

Wrocław, 18.09.2010 r.

prof. dr hab. inż. Małgorzata Gableta



Recenzja

Rozprawy doktorskiej Krzysztofa Skowrona

pt. *Ocena skuteczności metod zarządzania czasem pracy w placówkach służby zdrowia*

napisanej pod kierunkiem dr hab. Małgorzaty Baron-Wiaterek, prof. nzw. Pol. Śl.

(Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010)

1. Uwagi wstępne, tematyka oraz metody badań

Przedłożona mi do zrecenzowania rozprawa doktorska mgr inż. Krzysztofa Skowrona na temat oceny skuteczności zarządzania czasem pracy w placówkach służby zdrowia, jest dziełem zawierającym wyniki studiów teoretycznych i badań empirycznych Autora, poświęcone zidentyfikowaniu i rozpoznaniu podejścia do zarządzania czasem pracy w specyficznych warunkach funkcjonowania placówek służby zdrowia, ze szczególnym uwzględnieniem metod tego zarządzania oraz oceny ich skuteczności. Uzasadnienie podjęcia tej problematyki znalazło swój wyraz we wstępie do pracy.

Inicjatywa badawcza mgr inż. Krzysztofa Skowrona zasługuje na akceptację tym bardziej, że wiedzę na temat zarządzania czasem pracy w służbie zdrowia cechują określone słabości dotyczące głównie narzędziowego aspektu tego zarządzania. Ustawodawstwo unijne niejako wniosło do obowiązujących w Polsce uregulowań prawnych określone zmiany co, wespół z przekształceniami w ochronie zdrowia, rodzi potrzebę bliższej analizy stosowanych metod zarządzania czasem pracy w placówkach opieki zdrowotnej oraz oceny tych metod przez pryzmat skuteczności. W tym kontekście Autor zasadnie sformułował cel pracy jako *identyfikacja metod zarządzania czasem pracy w placówkach służby zdrowia oraz ocena ich skuteczności pod kątem realizacji celów statutowych tych jednostek* (s. 5) Układ celów uzupełniających obejmuje:

- określenie istoty i specyfiki funkcjonowania omawianych placówek,
- identyfikację metod zarządzania czasem pracy wykorzystywanych w tych placówkach,

- zbadanie ograniczeń oraz możliwości stosowania różnych metod zarządzania czasem pracy w jednostkach służby zdrowia,
- wskazanie skutecznej metody zarządzania czasem pracy w badanych placówkach.

Jednocześnie postawiono tezę w której wskazuje się na *podstawowe normy zarządzania czasem pracy określone przez obowiązujące prawo polskie i reguły normatywne UE stwierdzając przy tym, iż wpływają one negatywnie na skuteczność funkcjonowania jednostek służby zdrowia, ograniczając realizację ich celów statutowych i strategicznych.* Uszczegółowienie tej tezy następuje w czterech punktach (s. 5), określanych dalej jako hipotezy, w których zwraca się uwagę na subiektywność wyboru metod zarządzania czasem pracy w rozpatrywanych placówkach i występowanie w nich licznych problemów organizacyjnych, także na etapie wdrażania tych metod, oraz na zmiany w zakresie wymiaru czasu pracy, obowiązujące u nas od 2008 r., które oddziałują na równowagę zasobów ludzkich w poszczególnych jednostkach.

Takie ujęcie tezy recenzowanej pracy oraz powiązanych z nią hipotez zawiera pewne niejasności związane głównie z brakiem konsekwencji i dyscypliny badawczej. Po pierwsze zwraca się tutaj uwagę, iż ocena skuteczności będzie dokonywana nie tylko przez pryzmat celów statutowych – jak to ma miejsce w celu pracy – ale i strategicznych, bez bliższego wskazania na rodzaj i charakter tych celów. Wcześniej zaś (na s. 3) nawiązuje się do *realizacji celów ekonomicznych i statutowych.* Z ujętej graficznie procedury badań wynika natomiast, iż pierwszoplanowe znaczenie nadaje się celom statutowym (s. 9). Dalej, jako przedmiot badań przedstawia się nie tylko metody zarządzania ale i wymiar czasu pracy którego zmiany, jak stwierdza Autor, rodzą problemy dotyczące równowagi zasobów ludzkich. Owa równowaga nie została jednak objaśniona w tej części pracy pomimo iż wskazano na nią także na rysunku 1. Ponadto, ze względu na podjętą kwestię identyfikacji metod zarządzania czasem pracy pożądanym byłoby, aby we wstępnej części pracy nastąpiło przybliżenie rodzaju i charakteru metod które zostaną poddane analizie. Podkreślanie zasadności stosowania zróżnicowanych metod zarządzania czasem pracy oraz konieczności wypracowania metod nowych (s. 6) nabrałoby wtedy odpowiedniego znaczenia. Bliższe omówienie metod zasygnalizowanych w tytule pracy następuje dopiero w rozdziale czwartym, w którym dodatkowo wprowadza się pojęcie narzędzi, zmniejszając w ten sposób klarowność wyводу. Na akceptację zasługuje podkreślanie – w trakcie przybliżania obszaru badawczego rozprawy – kontekstu przemian w funkcjonowaniu placówek służby zdrowia.

