

Spis treści

Wykaz skrótów str.	19
Jeszcze nowsze wyzwania? str.	21
Wprowadzenie: dlaczego i dla kogo powstała ta książka str.	25
Część I	
Organizacja opieki zdrowotnej i uwarunkowania jej działania	
1. Organizacja i zarządzanie, Damian Makowski, Dariusz Jemielniak str.	33
1.1. Nauki organizacji i zarządzania jako wyodrębniona dziedzina nauk społecznych str.	33
1.2. Organizacja: pojęcie, cele. Rodzaje struktur organizacyjnych. Kultura organizacji str.	34
1.2.1. Definicja organizacji str.	34
1.2.2. Struktura organizacji str.	37
1.2.3. Zasoby i procesy str.	41
1.2.4. Kultura organizacji str.	42
1.3. Menedżer i jego role w organizacji str.	45
1.3.1. Funkcje zarządzania - klasyczne i współczesne str.	50
1.3.2. Style kierowania str.	51
1.4. Rys historyczny i podsumowanie str.	55
2. Modele systemów opieki zdrowotnej na świecie, Roman Lewandowski str.	58
2.1. Wprowadzenie str.	58
2.2. Teoretyczne modele systemu ochrony zdrowia str.	59
2.3. Podstawowe rodzaje systemów ochrony zdrowia str.	61
2.4. Podsumowanie str.	66
3. Dualne otoczenie organizacji opieki zdrowotnej, Jacek Klich str.	68
3.1. Wprowadzenie str.	68
3.2. Quasi-rynkowe otoczenie podmiotów sektora ochrony zdrowia str.	69
3.2.1. Nierównowaga między płatnikiem i świadczeniodawcami str.	69
3.2.2. Nierównowaga między organem założycielskim i samodzielnym publicznym zakładem opieki zdrowotnej str.	70
3.3. Rynkowe otoczenie podmiotów sektora ochrony zdrowia str.	76
3.4. Podsumowanie str.	78
4. Organizacje opieki zdrowotnej, Jacek Klich str.	79

4.1. Wprowadzenie str.	79
4.2. Świadczeniobiorcy str.	80
4.3. Świadczeniodawcy (podmioty lecznicze) str.	81
4.4. Płatnicy str.	82
4.5. Ministerstwo Zdrowia str.	83
4.6. Producenci i dostawcy str.	84
4.7. Organizacje reprezentujące świadczeniodawców i producentów str.	86
4.8. Organizacje i instytucje reprezentujące interesy pacjentów str.	86
4.9. Podsumowanie str.	87
5. Charakterystyka zarządzania zakładem opieki zdrowotnej, Marcin Kautsch str.	88
5.1. Wprowadzenie str.	88
5.2. Zakład opieki zdrowotnej jako organizacja str.	89
5.3. Cechy charakterystyczne zakładów opieki zdrowotnej str.	96
5.4. Szpitalne niepubliczne zakłady opieki zdrowotnej str.	99
5.5. Podsumowanie str.	104
6. Źródła finansowania zakładów opieki zdrowotnej i metody zakupu świadczeń zdrowotnych, Aleksandra Kaczor, Marcin Kautsch str.	107
6.1. Wprowadzenie str.	107
6.2. Przychody zakładu opieki zdrowotnej str.	109
6.3. Pozyskanie środków finansowych przez zakłady opieki zdrowotnej str.	110
6.4. Źródła finansowania działalności ZOZ-ów str.	112
6.5. Sposoby płacenia za usługi zdrowotne str.	113
6.6. Podsumowanie str.	116
Część II	
Określanie położenia organizacji	
1. Elementy otoczenia organizacji, Jacek Klich, Marcin Kautsch str.	121
1.1. Otoczenie organizacji str.	121
1.1.1. Otoczenie dalsze str.	122
1.1.2. Otoczenie bliższe str.	127
1.2. Zastosowanie analizy otoczenia bliższego i dalszego str.	130
1.3. Podsumowanie str.	131
2. Narzędzia do określania położenia organizacji względem najważniejszych interesariuszy, Jacek Klich, Marcin Kautsch str.	132

