

Warszawa, 06.09.2018

Prof. zw. dr hab. Kazimierz Ryć |
Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego

RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ MGR MAŁGORZATY CHMIELEWSKIEJ

**pt.: „Wpływ motywacji w zawodzie lekarza na efektywność organizacji szpitala”
Promotorem rozprawy jest prof. dr hab. Tomasz Hermanowski. Promotorem
pomocniczym dr inż. Jolanta Korkosz – Gębska**

Rozprawa dotyczy ważnego problemu funkcjonowania systemu ochrony zdrowia. Jest to problem aktualny nie tylko w Polsce lecz w większości krajów ponieważ z jednej strony podnoszone są w dyskusji publicznej postulaty zwiększenia nakładów na ochronę zdrowia, co wynika zarówno z problemów demograficznych, jak też powodów postępu technologii medycznej. Z drugiej strony natomiast z konieczności efektywnego wykorzystywania środków, które można na ochronę zdrowia przeznaczyć. Sektor ochrony zdrowia jest wyjątkowo złożony i trudny do zarządzania. Płatnik publiczny wymaga efektywności wykorzystania środków, świadczeniodawca – szpital – ich zwiększenia, a pacjent dostępności i skuteczności leczenia. Skuteczność medyczna nie jest zbieżna ze skutecznością kosztową. Recenzowana rozprawa wpisuje się w badanie czynników poprawy skuteczności i efektywności funkcjonowania służby zdrowia na poziomie świadczeniodawcy usług zdrowotnych - szpitala publicznego. Doktorantka zajęła się problemem motywacji lekarzy. Podjęła badania nad czynnikami wspierającymi motywację lekarzy oraz kulturę zarządzania i kształtowania stosunków wewnętrznych w szpitalu publicznym. Są to problemy zarządzania organizacją od których zależy ilość i jakość oraz koszt świadczonych usług zdrowotnych. Analiza ma charakter jakościowy, a pomiar efektywności jest trudny. Autorka rozprawy podjęła duży trud w kwantyfikacji czynników wspomagających motywację pracowników służby zdrowia, a tym samym sprzyjających skuteczności leczenia.

Praca składa się z czterech rozdziałów. Pierwszy – najdłuższy - obejmujący połowę rozprawy na początku zawiera analizę piśmiennictwa z zakresu teorii motywacji pracowników i wpływu motywacji pracowniczej na efektywność organizacji. Natomiast

druga część rozdziału, która w istocie mogłaby być odrębnym rozdziałem pracy, omawia zagadnienia motywacji personelu lekarskiego i jej wpływu na efektywność publicznego szpitala. Bada także związek motywacji lekarzy w ich relacjach wzajemnych z kierownictwem jednostki - z managementem szpitalnym. Te relacje mają również istotny wpływ na sprawność skuteczność leczenia i efekty ekonomiczne szpitala. Część teoretyczna rozdziału świadczy o dobrym przygotowaniu Autorki w zakresie dyscyplin zarządzania, trafnym wyborze modeli analizy, wykorzystywanych następnie w części analitycznej, w ilościowej analizie czynników motywujących lekarzy. Również chodzi o ilościową analizę czynników motywujących lekarzy do wyboru zawodu i aktywności zawodowej. Podkreśla zarazem, że motywacja osobista nie musi zawsze przekładać się na efektywność organizacji, co również wynika z jej własnych badań ilościowych. Zależy to bowiem od kultury organizacji, warunków przynależności do zespołu, zwłaszcza zaangażowania liderów zespołów. Wysoki poziom kultury organizacyjnej zapobiega także zjawisku demotywacji do pracy zwłaszcza w przypadku początkujących lekarzy, w obliczu obciążającego ich nawału obowiązków zawodowych i rodzinnych. Mogą też w organizacji powstawać napięcia między lekarzami i managementem. Autorka jest tu może nazbyt kategoryczna eksponując różnice celów ponieważ – w jej opinii- managerowie kierują się kulturą awansu podczas gdy lekarze kultura osiągnięć. Twierdzi też, że zawód lekarza opiera się na nauce i racjonalności podczas, gdy zarządzanie jest mniej deterministyczne i bardziej oparte o swobodną interpretację. Nie łatwo się z tym zgodzić. Może jednak istnieje „sztuka lekarska” i „sztuka zarządzania”? Dla lepszej współpracy zarządzania i leczenia Autorka radzi lekarzom zajecie się managementem dla dobra szpitala, choć gdzie indziej narzeka na to, że lekarze – choć jest ich zbyt mało - nie wykonują swojego deficytowego w Polsce zwołu ze szkodą dla pacjentów. Mocno podkreśla zwrotną zależność efektywności i sprawności organizacji od motywacji lekarzy, a jednocześnie motywacji personelu medycznego od relacji międzyludzkich, jakie stwarza sprawna organizacja. Stara się to również potwierdzić własnymi badaniami w części empirycznej rozprawy. Autorka wykorzystuje umiejętnie rozległą literaturę przedmiotu do własnych badań empirycznych. Potwierdza zarazem dobre przygotowanie ekonometryczne do analizy wyników badań własnych – zwłaszcza z trzeciego rozdziału rozprawy.

