstawiona tematyka badawcza stanowi próbę wypełnienia zidentyfikowanej luki badawczej poprzez postawiony cel główny dysertacji sformułowany jako identyfikacja i analiza determinant motywacyjnych i organizacyjnych wpływających na uczestnictwo lekarzy w szkoleniach zawodowych oraz ocena ich znaczenia w kontekście zarządzania kapitałem ludzkim w sektorze ochrony zdrowia. Dodatkowo w celu realizacji celu głównego sformułowano dziewięć pytań badawczych (strona 9).

Niniejsza rozprawa doktorska dotyczy ważnego obszaru badawczego z zakresu zarządzania, w szczególności problematyki zarządzania kapitałem ludzkim w sektorze ochrony zdrowia z perspektywy realizacji szkoleń zawodowych personelu lekarskiego. W obliczu ograniczoności zasobów zaangażowanych w sektorze ochrony zdrowia, problem ten staje się istotny i inspirujący z punktu widzenia badawczego.

Przeprowadzone badania wzbogacają wiedzę z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim w obszarze efektywności strategii szkoleniowej personelu lekarskiego uwzględniając poziom indywidualny, organizacyjny i systemowy.

Mogę stwierdzić, że tytuł rozprawy, podjęta tematyka badawcza jest aktualna, oryginalna i naukowo inspirująca. Jej wybór i przedstawienie w rozprawie doktorskiej uznaję za merytorycznie uzasadnione.



3. Koncepcja, cele, pytania oraz problemy badawcze

Autorka w sposób zrozumiały określiła tytuł rozprawy doktorskiej zawierając w nim zakres poruszanego obszaru badawczego. Koncepcja pracy jest generalnie spójna, co przejawia się w prowadzonym wywodzie teoretycznym o charakterze interdyscyplinarnym z uwzględnieniem powiązania teorii zarządzania oraz elementów specyficznych dla sektora ochrony zdrowia i w domyśle samej medycyny.

Cel główny rozprawy sformułowany jako „identyfikacja i analiza determinant motywacyjnych i organizacyjnych wpływających na uczestnictwo lekarzy w szkoleniach zawodowych oraz ocena ich znaczenia w kontekście zarządzania kapitałem ludzkim w sektorze ochrony zdrowia” (strona 7) uważam za istotny. Dodatkowo na potrzebę rozprawy przyjęto tezę w brzmieniu „uczestnictwo lekarzy w szkoleniach zawodowych jest determinowane przez współoddziaływanie motywacji wewnętrznej i zewnętrznej, czynników organizacyjnych oraz uwarunkowań systemowych, a efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim umożliwia zwiększenie zaangażowania lekarzy w rozwój zawodowy poprzez dostosowanie strategii szkoleniowych do ich potrzeb i specyfiki specjalizacji” (strona 8). Dodatkowo postawiono dziewięć pytań badawczych oraz sformułowano osiem hipotez badawczych.

W zakresie postawionych hipotez pojawia się pytanie o zależność pomiędzy hipotezami sformułowanymi na stronach 9 i 10 rozprawy, a hipotezami na stronach 281-282 oraz o celowość takiego rozwiązania.

Koncepcję rozprawy uważam za merytorycznie poprawną i interesującą, przede wszystkim ze względu na: ciekawe ujęcie problematyki determinant wpływających na uczestnictwo lekarzy w szkoleniach zawodowych, wybór ważnego problemu z punktu widzenia naukowego i społecznego, merytoryczne treści sformułowanego celu głównego pracy.



4. Metodyka prowadzonych badań empirycznych

Zastosowana metodyka w prowadzonych badaniach empirycznych została poprawnie skonstruowana, a w samej zaś rozprawie właściwie zaprezentowana. Wykorzystano badania z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankietowego, którego rzetelność została w odpowiedni sposób sprawdzona. Próbę badawczą uważam za odpowiednią (712 osób) a ocenę reprezentatywności pod względem cech kluczowych (strona 286) za poprawnie wykonaną. Analizując konstrukcję kwestionariusza ankietowego pojawia się wątpliwość w zakresie danych metryczkowych. Dlaczego nie zdecydowano się na uwzględnienie w prowadzonych badaniach empirycznych:

- wątku formy zatrudnienia (umowa o pracę, umowa kontraktowa),
- danych charakteryzujących wielkość jednostki, w której zatrudniony jest respondent, co wydaje się istotne z perspektywy podjętej tematyki badawczej (same określenia szpital publiczny czy klinika prywatna wydają się dość ogólne),
- zjawiska wieloetatowości w zakresie zatrudniania personelu medycznego?

