

Wrocław, 22.05.2026r

dr hab. Maria Węgrzyn prof. UE
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Nauk Ekonomicznych
Katedra Finansów

RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ PT.

Determinanty motywacyjne i organizacyjne wpływające na uczestnictwo lekarzy w szkoleniach zawodowych a perspektywa zarządzania kapitałem ludzkim

(Motivational and organizational determinants influencing physicians' participation in professional training from a human capital management perspective)

AUTORKA: lek. Kinga Nicer

PROMOTOR: dr hab. inż. Anna Brzozowska, profesor uczelni

Zakres (dyscyplina): Nauki o zarządzaniu i jakości

1. Część ogólna

Recenzji poddana została dysertacja doktorska, licząca łącznie 429 strony wydruku komputerowego, obejmująca: spis treści, wstęp, sześć rozdziałów merytorycznych, podsumowanie, bibliografię, spis tabel, spis rysunków, załączniki oraz podsumowanie w języku polskim i w języku angielskim. Praca zilustrowana jest wystarczającą liczbą grafik, obejmując 17 rysunków i 42 tabele, zawiera 1 załącznik (ankietę badawczą), a opatrzona jest odpowiednimi przypisami źródłowymi. Bibliografia zawiera zbiór pozycji piśmiennictwa specjalistycznego, polsko- i anglojęzycznego. W trakcie przygotowywania recenzji ww. pracy doktorskiej zostały zastosowane następujące kryteria oceny:

- trafność wyboru obszaru i oryginalność problemu badawczego podjętego w rozprawie;

Wrocław, 22.05.2026r

- ocena poprawności i kompletności celów oraz hipotez badawczych;
- oryginalność tez naukowych, sekwencja w strukturze rozprawy,
- stopień zaawansowania zawartej w rozprawie wiedzy teoretycznej z zakresu nauk ekonomicznych i nauk pokrewnych,
- realizacji założonego celu badawczego,
- skala uwag metodycznych i formalnych,
- praktyczna przydatność rozprawy.

2. Część szczegółowa

Na podstawie uważnej lektury tekstu należy stwierdzić, że:

1. Praca mieści się w kręgu problematyki zarządzania zasobami ludzkimi .
2. Podjęta tematyka dotyczy identyfikacji motywacyjnych i organizacyjnych determinant wpływających na uczestnictwo lekarzy w szkoleniach zawodowych w kontekście perspektywy zarządzania kapitałem ludzkim.
3. Praca obejmuje i łączy ze sobą kilka obszarów:
 - obszar uwarunkowań zarządzania zasobami ludzkimi w działalności medycznej;
 - obszar działań związanych z motywacją do rozwoju zawodowego;
 - obszar działań związanych z organizacyjnym i systemowym wpływem na decyzje szkoleniowe;
 - obszar efektów związanych z perspektywnym zarządzaniem kapitałem ludzkim i podejmowaniem /lub nie podejmowaniem szkoleń zawodowych (badanie własne) wraz z opisem tych efektów w ujęciu badań ilościowych i jakościowych.

Oś rozważań, wokół której te zagadnienia się koncentrują, stanowi zatem dążenie do poprawy zarządzania zasobami ludzkimi w placówkach medycznych poprzez wzmocnienie roli i potrzeby motywacji do szkoleń zawodowych .

Wrocław, 22.05.2026r

4. Ocena poprawności i kompletności celów oraz hipotez badawczych

Podstawą do oceny poprawności i kompletności celów i hipotez badawczych jest ocena istoty problemu badawczego. Autorka pisze „*Szkolenia zawodowe lekarzy stanowią istotny mechanizm aktualizacji wiedzy klinicznej, doskonalenia umiejętności diagnostyczno-terapeutycznych oraz adaptacji do zmieniających się standardów postępowania medycznego. W warunkach nasilających się problemów kadrowych, wysokiej rotacji personelu, przeciążenia pracą oraz zjawiska wypalenia zawodowego, szkolenia zawodowe mogą pełnić również funkcję narzędzia wzmacniającego motywację, zaangażowanie oraz identyfikację lekarzy z organizacją. Z tego względu 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*”. I dalej „*szczególnego znaczenia nabiera problematyka motywacji lekarzy do uczestnictwa w szkoleniach zawodowych. Motywacja ta posiada charakter wielowymiarowy i obejmuje zarówno komponenty wewnętrzne, takie jak potrzeba rozwoju kompetencji, satysfakcja zawodowa czy poczucie odpowiedzialności klinicznej, jak i komponenty zewnętrzne, związane z systemami nagród, możliwościami awansu, polityką zarządczą oraz presją instytucjonalną. Niedostateczne rozpoznanie tych zależności prowadzi do projektowania systemów szkoleniowych, które nie odpowiadają realnym potrzebom lekarzy i nie przynoszą oczekiwanych efektów w postaci wzrostu zaangażowania i jakości pracy*”.

