

Recenzja pracy doktorskiej Małgorzaty Chmielewskiej pt. „Wpływ motywacji w zawodzie lekarza na efektywność organizacji szpitala”

Podstawa wykonania recenzji: Pismo Dziekana II Wydziału Lekarskiego WUM z 21.06.2018

Istotność problematyki

Od dłuższego już czasu trwa dyskusja (nie tylko w Polsce) nad badaniem efektywności w organizacjach, jakimi są szpitale. Podejmowane są różne działania, do których zalicza się: wprowadzenie pomiaru kosztów dla poszczególnych procesów, wprowadzanie koncepcji LM, dokonywanie ryzykownych decyzji o outsourcingu. W większości jednak przypadków tego typu działania należą do instrumentarium ekonomicznego. Badaczy interesuje również to, czy można zwiększyć efektywność dzięki różnym metodom zarządzania ludźmi (a w obszarze strategicznym zarządzania - zasobami ludzkimi). Zaproponowany temat jest więc przydatny i interesujący. Wynika z niego, że autorka chciała wykazać, jak motywacja wpływa na efektywność.

Ocena struktury pracy

Praca składa się z czterech części. W części pierwszej autorka dokonuje przeglądu piśmiennictwa, w drugiej opisuje narzędzia badawcze i metodykę badań. Część trzecia pracy zawiera informacje o wynikach badań własnych. Czwarta część pracy to dyskusja w odniesieniu do poprzedniego materiału badawczego.

Taka struktura pracy jest jak najbardziej prawidłowa.

Ocena poszczególnych rozdziałów pracy

Rozdział 1 zawiera tzw. przegląd piśmiennictwa. Mgr Chmielewska opisuje uwarunkowania indywidualne i organizacyjne motywacji (1.1,1.2), wybrane koncepcje efektywności („Motywacja jako miara efektywności”), relacje między celami organizacji a motywacją personelu (1.4), pojęcie efektywności organizacji szpitala (1.5) oraz relacje między motywacją lekarzy a efektywnością organizacji szpitala (1.6).

Uwagi:

1. Szkoda, że podczas omawiania koncepcji Maslowa autorka nie podaje, w jaki sposób pod względem praktycznym organizacja może zaspokajać potrzeby indywidualne (s.32). Już same próby ustalania indywidualnych potrzeb kończą się klęską. Wszak ludzie mówiący o potrzebach indywidualnych mówią również o swoich słabościach, (dlatego dobre organizacje rezygnują z ustalania potrzeb szkoleniowych). Koncepcja Maslowa była wielokrotnie krytykowana.
2. Autorka powinna uzasadnić wybór tych, a nie innych koncepcji motywacji.
3. Podrozdział 1.1.4 w niewielkim stopniu opisuje relacje między zaspokajaniem indywidualnych potrzeb a efektywnością pracy. Nie ma tutaj podanej definicji efektywności pracy ani nie wykazano związków, o których pisze autorka w tytule podrozdziału.
4. W różnych częściach pracy (przegląd piśmiennictwa) pojawiają się komentarze lub wyniki badań, które są albo uwagami, przemyśleniami autorki albo cytacjami pośrednimi (np. s 27 od akapitu „Poza domem rodzinnym...”, „ Jeśli potrzeby indywidualne..., „ s.32 i dalsze).
5. W wielu częściach pracy pojawiają się treści, które nie są związane z dominującym tematem całej pracy, jak i poszczególnych rozdziałów. Praca zawiera liczne uproszczenia, skróty myślowe, treści mało powiązane.
6. Na stronie 13 autorka pisze, że praca dotyczy „...związku między motywacją a zaangażowaniem w profesji lekarza a efektywnością organizacji” (cyt. s.13) . Równocześnie cytuje badania dotyczące związku między zadowoleniem a wynikami leczenia.
7. Na stronie 32 autorka wymienia pojęcie efektywności pracownika, a na stronie 33 pisze o efektywności pracy. Na stronie 36 pisze, że efektywności to „*performance*”. Ten ostatni wyraz oznacza wydajność, spełnienie, osiągnięcie. Dodatkowo na stronie 79 autorka posługuje się pojęciem „czynniki efektywności” (również w nawiązaniu do *performance*). Powstaje, zatem pytanie, jak autorka rozumie te pojęcia(w nawiązaniu do celów badań) i jaki jest związek między efektywnością pracy, pracownika a efektywnością organizacji?
8. Autorka ma skłonność do wprowadzania własnych nazw, określeń, które nie są zgodne z tym, co czytelnik odnajduje w treści. Przykładem tego typu uproszczeń jest podrozdział 1.2.2. „Organizacja zorientowana na zasoby ludzkie”. Już samo określenie „zasób” powinno świadczyć o tym, że mamy do czynienia w wymiarem strategicznym.