Dodatkowo analiza wywiadów zawarta w podpunkcie 5.4. nie spełnia podstawowych wymagań związanych z ich zastosowaniem w badaniach naukowych i nie powinna być raczej w tej formule ujęta w treści rozprawy.

Pomimo wskazanych powyżej wątpliwości, pozytywnie oceniam zaprezentowane założenia oraz samo opracowanie planu badawczego ukierunkowanego na identyfikację i analizę determinant motywacyjnych i organizacyjnych wpływających na uczestnictwo lekarzy w szkoleniach zawodowych. Przeprowadzony proces badawczy świadczy o umiejętności samodzielnego projektowania i przeprowadzania badań naukowych przez Doktorantkę.



Podsumowując, pozytywnie oceniam zaplanowaną i zastosowaną metodykę badań empirycznych, a sam dobór metod i narzędzi badawczych oceniam jako poprawny do podjętego obszaru badawczego.

5. Układ i struktura rozprawy, merytoryczna ocena jej treści

Układ i struktura rozprawy zostały podporządkowane najważniejszym jej merytorycznym komponentom. Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny, liczy 429 stron (z tego treść główna stanowi 385 stron) i składa się z sześciu rozdziałów oraz obejmuje również „Wstęp”, „Bibliografię”, „Spis tabel” „Spis rysunków” i „Załączniki”.

We „Wstępie” opisano znaczenie i kontekst podjętej tematyki badawczej. W sposób prawidłowy zostały przedstawione argumenty uzasadniające podjęcie w pracy wskazanej tematyki. Dodatkowo scharakteryzowano obszar badawczy, a także przedstawiono główny cel pracy, pytania i hipotezy badawcze.

Rozdział pierwszy został poświęcony zarządzaniu kapitałem ludzkim w ochronie zdrowia w ujęciu organizacyjnym i strategicznym. W pierwszej kolejności zaprezentowano zagadnienia kapitału ludzkiego i kompetencji jako źródła przewagi w organizacjach usług profesjonalnych (w tym medycznych). Na podkreślenie zasługuje fakt integracji poglądów w tym zakresie nakierowanych na analizowany sektor ochrony zdrowia. Za szczególnie interesujące uważam rozważania podjęte w podpunkcie 1.2., które dotyczą zarządzania kompetencjami i talentami lekarzy. Ponadto dla omawianej tematyki równie istotne są rozważania prowadzone w podpunkcie 1.3. dotyczące retencji i zaangażowania personelu. W sposób standardowy, ale jednocześnie z odpowiednimi komentarzami akcentującymi specyfikę sektora ochrony zdrowia, został zaprezentowany wątek systemu rozwoju pracowników oraz pomiaru efektywności rozwoju.



Rozdział drugi obejmuje zagadnienia motywacji do rozwoju zawodowego jako determinanty zachowań pracowniczych z perspektywy zarządzania. W tym zakresie omówione zostały klasyczne obszary związane z przeglądem teorii motywacji, które mogłyby na potrzeby rozprawy doktorskiej zostać zaprezentowane w sposób bardziej syntetyczny. Ze względu na tematykę rozprawy słusznie zostały uwzględnione w kolejnych podpunktach treści dotyczące motywacji do uczenia się i rozwoju, bodźców organizacyjnych oraz barier uczestnictwa w szkoleniach. Ciekawie został ujęty kontekst specyfiki profesji lekarskiej jako pracownika wiedzy (podpunkt 2.5.).

