



**Prof. dr hab. Piotr Jedynak**

**Recenzja rozprawy doktorskiej autorstwa p. Arkadiusza Treli,  
powstałej pod kierunkiem dr hab. Grzegorza Głoda, prof. UE**

## **1. Formalna podstawa recenzji**

Recenzję przygotowano w związku z pismem Pani dr hab. Katarzyny Szczepańskiej-Woszczyzny, prof. AWSB, Dziekan w Akademii WSB, informującym o powołaniu mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej Pana Arkadiusza Treli.

Ze względu na czas realizacji przewodu doktorskiego (data otwarcia i zamknięcia), kryteria merytoryczne obowiązujące w ocenie rozprawy pochodzą z Ustawy z dnia 20.07.2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce.

## **2. Problematyka rozprawy**

Charakterystykę problematyki rozprawy, motywacji jej wyboru a także ram podejścia badawczego Autor umieścił we wstępie. Kluczowe uzasadnienia doboru problemu badawczego koncentrują się wokół: znaczenia i specyfiki podmiotów leczniczych (Autor podkreśla szczególnie wzajemne uwikłanie zmiennych ekonomicznych i kulturowych), obiecującej roli kultury jakości jako konstruktów odzwierciedlających złożoność systemu zarządzania podmiotów leczniczych a także potrzeby budowy modelu związków między kulturowymi wymiarami zarządzania jakością.

Zgodnie z deklaracją Autora, problem badawczy *„dotyczy zjawiska uwzględniania wymiarów kulturowych w zarządzaniu jakością w kontekście kształtowania się poziomej dojrzałości jakościowej podmiotów leczniczych”*.

Chociaż Autor podjął się zbadania niewątpliwie ciekawych wątków badawczych, to jednak pragnę zwrócić uwagę na pewne niekonsekwencje terminologiczne, które nie pozostają neutralne wobec realnych wysiłków badawczych.

Nie uważam za trafne operowanie pojęciem modelu w odniesieniu do związków między kulturowymi wymiarami zarządzania jakością. Skutkuje to między innymi niejasnościami w konfrontacji z tytułem rozprawy, gdzie jest mowa o modelu kultury jakości, co wskazywałoby raczej na poszukiwanie strukturalnego bądź innego wzorca czy odwzorowania takowej kultury. Podobnie w sformułowaniu problemu badawczego, trudno *„uwzględnianie wymiarów kulturowych ...”* określać mianem zjawiska, które przecież odnosi się do wydarzeń czy rzeczy niezwykłych, zadziwiających.



Kolejno Autor przedstawił główne i pomocnicze pytania badawcze oraz cele rozprawy. Sformułowanie głównego pytania badawczego również nurtuje. Autor skonstruował je następująco: „*czy uwzględnianie wymiarów kulturowych zarządzania jakością w postaci typologii kultury jakości może wpływać na poziom dojrzałości jakościowej oraz czy zależność tę można przedstawić w postaci modelu-wzorca kultury jakości (reguły logicznej) podmiotów leczniczych w Polsce?*”

Chociaż określenie pytania badawczego ma charakter naukowy, to jednak – biorąc pod uwagę problematykę rozprawy – odnosi się także do realnych procesów zarządzania w podmiotach leczniczych. Uwzględniając również ten dodatkowy kontekst, należy w odniesieniu do głównego pytania badawczego skierować następujące uwagi i wątpliwości:

- Raczej nie wiadomo, w czym miałyby być uwzględniane wymiary kulturowe zarządzania jakością;
- Powstaje pytanie, czy wymiary kulturowe zarządzania jakością wyrażają się dosłownie w postaci typologii kultury jakości a nie w samej kulturze;
- Zależność między typem kultury jakości (prawdopodobnie o to chodzi Autorowi) a dojrzałością jakościową chyba nie może być określana jako model-wzorzec kultury.

Konsekwencje wskazanych wątpliwości przenoszą się na dalsze składniki modelu analitycznego rozprawy, w tym między innymi określenie celu głównego.

