

**RECENZJA**  
**rozprawy doktorskiej Pana mgr Łukasza ZWOLIŃSKIEGO**  
**na temat: DETERMINANTY REALIZACJI USŁUG LOGISTYCZNYCH**  
**W ZAKŁADACH OPIEKUŃCZO-LECZNICZYCH**

Zachodzące procesy globalizacyjne w sferze gospodarczej, wyrażone standaryzacją działań w przepływie dóbr, informacji, usług, wymiany gospodarczej, naukowej, ogólny postęp cywilizacyjny, dynamizm innowacyjnych rozwiązań w poszczególnych sektorach gospodarczych, względy ekonomiczne, ale również chwiejność rynku, silne uzależnienia międzynarodowe i wynikające z tego skutki uboczne, stawia coraz bardziej złożone wyzwania przed organizacjami świadczącymi szeroko pojęte usługi konsumentom z nich korzystających oraz sposobu ich dostarczania. Wysoka adaptacyjność oraz uniwersalny charakter logistyki, pozwoliło na jej stopniową ewolucję i szerokie zastosowanie w każdej branży oraz dziedzinie działalności publicznej. Dobrym przykładem skutecznego zastosowania logistyki jest sektor ochrony zdrowia, w którym priorytetowe znaczenie odgrywa jakość, efektywność, dynamizm oraz płynność (systematyczność) świadczonych usług medycznych, organizacyjnych, informacyjnych pacjentom, zapewnienie im maksymalnego poziomu bezpieczeństwa i komfortu w procesie leczenia i opieki. Ustawowy i moralny obowiązek zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego pacjentom, wymaga od kierownictwa poszczególnych podmiotów leczniczych specjalizujących się w świadczeniu określonych usług medycznych, zorganizowania odpowiedniego zaplecza, zdolnego skutecznie odpowiedzieć na potrzeby i oczekiwania świadczeniobiorców tj. pacjentów, pracowników, lokalnego rynku, a w szerszym kontekście całego społeczeństwa. Podmioty lecznicze z racji swojego przeznaczenia i funkcji, są w naturalny sposób pozbawione części specjalistycznych narzędzi (technologii, oprzyrządowania, wiedzy, doświadczenia) warunkujących pozamedyczną efektywność organizacyjną i ekonomiczną, wpływająca na jakość pobytu i obsługi pacjentów oraz komfort pracy personelu medycznego i zabezpieczającego.

Problematyka ta stała się obiektem naukowego zainteresowania Pana mgr Łukasza Zwolińskiego, który podjął się rozwiązania występujących wątpliwości związanych z nie do końca dostosowanym do realiów organizacyjnych współczesnego rynku usług medycznych procesem zabezpieczenia logistycznego w Zakładach Opiekuńczo-Leczniczych (ZOL) funkcjonujących w szpitalach. Ponadto postępujący dynamizm znaczenia logistyki i jej wpływu na poziom jakości oraz skuteczności świadczonych usług medycznych,

organizacyjnych i logistycznych w ZOL w Polsce, stanowiło naturalną dla Autora bazę do próby identyfikacji tego wciąż niedostatecznie rozpracowanego i scharakteryzowanego obszaru. Podjęcie tak trudnego i złożonego zadania naukowego w konsekwencji zakończyło się opracowaniem propozycji zabezpieczenia logistycznego, w postaci modelu uzupełniającego funkcjonowanie ZOL-ów w obszarze logistyki.

## **I. Ocena metodologiczna**

Przedstawiona w rozdziale piątym i szóstym problematyka badawcza posiada charakter teoretyczno-praktyczny, umiejscowiona jest w naukach o zarządzaniu, w szczególności związana jest z zastosowaniem logistyki w funkcjonowaniu organizacji, w tym organizacji o takiej specyfice funkcjonowania, świadczonych usług, specyfice klientów – pacjentów, jakimi są Zakłady Opiekuńczo-Lecznicze funkcjonujące w szpitalach.

Autor dobrze odczytał zarówno uwarunkowania jak i potrzeby w zakresie doskonalenia systemu logistycznego ZOL, co skutkowało dokonaniem oceny oraz wydobyciem wniosków, wysunięciem sugestii co do perspektywicznego kształtu badanego systemu. Oznacza to, że rozprawa może być wykorzystana w praktyce i należy zaliczyć ją do grupy prac badawczo-stosowanych.