W krótkim drugim rozdziale opisuje kwestionariusze ankietowe skierowane do lekarzy i kierowników. W zestawie pytań wyodrębnia czynniki mające wpływ na motywacje lekarza w dwóch grupach: warunki bytowe lekarza oraz relacje między przełożonymi, a podwładnymi, które nazywa za Herzbergiem – „czynniki higieny pracy” oraz motywatory, do których zalicza takie względy jak osiągnięcia, wartości etyczne, uznanie, awanse, i inne.

Zmienne określające efektywność organizacji przyjmuje za modelem McKinsey'a są to: cele strategii, procedury, style zarządzania, dobór pracowników ich umiejętności i inne. Dziwi natomiast pytanie kwestionariusza 21, skierowane do lekarzy o oczekiwane wsparcie ze strony rządu (nie samorządu?). Jakże pytanie, taka niestety odpowiedź lekarzy – wskaźnik odpowiedzi najniższy - bliski zera.

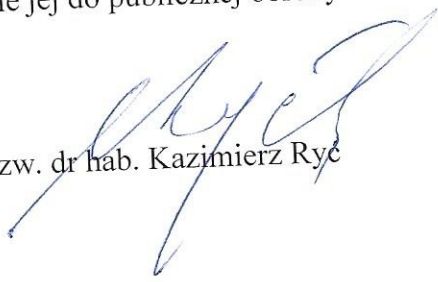
Kwestionariusze wypełniło 271 respondentów w tym 249 lekarzy oraz 22 ordynatorów kierowników. Wszyscy badani pracują w szpitalach publicznych w Warszawie. W przeprowadzonych badaniach autorka starała się znaleźć potwierdzenie ośmiu hipotez badawczych na temat motywacji pracowniczych lekarzy, ich satysfakcji z wykonywanej pracy oraz wpływu jej dobrostanu na efektywność organizacji. Hipotezy badawcze w wyniku danych prezentowanych w trzecim rozdziale rozprawy udało się w pełni lub częściowo zweryfikować. Badania przekonująco uzasadniają potrzebę wzmacniania motywacji lekarzy zarówno drogą poprawy warunków bytu i pracy, jak też systemu organizacji pracy i systemu zachęt. Udało się Autorce zarazem przedstawić zarówno mocniejsze strony kultury organizacyjnej zespołów leczniczych, jak też słabsze strony jej działania, co ma wpływ nie tylko na wyniki efektów leczniczych lecz również wskaźniki ekonomiczne funkcjonowania warszawskich szpitali. Pesymistycznie natomiast brzmi wniosek autorki wynikający również z tych badań, że poziom motywacji lekarzy płynący ze strony szpitalnej organizacji jest bardzo niski, a odpowiedni wskaźnik według modelu McKinsey'a ilustrujący tę zależność jest bliski zera i wynosi 0,13.

Bardzo interesujący jest rozdział czwarty - ponownie literaturowy - zatytułowany „Dyskusja” w którym autorka porównuje wyniki własnych badań z wynikami podobnych lub analogicznych badań w innych krajach zarówno z obszaru krajów wysoko ekonomicznie rozwiniętych, jak i tych mniej zaawansowanych w rozwoju (emerging market). To tylko potwierdza nie tylko krajowe ale także międzynarodowe znaczenie tych skomplikowanych problemów, z którymi przychodzi się mierzyć służbie zdrowia we współczesnym świecie – gospodarce globalnej. Wyniki badań Autorki potwierdzają również potrzebę kontynuacji tego typu badań wyjścia poza problemy warszawskiej, stołecznej opieki zdrowotnej i zbadania choćby problemów motywacji szpitali w mniejszych miejscowościach na terenie kraju. Autorka uzasadnia to ograniczenie do warszawskiego regionu względami – przede wszystkim logistycznymi, co w przypadku pracy doktorskiej jest usprawiedliwione. Jej wnioski choć przekonujące nie są kompletne. W tego typu badaniach ważne jest również uwzględnienie stosunków lekarzy nie tylko z managementem szpitali lecz także z pomocniczym personelem

medycznym, co również wpływa na skuteczność leczenia i efektywność ekonomiczną szpitala publicznego.

Ujmując rzecz ogólnie, pracę mgr Małgorzaty Chmielewskiej oceniam wysoko. Uważam, że zasługuje ona na wyróżnienia oraz na udostępnienie w formie publikacji.

Jednocześnie stwierdzam, że praca mgr Małgorzaty Chmielewskiej odpowiada w pełni wymogom stawianym rozprawom doktorskim i wnoszę do Rady II Wydziału Lekarskiego Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego o dopuszczenie jej do publicznej obrony.


Prof. zw. dr hab. Kazimierz Ryc