Jak należy rozumieć model-wzorzec kultury jakości, który miałby być niejako narzędziem zmiany typu kultury? Widać tu wyraźnie problem logiczny wywodzący się od sposobu rozumienia przez Autora pojęcia modelu-wzorca.

Również sformułowania hipotez badawczych nasuwają szereg wątpliwości. Do podstawowych mankamentów zaliczyłbym: oczywistość (np. H1), zbędność (np. H2), brak precyzji (np. H3), wątpliwości logiczne (np. H6).

Dokładniejszą ilustrację moich uwag przedstawię na przykładzie hipotezy H6, zgodnie z którą „*jeśli wyodrębni się empiryczne typy kultury jakości, to będą one w różnym stopniu wpływały na poziom dojrzałości jakościowej podmiotów leczniczych*”. Czy rzeczywiście wyodrębnienie jest warunkiem oddziaływania przez kulturę, czy też może kultury jakości różnych typów różnie wpływają na poziom dojrzałości jakościowej?

Moim celem nie jest przesadna krytyka podejścia badawczego Autora, ale wskazanie tych obszarów jego warsztatu naukowego, które w przyszłości mogą ulec doskonaleniu, a odnoszą się szczególnie do statusu pojęć używanych w naukach o zarządzaniu i jakości.

Pomimo zgłoszonych uwag, uznaję problematykę badań podjętą przez Autora za doniosłą i zasługującą na naukową penetrację przez osobę aspirującą do uzyskania stopnia naukowego doktora.

Należy również pamiętać o autonomii Autora dysertacji a także o tym, że na relatywnie wczesnym etapie kariery naukowej ma On prawo do potknięć czy błędów.





Rozprawa składa się z pięciu rozdziałów. Rozdziały 1 – 3 są przygotowane w oparciu o przegląd literatury, rozdział 4 ma charakter metodologiczny, a rozdział 5 – empiryczny.

### 3. Przegląd literatury

Rolę przeglądu literatury, jak to już wspomniano, spełniają w recenzowanej rozprawie rozdziały: pierwszy, drugi i trzeci.

Są one poświęcone odpowiednio: wymiarom kulturowym podmiotów leczniczych, praktykom zarządzania jakością w tych podmiotach oraz problematyce dojrzałości jakościowej. Biorąc pod uwagę zamierzenia Autora wyrażone pytaniami badawczymi, celami rozprawy oraz hipotezami taka konfiguracja rozdziałów teoretycznych wydaje się prawidłowa.

W rozdziale pierwszym znajdziemy przegląd zagadnień związanych z kulturą organizacyjną i kulturą jakości. Najważniejsze znaczenie, z punktu widzenia problematyki rozprawy, ma podrozdział 1.5, w którym Autor dokonuje systematyzacji składników kultury jakości.

W odniesieniu do treści rozdziału pierwszego kieruję następujące uwagi:

- Autor niejednokrotnie wnioskuje o kwestiach kulturowych w odniesieniu do podmiotów leczniczych, podczas gdy badania – na które się powołuje – oraz publikacje – które cytuje – nie są związane z sektorem ochrony zdrowia. Wymownym przykładem takiego myślenia Autora jest tabela 8, gdzie Autor dokonuje porównania kultury organizacyjnej i kultury jakości podmiotów leczniczych, bazując na publikacji Ł. Sułkowskiego dotyczącej szkół wyższych.
- Autor nie wyjaśnił, na jakiej podstawie dokonał doboru prezentowanych elementów kultury jakości, szczególnie, że publikacje - na które się powołuje – dotyczą rozmaitych typów kultur (nawet kultury grup dyskusyjnych w internecie), a bardzo rzadko kultury jakości.

Generalnie po lekturze omawianego rozdziału może powstać wrażenie, że kultura jakości jest kategorią tak słabo rozpoznaną, że do jej identyfikacji należało się odwołać do licznych i zróżnicowanych analogii. Jestem skłonny z takim stanowiskiem polemizować i uważam, iż można było skupić się w tym rozdziale na treściach bliżej związanych z kulturą jakości.