W wstępie dysertacji zawarte zostały założenia metodologiczne. Jako cel naukowy prowadzonych badań empirycznych wyznaczono identyfikację i ocenę zabezpieczenia logistycznego w Zakładach Opiekuńczo-Leczniczych funkcjonujących w szpitalach. Uzyskanym wynikiem z przeprowadzonych badań naukowych przyjęto, że będzie: określony obraz rzeczywistości będący odzwierciedleniem obiektywnie istniejących, niezależnych od podmiotu, zdarzeń i rzeczy system zabezpieczenia logistycznego oraz zaproponowanie takiego systemu zabezpieczenia w postaci modelu uzupełniającego funkcjonowanie ZOL-ów w obszarze logistyki.

Zdefiniowane cele naukowe wynikają przede wszystkim ze specyfiki badanych organizacji stosujących między innymi w procesie zabezpieczenia logistycznego outsourcing jako zewnętrznego narzędzia wspomagającego funkcjonalność i efektywność planowanych procesów w szpitalu oraz usług i produktów, jakie te organizacje definiują i realizują.

Tak określony obszar badawczy oraz cele naukowe można przyjąć i uznać za właściwe co w konsekwencji pozwoliło Autorowi na sformułowanie w postaci pytania głównego problemu badawczego: jakie wymagania powinien spełnić i jak być zorganizowany

system zabezpieczenia logistycznego, aby zapewniał sprawne i efektywne działanie ZOL, zarówno dla personelu tam zatrudnionego jak i przebywających w nim pacjentów?

Wytyczony kierunek badań wsparty przeprowadzoną kwerendą literatury stał się podstawą zdefiniowania dwóch hipotez szczegółowych. W ich najbardziej ogólnym ujęciu zawierają one stwierdzenia, iż przebiegające w polskich Zakładach Opiekuńczo-Lecznicznych procesy logistyczne nie spełniają wymogów personelu w nich zatrudnionych i oczekiwani przebywających tam pacjentów, jak również obecnie funkcjonujący system logistyki w ZOL wymaga uzupełnienia w oparciu o identyfikację i analizę determinantów jej funkcjonowania.

Realizacja założonych celów dysertacji oraz weryfikacja przyjętych hipotez zdeterminowały metodologię prowadzonych badań do przeprowadzenia kwerendy piśmiennictwa krajowego rozpatrywanej problematyki, zastosowania metody empirycznej w postaci sondażu diagnostycznego. Cenne źródło informacji, stanowiły dla Autora dane z przeprowadzonych badań pilotażowych w ZOL, odbytych wywiadów środowiskowych. Wspomagające źródło dodatkowych informacji, stanowiły polskie wydania norm ISO oraz tematyczne strony internetowe, poświęcone problematyce wykorzystania procesów logistycznych w ochronie zdrowia.

Oceniam, że Autor zastosował odpowiednie do badanych problemów metody badawcze, poprawnie prowadził analizy i oceny oraz formułował wnioski, świadczące o umiejętnościach posługiwania się metodą syntezy. Interesujące wyniki uzyskano poprzez zastosowanie metody sondażu diagnostycznego z zastosowaniem techniki wywiadu eksperckiego oraz techniki ankiety w celu uzyskania informacji o badanych faktach, zjawiskach i elementach. Opracowane wyniki badań na podstawie sądów i opinii respondentów posłużyły do opracowania koncepcji modelowego zabezpieczenia logistycznego ZOL.

Za poprawny uważam układ recenzowanej dysertacji. Jej struktura jest przejrzysta, a przeprowadzone wywody stanowią logicznie powiązaną całość.

Dysertacja obejmuje 294 strony tekstu umieszczonego w sześciu rozdziałach poprzedzonych wstępem i zwieńczonych zakończeniem. Treści merytoryczne pracy uzupełniają 120 ilustracji, 53 tabele, stanowiące materiał normatywno-kalkulacyjny dysertacji, dokumentujący przebieg procesu badawczego oraz będący swego rodzaju kompendium wiedzy źródłowej. Między poszczególnymi rozdziałami pracy zachowane są stosowne proporcje, a treści tam zawarte zgodne z ich tytułami. Nagłówki poszczególnych podrozdziałów dają syntetyczny pogląd na rozważaną w nich tematykę, a ich nazwy

reprezentują logiczne powiązania całości pracy. Praca jest poprawnie opracowana pod względem edytorskim i graficznym.