9. Zupełnie nie rozumiem, co jest miarą, czego. Czy motywacja jest miarą (1.3)?
Autorka powinna raczej wyjaśnić, jak mierzyć skuteczność motywacji – o ile takie obiektywne metody istnieją.
10. Na stronie 47 autorka pisze o kryteriach i miernikach oceny efektywności. W tabeli mamy jedynie tzw. mierniki, czym są wobec tego kryteria?
11. W pracy jest kilka niespójności definicyjnych (np. systemy(procedury), procesy, strategia realizacji celów).
12. Nie potrafię też zrozumieć, jakie było uzasadnienie do wyboru modelu 7S (model ten odnosi się do zarządzania firmą i pozwala na zastanowienie się nad tym, jak organizacja może być zarządzania, zorganizowana od wewnątrz).
13. Podczas publicznej obrony doktorantka powinna wyjaśnić, dlaczego mimo niskiego wynagrodzenia „notowano mnóstwo osób ubiegających się o miejsce na studiach medycznych” (s.52)?
14. Bardzo proszę, aby doktorantka odniosła się do tego, na ile korzystne są systemy ocen pracowniczych (s.93). Peter F. Drucker pisał o „krajobrazie po bitwie”, który ujawnia się bezpośrednio po takich ocenach i sprawia, że ludzie przez kilka tygodni muszą „lizać rany” oraz są niezdolni do normalnej, wydajnej pracy. Charles Handy pisał łagodniej, choć nie mniej sceptycznie, gdy stwierdzał, że w organizacjach przyszłości systemy ocen okresowych pracowników będą tak samo często spotykane, jak wysyłanie tradycyjnego telegramu na pocztę w dobie e-maili. Edward Deming był przeciwnikiem rankingów i uważał, że 80% błędów tkwi w systemie.

Pozytywnie oceniam podrozdział 1.3.3, w którym omówiono różnice w definiowaniu pojęcia efektywności oraz podrozdział 1.4.3 – demotywacyjne warunki pracy lekarzy. Bardzo dobrze opracowano również podrozdział 1.5.2 oraz 1.5.3.

Niewątpliwą zaletą pracy (cz.1) jest opis specyficznych czynników wpływających na motywację lekarzy. Ogólny opis czynników środowiskowych można w przyszłości wykorzystać do badań, których celem jest ustalenie szczegółowych sposobów zarządzania.

Autorka podjęła się zadania wręcz niewykonalnego - chciała wykazać, jak motywacja wpływa na efektywność. Aby taki cel osiągać należałoby:

- jednoznacznie zdefiniować pojęcie efektywności
- ustalić mierniki pomiaru efektywności

- ustalić, jakie teorie motywacji są najlepsze (z uwzględnieniem specyfiki środowiska pracy)
- dokonać pomiaru efektywności przed i po wprowadzeniu systemu motywacyjnego
- porównać, jaka jest efektywność z proponowanym systemem motywacji i bez tego systemu (np. w dwóch szpitalach)
- wyróżnić grupy czynników wpływających na motywację i poziom efektywności.

Ocena części metodycznej

W części drugiej autorka dokonuje opisu kwestionariuszy i metod statystycznych, uzasadnia dobór respondentów, formułuje hipotezy badawcze.

