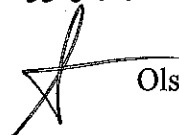


01.04.2022v.



Olsztyn, 27.03.2022

Dr hab. Krzysztof Krukowski, prof. UWM
Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Wydział Nauk Ekonomicznych
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Recenzja rozprawy doktorskiej

mgr inż. Sylwii Sobczak

przygotowanej pod kierunkiem naukowym promotora
prof. dr hab. Macieja Zastempowskiego
oraz promotora pomocniczego dr hab. Pawła Chudzińskiego

1. Przedmiot recenzji

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska Pani mgr inż. Sylwii Sobczak pt.: **Uwarunkowania wewnątrzorganizacyjnych konfliktów na przykładzie kujawsko-pomorskiej sieci szpitali**, przygotowanej pod kierunkiem naukowym promotora prof. dr hab. Macieja Zastempowskiego oraz promotora pomocniczego dr hab. Pawła Chudzińskiego.

Podstawą wydania opinii jest pismo prof. dr hab. Aldony Glińskiej-Neweś, Przewodniczącej Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, z dnia 08.03.2022 r. (11.WNEiZ/5301-6/2022).

Zgodnie z wymaganiami art. 13.1 Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym (Dz.U. nr 65, poz. 595, z późn.zm.) rozprawa doktorska „*powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne rozwiązanie problemu w oparciu o opracowanie projektowe, konstrukcyjne, technologiczne, lub oryginalne dokonanie artystyczne, oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej.*” Dlatego też, przy ocenie rozprawy doktorskiej mgr inż. Sylwii Sobczak przyjąłem następujące kryteria: znaczenie podjętej problematyki, poprawność sformułowanych celów i hipotez, metodyka badawcza, struktura pracy oraz aspekty formalne.



Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska obejmuje w swej części merytorycznej: wstęp, pięć rozdziałów oraz zakończenie i zawiera 189 stron. Część uzupełniająca składa się ze spisu literatury, wykazu tabel, wykazu ilustracji, wykazu schematów, załączników oraz streszczenia w języku angielskim. Spis literatury zawiera 159 pozycji. Całość rozprawy obejmuje 225 ponumerowanych stron.

2. Znaczenie podjętej tematyki

Przedmiotem badań zawartych w dysertacji są uwarunkowania wewnątrzorganizacyjnych konfliktów. Autorka przedstawiła powyższe zagadnienia na przykładzie kujawsko-pomorskiej sieci szpitali. Badania te wpisują się w subdyscyplinę zarządzania jaką jest zarządzanie publiczne.

Zarządzanie konfliktami jest jednym z obszarów zainteresowania badaczy zajmujących się organizacjami publicznymi. Zjawisko konfliktu w organizacji zależnie od teorii zarządzania jest uznawany za czynnik negatywny, w teoriach klasycznego zarządzania, jak również za czynnik przyczyniający się do poprawy funkcjonowania organizacji, w teoriach współczesnych. Należy zwrócić uwagę na fakt, że konflikt jest zjawiskiem naturalnym w organizacji. Wynika on z istoty organizacji jako grupy społecznej. Konflikt w organizacji jest zjawiskiem interdyscyplinarnym. Przez co jego analiza wymaga znajomości wielu zagadnień z zakresu socjologii, psychologii oraz nauk o zarządzaniu. Z punktu widzenia nauk o zarządzaniu konflikt należy rozpatrywać jako czynnik determinujących efektywność funkcjonowania organizacji.

Podejście do zarządzania konfliktem opiera się na klasycznym wykorzystywaniu technik zarządzania konfliktem¹ albo na współczesnym „turkusowym podejściu”². W organizacji turkusu zakłada się, że konflikt jest zjawiskiem nieuchronnym, jednak wrogie zachowania członków organizacji wobec siebie już nie są nieuchronne. W tym podejściu istotny jest fakt, że sami (lub z pomocą mediatora) skonfliktowani pracownicy pełnią kluczową rolę w rozwiązaniu konfliktu. W organizacji „turkusowej” mniejsze jest znaczenie menadżerów, które ogranicza się do wykorzystywania narzędzi w sposób doraźny i spontaniczny, w przeciwieństwie do klasycznego zarządzania konfliktem, w którym są one stosowane planowo i systematycznie.