Ponadto pracę cechuje pragmatyzm naukowy, bowiem treści poszczególnych fragmentów są wzajemnie powiązane – następne wynikają z poprzednich, jako efekt nakreślonego sposobu przedstawiania poszczególnych kwestii i prezentacji uzyskanych wyników badań naukowych.

Analiza przedstawionego materiału badawczego wskazuje na stosunkowo dokładne określenie głębokości i zasięgu rozwiązywanego problemu. Umieszczenie w spisie bibliograficznym 57 wydawnictw zwartych, 59 stron internetowych oraz 11 aktów prawnych świadczy o rzetelnym podejściu do rozpatrywanego problemu oraz chęci wszechstronnego, gruntownego i dogłębnego zapoznania się z poglądami różnych autorów na zagadnienia prezentowane w rozprawie.

Praca napisana jest poprawnie pod względem stylistycznym z pełnym zachowaniem jasności i jednoznaczności wyrażania myśli.

## **II. Ocena merytoryczna**

### **A. Ogólna**

Rozprawa doktorska Pana mgr Łukasza Zwolińskiego posiada wartość poznawczą i użytkową. Poznawczą – ponieważ proponuje rozwiązanie, w oparciu o metody naukowe, istotnego problemu związanego z nie do końca dostosowanym do realiów organizacyjnych współczesnego rynku usług medycznych procesem zabezpieczenia logistycznego w Zakładach Opiekuńczo-Lecznicznych (ZOL) funkcjonujących w szpitalach. Użytkową – ponieważ zaprezentowany w rozprawie model zabezpieczenia logistycznego, uzupełniający funkcjonowanie ZOL-ów może być wykorzystany w praktyce oraz dydaktyce.

Reasumując, rozprawa stanowi wkład Autora w rozwój nauk o zarządzaniu oraz świadczy o właściwym przygotowaniu metodologicznym i merytorycznym do samodzielnego rozwiązywania problemów tego obszaru.

### **B. Szczegółowa**

Część merytoryczną pracy, teoretyczną, rozpoczyna rozdział pierwszy, poświęcony identyfikacji szpitala jako systemu społeczno-gospodarczego. Autor charakteryzuje społeczno-gospodarcze uwarunkowania funkcjonowania szpitali, wpływu, znaczenia oraz roli ochrony zdrowia na bezpieczeństwo zdrowotne obywateli. Przedstawione tu wyniki badań dotyczą ewolucji teoretycznych podstaw obszaru funkcjonowania szpitali w oparciu o aspekty prawne, ustawowe, uwarunkowania społeczne i dane statystyczne, naświetlono ogólną

charakterystykę funkcjonowania szpitali w Polsce. Scharakteryzowano szczególnie odpowiedzialność i rolę kierownictwa w zarządzaniu szpitalem, racjonalnym gospodarowaniu podległymi zasobami i propagowaniu postawy prozdrowotnej wśród społeczności lokalnej. Zaprezentowana tematyka rozdziału, dotyka również problematyki kształtujących się procesów i trendów wyznaczających kierunki rozwoju szpitali w Polsce z uwzględnieniem problemów demograficznych, społecznych oraz potrzeb rynkowych. Analiza literatury naukowej oraz dokumentów normatywnych umożliwiła Autorowi wyczerpujące przedstawienie niezbędnych pojęć związanych z bezpieczeństwem w funkcjonowaniu organizacji, przedstawienie ich różnorodności podziału ze względu na przyjęte kryteria. Autor zauważa, iż w dużym procencie, ciężar odpowiedzialności za kompleksowe zapewnienie bezpieczeństwa zdrowotnego obywateli spada na barki szpitali, które poprzez zgromadzony potencjał, ludzki, infrastrukturalny i informacyjny powinny być w stanie skutecznie reagować na zaistniałe sytuacje, we współpracy z samorządami i innymi podmiotami leczniczymi.

