

Prof. dr hab. med. Jerzy Zagórski  
Instytut Medycyny Wsi w Lublinie

Ocena rozprawy doktorskiej pt.:  
*Zastosowanie benchmarkingu kosztów jako metody  
oceny efektywności funkcjonowania szpitali*  
przygotowanej przez lek. med. Zbigniewa Orła

Szpitala, jako jedno z głównych ogniw systemu ochrony zdrowia w Polsce pochłaniają ponad 50% publicznych wydatków przeznaczonych na ochronę zdrowia – stąd szczególnego znaczenia nabiera sprawność wykorzystywania tych środków oraz jakość usług świadczonych przez system ochrony zdrowia. Dlatego też podjęcie przez lek. med. Zbigniewa Orła próby zastosowania benchmarkingu kosztów jako metody oceny efektywności funkcjonowania szpitali – uważam za niezmiernie istotne nie tylko z naukowego punktu widzenia, ale przede wszystkim jako praktyczne wskazania dla kadry menadżerskiej, aby mogła efektywniej zarządzać placówkami służby zdrowia.

Przedłożona do recenzji praca liczy 304 strony zawierające: Wstęp, Cel pracy, Metody badania, Wyniki analizy benchmarkingowej wybranych oddziałów szpitalnych, Dyskusję, Podsumowanie i Wnioski, Piśmiennictwo, Streszczenie polskie i angielskie oraz Aneks w skład którego wchodzi 299 wykresów, 4 tabele oraz Pismo inicjujące benchmarking szpitali. Posiada zatem wszystkie elementy charakterystyczne dla rozpraw doktorskich.

Wstęp, w części wprowadzającej zawiera zapowiedź czego należy się spodziewać w przedłożonej pracy, a ponadto jest zarówno w pewnym sensie

streszczeniem pracy jak i mini autorecenzją tej pracy, co uważam za zbyteczne i nie uzasadnione z metodologicznego punktu widzenia konstrukcji pracy doktorskiej.

W dalszych rozdziałach Autor aż na 52 stronach wyjaśnia pojęcie benchmarkingu w zarządzaniu (rozdział 1) oraz benchmarkingu w zarządzaniu szpitalem (rozdział 2). A przecież mógłby to przedstawić znacznie prościej – gdyby wyjaśnił, że benchmarking to badanie porównawcze lub analiza porównawcza polegająca na porównaniu procesów i praktyk stosowanych przez własne przedsiębiorstwo ze stosowanymi w przedsiębiorstwach uważanych za najlepsze w analizowanej dziedzinie, w myśl powiedzenia: „trzeba się uczyć na błędach, ale lepiej uczyć się na cudzych błędach, niż na swoich”. Dlatego też wydaje mi się, że zgodnie z dbałością o czystość języka polskiego tytuł pracy mógłby brzmieć: *Zastosowanie analizy porównawczej kosztów jako metody oceny efektywności funkcjonowania szpitali*. Wówczas Autor nie potrzebowałby aż tyle miejsca poświęcać tłumaczeniu: co to jest benchmarking. W mojej ocenie te rozdziały są absolutnie zbyt szerokie i szczegółowe, przez co rozprawa staje się niepotrzebnie nieproporcjonalna w swoim kształcie.

Cel pracy został przez Autora sformułowany poprawnie. Mam jedynie uwagę do tego, że w oparciu o cel formułuje Autor hipotezy badawcze. Przecież hipoteza badawcza oznacza przypuszczenie czyli domysł, który wymaga sprawdzenia, a więc pewnej weryfikacji poprzez odpowiednie badanie. Zatem w oparciu o hipotezy badawcze należy formułować cele badań, a nie odwrotnie.

Metoda badania przyjęta przez Autora polegała na zastosowaniu specjalnie przygotowanej ankiety, przy pomocy której prowadził Autor w ciągu trzech lat badania 6. oddziałów w 7. szpitalach wojewódzkich na Lubelszczyźnie. Nie mam zastrzeżeń co do przyjętej metodologii badań.

Wyniki analizy benchmarkingowej przedstawiono w dwóch kolejnych rozdziałach. W rozdziale 5. zawiera Autor wyniki analizy benchmarkingowej sześciu oddziałów, a mianowicie oddziałów urologicznych, chirurgii urazowo-ortopedycznej, chirurgii ogólnej, chorób wewnętrznych, neurologicznych oraz kardiologicznych. Natomiast w rozdziale 6. przedstawia Autor benchmarking wewnętrzny dotyczący

Wojewódzkiego Szpitala Specjalistycznego w Białej Podlaskiej oraz Szpitala Specjalistycznego im. Stefana Kardynała Wyszyńskiego SPZOZ w Lublinie. W mojej ocenie rozdziały te są interesująco przedstawione, bogato ilustrowane wykresami. Mam jedynie wątpliwość czy wprowadzenie w tym miejscu interpretacji uzyskanych wyników nie jest przedwcześnie. Sądzę, że tego typu rozważania winny się znaleźć gdzie indziej, a mianowicie w Dyskusji.

Dyskusja – problemy w benchmarkingu szpitali – jest rozdziałem niezwykle skromnym, liczy zaledwie cztery strony. A właściwie ta część pracy doktorskiej winna być najciekawszą częścią całej rozprawy. Tu bowiem powinien Autor dać popis swojej znajomości przedmiotu oceniając wyniki własnych badań, w oparciu o opinie innych autorów. W dyskusji powinno się również formułować pewne wnioski i uzasadniać je za pomocą swoich i cudzych (dane z literatury) wyników. Mam duży niedosyt w tym względzie, tym bardziej, że Autor pisząc Wstęp wykazał się dużym znawstwem oraz odczytaniem, cytując wówczas 130 pozycji piśmiennictwa krajowego i światowego. Ponadto uważam, że tu właśnie Autor powinien wykazać, że dobre praktyki dotyczące efektywności działania, jakości zarządzania oraz jakości udzielanych świadczeń zdrowotnych w zakresie ich implementacji do codziennej praktyki oraz motywacji kadry zarządzającej do większej aktywności - winny być rekomendowane, a takim przykładem jest właśnie benchmarking kosztów szpitali.

Podsumowanie i Wnioski są logiczną konsekwencją przeprowadzonych badań. Odpowiadają na postawione w Celu pytania, a mianowicie benchmarking jest przydatnym narzędziem wspierającym zarządzanie szpitalem pod warunkiem, że kadra kierownicza jest do tego przygotowana.

Piśmiennictwo zawiera 139 pozycji głównie anglojęzycznych. Jest dobrze dobrane, co świadczy o fachowości Autora. Nie mniej jednak chciałem zauważyć, że w tekście Autor cytuje w przypisach tylko 131 pozycji.

Reasumując, oceniam przedłożoną pracę pozytywnie, szczególnie ze względu na niezmiernie ważną i istotną problematykę, jaką jest efektywność funkcjonowania szpitali w Polsce. Autor wykazał się umiejętnością stawiania i rozwiązywania

problemów badawczych oraz prawidłowością wyciągania wniosków z uzyskanych danych.

Stwierdzam, że przedłożona do recenzji praca lek. med. Zbigniewa Orła pt.: *Zastosowanie benchmarkingu kosztów jako metody oceny efektywności funkcjonowania szpitali* odpowiada wymogom stawianym na stopień doktora nauk o zdrowiu i w związku z tym przedkładam Wysokiej Radzie Naukowej Instytutu Medycyny Wsi w Lublinie wniosek o przyjęcie tej pracy i dopuszczenie lek. med. Zbigniewa Orła do publicznej obrony.



Lublin, 2012-11-08