2.1. SPACE str.	132
2.2. Analiza PEST str.	134
2.2.1. Etapy tworzenia analizy str.	135
2.2.2. Odmiany analizy PEST str.	138
2.3. Mapa interesariuszy str.	139
2.4. Metody portfelowe str.	140
2.4.1. Macierz BCG (Boston Consulting Group) str.	141
2.4.2. Macierz McKinsey'a str.	142
2.5. Benchmarking str.	144
2.6. Analiza 5 sił Portera str.	146
2.7. Podsumowanie str.	151
3. Zarządzanie w praktyce. Analiza PE ST otoczenia szpitala X, Adam Wesoły str.	153
4. Zarządzanie w praktyce. Ocena atrakcyjności sektora ochrony zdrowia na przykładzie NZ OZ-u - analiza 5 sił Portera, Małgorzata Ćwierz str.	157
4.1. Wprowadzenie str.	157
4.2. 5 sił Portera dla centrum medycznego str.	157
4.2.1. Groźba wejścia nowych konkurentów na rynek str.	158
4.2.2. Siła przetargowa nabywców str.	158
4.2.3. Siła przetargowa dostawców str.	159
4.2.4. Intensywność rywalizacji wewnątrz sektora str.	160
4.2.5. Zagrożenia ze strony substytutów str.	161
4.3. Podsumowanie str.	162
5. Zarządzanie w praktyce. Wykorzystanie macierzy BCG w analizie strategicznej szpitala, Adriana Duda, Ilona Szczecina, Kamila Trąbka, Alicja Wacnik str.	163
5.1. Analiza portfela produktów SP ZOZ-u w Proszowicach str.	163
5.2. Interpretacja macierzy BCG str.	166
5.3. Podsumowanie str.	167
Część III	
Realizacja wizji organizacji	
1. Wizja organizacji, Jacek Klich str.	173
1.1. Definicja wizji str.	173
1.2. Budowanie wizji str.	176

1.3. Realizacja wizji str.	178
1.4. Wizja a strategia organizacji str.	178
1.5. Podsumowanie str.	179
2. Tworzenie i wdrażanie strategii organizacji, Jacek Klich, Marcin Kautsch str.	180
2.1. Definicja i składowe strategii str.	180
2.2. Rodzaje strategii str.	181
2.2.1. Podział strategii w oparciu o model 5 sił Portera str.	181
2.2.2. Podział strategii w oparciu o model SPACE str.	183
2.2.3. Inne rodzaje strategii str.	186
2.3. Analiza strategiczna str.	186
2.4. Budowanie strategii str.	187
2.5. Implementacja strategii, rola lidera str.	190
2.6. Podsumowanie str.	192
3. Zarządzanie w praktyce. Rozwój firmy medycznej, Dariusz Zowczak, Michał Meller str.	193
4. Zarządzanie w praktyce. Analiza rynku i konkurencji Szpitala Powiatowego w Rawiczu, Krystyna Ewa Szwedler str.	197
4.1. Lecznictwo szpitalne str.	197
4.2. Ratownictwo medyczne str.	198
4.3. Świadczenia pielęgnacyjne i opiekuńcze str.	199
4.4. Ambulatoryjna opieka specjalistyczna str.	199
4.5. Podstawowa Opieka Zdrowotna str.	201
4.6. Podsumowanie str.	201
5. Zarządzanie w praktyce. Problemy z opracowaniem strategii szpitala publicznego, Roksana Dela, Małgorzata Ściubisz str.	205
5.1. Otoczenie dalsze szpitala str.	205
5.2. Otoczenie bliższe szpitala str.	206
5.3. Analiza struktur wewnętrznych organizacji i jej zasobów str.	207
5.4. Podsumowanie str.	212
6. Biznesplan, Marcin Kautsch str.	214
6.1. Wprowadzenie str.	214
6.2. Elementy i sposób opracowania biznesplanu str.	215