¹ Roche, W.K., Teague, P., Colvin A.J.S. (red.) (2014). The Oxford handbook of conflict management in organizations. Oxford: Oxford University Press

² Laloux, F. (2015). Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości. Warszawa: Studio EMKA

Bez względu na podejście do zarządzania konfliktem, nieodzowna jest rola kierownika, który powinien zagwarantować sprawne oraz skuteczne zarządzania konfliktem. Aby sprawnie zarządzać konfliktem istotne jest poznanie i zrozumienie uwarunkowań im towarzyszących. Z punktu widzenia organizacji publicznej wydaje się to bardziej skomplikowane niż w organizacjach biznesowych. Wynika to z faktu, że organizacja publiczna posiada specyficzny system celów i wartości oraz relacji wewnątrzorganizacyjnych i z otoczeniem. Szczególnie należy zwrócić uwagę na źródła władzy i wpływ polityczny. Prawna podstawa funkcjonowania organizacji publicznej różni się od organizacji biznesowych również w obszarze kontroli decyzji. Przeważnie w przypadku organizacji publicznych, pojedyncza grupa inwestorów, akcjonariuszy lub właścicieli nie kontroluje w pełni decyzji zarządzających. Należy również zwrócić uwagę, że wykonują one usługi, które przynoszą korzyści społeczeństwu jako całość. Istotne w przypadku organizacji publicznej jest wskazanie roli interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych i ich wpływu na funkcjonowanie oraz rozbieżności ich interesów, które mogą być źródłem potencjalnych konfliktów.

Tematyka pracy mgr inż. Sylwii Sobczak wpisuje się w jeden z nurtów zarządzania publicznego, promujący wdrażanie w organizacjach publicznych, sprawdzonych rozwiązań stosowanych przez menadżerów organizacji biznesowych, czyli nowego zarządzania publicznego. Przenoszenie rozwiązań stosowanych w przedsiębiorstwach do organizacji publicznych takich jak szpitale powinno poprawiać sprawność i skuteczności realizacji usług publicznych o charakterze społecznym, w tym ochronę zdrowia. Wyniki uzyskanych badań również mogą przyczynić się do profesjonalizacji zarządzania w sektorze publicznym.

3. Cel pracy, hipotezy badawcze

Głównym celem recenzowanej pracy, sformułowanym we wstępie, była „*próba identyfikacji i oceny wpływu uwarunkowań na konflikty wewnątrzorganizacyjne występujące w jednostkach służby zdrowia, funkcjonujących w ramach kujawsko-pomorskiej sieci szpitali*”.

Cele szczegółowe dotyczyły:

„1. *Identyfikację potencjalnych uwarunkowań mogących wpływać na powstawanie, rozwój i przebieg konfliktów wewnątrzorganizacyjnych w jednostkach służby zdrowia.*

2. *Określenie determinant powstawania, rozwoju i przebiegu konfliktów wewnątrzorganizacyjnych w jednostkach służby zdrowia.*

3. *Analizę i ocenę specyfiki postrzegania konfliktu przez różnych interesariuszy jednostek służby zdrowia.*”

4. *Opracowanie rekomendacji dla menedżerów jednostek służby zdrowia w zakresie uwarunkowań konfliktów wewnątrzorganizacyjnych, ich przebiegu i sposobów rozwiązywania.*”

Sformułowany cel główny, jak i cele szczegółowe bazują na przywoływanych w dysertacji poglądach wielu autorów. Jednak Autorka nie przedstawiła poglądów dotyczących zarządzania konfliktem z zakresu zarządzania publicznego. W celu głównym zbędne jest słowo „próba”. Autorka dokonała oceny i identyfikacji uwarunkowań a nie „próby” oceny i identyfikacji uwarunkowań.

Oceniając poszczególne cele szczegółowe należy stwierdzić, że zostały one sformułowane prawidłowo. Jednak w przypadku celu 1 oraz 2 wydają się, że dotyczą one tego samego zakresu badań, czyli uwarunkowań (determinant) poszczególnych faz zarządzania konfliktem. W przypadku celu 3 zbędne jest wskazanie „analizy” jako celu. Analiza jest metodą badań.