Autorka opisuje więc problem badawczy jako potrzebę koncentracji na pytaniu o to, jakie czynniki motywacyjne, organizacyjne i systemowe determinują uczestnictwo lekarzy w szkoleniach zawodowych oraz w jaki sposób ich uwzględnienie może przyczynić się do poprawy efektywności zarządzania kapitałem ludzkim w placówkach medycznych.

Na bazie tych sformułowań zbudowany został **cel główny rozprawy doktorskiej** w brzmieniu „*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*”. Tak sformułowany cel główny jest dość prosty w

Wrocław, 22.05.2026r

swojej istocie ale ważny w sytuacji niedoborów kadrowych i przeciążenia pracą lekarzy w polskich podmiotach leczniczych.

Na potrzeby rozprawy Autorka przyjęła **tezę**, zgodnie z którą *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*. Teza ta w kontekście działań pracowniczych jest dość oczywista i dobrze opisana w literaturze zarówno polskiej, jak i zagranicznej, niemniej jednak spojrzenie na specyficzną grupę pracowniczą i jej odmiennność, na lekarzy, jest na pewno warte weryfikacji i poprowadzenia badań naukowych.

Na potrzeby rozwiązania problemu badawczego w sposób naukowy Autorka sformułowała szereg pytań badawczych (dziewięć pytań). Pytania te obejmują zarówno perspektywę indywidualną lekarzy, jak i perspektywę zarządczą.

1. Jakie polityki zarządcze i strategie szkoleniowe wspierają uczestnictwo lekarzy w szkoleniach zawodowych?
2. W jaki sposób dostępność finansowa i logistyczna wpływa na decyzje lekarzy o udziale w szkoleniach?
3. Jakie są różnice w motywacji wewnętrznej i zewnętrznej lekarzy oraz zarządu w kontekście rozwoju zawodowego?
4. Jak kompetencje przywódcze i decyzyjne zarządów oddziałują na organizację szkoleń?
5. Jaki wpływ na uczestnictwo w szkoleniach ma digitalizacja i e-learning?
6. W jaki sposób kultura organizacyjna kształtuje podejście do rozwoju zawodowego lekarzy?
7. Czy istnieją znaczące różnice w podejściu do szkoleń między różnymi specjalizacjami lekarskimi?
8. Jak uwarunkowania systemowe (np. NFZ, regulacje prawne) wpływają na dostęp do szkoleń?
9. Jaka jest świadomość lekarzy i zarządów dotycząca wiedzy z zakresu szkoleń i rozwoju

Wrocław, 22.05.2026r

zawodowego?

Tak sformułowane pytania mają charakter pytań badawczych, choć niekoniecznie każde z nich zawiera problem badawczy będący inspiracją do napisania dysertacji doktorskiej (np. pytania nr 2, nr 5, nr 8 mają bardziej „charakter raportowy” niż naukowo badawczy. Niemniej jednak pozostałe pytania badawcze są odpowiednio ważne i poprawnie sformułowane. .

Na podstawie powyższych celów i pytań badawczych postawiono szereg hipotez badawczych (aż 8 hipotez) które poddano weryfikacji. Są to:

1. Wyższa dostępność finansowa i logistyczna szkoleń pozytywnie koreluje z większym uczestnictwem lekarzy w szkoleniach.
2. Motywacja wewnętrzna lekarzy (np. chęć rozwoju osobistego) ma większy wpływ na uczestnictwo w szkoleniach niż motywacja zewnętrzna (np. premie finansowe).
3. Kompetencje przywódcze zarządów są istotnym predyktorem skuteczności organizacji szkoleń.
4. Digitalizacja i e-learning zwiększają dostępność szkoleń, szczególnie w mniej zurbanizowanych regionach.
5. Silna kultura organizacyjna sprzyjająca rozwojowi zawodowemu zwiększa zaangażowanie lekarzy w szkolenia.
6. Istnieją znaczące różnice w motywacji do uczestnictwa w szkoleniach między lekarzami różnych specjalizacji.
7. Uwarunkowania systemowe, takie jak regulacje NFZ, ograniczają elastyczność w organizacji szkoleń.
8. Wyższa świadomość dotycząca korzyści płynących ze szkoleń koreluje z większą aktywnością lekarzy w rozwoju zawodowym.

Przyznam, że nieczęsto spotykam w pracach doktorskich tak dużą liczbę hipotez badawczych, tym bardziej, że weryfikacja wielu z nich nie wymaga w zasadzie wyjątkowych badań (np. H1 jest oczywista, opisana w literaturze). W przyszłości zalecam koncentrację na najważniejszych

Wrocław, 22.05.2026r

elementach pracy badawczej i tylko w takim zakresie sugeruję Autorce formułować hipotezy.

Niemniej jednak wśród przedstawionych hipotez znajdują także hipotezy ważne dla celu głównego pracy (hipoteza 2, 3 5) i te przyjmuję za istotny element dysertacji doktorskiej i akceptuję je do pozytywnej oceny całości pracy.

Kolejne hipotezy badawcze (8 hipotez!) Autorka przedstawiła w części badań własnych swojej pracy. Mają one mocno uszczegóławiający charakter wobec hipotez przedstawionych we wstępie do pracy.

Trafność wyboru obszaru badawczego i problemu badawczego popiera ocena luki badawczej. Jak wykazała Doktorantka, problem ten dotychczas nie został wyraźnie zaakcentowany i rozwiązany ani na gruncie nauki (częściowo) ani praktyki gospodarczej. Doktorantka zidentyfikowała istotną lukę badawczą polegającą na braku kompleksowego, empirycznie zweryfikowanego modelu determinant uczestnictwa lekarzy w szkoleniach zawodowych, który integrowałby czynniki motywacyjne, organizacyjne i systemowe w perspektywie zarządzania kapitałem ludzkim. Dotychczasowe badania nie dostarczają spójnego ujęcia relacji pomiędzy indywidualnymi decyzjami lekarzy a politykami zarządczymi placówek medycznych oraz ramami funkcjonowania systemu ochrony zdrowia. Brak takiego modelu utrudnia formułowanie skutecznych strategii szkoleniowych oraz ogranicza możliwość wykorzystania szkoleń jako narzędzia stabilizacji i rozwoju kapitału ludzkiego.

Rozwiązanie problemu badawczego sformułowanego jak powyżej wymagało podjęcia przez Doktorantkę wysiłku badawczego w zakresie:

- a/ przygotowania wartościowego podłoża teoretyczno-poznawczego w każdym z (wcześniej wskazanych) obszarów z osobna,
- b/ ich kompilacji w spójną i logicznie powiązaną całość teoretyczną,
- c/ opracowania zestawu metod badawczych w celu sprawdzenia postawionych hipotez badawczych.

Wrocław, 22.05.2026r

Autorka sformułowała wszystkie wymagane elementy pracy badawczej, czyli: cel badawczy, hipotezy badawcze oraz metody badawcze. Przedstawiła także tok postępowania badawczego odzwierciedlony w strukturze treści pracy, która nie budzi zastrzeżeń.

5.Struktura podziału dysertacji na rozdziały i ich uszczegółowienie zostało poprawnie podporządkowane celowi badawczemu. Całość jest logiczna i spójna. Praca zasadniczo podzielona została na dwie części. Część pierwszą teoretyczno- poznawczą obejmującą trzy pierwsze rozdziały oraz drugą część praktyczną, umieszczoną w trzech kolejnych rozdziałach, obejmującą badanie własne przeprowadzone przez Doktorantkę.

Poszczególne rozdziały pracy zawierają treści adekwatne do tytułów rozdziałów, a podejmowane problemy dobrze odzwierciedlają opisywane zagadnienia. Tytuły rozdziałów są jednak zbyt mocno rozbudowane, opisują treści zawarte wewnątrz danej części pracy co jest zbędne w pracach o tak wysokim znaczeniu.