6.3. Elementy biznesplanu - omówienie str.	219
6.4. Podsumowanie str.	221
7. Zarządzanie w praktyce. Otwarcie oddziału szpitalnego jako przykład biznesplanu, Urszula Chosianna, Dorota Borzestowska str.	222
7.1. Wprowadzenie str.	222
7.2. Diagnoza problemu str.	222
7.3. Opracowanie projektu str.	223
7.4. Problemy z wdrożeniem projektu str.	223
7.5. Podsumowanie str.	224
8. Zarządzanie w praktyce. Biznesplan - ujęcie finansowe, Aleksandra Kaczor, Marcin Kautsch str.	225
9. P odstawy marketingu usług zdrowotnych, Iga Rudawska str.	231
9.1. Wprowadzenie str.	231
9.2. Orientacja marketingowa w usługach medycznych - koncepcja i bariery wdrażania str.	231
9.3. Specyfika marketingu w zakładach opieki zdrowotnej str.	234
9.4. Kształtowanie usługi medycznej jako produktu str.	238
9.5. Pozycjonowanie zakładu opieki zdrowotnej na rynku usług medycznych str.	241
9.6. Ograniczenia stosowania ceny i promocji usług medycznych jako narzędzi marketingu str.	244
9.7. Podsumowanie str.	246
10. Zarządzanie w praktyce. Wprowadzenie nowego produktu na rynek, Barbara Prokurat str.	247
10.1. Optymalizacja procedury badawczej str.	247
10.2. Określenie grupy docelowej str.	248
10.3. Sporządzenie oferty współpracy dla partnerów oraz określenie ceny detalicznej usługi str.	248
10.4. Ustalenie kanałów dystrybucji usługi str.	248
10.5. Określenie sposobów promocji usługi str.	248
11. Zarządzanie w praktyce. Strategia zwiększenia liczby skierowań do Wojewódzkiego Szpitala Rehabilitacyjnego dla Dzieci w A meryce, Kinga Augustin-Gutkowska, Anna Radomska-Wilczewska str.	250

Część IV

Zasoby organizacji

1. Podstawy zarządzania finansami, Aleksandra Kaczor str.	257
1.1. Wprowadzenie str.	257
1.2. Budżetowanie str.	257
1.3. Rachunkowość str.	264
1.4. Rachunek kosztów i rachunek wyników str.	266
1.5. Podsumowanie str.	274
2. Zarządzanie w praktyce. Budżetowanie szpitala powiatowego, Janusz Baczewski, Marek Haber str.	276
2.1. Diagnoza problemu i początki procesu str.	276
2.2. Realizacja str.	277
2.3. Zalety i wady systemu budżetowania str.	278
3. Zarządzanie w praktyce. Budżetowanie ogólnopolskiej firmy diagnostycznej, Waław Dziurzyński str.	281
3.1. Wprowadzenie str.	281
3.2. Podstawowe założenia procesu budżetowania przyjęte przez spółkę str.	281
3.3. Elementy systemu budżetowania str.	282
3.4. Problemy wdrożeniowe i ich rozwiązanie str.	283
3.5. Podsumowanie - efekty wdrożenia systemu str.	283
4. Zarządzanie zasobami ludzkimi, Violetta Kijowska str.	285
4.1. Wprowadzenie str.	285
4.2. Zasoby ludzkie w placówkach leczniczych str.	287
4.2.1. Planowanie potrzeb kadrowych str.	287
4.2.2. Dobór personelu str.	289
4.2.3. Podsumowanie str.	302
4.3. System okresowych ocen pracowników str.	302
4.3.1. Elementy składowe systemu ocen pracowniczych str.	303
4.3.2. System ocen pracowniczych w placówkach leczniczych w Polsce w świetle badań str.	308
4.3.3. Podsumowanie str.	309
4.4. Systemy wynagradzania pracowników str.	310
4.4.1. Wynagrodzenie za wykonaną pracę - zasady, funkcje i trendy w ochronie zdrowia str.	310
4.4.2. Kształtowanie wynagrodzeń str.	311
4.4.3. Nowa płaca - system wynagrodzeń a strategia organizacji str.	312