Autorka sformułowała 4 pytania badawcze:

1. *„Jakie uwarunkowania zewnątrz wpływają na powstawanie, rozwój i przebieg konfliktów wewnątrzorganizacyjnych w jednostkach służby zdrowia?”*
2. *Jakie uwarunkowania wewnętrzne wpływają na powstawanie, rozwój i przebieg konfliktów wewnątrzorganizacyjnych w jednostkach służby zdrowia?”*
3. *Czy istnieją różnice w sposobie postrzegania powstawania, rozwoju i przebiegu konfliktów wewnątrzorganizacyjnych przez różnych interesariuszy jednostek służby zdrowia?”*

Pytania odnoszą się do celów badań. Wątpliwości budzi sformułowanie pytania 3, które nie powinno być pytaniem zamkniętym.

Autorka nie sformułowała hipotez badawczych. Jednak w części empirycznej stosuje metody badawcze, które mogłyby służyć ich weryfikacji.

4. Metodyka badawcza

Wykorzystywane w pracy metody badawcze Autorka ujęła we wstępie oraz w części 4.1 *Organizacja i metodyka badań empirycznych*. Zastosowane w pracy metody badawcze pozwoliły na realizację celów rozprawy.

Proces badawczy Autorka podzieliła na etapy, w tym krytyczną analizę literatury, badanie pilotażowe oraz badanie zasadnicze. W przypadku krytycznej analizy literatury Autorka brała pod uwagę literaturę z zakresu konfliktu, uwarunkowań zewnętrznymi i wewnętrznymi konfliktu oraz ochrony zdrowia w Polsce. W części metodycznej Autorka nie opisała procesu

tej analizy. Brakuje słów kluczowych jakie były brane pod uwagę przy badaniu literatury, brakuje również informacji jakie bazy publikacyjne zostały przeanalizowane. Brak tych informacji w pracy wpływa istotnie na wybór literatury oraz na wnioskowanie na jej podstawie.

Drugim etapem były badania pilotażowe. Przeprowadzone zostały one w okresie od kwietnia do maja 2021 na próbie 26 pracowników szpitali w województwie kujawsko-pomorskim.

Badania ankietowe Autorka przeprowadziła w okresie od czerwca do września 2021 na reprezentatywnej próbie pracowników kujawsko – pomorskiej sieci szpitali. Kwestionariusz ankiety został zawarty w załączniku.

Minimalna wielkość próby została określona na poziomie 375 osób. Badaniem objęto wszystkie podmioty należące do kujawsko-pomorskiej sieci szpitali, tzn. 30 szpitali. Ankietę skierowano do pracowników szpitali z następujących grup zawodowych: pracownicy administracji, w tym kadra zarządzająca, pracownicy obsługi technicznej, pielęgniarzy, fizjoterapeuci, ratownicy medyczni oraz lekarze. Ostatecznie uzyskano do badań 390 ankiet. Do opisu uzyskanych wyników wykorzystano następujące statystyki: średnią arytmetyczną, medianę, dominantę oraz udział procentowy. W celu oceny rzetelności skal pomiarowych zastosowano współczynnik Alfa Cronbacha. Aby określić wpływ zmiennych objaśniających na dychotomiczną zmienną objaśnianą (inną dla każdego z trzech zbudowanych modeli), posłużono się metodą regresji logitowej, na podstawie, której oszacowany został model logitowy. Metoda ta została szczegółowo przedstawiona w części 5.2 pracy.

Metodyka badań zastosowana w pracy świadczy o znajomości przez Autorkę narzędzi statystycznych. Należy podkreślić, że metody statystyczne zostały dobrane prawidłowo.

Opis poszczególnych metod badawczych zastosowanych w pracy został umiejscowiony w różnych częściach dysertacji. Autorka powinna je zawrzeć w części 4.1.