Wyniki badań zaprezentowane w rozdziale drugim dysertacji dotyczą doskonalenia jakości w szpitalach, wdrażanych działań projakościowych w ochronie zdrowia, wykorzystanie systemów zarządzania jakością, jako narzędzia wspomagającego zarządzanie szpitalem oraz ogólny obraz wdrażania i stosowania norm ISO w szpitalach w Polsce. Autor wskazał na potrzebę stosowania międzynarodowych norm ISO w celu zmniejszenia marnotrawstwa, przełamania negatywnych stereotypów o funkcjonowaniu szpitali, uporządkowania dokumentacji czy zmotywowania kadr do nieustannego dbania o jakość. Jednocześnie słusznie twierdzi, że cały ten proces musi mieć racjonalne i zdroworozsądkowe podejście oparte na pogłębionych analizach funkcjonowania szpitali jako organizacji w określonym mikrootoczeniu. Natomiast w kwestii organizacji skutecznego i efektywnego funkcjonowania systemu zarządzania jakością, zdaniem Autora, system prawidłowo planowany do wdrożenia i wykorzystywany, powinien stanowić jeden z istotnych elementów wspomagających szpitale w ich dążeniu do zaspokajania potrzeb pacjentów, pracowników, kontrahentów na współczesnym rynku usług medycznych.

W rozdziale trzecim dotyczącym ogólnej charakterystyki funkcjonowania logistyki szpitalnej, dokonano opisu znaczenia usług logistycznych w szpitalach, identyfikacji procesów logistycznych w nich funkcjonujących oraz funkcji outsourcingu, jako zewnętrznego narzędzia wspomagającego funkcjonalność i efektywność planowanych procesów w szpitalu. Autor wskazuje, że zdolność organizacyjna szpitali w Polsce, znacząco wykracza poza sferę czysto medyczną i obejmuje swoim zasięgiem również szeroko pojętą logistykę. Logistyka szpitalna, według Autora, pełni fundamentalne znaczenie dla zachowania

stabilności, płynności i bezpieczeństwa podejmowanych przez szpitale zaplanowanych działań zarówno krótko jak i długoterminowych. Logistyka szpitalna jest zatem niezbędnym i stałym elementem wdrażanych wysiłków poszczególnych szpitali bez względu na ich status prawny, rodzaj działalności, wielkość, położenie na rzecz zapewnienia pacjentom i pracownikom, użyteczności posiadanych zasobów w postaci potencjału ludzkiego, infrastrukturalnego i informacyjnego.

W ostatnim, czwartym rozdziale teoretycznym związanym z praktycznym wykorzystaniem działań logistycznych na przykładzie Zakładów Opiekuńczo-Lecznicych, Autor przedstawia zastosowanie logistyki w ZOL, charakteryzuje funkcjonowanie ZOL, jego cele i zadania. Dokonuje ogólnego opisu występujących procesów logistycznych w tej specjalistycznej (ze względu na rodzaj udzielanych świadczeń) organizacji ochrony zdrowia, słusznie zwracając uwagę na to, że kierunkiem rozwoju usług logistycznych w obszarze ZOL jest inwestowanie w nowoczesne rozwiązania logistyczne w zakresie szeroko pojętego zaopatrzenia, środków transportu wewnętrznego i zewnętrznego, magazynowania, technologii informatycznych, bezpieczeństwa informacji. Takie działania spowodują, że ZOL stanie się mobilnym, bezpiecznym i konkurencyjnym podmiotem w segmencie specjalistycznych usług opiekuńczo-leczniczych. Wnioski wieńczące rozdział czwarty stanowią dobrą podstawę do prowadzenia dalszych badań, stanowiąc jednocześnie płaszczyznę porównawczą dla oceny aktualnie realizowanego procesu zabezpieczenia logistycznego w Zakładach Opiekuńczo-Lecznicych funkcjonujących w szpitalach.

Trafność i uzasadnienie aktualnych wykładni opisywanych zagadnień teoretycznych i normatywnych podstaw funkcjonowania placówek ochrony zdrowia są zróżnicowane. Jednocześnie wyniki badań Autora wykazały wiele różnic w teorii definiowania pojęć związanych z systemem ochrony zdrowia.