Rozdział drugi obejmuje zagadnienia poświęcone praktykom zarządzania jakością, jakie mają miejsce w podmiotach leczniczych. Kluczowe uwagi odnoszące się do tego rozdziału są następujące:

- Jaki cel Autor chciał osiągnąć omawiając na poziomie ogólnym rozwój zarządzania jakością (pkt. 2.2.)?
- Za dyskusyjny uznaję podział na zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania zarządzania jakością. Wskazane tu elementy, w znacznej części, nie mają charakteru uwarunkowań. Np. uwarunkowaniem zewnętrznym mogłaby być polityka zdrowotna państwa czy konkurencja w sektorze, a więc generalnie czynniki obecne w otoczeniu podmiotów leczniczych. Tymczasem Autor jako czynniki zewnętrzne wskazuje normy i standardy zarządzania jakością a także instrumenty zarządzania jakością. Pomijając zewnętrzne pochodzenie treści tych standardów, a także rolę jednostek certyfikacyjnych lub





akredytacyjnych, implementacja standardów czy narzędzi, monitorowanie i ciągłe doskonalenie działań ma przecież miejsce wewnątrz podmiotu leczniczego, z aktywnym udziałem menedżerów i pracowników.

Rozdział trzeci jest poświęcony zagadnieniu dojrzałości jakościowej. Autor, podobnie jak w poprzednich rozdziałach, sięgnął po liczne publikacje dotyczące bardzo różnych aspektów związanych z dojrzałością, skutecznością, efektywnością, czy doskonałością. Mając świadomość trudności zadania, jakie stało przed Autorem, szczególnie w odniesieniu do określenia miar składających się na dojrzałość jakościową, muszę jednak wskazać, że w podrozdziałach 3.3.1, 3.3.2 oraz 3.3.3. zabrakło jednolitości opisu oraz syntezy w postaci jasno określonych miar. Ponadto dostrzec można jednak niekonsekwencje związane z używaniem wybranych pojęć. Po lekturze rozdziału trzeciego pozostają wątpliwości co do tego, jakie relacje znaczeniowe występują pomiędzy dojrzałością jakościową a dojrzałością organizacji oraz także skutecznością, efektywnością i doskonałością. W wywodzie Autora powinno być nieco więcej krytycyzmu w odniesieniu do poglądów innych Autorów.

Pomimo licznych uwag krytycznych wskazanych powyżej, chciałbym jednak podkreślić ogromny wysiłek Autora poniesiony w obszarze przeglądu literatury przedmiotu.

#### 4. Metodyka i badania empiryczne

Rozdział czwarty recenzowanej rozprawy ma charakter metodologiczny. Rozpoczyna się od ukazania szpitala jako podmiotu leczniczego i przedmiotu badań. Po lekturze pierwszej części rozdziału czwartego nasuwa się wątpliwość dotycząca zgodności pomiędzy realnym zakresem pracy a jej tytułem. Zarówno tytuł pracy, jak i wywód zaprezentowany we wstępie sugerują, że przedmiotem badań będą podmioty lecznicze w Polsce. Tymczasem na stronie 162 Autor dokonuje redukcji obszaru badań, przekonując że „... uwzględnienie w badaniach wyłącznie szpitali jako poniekąd przedstawicieli podmiotów leczniczych, w nieznacznym stopniu wpłynie na ryzyko związane z fragmentaryzacją czy zniekształceniem wyników badań. Z drugiej strony takie rozwiązanie zapewni łatwiejszy dobór reprezentatywnej grupy badawczej ...”.

Tego rodzaju argumentację Autora uważam za absolutnie nieuprawnioną. Nie jest ona oparta na żadnych wiarygodnych badaniach naukowych i jest wyrazem myślenia intuicyjnego, które nie posiada walorów naukowości. Skąd przekonanie, że szpitale cechuje podobna kultura jakości jak instytuty badawcze, itd.?