5. Struktura rozprawy

Rozprawa składa się z pięciu rozdziałów, wstępu, zakończenia oraz załączników. Dwa pierwsze rozdziały tworzą część teoretyczną, w trzecim rozdziale Autorka przedstawiła założenia systemu sieci szpitali w Polsce, natomiast czwarty i piąty stanowi część empiryczną. Podział taki należy uznać za prawidłowy.

We wstępie Autorka zidentyfikowała lukę badawczą jako „...*istotny brak kompleksowego studium, stworzonego z punktu widzenia praktyka, mającego na celu konfrontację istniejących teorii z rzeczywistością spotykaną na co dzień w tej różnej od wszystkich przedsiębiorstw*”

jednostce, której specyfika polega również na mnogości interesariuszy, stanowiących poważne źródła konfliktów”.

Na podstawie dysertacji można stwierdzić, że wyniki uzyskanych badań w podstawowym stopniu pozwalają zmniejszyć tak sformułowaną lukę badawczą. Za poprawne należy uznać również przesłanki podjęcia badań. Należy jednak zwrócić uwagę na brak opisanych przesłanek podjęcia tematu z punktu widzenia literatury z zakresu zarządzania publicznego w ochronie zdrowia.

W tej części pracy Autorka przedstawiła również cele oraz pytania badawcze. We wstępie Doktorantka również przedstawiła zakres badań w ujęciu podmiotowym oraz przedmiotowym. Zakres przedmiotowy badań Autorka określiła jako: *„zewewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania powstawania, rozwoju i przebiegu konfliktów wewnątrzorganizacyjnych w jednostkach służby zdrowia.”* Nie uzasadnione, z punktu widzenia obowiązującego w Polsce nazewnictwa, jest nazywanie szpitali „jednostkami służby zdrowia”. Jest to nazwa potoczna. Autorka badała uwarunkowania konfliktów w jednostkach ochrony zdrowia, jakimi są szpitale.

We wstępie Autorka wymieniła również zastosowane w pracy metody badawcze. Wstęp zawiera także streszczenie poszczególnych rozdziałów.

W rozdziale 1 „Konflikt – ramy teoretyczne” Autorka omówiła zagadnienia związane z pojęciem i istotą konfliktu. Należy podkreślić, że Doktorantka szeroko przedstawiła różne podejścia do konfliktu z punktu widzenia socjologii, psychologii oraz nauk o zarządzaniu. Na potrzeby pracy przyjęto, że *„konflikt to sprzeczność w potrzebach stron a także, gdy potrzeby stron są spostrzegane jako sprzeczne, przy założeniu, że konflikt może mieć miejsce we wszystkich obszarach działalności służby zdrowia.”* W podrozdziale 1.1 przedstawiono również szeroką analizę różnych typologii konfliktu. W części 1.2 Autorka przedstawiła przyczyny i mechanizmy konfliktów organizacji. Brakuje w niej analizy dotyczącej sensu stricto organizacji publicznej. W przypadku przyczyn konfliktów w organizacjach publicznych istnieje bardzo dużo literatury na ten temat. W podrozdziale 1.3 zawarty został przegląd strategii rozwiązywania konfliktów uniwersalny dla każdego z typów organizacji. W tej części brakuje analizy przedstawionych stylów rozwiązywania konfliktów. Tytuł podrozdziału wskazuje, że treść dotyczy strategii rozwiązywania konfliktów a w treści Autorka przedstawiła style rozwiązywania konfliktów. Czy według Doktorantki są to pojęcia tożsame?

Uważam, że w rozdziale pierwszym pracy brakuje analizy literatury odnoszącej się do rozważań nad konfliktem w organizacjach publicznych. W przypadku prac z zakresu nauk o zarządzaniu należy również przedstawić jednostkę ochrony zdrowia jako rodzaj organizacji.

Wartością dodaną pracy byłoby również przedstawienie różnic oraz podobieństw pomiędzy organizacjami publicznymi i biznesowymi w kontekście zjawiska konfliktu.

