

Warszawa, 20 września 2021 roku

Prof. ALK dr hab. Czesław Szmidt  
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi  
Akademia Leona Koźmińskiego

### Recenzja

rozprawy doktorskiej Pana Magistra Michała Piotra Missana  
„Koncepcja kultury organizacyjnej jednostek Państwowego Ratownictwa Medycznego  
w warunkach funkcjonowania systemu ochrony zdrowia w Polsce”,  
napisanej na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego pod kierunkiem naukowym  
promotora Pana Prof.UG dra hab. Piotra Wróbla  
i promotora pomocniczego-Pani dr inż. Doroty Jendza

Podstawą sporządzenia niniejszej recenzji jest decyzja Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Gdańskiego. Ocena rozprawy doktorskiej Pana Magistra M. Missana została przygotowana zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 19 stycznia 2018 roku w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora (Dz.U. z 2018 r.,poz.261,par.6),na podstawie Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki(Dz.U. z 2017 roku ,poz.1789).Podstawą sformułowania oceny końcowej rozprawy była analiza stopnia spełnienia wymagań dotyczących oryginalności problematyki, wykazania się Doktoranta posiadaniem wiedzy teoretycznej w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości oraz umiejętności prowadzenia badań naukowych. W szczególności poddano w recenzji ocenie sposób sformułowania problemu badawczego, tematu rozprawy, cele, hipotezy, metodykę realizacji badań ,konstrukcję tekstu i treść poszczególnych części oraz formalną stronę przedłożonej dysertacji.

Całkowity tekst recenzowanej rozprawy liczy 322 strony, w tym tekst podstawowy 241 stron, zaś pozostała część to bibliografia ,spis rysunków, spis tabel oraz 15 załączników. Jest to objętość typowa dla większości przygotowywanych obecnie rozpraw doktorskich, nieco większa jest tylko skala elementów następujących po tekście podstawowym, co można jednak ocenić pozytywnie, jako wyraz dążenia do jak najdokładniejszego pokazania

zastosowanych metod i szczegółowych wyników ważniejszych części przeprowadzonych badań.

### Ocena wyboru problematyki, tytułu i celu rozprawy

Wybór problematyki recenzowanej pracy oceniam pozytywnie, z dwóch głównych powodów. Po pierwsze-jest ona niezwykle ważna ze względów społecznych. Mimo szeregu prób przeprowadzania różnego rodzaju reform systemu ochrony zdrowia na przestrzeni kilkunastu ostatnich lat ,jest on ciągle obszarem w którym występują liczne niedostatki. W dramatyczny sposób ukazała je pandemia ,a ich dodatkowym potwierdzeniem są protesty przedstawicieli zawodów medycznych dokonujące się w momencie redagowania niniejszej recenzji. Grupą o szczególnie wysokim poziomie aktywności są w trakcie tego protestu reprezentanci systemu Państwowego Ratownictwa Medycznego. Po drugie-mimo swego znaczenia, problematyka ochrony zdrowia relatywnie rzadko staje się w Polsce przedmiotem pogłębionych analiz naukowych związanych z zarządzaniem. Kwestie ratownictwa medycznego, posiadające doniosłe znaczenie społeczne ,mimo swej oczywistej atrakcyjności badawczej ,są analizowane jeszcze rzadziej. Jedną z przyczyn takiej sytuacji jest zapewne bardzo specyficzny, hermetyczny charakter środowiska ratowników. Głębokie, rzetelne badania może zrealizować w tym środowisku osoba, która dobrze je zna ,może liczyć na dostęp do wszelkiego rodzaju danych i posiada możliwość prowadzenia otwartych ,szczerych rozmów z jego reprezentantami. Doktorant-Pan mgr M. Missan spełnia te warunki-w wielu fragmentach pracy widoczna jest posiadana przez Niego głęboka znajomość zasad formalnych i nieformalnych rządzących funkcjonowaniem tego środowiska.