Hipoteza pierwsza wskazuje na zależności między zaspokajaniem potrzeb a poziomem satysfakcji z pracy. Druga - wskazuje na zależności między spełnianiem potrzeb a poziomem niezadowolenia. Kolejna – trzecia hipoteza - dotyczy zależności między efektywnością a elementami społecznymi organizacji. Czwarta hipoteza obejmuje zależności między motywacją indywidualną a oceną efektywności. Piąta i szósta hipoteza wskazują na zależności między motywacją do pracy a efektywnością organizacji oraz satysfakcją z efektywności indywidualnej. Siódma hipoteza dotyczy zależności między efektywnością indywidualną a efektywnością organizacji. Ostatnia, ósma hipoteza, wskazuje na zależności między motywacją lekarzy a średnią oceną „zdrowia organizacji”, efektywnością szpitala ogólnie, efektywnością (zgodnie z modelem McKinsey’a).

Proszę, aby doktorantka wskazała, w jaki sposób hipotezy były sformułowane, jakie badania wskazują na te zależności, które opisała w cz. teoretycznej. Jakie przesłanki, czynniki zadecydowały o tak dużej liczbie hipotez? Jakie 3 główne pytania - problemy badawcze mogłaby doktorantka sformułować na podstawie dokonanego przeglądu piśmiennictwa?

Ocena wyników badań

W części empirycznej doktorantka opisuje uzyskane wyniki badań - opinie lekarzy. Wskazuje na czynniki zadowolenia, niezadowolenia, próbuje ocenić, czy istnieją różnice w ocenach między poszczególnymi kategoriami społeczno-demograficznymi.

W dalszej części autorka dokonuje zestawienia najbardziej lubianych i nie lubianych aspektów pracy lekarzy. W podrozdziale 3.1.4 analizuje odpowiedzi uzyskane od kadry kierowniczej. Dalej przedstawia opinie dotyczące efektywności (np. 3.1.7), wpływu efektywności

indywidualnej na ocenę efektywności organizacji. W podrozdziale 3.2 opisuje otrzymane wyniki badań w odniesieniu do hipotez badawczych.

W całej części empirycznej jest dużo danych, informacji, których brak nie zaszkodziłaby jakości pracy. Mało jest natomiast odniesień do literatury, (co te badania nowego wnoszą, czy jest zgodności z innymi poglądami). Autorka dokonuje interpretacji kierując się głównie danymi ilościowymi. Wyniki badań wskazują głównie te czynniki, które przyczyniają się do satysfakcji i niezadowolenia.

Wyniki badań mogą stanowić podstawę do dokonywania korekt w stylach i sposobach zarządzania.

Ocena dyskusji

Dyskusję oceniam bardzo pozytywnie, nie tylko ze względu na sam pomysł jej wprowadzenia, ale ze względu na to, że jej brak doprowadziłaby do niepełnej interpretacji wyników przeprowadzonych badań. Można oczywiście polemizować z doktorantką, ale to, że potrafi ona kojarzyć różne wyniki badań, podglądy, spostrzeżenia świadczy o jej dojrzałości, wiedzy.

Ocena całościowa

Kryterium oceny	Pozytywna	Negatywna	Brak zdania
Trafność tematu	X		
Trafność celów pracy	x		
Trafność hipotez			x
Nowatorstwo pracy	X		
Poprawność metodyczna	X		

Prezentacja genezy tematu	X		
Ocena struktury pracy	X		
Trafność wnioskowania	X		
Poprawność merytoryczna	X (dla części empirycznej)		

Konkluzja

Praca prezentuje opinie pracowników dotyczące satysfakcji, ogólnego poziomu zarządzania. Efektywność została oceniona jedynie na podstawie subiektywnych odczuć. Zaletą recenzowanej pracy jest to, że wskazuje ona na czynniki mogące być wykorzystane do zmiany sposobu zarządzania organizacjami. W dużym stopniu ukazuje ona na specyfikę środowiska pracy lekarzy. I to decyduje o jej zaletach. Stwierdzam jednoznacznie, że praca spełnia wymagania prawne (Ustawa z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65 poz. 595); Obwieszczenie Marszałka Sejmu RP z dnia 15 września 2017 r w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. z 27 września 2017 r. poz. 1789).

Doktorantka powinna zostać dopuszczona do dalszych etapów procedury doktorskiej.

21 LIP. 2018