Rozdział 2 zawiera rozważania dotyczące uwarunkowań powstawania i przebiegu konfliktu. W rozdziale tym Autorka zdefiniowała pojęcie organizacji. W tej części należałoby również jednoznacznie zdefiniować pojęcie organizacji publicznej, jaką jest szpital. Punktem wyjścia do rozważań w tym rozdziale powinna być analiza specyfiki usług publicznych. W pracy wyodrębniono dwa podstawowe obszary otoczenia, czyli makro i mikrootoczenia. Należałoby również zwrócić uwagę na mezootoczenie jako istotny element funkcjonowania szpitali na poziomie regionu. Mikrootoczenie organizacji przedstawiono w pracy na przykładzie koncepcji M.E. Portera. W tym przypadku również część tej analizy nie odnosi się do organizacji publicznych. Przykładowo Autorka nie zwróciła uwagi na analizę substytutów, która w przypadku organizacji jakimi są szpitale, jest specyficzna. Analiza obszarów otoczenia została dokonana z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Ma to odzwierciedlenie w tytułach podrozdziałów. Jest to zgodne z koncepcją nowego zarządzania publicznego. Jednak brakuje w tej części pracy odniesienia do specyfiki otoczenia organizacji publicznej. Duża część tego rozdziału Autorka poświęciła zmienności prawa. Prawo jest czynnikiem istotnym w analizie otoczenia organizacji publicznych. Słusznie zauważono w pracy wpływ zmienności prawa na konflikty w jednostkach ochrony zdrowia. Rozpatrując tą część pracy z punktu widzenia celów zbędna wydaje się analiza przepisów prawa, które już nie obowiązują w Polsce. Autorka powinna skupić się na bieżących zmianach w prawie mających wpływ na zarządzanie konfliktem.

Uwarunkowania wewnętrzne w pracy zostały przedstawione na podstawie teorii zasobowej. Autorka również w tej części nie odniosła się do analizy literatury z zakresu organizacji publicznej. W części 2.2. przedstawiono cechy psychospołeczne pracowników i grup pracowników. Według Autorki cechy psychospołeczne jednostki mogą istotnie wpływać na powstawanie, rozwój i przebieg konfliktów wewnątrzorganizacyjnych w szpitalach. Stwierdzenie to wydaje się prawdziwe w świetle literatury. Jednak w swoich rozważaniach Doktorantka nie wskazała na podstawie jakiej literatury tak stwierdziła. W tej części wskazano również na przyczyny konfliktów (s.61). Tematyka ta była już opisana w części 1.2 pracy. W pracy poruszony został temat związany z wiekiem pracowników - stron konfliktu. W kwestionariuszu ankiety również było pytanie o wiek, lecz w analizie uzyskanych wyników nie zostały przedstawione zależności pomiędzy wiekiem pracownika a jego postrzeganiem konfliktu. W tym rozdziale Autorka porusza również kwestię działalności związków zawodowych. Jest to istotny element w obszarze zarządzania konfliktem w jednostkach

ochrony zdrowia. Lecz wydaje się nieuzasadnione wyodrębnianie podrozdziału (2 strony) na ten temat. Treści w nim zawarte są luźno powiązane z tematem pracy, jak również tytułem podrozdziału. Autorka przedstawiła prawne aspekty funkcjonowania związków zawodowych, czyli elementy makrootoczenia. W tym obszarze należałoby zwrócić uwagę na instytucję „sporu zbiorowego” często wykorzystywanego przez związki zawodowe w szpitalach.

Podsumowując część teoretyczną pracy należy stwierdzić, że Autorka dokonała wąskiego przeglądu literatury. Na podstawie literatury wyodrębnione zostały czynniki wpływające na powstawanie i przebieg konfliktu, które wykorzystano do budowy ankiety. Doktorantka ograniczyła się głównie do pozycji literatury z zakresy zarządzania przedsiębiorstwem. Brakuje również jednoznacznego wskazania na różnice pomiędzy zarządzaniem konfliktem w organizacjach publicznych a w organizacjach biznesowych. Zastrzeżenia budzi objętość poszczególnych podrozdziałów.