Problematyka tej pracy koncentruje się w szczególności na kwestiach związanych z kulturą organizacyjną środowiska ratowników. Tytuł pracy („Koncepcja kultury organizacyjnej jednostek Państwowego Ratownictwa Medycznego w warunkach funkcjonowania systemu ochrony zdrowia w Polsce”) nie jest jednak całkowicie jednoznaczny. Z jednej strony, można go bowiem odczytywać jako zamiar przedstawienia cech i zasad kultury istniejącej obecnie. Z drugiej strony, sformułowanie to może wskazywać na zamiar opracowania własnej, autorskiej koncepcji kultury organizacyjnej . W tekście rozprawy pojawiają się wątki dotyczące zarówno jednego, jak i drugiego aspektu, jednak być może warto było zaakcentować to poprzez wskazanie w tytule ,że chodzi o swego rodzaju konfrontację rzeczywistości i modelu postulowanego.



W tym momencie pojawia się też pytanie, o czyją kulturę organizacyjną chodzi? Tytuł sugeruje, że chodzi o jednostki PRM. Czy ma to oznaczać możliwość tworzenia różnorodnych kultur w poszczególnych jednostkach? Czym takie różnice mogłyby być uzasadniane? Z tekstu rozprawy wydaje się wynikać, że Autor dąży jednak bardziej, mając świadomość ograniczeń takiego modelu, do konstrukcji koncepcji kultury organizacyjnej i systemu wspierającego jej wdrożenie, w skali ogólnokrajowej. Wywołuje to pewną niespójność ze sformułowaniem tytułu pracy, a także innego rodzaju wątpliwości-o zasadność takiej unifikacji. Wydaje się, że Autor mógł poświęcić wyjaśnieniu takich kwestii nieco więcej uwagi. Pozytywnie oceniam natomiast ten element tytułu, który podkreśla że analizowana koncepcja (czy koncepcje) kultury odnoszą się do warunków funkcjonowania systemu ochrony zdrowia w Polsce. Można byłoby co prawda potraktować to jako oczywiste i postulować pominięcie tego elementu, ale – jak wykazuje analiza całego tekstu pracy – jest to ważny element, którego rolą jest podkreślenie, że Autor nie umieszcza swoich rozważań i proponowanych rozwiązań w- wydawałoby się oczywistej, ale faktycznie niezdefiniowanej bliżej rzeczywistości, lecz tę rzeczywistość ma zamiar starannie analizować i uwzględniać. Z drugiej jednak strony, tego typu założenie może stanowić pewnego rodzaju ograniczenie w konstrukcji modelu w większym stopniu wizjonerskiego, optymalizowanego nie pod kątem dopasowania do istniejącej sytuacji, lecz biorącego pod uwagę rozwiązania, które zakładają, że przynajmniej część tych ograniczeń powinna zostać wyeliminowana lub zmniejszona.

Elementem, który pozwala recenzentowi dokonać finalnego bilansu stopnia realizacji zamierzeń doktoranta jest wyraźnie sformułowany cel pracy, obejmujący w spójny, jednoznaczny sposób, całość rozważań. Zazwyczaj tak sformułowany cel jest umieszczany w części występującej pod nazwą Wstępu. W pracy Pana mgr M. Missana w ten sposób sformułowanego celu nie udało mi się zidentyfikować. Być może jest to tylko kwestia przyjęcia nieco odmiennej konwencji redakcyjnej, gdyż na stronach 7 i 8 szczegółowo wymienione są „cele badania”, lecz wydaje się, że wskazanie jednego, wyraźnego, głównego celu pracy byłoby ułatwieniem zarówno dla Autora jak i osób oceniających. Wspomniane cele badania składają się z trzech elementów: celu określanego przez Autora jako poznawczy (weryfikacja stopnia dostosowania rzeczywistej kultury organizacyjnej do istniejących uwarunkowań), celu aplikacyjnego (stworzenie koncepcji dostosowania kultury organizacyjnej do warunków funkcjonowania) oraz celu metodycznego (opracowanie metodyki projektowania kultury



3

organizacyjnej ,która byłaby dostosowana do uwarunkowań). Cele te są silnie ze sobą powiązane i stanowią dobrze zintegrowaną całość, można więc uznać, że wystarczająco wyraźnie wytyczają kierunki działania Autora. Warto przy tym podkreślić, że w wielu pracach doktorskich cel aplikacyjny nie występuje ,natomiast jeśli jest, zazwyczaj -poza tym, że stanowi istotną wartość, bywa też poważnym wyzwaniem a nawet utrudnieniem. Jego zamieszczenie można więc uznać za dodatkowy walor recenzowanej pracy. Trzy pytania badawcze, zamieszczone na stronach 6 i 7 są sformułowane poprawnie i są spójne z celami rozprawy.