Dążąc do osiągnięcia przyjętego celu pracy Autor zastosował takie metody badań jak analizę literatury przedmiotu i aktów prawnych, badania ankietowe dotyczące czynników wpływających na skuteczność stosowanych metod zarządzania czasem pracy oraz luźne wywiady i obserwację uczestniczącą. Kwestionariusze ankiet zamieszczono w dwóch załącznikach przy czym załącznik drugi nie został opatrzony tytułem, zaś spis załączników jest zbyt ogólnikowy. Wyniki badań empirycznych przedstawiono w rozdziale szóstym posiłkując się – w procesie oceny analizowanych relacji i powiązań – narzędziami statystycznymi. Dobrze się stało, że procedura badań empirycznych została ujęta w postaci modelu badawczego (s. 9). Model ten bowiem syntetycznie odzwierciedla przyjęty schemat rozumowania i postępowania badawczego. Bliższego objaśnienia wymagałoby jednakże określenie miejsca i roli ankiety pomocniczej w omawianym modelu.

Treść pracy została ujęta w sześciu rozdziałach i liczy łącznie 304 strony. Pozostałe strony mieszczą spisy rysunków i tabel, załączniki oraz bibliografię. Ta ostatnia składa się ze spisu opracowań zwartych, czasopism jak i ważnych aktów prawnych i źródeł internetowych. Wśród 212 pozycji książkowych znajduje się około 14 pozycji anglojęzycznych, zaś wśród 62 artykułów w czasopismach naukowych 10 zostało opublikowanych w języku angielskim. Pozycje te w większości odzwierciedlają stan piśmiennictwa w rozpatrywanym obszarze badawczym.

2. Konstrukcja pracy oraz zawartość merytoryczna jej rozdziałów

Przyjętym założeniom co do przedmiotu i celów pracy służy sześciorozdziałowa (poza wstępem i zakończeniem) konstrukcja.

Rozdział pierwszy ukazuje specyfikę funkcjonowania placówek służby zdrowia w Polsce. Doktorant przedstawia bliżej przedmiot działalności tych placówek oraz ich cele, co wydaje się szczególnie istotne w kontekście – wskazanej w tytule pracy – skuteczności. Ważne jest także spojrzenie na omawiane placówki przez pryzmat interesariuszy, a przy tym i zidentyfikowanie czynników oddziałujących na te placówki. Ujęcie instytucjonalnego aspektu ochrony zdrowia w Polsce wraz z ukazaniem zadań rozpatrywanych podmiotów stanowi dobrą podstawę do dalszych rozważań poświęconych przekształcaniu naszego systemu ochrony zdrowia oraz wyławianiu się określonych grup zatrudnionych w tym systemie. Rozważania te świadczą dobrze o wiedzy Autora na temat funkcjonowania badanej rzeczywistości.

Rozdział drugi stanowi, oparte głównie na studiach literatury przedmiotu, rozwinięcie rozważań na temat skuteczności. Niefortunnie zatytułowano pierwszy punkt rozdziału podobnie jak cały rozdział. Warto przy tym zwrócić uwagę, iż za podstawowe zagadnienia dotyczące skuteczności uznano te, które wiążą się z definicją tego pojęcia. Dokonany przegląd definicji nie uwzględnia jednak tych które sformułowały tak znaczące postaci teorii organizacji i zarządzania jak J. Zieleniewski a współcześnie M. Bielski. Nawiązując słusznie do zarządzania publicznego Autor niepotrzebnie, jak się wydaje, podejmuje szczegółowe kwestie istoty i celów zarządzania oraz jego funkcji, zmniejszając w ten sposób klarowność toku wywodów. Zagadnienia interesujące z punktu widzenia przedmiotu badań, takie jak np. te które zostały zasygnalizowane na rys. 5 w postaci zależności pomiędzy pracownikami, zadaniem i zarządzaniem czasem, zostały „zepchnięte” na dalszy plan. Pragnę jednocześnie zwrócić uwagę na konkluzję sformułowaną na s. 46, iż *w jednostkach służby zdrowia, w tym zwłaszcza w szpitalach publicznych, konieczna jest zmiana dotychczasowego paradygmatu zarządzania, polegająca na restrukturyzacji dotychczasowych struktur oraz stylów zarządzania*. Konkluzja ta jest dla mnie niezrozumiała. Oczekuję na jej szczegółowe objaśnienie z położeniem nacisku na paradygmat.