Rozdział 3 pracy zawiera charakterystykę sieci szpitali w Polsce. Przedstawiono w nim podstawowe informacje prawne dotyczące uwarunkowań funkcjonowania szpitali oraz ich podział. Wiele informacji w nim zawartych nie jest związana wprost z celami pracy. Przykładowo w części 3.2 Autorka zbyt dużo miejsca poświęciła aspektom funkcjonowania sieci szpitali w Polsce opartym nie na badaniach własnych tylko na raportach Najwyższej Izby Kontroli, odnoszących się do całej Polski a nie wprost do województwa kujawsko-pomorskiego. W tej części zgodnie z tytułem podrozdziału powinny znaleźć się tylko dane charakteryzujące badaną sieć szpitali. Należy zwrócić również uwagę, że w tej części przedstawione są dane z różnych lat, np. tabela 6 - lata 2012 - 2018; rysunek 11 lata - 2013-2020. W rozdziale tym brakuje podstawowych danych o poszczególnych szpitalach, np. liczba personelu „białego” oraz „szarego”, liczby łóżek, liczby pacjentów, itp.

Rozdział 4 ma charakter empiryczno-metodyczny. W rozdziale tym Doktorantka zawarła metodykę, charakterystykę badanej próby oraz uzyskane wyniki badań. Organizację przebiegu badań przedstawiono na schemacie 6. Trudno się zgodzić z Autorką, że krytyczna analiza literatury przedmiotu zawiera: „*Krytyczna analiza literatury przedmiotu: wyjazd naukowo-badawczy w RISEBA University, Ryga (Łotwa) - wyjazd praktyczno – naukowy do Queen Elisabeth University Hospital Glasgow, UK.*” Wyjazdy naukowe nie są elementem metodyki systematycznego przeglądu literatury. W punkcie 4.2 zawarto charakterystykę badanej próby. Dokonano jej na podstawie następujących cech: płeć respondentów, wiek respondentów, wykształcenie respondentów, przynależność do grupy zawodowej, pełnienie funkcji kierowniczej, długość stażu wykonywanej pracy ogółem, przynależność do związków zawodowych oraz poziom konfliktowości własnej i przełożonego. Analiza próby badawczej

pozwoliła na uzyskanie danych niezbędnych do realizacji celów.

W podrozdziale 4.3 Ocena płaszczyzn konfliktów wewnątrzorganizacyjnych Autorka przedstawiła syntetyczną analizę uzyskanych wyników badań ankietowych. Pozwoliło to na uzyskanie odpowiedzi na pytanie badawcze: „Czy istnieją różnice w sposobie postrzegania powstawania, przebiegu i rozwoju konfliktów wewnątrzorganizacyjnych przez różnych interesariuszy jednostek służby zdrowia?” Na podstawie uzyskanych rezultatów Autorka wyodrębniła 3 grupy czynników mających odpowiednio wysoki, przeciętny oraz niski wpływ na powstawanie, rozwój i przebieg konfliktów w kujawsko-pomorskich sieciach szpitali (schemat 9). W części 4.4 przedstawiono analizę uzyskanych wyników badań z zakresu sposobu rozwiązywania konfliktów w miejscu pracy. Respondenci wskazali pozytywne i negatywne skutki konfliktu. Ponad połowa ankietowanych wskazała jako pozytywny efekt konfliktu „lepszą współpracę w grupie” jednocześnie około 40% wskazywała za negatywny skutek „wprowadzenie destabilizacji i zamieszania w grupie”. W tym podrozdziale brakuje podsumowania uzyskanych wyników. Interesujące z punktów widzenia celów badań są wyniki badań ankietowych zamieszczonych na schemacie nr 8. Na przykład, wskazywanie na dysproporcje w wynagrodzeniu jako źródło konfliktów. Są to wskazania, które były dopisywane samodzielnie przez respondentów. Nasuwa się pytanie: Czy w badaniach pilotażowych, te czynniki były wskazywane?