Generalnie oceniam wszystkie elementy omówione w tym punkcie recenzji pozytywnie i uważam, że stanowią one dobry punkt wyjścia do realizacji przyjętych zamierzeń.

### **Konstrukcja rozprawy i treść poszczególnych części**

Recenzowana rozprawa doktorska składa się z Wstępu, sześciu rozdziałów, zakończenia, bibliografii, spisu rysunków, spisu tabel oraz spisu piętnastu załączników, wraz z tymi załącznikami. Jest to konstrukcja typowa dla większości prac doktorskich, zgodna tradycją i zasadami. Zawiera ona wszystkie wymagane elementy, które zamieszczone zostały we właściwej kolejności. Można jedynie mieć wątpliwości co do sposobu numeracji części, polegającej na połączeniu cyfr rzymskich i arabskich – wydaje się, że bardziej przejrzysty byłby system polegający na wykorzystaniu wyłącznie cyfr arabskich. Niektórzy recenzenci uważają też, że nie należy używać pojęcia „bibliografia”, uznając, że jest to raczej określenie oznaczające zbiór pozycji dotyczących danej problematyki, zaś ta część rozprawy powinna nosić nazwę – przykładowo-„spisu wykorzystanych źródeł”.

Konstrukcja i zawartość Wstępu została już częściowo skomentowana, warto więc jedynie wspomnieć, że zawiera on uzasadnienie wyboru tematu ,pytania badawcze, cele badania oraz określenie zakresu badania. Można byłoby oczekiwać, że znajdą się tu także główne hipotezy badawcze. Ich brak mogłaby usprawiedliwiać deklaracja (ss. 8 i 9), że praca opiera się w znaczącym zakresie na badaniach jakościowych, ale wydaje się, że pominięcie kwestii hipotez nie było najlepszym wyborem, tym bardziej, że przeprowadzono także duże badania o charakterze ilościowym.

Zasadniczy tekst pracy można podzielić na trzy części: rozdziały 1. i 2. -o charakterze teoretycznym, rozdział 3.-metodyczny,rozdziały 4.,5.,i 6.-empiryczne.Część teoretyczna

4

zajmuje ponad 80 stron, metodyczna – niecałe 20, natomiast empiryczna około 120. Widoczna jest więc pewna, ilościowa, dominacja wymiaru empirycznego nad teoretycznym.

Ponieważ teoretyczna część pracy w znacznym stopniu opiera się na literaturze przedmiotu, analizy „Bibliografii” dokonam przed rozpoczęciem omawiania zawartości poszczególnych rozdziałów. Całkowita lista wykorzystanych źródeł obejmuje 214 pozycji, w tym:

-186 książek i artykułów naukowych,

-20 źródeł internetowych, 8 aktów prawnych.

Dobór źródeł jest odpowiedni, uzasadniony merytorycznie i wskazuje na dobrą orientację Autora w literaturze przedmiotu. Zbyt dużo jest jednak pozycji stosunkowo starych – aż 34 pochodzą sprzed roku 2000. Więcej mogłoby być natomiast źródeł obcojęzycznych – obecnie są tylko 32 książki lub artykuły i 2 pozycje internetowe. Na dodatek, wiele spośród tych źródeł, to pozycje wydane dość dawno.