Ponadto zupełnie nie rozumiem, dlaczego Autor zapowiada badania podmiotów leczniczych, by później pominąć wszystkich reprezentantów grupy podmiotów leczniczych poza szpitalami. Aby uniknąć wskazanej przeze mnie pułapki metodologicznej wystarczyło ograniczyć problematykę rozprawy do szpitali, co byłoby wystarczająco ambitnym zadaniem badawczym. Szczególnie interesujący z punktu widzenia poprawności był dokonany przez Autora dobór próby badanych szpitali. W odniesieniu do szpitali publicznych Autor dokonał doboru z





uwzględnieniem kryteriów reprezentatywności. W odniesieniu do szpitali niepublicznych – stwierdził, że w Polsce nie ma jednoznacznego wykazu tych jednostek. Przyjmuję tę uwagę do wiadomości, jakkolwiek Autor mógł jednak skorzystać z dostępnych list jednostek doboru próby, publikowanych np. w rejestrach podmiotów prowadzących działalność leczniczą lub na stronach internetowych stowarzyszeń branżowych.

W odniesieniu do pozostałych elementów rozdziału czwartego nie formułuję uwag, uznając prawo Autora do autonomicznej budowy narzędzia badawczego oraz kształtowania procedury badań.

W rozdziale piątym Autor prezentuje wyniki badań empirycznych. Treści tego rozdziału cechuje zastosowanie licznych metod analizy pozyskanych danych empirycznych oraz zazwyczaj czytelne przedstawienie wyników badań. Szczególnie wartościowe jest zidentyfikowanie typów kultur jakości obecnych w badanych szpitalach a także próba wykazania ich związków z poziomem dojrzałości jakościowej.

W odniesieniu do ustaleń badawczych Autora zaprezentowanych w rozdziale piątym powtarzam krytyczne uwagi wspomniane we wcześniejszych częściach recenzji. Za szczególnie niepotrzebne wskazuję posługiwanie się terminem podmiotów leczniczych. Ponadto w stosunku do Autora formułuję pytanie: jaką wartość metodologiczną prezentują wyniki badań, które charakteryzuje „zmieszanie” reprezentatywnej dla szpitali publicznych i niereprezentatywnej dla szpitali niepublicznych próby badanych jednostek? Pytanie to zadaję w również w kontekście lektury zakończenia, w którym Autor nie odniósł się jasno do ograniczeń prowadzonych przez siebie badań.

## 5. Konkluzja

Wskazana na początku recenzji Ustawa, w odniesieniu do dyscypliny, w której swoją rozprawę ulokował Autor, oczekuje w szczególności zaprezentowania ogólnej wiedzy teoretycznej kandydata w dyscyplinie, umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, a przedmiotem rozprawy powinno być oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne.

Należy pamiętać, że wyrażanie opinii na temat jakości rozprawy doktorskiej powinno uwzględniać etap, który rozprawa taka reprezentuje w całościowej ścieżce kariery akademickiej. Etap rozprawy doktorskiej jest właściwie pierwszym, w którym kandydatowi stawia się wysokie wymagania, ale jednak nie tak wysokie jak w przypadku habilitacji czy profesury.

Ponadto warto wspomnieć, że samo przygotowanie recenzji nie warunkuje nadania bądź nienadania stopnia naukowego doktora. Ta czynność ma miejsce bowiem po wysłuchaniu kandydata podczas publicznej obrony. Wspomniana okoliczność daje recenzentowi



UNIwersytet Jagielloński  
w Krakowie  
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

sposobność lepszego poznania kandydata, wysłuchania jego argumentów naukowych i potencjalnie – zmiany zdania na temat przynajmniej niektórych ustaleń badawczych.

Z powyższych powodów, mimo licznych uwag krytycznych ukazanych w recenzji, jestem skłonny uznać, że rozprawa doktorska Pana Arkadiusza Treli spełnia, choć w stopniu podstawowym, wymagania stawiane rozprawom doktorskim, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

W związku z powyższym rekomenduję jej dopuszczenie do dalszych etapów postępowania. Jako kluczowy argument, w odniesieniu do wymagań ustawowych, przemawiający za pozytywną oceną wskazuję oryginalny i obiecujący na przyszłość, w wielu miejscach, charakter prezentowanego podejścia do rozwiązania problemu naukowego.

Równocześnie zwracam się z prośbą do Autora o ustosunkowanie się podczas obrony do najbardziej istotnych uwag krytycznych zawartych w recenzji.

Kraków, 04.11. 2022 r.