Dodam też, że całość opracowania jest stanowczo zbyt długa. Niektóre podstawowe treści nie muszą (nie powinny wręcz) znajdować się w pracach tej rangi.

Występuje też stosunkowo duża ilość powtórzeń treści. Zbędna jest, moim zdaniem, teoretyczna część pracy przedstawiająca organizację badań własnych- przedstawiona dwukrotnie.

Do części praktycznej organizacji pracy badań własnych uwag nie mam, bo jest ono dobrze, rzetelnie przygotowane i przeprowadzone.

Wykorzystane w pracy metody badawcze (sondaż diagnostyczny, analiza ilościowo jakościowa, krytyczna analiza literatury) są prawidłowe i nie budzą zastrzeżeń. Szkoda, że Autorka nie dokonała porównania wyników swojego badania z ewentualnymi badaniami prowadzonymi w zagranicznych ośrodkach badawczych (nawet częściowo), gdyż ten element z pewnością podniósłby wagę uzyskanych wyników badania.

Przeprowadzone badanie jest w całości prawidłowe a formułowane wnioski wynikają z treści badania.

Wrocław, 22.05.2026r

6. Skala uwag metodycznych i formalnych

Autorka poprawnie przygotowała podłoże teoretyczno-poznawcze w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, w obszarze modeli zarządzania zasobami ludzkimi, w ujęciu organizacyjnym i strategicznym, z uwzględnieniem profesjonalnych usług medycznych. Z uwagi na specyfikę zawodu lekarza (w tym rezydentów) opis tego elementu uważam za szczególnie cenny.

Ciekawie i poprawnie dokonała porównania różnych elementów pomiaru efektywności rozwoju organizacji oraz rozwoju zawodowego, które wykorzystuje się w zarządzaniu personelem. Wnioski z porównań znalazły swoje miejsce w „Modelu Równań Strukturalnych (SEM) postępowania w zarządzaniu personelem w zakresie szkoleń zawodowych” zaproponowanym do wykorzystania przez Autorkę.

Model ten jest ładnie i poprawnie przygotowany i opisany przez Doktorantkę, ale cała praca zawiera bardzo niewiele odniesień do tego modelu i interpretacji wyników otrzymanych przy jego wykorzystaniu. Szkoda, bo to istotna, badawcza część dysertacji.

Niemniej jednak nie mam uwag merytorycznych co do zawartości informacyjnej przedstawionego przez Doktorantkę „Modelu SEM...”, i uważam, że prezentacja takiej analizy jest bardzo ważną i potrzebną rekomendacją do działania dla menedżerów w podmiotach leczniczych.

Wątpliwości budzi samo sformułowanie obszaru wykorzystania wniosków z „Modelu SEM...” - Autorka kilkakrotnie pisze o wykorzystaniu go w sektorze ochrony zdrowia.

Pojęcie „sektor ochrony zdrowia” jest wielokrotnie szersze niż „opieka zdrowotna” w której realnie pracują zawodowo lekarze. Na pewno wnioski nie pasują do całego sektora, o czym zapewne Doktorantka wie doskonale, a pojęcie „sektor” wykorzystano „zwyczajowo”. To błąd, który nie powinien pojawić się w pracach tej rangi.

Część badawcza pracy nie budzi moich zastrzeżeń, jest ładna i poprawna. Przyjęta metoda badawcza- autorska ankieta „Determinanty uczestnictwa lekarzy w szkoleniach zawodowych” jest

Wrocław, 22.05.2026r

prawidłowo wykonana. Narzędzie badawcze (ankieta) została udostępniona respondentom przede wszystkim w formie elektronicznej, za pośrednictwem dedykowanej platformy internetowej, z jednoczesnym zapewnieniem wersji papierowej dla osób preferujących tradycyjny sposób udziału w badaniu. Dystrybucja kwestionariusza została przeprowadzona z wykorzystaniem kanałów instytucjonalnych, obejmujących organizacje branżowe, w szczególności okręgowe izby lekarskie, stowarzyszenia medyczne, a także bezpośredni kontakt z wybranymi publicznymi i prywatnymi placówkami ochrony zdrowia. Uwag nie mam.