Pierwszy rozdział pracy jest formą charakterystyki występujących w literaturze definicji kultury, kultury organizacyjnej, jej funkcji oraz typologii dokonywanych w oparciu o jeden lub dwa wymiary. Autor dowodzi tu, że rzetelnie zapoznał się z głównymi źródłami naukowymi, w których poruszana jest problematyka kultury i kultury organizacyjnej, dostrzega ich istotę i odmienności, potrafi określić funkcje kultury organizacyjnej, jej aspekty pozytywne i negatywne oraz scharakteryzować założenia wielu znaczących typologii. Widoczne jest tu bardzo duże zaangażowanie Autora i pracowitość. Interesująca jest autorska koncepcja „drzewa kulturowego”, oparta na tzw. piramidzie E. Scheina (s.21). Pewnym niedostatkim jest natomiast brak szerszych komentarzy i uzasadnień wyboru określonych koncepcji do analizy, a także stosunkowo skromne, często bardzo skrótowe podsumowania poszczególnych wątków rozważań czy nawet całych większych fragmentów (zob. np. podsumowania punktów 1., 2. i 3. na stronach 15, 26 i 32).

Również podsumowanie procesu rozważań i wyboru typologii kultury organizacyjnej do badań empirycznych (ss. 53-55) jest skrótowe i nieco nadmiernie arbitralne. Zabrakło podsumowania całych rozważań zawartych w rozdziale pierwszym. Mimo pewnych mankamentów, rozdział ten świadczy jednak o znacznej erudycji Autora i posiadaniu przez Niego dużej wiedzy na temat badanego zjawiska, co stanowi dobrą podstawę do podjęcia badań empirycznych.

Drugi rozdział pracy ma być zorientowany -jak głosi jego tytuł- na problematykę uwarunkowań i metod kreowania kultury organizacyjnej. Jego struktura została generalnie podporządkowana temu podejściu ,ale z pewną zmianą akcentów. Obok szerokiego przeglądu uwarunkowań, rozumianych jako czynniki wpływające na kształt danej kultury organizacyjnej, Autor zajmuje się tu bowiem dwoma rodzajami strategii oraz szeroko opisanym procesem zmian. Z punktu widzenia potrzeb metodologicznych pracy jest to problematyka w znacznej mierze użyteczna, należało jednak dokładniej, jaśniej ,uzasadnić strukturę tego rozdziału i rolę, jaką mają pełnić poszczególne jego części. Pomogłoby to także zapewne w utrzymaniu większej dyscypliny merytorycznej. Obecnie można w niektórych fragmentach zarówno punktu 2.(strategie) ,jak i punktu 3.(zmiana) odnieść wrażenie pewnej nadmiarowości, sięgania do wątków bardzo podstawowych, historycznych, ogólnych, gdzie stosunkowo słabo ukazany jest związek z zasadniczym wątkiem rozważań. Podobnie jak w rozdziale pierwszym brakuje podsumowań; konkluzji, wskazania, które elementy przeprowadzonej analizy będą miały zastosowanie w części empirycznej. Generalnie, treść rozdziału drugiego potwierdza znajomość teorii, odczytanie Autora, zawiera wiele odwołań do ważnych źródeł, opisów i wycień, natomiast nieco brakuje w nim większej dozy własnej refleksji, porównań i analiz ukierunkowanych ściślej na potrzeby tej, konkretnej pracy.

Rozdział trzeci dotyczy metodyki przeprowadzonych badań. Jego znaczną część stanowi przegląd badań nad kulturą organizacyjną w jednostkach ochrony zdrowia. Wynika z niego, że badań takich było relatywnie niewiele, a większość z nich miała charakter wycinkowy. Wskazuje to na pionierski charakter badań Pana mgr. M. Missana, zarówno co do przedmiotu badań, skali, jak i ich zakresu merytorycznego . Należy też podkreślić, że większość spośród tych badań nie miała charakteru aplikacyjnego. W omawianym rozdziale przedstawione też zostały omówione już wcześniej cele badania, jego zakres podmiotowy, przedmiotowy i czasowy oraz zastosowane metody badawcze. Należy tu podkreślić starania Autora o jak największą reprezentatywność badanej próby: w badaniu wzięło udział 325 osób, reprezentujących 150 zespołów ratownictwa medycznego (w momencie badania istniały w kraju 1492 takie zespoły).Reprezentowane były wszystkie województwa. Reprezentatywność próby była więc wysoka, co może mieć istotne znaczenie zarówno dla poznawczych jak i dla aplikacyjnych celów pracy. Na stronie 114 Autor informuje też, że przeprowadzone zostało badanie pilotażowe w celu weryfikacji prawidłowości narzędzi badawczych, jednak zabrakło