Wyznaczniki skuteczności funkcjonowania placówek służby zdrowia Autor omawia odnosząc się do efektywności, dostępności i jakości, tak aby w końcowej części rozdziału wskazać na znaczenie zasobów ludzkich. Szkoda, że wymieniając koncepcje zarządzania pomija – tutaj szczególnie znaczącą – koncepcję Zarządzania Zasobami Ludzkimi. W istocie do elementów tej koncepcji mgr inż. K. Skowron nawiązuje w swoich dalszych wywodach. Jednakże fakt, iż nie zostały one skojarzone z określonym w koncepcji ZZL podejściem do ludzi, wpływa na zubożenie procesu wnioskowania.

W kolejnym, trzecim rozdziale zaprezentowano instrumenty prawne zarządzania czasem pracy oraz sposoby świadczenia pracy wykorzystywane w omawianych warunkach. Znajdujemy tutaj odniesienie do ustawodawstwa unijnego oraz regulacji dotyczących czasu pracy, zawartych m.in. w Europejskiej Karcie Społecznej, jak i obowiązującego w naszym kraju Kodeksu pracy. Na szczególną uwagę zasługuje przedstawienie form zatrudnienia z uwzględnieniem specyfiki działalności placówek służby zdrowia. Poczynione przez Autora komentarze świadczą pozytywnie o znajomości reguł stosowanych w sferze personalnej tych placówek. Zestawienie natomiast na rys. 6 elastycznych form organizacji czasu pracy – chociaż interesujące – nie stało się zarysem do ich omówienia w kontekście warunków funkcjonowania jednostek służby zdrowia. Powiązanie tych form z wyodrębnionymi w

rozdziale czwartym narzędziami zarządzania czasem pracy mogłoby prowadzić do interesujących spostrzeżeń i konkluzji.

Rozdział czwarty rozpoczyna się od rozważań dotyczących zarządzania czasem pracy. Ogólnikowość tej ale i innych części pracy nie sprzyja klarowności toku wywodów, utrudniając lekturę pracy. Ponadto dopiero w tym miejscu podejmuje się kwestie dotyczące definicji czasu pracy i zarządzania czasem, a w rezultacie zarządzania czasem w placówkach służby zdrowia, przytaczając określony schemat tego zarządzania (rys. 7). Następnie niejako powraca się do wskazywanych wyżej koncepcji zarządzania określając je tutaj jako metody zarządzania. Owe metody zostały ponadto zaprezentowane w punkcie 4.3, który zatytułowano: *podstawowe narzędzia zarządzania czasem pracy w placówkach służby zdrowia*. Błędnie wskazuje się także na te metody w obrębie schematu modelu badawczego (rys. 12). Właściwe ich potraktowanie nastąpiło dopiero na opracowanej przez Autora matrycy taksonomicznej (s. 125). Wyodrębnia się tutaj cztery metody zarządzania czasem pracy w placówkach służby zdrowia: podstawową, podstawowo-kontraktową, kontraktową i hybrydową. Metody te zostały rozpatrzone przez pryzmat takich kryteriów jak: forma zatrudnienia, system czasu pracy, harmonogramowanie czasu pracy, okres rozliczeniowy, praca w godzinach nadliczbowych, organizacja dyżurów medycznych, elastyczność pracy i elastyczność zatrudnienia. Zamieszczenie tej matrycy dopiero w końcowej części pracy zrodziło wiele zbędnych pytań i wątpliwości także tych, które dotyczą warsztatu badawczego Autora.