4.4.4. Motywacyjna rola wynagrodzenia str.	3	13
4.4.5. Cechy systemów wynagradzania str.		315
4.4.6. Podsumowanie str.	316	
4.5. Negocjacje str.	317	
4.5.1. Negocjacje a konflikty str.	317	
4.5.2. Style negocjacji str.	318	
4.5.3. Strategie negocjacji str.	319	
4.5.4. Taktyki i techniki negocjacyjne str.	320	
4.5.5. Warunki skutecznych negocjacji, błędy w procesie negocjowania str.	323	
4.5.6. Podsumowanie str.	325	
4.6. Zakończenie str.	326	
5. Zarządzanie w praktyce. Standaryzacja i motywacja jako narzędzia poprawy jakości i efektywności pracy, Urszula Przybył, Magdalena Papazjan str.	328	
6. Zarządzanie w praktyce. Łamiąc zdroworozsądkowe reguły zarządzania. Czy w tym szaleństwie jest metoda?, Agaton Jankowski str.	331	
7. U rządzenia i aparatura medyczna, Witold Ponikło str.	338	
7.1. Wprowadzenie str.	338	
7.2. Obowiązki użytkowników wyrobów medycznych str.	339	
7.3. Klasyfikacja aparatury medycznej str.	341	
7.4. Koszty zakupu i użytkowania aparatury medycznej str.	343	
7.4.1. Grupa I - koszt zakupu str.	343	
7.4.2. Grupa II - koszt eksploatacji str.	344	
7.5. Cykl życia i odtwarzanie zasobów aparaturowych instytucji ochrony zdrowia str.	346	
7.6. Podsumowanie str.	350	
8. Nieruchomości i infrastruktura techniczna instytucji ochrony zdrowia, Witold Ponikło str.	352	
8.1. Wprowadzenie str.	352	
8.2. Budynek str.	353	
8.3. Sieci zasilające str.	359	
8.4. Instalacje str.	361	
8.5. Podsumowanie str.	364	
9. Outsourcing jako alternatywa dla klasycznego podejścia do zarządzania zasobami organizacji, Jacek Klich str.	366	
9.1. Istota outsourcingu str.	366	

- 9.2. Cele outsourcingu | str. 368
- 9.3. Doświadczenia międzynarodowe z outsourcingiem w ochronie zdrowia | str. 369
- 9.4. Outsourcing w polskim systemie ochrony zdrowia i warunki jego efektywnego stosowania | str. 370
- 9.5. Podsumowanie | str. 372
10. Zarządzanie w praktyce. Korzyści z outsourcingu usług laboratoryjnych, Dariusz Zowczak, Michał Meller | str. 373