szerszych informacji, jakie były główne wnioski płynące z tego pilotażu. Pewną, dość istotną lukę w procesie tworzenia koncepcji badawczej omawianej w tym rozdziale, stanowi zbyt zdawkowe potraktowanie koncepcji D. Denisona. Co prawda, Pan mgr M. Missan wspomina tego autora przy okazji powoływania się na publikacje A. Szeptuch i S. Dyla, A. Szeptuch (strony 100 i 101), ale nie omawia szerzej założeń jego koncepcji, a nawet nie wymienia jakiegokolwiek jego publikacji w Bibliografii. D. Denison, to autor, który wywiera bardzo duży wpływ na sposób badania kultury organizacyjnej na przestrzeni ostatnich 25 lat (zob. m.in. D. Denison(1997) – Corporation Culture and Organizational Effectiveness. USA: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data; D. Denison, J. Janovics, J. Young (2006) – Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Methods. International Institute for Management Development and the University of Michigan Business School; D. Denison, R. Hooijberg, N. Lane, C. Lief(2012) – Leading Culture Change in Global Organizations. Aligning Culture and Strategy.CA, San Francisco, USA: Jossey-Bass). Jego koncepcja opiera się na czterech uzupełniających się wymiarach, którymi są :adaptacja(proaktywne dostosowywanie się organizacji do potrzeb odbiorcy usług),misja(tworzenie przez uczestników wspólnej wizji organizacji), zaangażowanie(orientacja na rozwój pracowników i wysoką efektywność zespołów) oraz spójność(integracja członków organizacji wokół systemu wartości). Wydaje się, że choćby niektóre spośród elementów koncepcji D. Denisona mogłyby wiele wnieść do recenzowanej rozprawy.

Czwarty rozdział rozprawy, zgodnie z tytułem ma traktować o uwarunkowaniach kultury organizacyjnej jednostek systemu Państwowe Ratownictwo Medyczne. Pod tą, uogólniającą omawiane kwestie nazwą, kryje się charakterystyka całego systemu ochrony zdrowia w Polsce, historia Państwowego Ratownictwa Medycznego i opis jego organizacji, charakterystyka zespołów PRM i ich zadań, analiza uwarunkowań społecznych, technologicznych i oczekiwań płatnika, a na koniec -próba wskazania znaczenia tych uwarunkowań i ich wpływu na kulturę organizacyjną jednostek PRM. Jest to rozdział świadczący o bardzo dobrej, głębokiej, eksperckiej wiedzy Autora o omawianych problemach. Zawiera zarówno odwołania do regulacji prawnych, dane statystyczne jak i opinie na wybrane tematy, uzyskane w czasie badań jakościowych. Zebrany w ten sposób materiał pozwala na dokonanie dość dobrze wyważonego wyboru uwarunkowań kultury organizacyjnej jednostek PRM, tych które znajdują się w otoczeniu zewnętrznym, a także tych, które mają charakter

wewnętrzny. Stanowi to dobry punkt wyjścia do kolejnego etapu badań. W odniesieniu do treści zawartych w tym rozdziale chciałbym także sformułować następujące pytania:

- kim był wspomniany na stronie 115 Siemaszko i na czym -dokładniej- polegał jego system; na jakich źródłach Autor opiera wiedzę o tej osobie i wykreowanym przez nią systemie?
- jakie są podstawy twierdzenia(s.158), że „zdecydowanie lepiej ,jeśli jednostka ratownictwa medycznego nie podlega szpitalowi”?

Rozdział piąty zawiera podstawowe wyniki badań empirycznych, opiera się na wielu elementach wcześniejszych rozważań i stanowi główny punkt wyjścia do rozdziału szóstego, jest więc jednym z najważniejszych, centralnych elementów pracy. Problematyka tego rozdziału koncentruje się na konfrontacji pożądanej i rzeczywistej kultury organizacyjnej jednostek systemu PRM. Autor umiejętnie wykorzystuje tu elementy wcześniejszych rozważań teoretycznych do budowy podstaw procesu badawczego. Rozpoczyna rozważania od identyfikacji pożądanej kultury organizacyjnej, a następnie konfrontuje jej obraz ze stanem kultury rzeczywistej. W konsekwencji prowadzi to do identyfikacji luki kulturowej i oceny stopnia dopasowania istniejącej kultury do warunków funkcjonowania systemu PRM.