Dobór grupy badawczej również nie budzi zastrzeżeń i jest dobrze opisany w pracy. Wyniki prowadzonych badań (badanie statystyczne) zostały we właściwy i czytelny sposób przedstawione zarówno na rysunkach jak i w tabelach, a także zostały opatrzone właściwymi opisami wywodzącymi się z prezentowanych danych.

7. Wysoko należy ocenić wysiłek badawczy Doktorantki w zakresie opracowania zestawu metod badawczych (sondaż diagnostyczny, badanie statystyczne) na potrzeby naukowej analizy i oceny perspektyw efektywności zarządzania personelem przy wykorzystaniu procesu szkoleń dla lekarzy pracujących w placówkach medycznych.

8. Rzetelnie i umiejętnie został dokonany przegląd i ocena podejmowanych działań i ograniczeń poznawczych związanych z prawidłową identyfikacją determinant motywacyjnych i organizacyjnych wpływających na uczestnictwo lekarzy w szkoleniach zawodowych w kontekście zarządzania kapitałem ludzkim w placówkach medycznych. Tę część opracowania należy uznać za wartościowy wkład własny do poznania naukowego przygotowany przez Doktorantkę.

9. Praca zawiera także walor praktyczny, jakim jest opracowanie i walidacja „Modelu SEM dla szkoleń zawodowych lekarzy w kontekście zarządzania kapitałem ludzkim”, modelu powstałego na bazie przeprowadzonego badania własnego Doktorantki. Aktorka badania rekomenduje wdrażanie go do praktyki w podmiotach leczniczych.

Wrocław, 22.05.2026r

10. Język pracy jest poprawny specjalistyczny, styl pisarski ładny, przyjazny dla czytelnika. Umiejętnie wykorzystano, i w różnych formach graficznych przedstawiono, dość materiału badawczego. Strona redakcyjno-techniczna pracy nie budzi zastrzeżeń.

W sumie w dysertacji Autorka podejmuje próbę utworzenia naukowego obrazu poprawy efektywności zarządzania kapitałem ludzkim w zakresie wykorzystania najistotniejszych, zidentyfikowanych determinant dotyczących szkoleń zawodowych lekarzy w placówkach medycznych.

Jest to działanie bardzo ważne dla polskiej opieki zdrowotnej, dla poprawy jego efektywności i jakości działania, ale także, a może przede wszystkim, istotne dla zatrudnianych tam ludzi.

Jak pisze Doktorantka: „*W warunkach nasilających się problemów kadrowych, wysokiej rotacji personelu, przeciążenia pracą oraz zjawiska wypalenia zawodowego, szkolenia zawodowe mogą pełnić również funkcję narzędzia wzmacniającego motywację, zaangażowanie oraz identyfikację lekarzy z organizacją*”.

Zachęcam Doktorantkę do podjęcia trudu dalszych badań w tym zawiłym i trudnym obszarze.

3. Wniosek końcowy

Na podstawie tekstu przedstawionego w punkcie 2 recenzji stwierdzam, że pomimo pewnych ograniczeń w warstwie merytorycznej rozprawy, lek. Konga Nicer:

a/ rozwiązała w znacznym stopniu problem badawczy w sposób naukowy,

b/ przedstawiła oryginalne jego rozwiązanie, w szczególności poprzez rzetelnie i umiejętnie przeprowadzoną identyfikację determinant wpływających na uczestnictwo lekarzy w szkoleniach zawodowych oraz ich ocenę,

c/przygotowała i rekomenduje do zastosowania wnioski wynikające z wykorzystania

Wrocław, 22.05.2026r

„Modelu SEM dla oceny determinant motywacyjnych i organizacyjnych wpływających na uczestnictwo lekarzy w szkoleniach zawodowych w kontekście efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim w podmiotach leczniczych,

d/ wykazała się odpowiednim warsztatem naukowo-badawczym.

Praca kwalifikuje się do dziedziny nauk społecznych w dyscyplinie Nauki o Zarządzaniu i Jakości .

Stwierdzam, że rozprawa doktorska lek. Kingi Nicer spełnia wymogi przepisów ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce

Na tej podstawie **wnoszę o przyjęcie pracy i dopuszczenie Doktorantki do jej publicznej obrony.**

dr hab. Maria Węgrzyn prof. UE