Najbardziej wartościową częścią pracy jest rozdział 5 zawierający analizę statystyczną wyników badań ankietowych. Uzyskane wyniki pozwoliły zrealizować cele badawcze oraz odpowiedzieć na pytania badawcze. Celem analizy w tym rozdziale było zbudowanie trzech modeli koncepcyjnych dla każdego etapu konfliktu oddzielnie – tj. dla powstawania, rozwoju oraz przebiegu konfliktów wewnątrzorganizacyjnych. W podrozdziale 5.2 pracy zawarto teoretyczne założenia modelu regresji logistycznej, który zastosowano do interpretacji uzyskanych odpowiedzi pochodzących z badań ankietowych. Do budowy modeli wykorzystano wszystkie (36) czynniki przedstawione respondentom do oceny w kwestionariuszu (zmiennie objaśniając). Większość z nich (72%) stanowiły czynniki zewnętrzne, a pozostałe (28%) są to czynniki wewnętrzne. Jako zmienną objaśnianą wybrano: częstotliwość konfliktów organizacyjnych jako zmienną zintegrowaną z etapem ich powstawania; autoocenę konfliktowości indywidualnej jako zmienną warunkującą etap rozwoju konfliktu; ostrość konfliktów jako zmienną powiązaną z etapem przebiegu procesu konfliktu. Dla każdego z trzech faz rozwoju konfliktu zidentyfikowano czynniki statystycznie istotne. Pozwoliło to na realizację celów badań oraz odpowiedzi na pytania badawcze. Uzyskany wynik estymacji trzech modeli regresji logitowych, pozwoliły Autorce na

opracowanie modelu konfliktów wewnątrzorganizacyjnych w szpitalach w podziale na etapy i charakter wewnętrzny lub zewnętrzny ich wpływu (schemat 11). Na stronie 185 pracy Autorka wskazuje cel „*Celem utylitarnym pracy było podjęcie próby opracowania rekomendacji oraz sposobów zarządzania konfliktem wewnątrz organizacji, jaką jest jednostka służby zdrowia.*”, we wstępie oraz części metodycznej pracy nie ma wzmianki o takim celu.

W zakończeniu Doktorantka zamieściła podsumowanie badań. W części tej odniesiono się do celów badań. Autorka wskazała również wnioski wynikające z przeprowadzonych badań oraz ograniczenia procesu badawczego.

6. Ocena formalna pracy

Przygotowując dysertację Autorka nie ustrzegła się uchybień edycyjnych, redakcyjnych oraz stylistycznych, np.:

- błędy literowe, np. s. 6, s. 27, s. 110, s. 185;
- błędy stylistyczne, np. s. 8, s. 144;
- błędy interpunkcyjne, np. s. 16, s. 28-29, s. 90;
- w pracy występują powtórzenia, np. fragmenty dotyczące celów, pytań badawczych;
- Autorka nie powinna kończyć rozdziałów, podrozdziałów wypunktowaniami oraz rysunkami;
- niezasadne jest przedstawianie wyników badań na rysunku w przypadku dwóch zmiennych;
- brak jest odniesienia do tabel w tekście, np. tabela 13;
- na rysunkach brak jest wartości, czyni to rysunek mało czytelny, np. rysunek 16;
- na stronie 115 Autorka pisze „*Powyższy wykres 3 ukazuje ..*” ale wykresu nie ma. Podobnie na stronie 116: „*jak pokazuje powyższy wykres 4 ...*” itp.;

Powyższe uchybienia nie mają jednak wpływu na ogólną ocenę merytoryczną pracy.

7. Konkluzja końcowa

Reasumując można stwierdzić, że recenzowana praca doktorska zawiera interesujące rozważania o charakterze empirycznym. Rozprawa stanowi samodzielne rozwiązanie problemu naukowego, wskazuje na odpowiedni poziom wiedzy teoretycznej Autorki z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości. Wykazała się ona umiejętnościami formułowania celu badań, prezentacji wyników oraz w zakresie analizowanych problemów, konstruowania i doboru metod badawczych. Słabą stroną pracy są badania literaturowe a szczególnie pominięcie bogatej literatury z zakresu zarządzania publicznego. Za istotny element przedstawionej pracy należy uznać identyfikację czynników istotnie wpływających na powstawanie, rozwój i przebieg

konfliktu w organizacjach publicznych, jakimi są szpitale. Za mocną stroną pracy należy uznać analizę statystyczną wyników badań.

Stwierdzam, że oceniana dysertacja spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim. Wnoszę zatem do Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Mikołaja Kopernika o dopuszczenie przedłożonej mi do recenzji rozprawy Pani mgr inż. Sylwii Sobczak do publicznej obrony.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'H. Sobczak'.