Dokonany przez Autora wybór pożądanej strategii i preferowanych orientacji kulturowych został oparty na wynikach badania w formie zogniskowanego wywiadu grupowego ,w którym wzięło udział siedmiu znaczących ekspertów .Ich rekomendacje przedstawiono w tabeli 5.2. na stronach 166-168.Brakuje mi tu jednak szerszej informacji na temat sposobu ustalania lub/i obliczania poziomu zamieszczonych w tabeli wartości. Identyfikacja charakterystycznych cech rzeczywistości istniejącej kultury organizacyjnej została dokonana w oparciu o wyniki ankiety przeprowadzonej z udziałem 325 członków zespołów ratownictwa medycznego i skonfrontowana z podobną oceną ekspertów. Należy tu podkreślić duży wysiłek Autora ,jaki był niezbędny do przeprowadzenia całego procesu badawczego, oraz dążenie do rzetelności i obiektywizmu .Pewne wątpliwości można zaś mieć w kwestii jednolitości sposobu rozumienia przez respondentów poszczególnych kategorii badawczych zamieszczonych w ankiecie(zob. załącznik 3,ss.276-281),czy – w niektórych przypadkach-nawet poprawności tego rozumienia. Przykładowo-w przypadku kategorii „Pochodzenie tożsamości jednostki” mogą występować trudności w identyfikacji jej znaczenia, a w przypadku kategorii „Odpowiedzialność” może powstawać wątpliwość co do poprawności przeciwstawionych



wariantów wyboru, w kontekście badanej problematyki („Jesteśmy odpowiedzialni za bliźnich”, wobec:” Każdy sam musi być kowalem swego losu”). Czy Autor rozprawy podjął jakieś starania w celu uzyskania jak najwyższej jednolitości sposobu rozumienia badanych kategorii? Pomijając relatywnie drobne uwagi szczegółowe ,przede wszystkim należy jednak podkreślić dużą staranność zrealizowanego procesu badawczego i znaczny wysiłek badacza ,co zaowocowało wynikami do których można mieć stosunkowo duże zaufanie i które mogą być dobrym punktem wyjścia do przedstawienia w rozdziale szóstym koncepcji doskonalenia kultury organizacyjnej jednostek PRM.

Koncepcja rozdziału szóstego jest konsekwentna wobec wcześniejszych rozważań- koncentruje się on na dokonaniu odpowiednich zmian. W nawiązaniu do aplikacyjnego charakteru pracy Autor przedstawia we „Wprowadzeniu” do tego rozdziału (lepiej byłby bardziej merytoryczny tytuł tej części) generalne założenia zmian, a następnie omawia plan i organizację zmiany. Na podkreślenie zasługuje troska o zweryfikowanie trafności zaprezentowanych propozycji pozyskanie dla nich wsparcia-opracowana koncepcja została poddana ocenie ekspertów branżowych i konsultanta krajowego w dziedzinie medycyny ratunkowej. Autor rozróżnia w punkcie 2. tego rozdziału działania w jednostkach systemu PRM i działania na poziomie całego systemu, jednak w trakcie wcześniejszych rozważań podział ten był stosunkowo słabo zaznaczony, nie wszystkie wnioski i postulaty mają więc jednakowo silne wsparcie w przeprowadzonych analizach .Wątpliwości może też budzić optymistyczne oszacowanie czasu, jaki jest niezbędny do realizacji proponowanych zmian (s.213). Wydaje się, że wdrożenie zmian zachowań i sposobu myślenia wymaga znacznie więcej niż 24 miesięcy. Zakończenie pracy (ss.235-241) koncentruje się na dokonaniu oceny realizacji celów pracy. Można zgodzić się z opinią Autora( s. 240), że cele te zostały osiągnięte. Bardzo cennym elementem zakończenia jest stwierdzenie Autora, iż ma świadomość ,że on sam mógł być jednym ze źródeł pewnych ograniczeń obiektywizmu opinii i ocen przedstawianych w rozprawie i że -starając się tego ograniczenia uniknąć -korzystał m.in. z wsparcia ekspertów. Zakończenie zamyka wskazanie dalszych kierunków badań.