Rozdział trzeci dotyczy organizacyjnych i systemowych uwarunkowań systemu szkoleń. W tym zakresie został zaprezentowany obszar strategii szkoleniowych i polityki HR w organizacjach ochrony zdrowia, które przybliżają uniwersalną tematykę w aspekcie działalności podmiotów leczniczych. Niezwykle istotne w tym rozdziale jest omówienie przywództwa, kultury organizacyjnej i klimatu uczenia się oraz digitalizacji i e-learningu. Jedynie podpunkt 3.5. pozostawia pewien niedosyt, gdyż został oparty na wąskim przeglądzie literatury i zbyt częstym odnoszeniu się do jednego źródła w formie raportu oraz nie do końca niektóre fragmenty w sposób spójny korespondują z całością prowadzonych rozważań.

Rozdział czwarty prezentuje metodologię badań własnych. Opis przyjętych założeń badawczych uważam za przejrzysty, zwłaszcza opis doboru próby i procedury badawczej (podpunkt 4.3.). Warstwa metodyczna została zaprezentowana w sposób poprawny w stosunku do sformułowanej tematyki rozprawy.

Z kolei rozdział piąty obejmuje prezentację wyników przeprowadzonych badań empirycznych. Sekwencja analiz jest poprawna i rozpoczyna się od opisu zastosowanych narzędzi statystycznych. Za bardzo istotne uważam przeprowadzenie confirmacyjnej analizy czynnikowej oraz analizę rzetelności zastosowanego kwestionariusza ankietowego. Pozwala to uznać przeprowadzone interpretacje za wiarygodne, a samo zaś narzędzie badawcze możliwe do



zastosowania jako uniwersalne rozwiązanie w przyszłych badań naukowych. Istotną wartość dodaną stanowi analiza ścieżek SEM zawarta w podpunkcie 5.5. oraz przeprowadzona w rozdziale szóstym walidacja modelu SEM. Na szczególne podkreślenie zasługuje „podsumowanie modelu” (strony 352-362), które zawiera dojrzałe wyjaśnienie analizowanych mechanizmów wraz ze sformułowaniem implikacji teoretycznych i praktycznych. Dodatkowo model SEM umożliwia tworzenie wielowymiarowego modelu determinującego poziom uczestnictwa w szkoleniach (strona 365).

Z kolei „Podsumowanie” zawiera ogólne konkluzje prowadzonych w rozprawie rozważań, których syntetyczne ujęcie jest przyjazne w odbiorze. Istotne jest również sformułowanie wniosków końcowych, które mają przede wszystkim wymiar użyteczny. W tym zakresie może pojawić się pytanie: które z nich byłyby relatywnie najłatwiejsze do wprowadzenia w obecnych realiach funkcjonowania sektora ochrony zdrowia w Polsce.

Podsumowując, wartość naukową rozprawy oceniam wysoko. Autorka rozwiązała postawiony w pracy problem badawczy i osiągnęła postawiony cel główny. Prowadzone rozważania są generalnie spójne, oparte na studiach literaturowych i w konsekwencji właściwie zaplanowanych, przeprowadzonych oraz zinterpretowanych badaniach empirycznych.

Bibliografia recenzowanej pracy jest niezwykle obszerna (506 pozycji), właściwie dobrana i z odpowiednim udziałem pozycji zagranicznych.

Rozprawa została napisana w sposób poprawny językowo, sama edycja pracy jest staranna wraz z zastosowaniem przejrzystych prezentacji graficznych. Strona formalna pracy nie budzi zastrzeżeń.



6. Konkluzja

Konkludując stwierdzam, że rozprawa doktorska lek. Kingi Nicer pt. „Determinanty motywacyjne i organizacyjne wpływające na uczestnictwo lekarzy w szkoleniach zawodowych a perspektywa zarządzania kapitałem ludzkim” spełnia wymogi ustawowe stawiane pracom kwalifikacyjnym na stopień doktora w dziedzinie nauk społecznych i dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, gdyż stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, wykazując ogólną wiedzę teoretyczną Doktorantki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, która swoją rozprawą potwierdza umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, dlatego też wnioskuję do Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.

dr hab. Grzegorz Głód, prof. UE

Katowice, 14.05.2026 r.