Podsumowując badania, Autor zaprezentował wnioski z analiz podstaw teoretycznych planowania, organizacji i realizacji zadań analizowanych studiów przypadku w nowych uwarunkowaniach dowodząc, iż ulegają one zmianie, a nowe uwarunkowania wygenerują wynikające z nich potrzeby, co wpłynie na ustanowienie nowych potencjalnych możliwości realizacji zadań. Powyższe ustalenia i wnioski stały się podstawą potwierdzenia zasadności przyjętych hipotez.

W realizacji założonych celów dysertacji oraz weryfikacji przyjętych hipotez istotną rolę w rozdziale szóstym spełniają wyniki badań związane z opracowaniem modelowego rozwiązania zabezpieczenia logistycznego w ZOL (rys. 6.69). Do opracowania modelu Autor wykorzystał kwestionariusz ankiety. Uzyskane wyniki, zostały przedstawione i zilustrowane

w postaci wykresów struktury odpowiedzi na poszczególne pytania, dając interesujący pogląd oraz identyfikację i ocenę Zakładów Opiekuńczo-Lecznicznych funkcjonujących w szpitalach.

Taka koncepcja wzbogaciła proces badawczy, ale przed wszystkim pozwoliła na zwiększenie dokładności prezentowanych wyników badań.

Zaproponowane w tym rozdziale rozwiązania są efektem wcześniej zidentyfikowanych problemów funkcjonującego systemu oraz określonych potrzeb będących efektem doświadczeń i przewidywań. Uzyskane wyniki z przeprowadzonych badań, pozwoliły naświetlić rzeczywisty obraz będący odzwierciedleniem obiektywnie istniejących, niezależnych od podmiotów zdarzeń i rzeczy systemu zabezpieczenia logistycznego w ZOL, zweryfikować założone hipotezy, rozwiązać główny problem badawczy wynikający z przyjętego celu badań, czyli określić jak powinien być zorganizowany system zabezpieczenia logistycznego, aby zapewniał sprawne i efektywne funkcjonowanie ZOL oraz zaproponować system zabezpieczenia w postaci modelu uzupełniającego funkcjonowanie ZOL w obszarze logistyki. Takie podejście wydaje się być racjonalne, a przedstawione wyniki wiarygodne.

Autor dysertacji zdefiniował i wypełnił nowy obszar związany z zastosowaniem logistyki, wynikający ze specyfiki organizacji, która stosuje outsourcing, opracowania modelu zabezpieczenia logistycznego w placówkach ochrony zdrowia oraz wskazania na wybrane determinanty do budowania nowych scenariuszy wdrażania logistyki z wykorzystaniem opracowanego modelu, gdyż wraz z rozwojem cywilizacyjnym wartość „logistyki” będzie wzrastać i obejmować coraz większe obszary wpływu, również w systemie ochrony zdrowia, który bez nich byłby niezdolny do udzielania pomocy medycznej potrzebującym i realizacji polityki zdrowotnej.

Przedstawione cele naukowe niniejszej dysertacji wyczerpują znamiona nowości i uzupełniają nauki o zarządzaniu (w kontekście funkcjonowania organizacji na rynku polskim) o nową propozycję koncepcji zabezpieczenia logistycznego i nowy dla nich model. Przedstawione wyniki badań uznać można za poprawne, a cel badań za osiągnięty.

### **Wniosek końcowy**

Przedłożona do oceny w ramach przewodu doktorskiego rozprawa Pana mgr Łukasza Zwolińskiego stanowi samodzielne rozwiązanie problemu badawczego o dużej wartości merytorycznej i metodologicznej.

Praca spełnia wymogi rozprawy doktorskiej ustalone w ustawie o tytule i stopniach naukowych z dnia 14.03.2003 roku (DZ.U.nr.03.65.595). W związku z powyższym stawiam

wniosek o przyjęcie pracy przez radę Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej jako rozprawy doktorskiej i dopuszczenia Autora do publicznej dyskusji nad jej treściami.

A handwritten signature in blue ink is written over a horizontal dotted line. The signature is stylized and appears to be 'L. F.' or similar initials.