Niejasności związane ze stosowaniem pojęć i określeń z zakresu zarządzania nie sprzyjają odpowiedniemu odbiorowi wartościowej, empirycznej części pracy. Badaniom zostały poddane głównie szpitale oraz Górnośląskie Centrum Rehabilitacji, Gliwickie Centrum Onkologii oraz Wojewódzkie Pogotowie Ratunkowe. Wykorzystano przy tym opracowaną przez Doktoranta procedurę badawczą (rys. 13). Przebadano łącznie 35 oddziałów. Badań ilościowych dokonano posiłkując się odpowiednio skonstruowanymi narzędziami w postaci kwestionariuszy ankiet, które zweryfikowano statystycznie z uwzględnieniem wyodrębnionych modułów i wymiarów. Warto podkreślić, iż testy statystyczne wykorzystywano także w procesie weryfikacji hipotez i celów badawczych.

Wyniki badań jakościowych zostały zaprezentowane wyjątkowo obszernie. Dokonana identyfikacja metod zarządzania czasem pracy w badanych jednostkach wskazała na szczególne rozpowszechnienie się metod podstawowo-kontraktowej i hybrydowej. Oceny skuteczności analizowanych metod dokonano z uwzględnieniem kryteriów wyodrębnionych

we wskazanej matrycy. Brak syntetycznego zestawienia tych ocen, ważny z punktu widzenia całościowego spojrzenia na realizację celu głównego, jest według mnie słabą stroną części empirycznej tej pracy. Kwestia ta znalazła co prawda swój wyraz w punkcie 6.4 pod tytułem *podsumowanie wyników badań*, jak i w *zakończeniu*, jednakże w formie zbyt „rozmytej”. Podobne uwagi można sformułować odnośnie prezentacji wyników weryfikacji hipotez badawczych.

Mimo wskazanych niedomagań część empiryczna pracy zasługuje, moim zdaniem, na szczególną akceptację i uznanie. Sformułowane w końcowej części pracy spostrzeżenia, opinie oraz wnioski zostały określone na podstawie rozległych badań realiów działalności placówek służby zdrowia, prowadzonych z szerokim wykorzystaniem analiz statystycznych, co nie jest zbyt popularne w naukach o zarządzaniu. Warto zatem podkreślić cenność wyników tak prowadzonych badań.

Konkluzja dotycząca zindywidualizowanego podejścia do doboru metod zarządzania czasem pracy w jednostkach służby zdrowia oraz mierzalnych korzyści związanych z właściwym doбором tych metod może być swoistym zacznikiem do poszukiwania odpowiednich rozwiązań z tego zakresu w poszczególnych placówkach służby zdrowia. Dla zainteresowanych funkcjonowaniem całego obszaru *człowiek i praca* wartość wywodów empirycznych można także upatrywać w ukazaniu możliwości odkrywania a zatem i uruchamiania określonych, w większości bezinwestycyjnych rezerw.

3. Podsumowanie

Zagadnienie z jakim zmierzył się Doktorant należy do złożonych i skomplikowanych. Niedomaganie odnotowane w teoretycznej, formalnej i językowej warstwie tej pracy wiążą się w dużej mierze z warsztatem badawczym Autora. Doskonalenie tego warsztatu powinno nastąpić w procesie Jego dalszej pracy badawczej. Pomimo zgłoszonych uwag krytycznych rozprawę oceniam pozytywnie. Świadczy ona o rozległej wiedzy Doktoranta z zakresu nauk o zarządzaniu. Wiedza ta została samodzielnie i z powodzeniem wykorzystana do rozwiązania problemu naukowego. Wśród walorów recenzowanej pracy pragnę wymienić przede wszystkim:

- wybór interesującego naukowo tematu pracy, ważnego ze względów społecznych ale i ekonomicznych,
- umiejętność doboru i wykorzystania narzędzi statystycznych w procesie analizy rozpatrywanej problematyki,

- przeprowadzenie badań własnych owocujących zgromadzeniem szerokiego zestawu informacji pozwalających – w wyniku ich odpowiedniej analizy – sformułować wnioski, które stanowią oryginalny wkład Autora we wzrost wiedzy na temat zarządzania czasem pracy w specyficznych warunkach działalności placówek służby zdrowia.

Biorąc pod uwagę wszystkie powyższe oceny częściowe oświadczam, iż praca doktorska mgr inż. Krzysztofa Skowrona pt. *Ocena skuteczności metod zarządzania czasem pracy w placówkach służby zdrowia* odpowiada warunkom określonym w Ustawie o tytule naukowym i stopniach naukowych z dnia 14 marca 2003 r. Wnoszę więc o przyjęcie recenzowanej dysertacji oraz dopuszczenie jej Autora do publicznej obrony.