#### **Strona formalna i językowa pracy**

Stronę formalną pracy oceniam pozytywnie. Jest skonstruowana i napisana zgodnie z obowiązującymi standardami. Język jest precyzyjny i urozmaicony. Terminologia bogata i stosowana prawidłowo. Generalnie zachowane zostały wymagane standardy stosowania

g

przypisów, opracowania wykazu wykorzystanych źródeł, spisów rysunków i tabel. Nie oznacza to, że udało się całkowicie uniknąć różnych usterek. Można wśród nich wymienić:

- powoływanie się na autorów i źródła na podstawie opracowań innych autorów albo bez wskazania źródła (np. strony 12, 13, 18, 72),
- zbyt ekstensywne wykorzystywanie tego samego źródła, nadające tekstowi charakter streszczenia (np. strony 38-41),
- pisanie tytułu czasopisma z użyciem małych, zamiast dużych liter (np. Edukacja ekonomistów i menedżerów-s.59),
- błędy korekty (np. niedokończony tekst na stronie 64),
- udziwniony i niekonsekwentny sposób odmiany niektórych nazwisk obcojęzycznych (np. L. Greiner'a - s. 77, lub Schein'a - s. 160, ale w innym miejscu poprawnie - A. Kaplana czy - K.S. Camerona),
- stosowanie formy „ilość” zamiast „liczba” (np. s. 103),
- brak wskazania stron w Spisie rysunków i Spisie tabel (strony 258-262).

Mimo wymienionych niedoskonałości, moja ogólna ocena formalnej strony pracy jest jednoznacznie pozytywna.

#### Wnioski końcowe

Biorąc pod uwagę wymogi Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki stwierdzam, że rozprawa doktorska Pana Michała Piotra Missana pod tytułem *Koncepcja kultury organizacyjnej jednostek Państwowego Ratownictwa Medycznego w warunkach funkcjonowania systemu ochrony zdrowia w Polsce* spełnia wymagania stawiane dysertacjom doktorskim. Wyrażam przekonanie, że recenzowana praca posiada istotną wartość zarówno w wymiarze naukowym jak i aplikacyjnym, gdyż:

- dowodzi, że Doktorant posiada szeroką, rzetelną wiedzę w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości,
- świadczy o posiadaniu przez Pana M.P. Missana umiejętności samodzielnego przygotowania koncepcyjnego, zaplanowania i przeprowadzenia złożonego procesu badawczego,

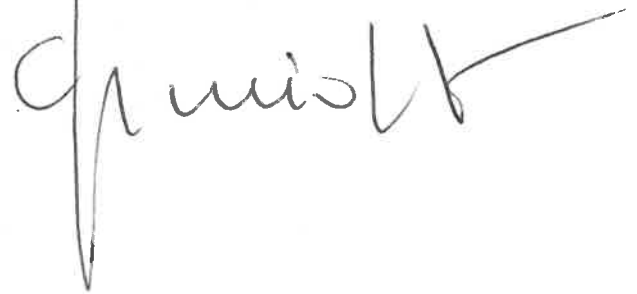


10

- stanowi poprawne rozwiązanie problemu badawczego, jakim jest diagnoza i ocena kultury organizacyjnej w trudnej i rzadko badanej dziedzinie ratownictwa medycznego,
- jest wartościową propozycją dokonania zmian w niezwykle ważnym i bardzo wrażliwym obszarze życia społecznego.

Na podstawie całej przeprowadzonej analizy z pełnym przekonaniem stwierdzam, że rozprawa doktorska Pana M.P. Missana, przygotowana pod kierunkiem Pana Prof.UG dra hab. Piotra Wróbla i Pani Doktor inż. Doroty Jendza może stanowić podstawę do nadania stopnia naukowego doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości oraz wnoszę o dopuszczenie Autora tej rozprawy do jej publicznej obrony.

Czesław Szmidt



11