Część V

Wymiary efektywności zarządzania

1. Narzędzia zarządzania i poprawy efektywności funkcjonowania organizacji ochrony zdrowia, Marcin Kautsch | str. 379
2. Zarządzanie w praktyce. Planowanie zapotrzebowania na usługi medyczne i możliwości redukcji kosztów świadczeń medycznych, Malcolm Whitfield | str. 383
3. Zarządzanie w praktyce. Kurs przywódców dla średniej kadry zarządzającej ZOZ-u Sucha Beskidzka, Marek Haber, Dariusz Poznański, Marcin Kautsch | str. 386
- 3.1. Wprowadzenie | str. 386
- 3.2. Opis projektu | str. 387
- 3.3. Podsumowanie - efekty podjętych działań, czynniki sukcesu | str. 387
4. Zarządzanie w praktyce. Zrównoważona Karta Wyników jako narzędzie zarządcze, Roman Lewandowski | str. 389
5. Zarządzanie w praktyce. Poprawa efektywności funkcjonowania rejestracji, Urszula Lasa | str. 392
6. Zarządzanie w praktyce. Procedura postępowania w zabiegach pielęgnacyjnych zmiany opatrunku w ambulatorium Centrum Medycznego Damiana, Anna Dudzińska | str. 395
7. Zarządzanie w praktyce. Analiza efektywności sprzedaży jako element przygotowania zamówień i oceny potencjału apteki, Katarzyna Gawlik | str. 398
8. Zarządzanie w praktyce. Ocena zmienności kosztów leczenia szpitalnego, Małgorzata Cygańska | str. 401
9. Zarządzanie w praktyce. Postępowanie diagnostyczno-lecznicze w chorobach gruczołu piersiowego jako przykład zarządzania projektem, Henryka Nagórzańska | str. 405
10. Zarządzanie w praktyce. Grupa zakupowa w jednostkach ochrony zdrowia województwa warmińsko-mazurskiego, Irena Kierzkowska, Stanisława Masłowska | str. 408
- 10.1. Proces tworzenia grupy zakupowej | str. 409
- 10.2. Wspólne postępowania | str. 410
- 10.3. Podsumowanie | str. 411
11. Zarządzanie w praktyce. Innowacyjne zamówienie publiczne w ZOZ-ie Sucha Beskidzka, Mateusz Lichoń | str. 413

11.1. Przygotowania do innowacyjnego zamówienia str.	414
11.2. Identyfikowanie potrzeby ZOZ-u Sucha Beskidzka str.	414
11.3. Komunikacja z rynkiem str.	415
11.4. Dialog techniczny str.	416
11.5. Dalsze działania i plany str.	417
11.6. Podsumowanie str.	417
12. Zarządzanie w praktyce. Zastosowanie systemu RF ID/RTLS w Szpitalu Uniwersyteckim w Krakowie do identyfikacji składników majątku, Kazimierz Cięciak str.	419

Część VI

Jakość w ochronie zdrowia

1. Jakość i zarządzanie jakością, Rafał Staszewski, Marcin Kautsch str.	427
1.1. Wprowadzenie str.	427
1.2. Kształtowanie się pojęcia jakości w usługach medycznych str.	427
1.3. W kierunku TQM str.	430
1.4. Kultura organizacji - kultura jakości str.	434
1.5. Bezpieczeństwo pacjenta - kluczowy wymiar jakości usług medycznych str.	435
1.6. Ocena i pomiar jakości w opiece zdrowotnej str.	440
1.7. Przywództwo na rzecz jakości str.	447
1.8. Podsumowanie str.	449
2. Narzędzia poprawy jakości, Rafał Staszewski, Marcin Kautsch str.	452
2.1. Wprowadzenie str.	452
2.2. Narzędzia oparte na danych nieliczbowych str.	452
2.2.1. Burza mózgów str.	452
2.2.2. Schemat blokowy str.	453
2.2.3. Diagram Ishikawy (przyczynowo-skutkowy) str.	454
2.3. Narzędzia oparte na danych liczbowych str.	457
2.3.1. Lista kontrolna str.	457
2.3.2. Analiza Pareto str.	457
2.3.3. FMEA str.	460
2.3.4. Histogram str.	465
2.4. Podsumowanie str.	465
3. Zarządzanie w praktyce. Przewodnik po szpitalu jako przykład działań na rzecz jakości postrzeganej, Rafał Staszewski, Marcin Kautch str.	467

4. Zarządzanie w praktyce. Karta opisu zabiegu jako kliniczny element wdrażanego systemu zarządzania jakością ISO 9001, Anna Potasińska-Sobkowska | str. 470
5. Jakość certyfikowana, Roman Lewandowski | str. 474
- 5.1. Wprowadzenie | str. 474
- 5.2. Historia standaryzacji jakości w ochronie zdrowia | str. 475
- 5.3. Systemy zarządzania jakością - rodzina norm ISO 9000 | str. 477
- 5.4. Zarys wymagań, jakie musi spełniać system zarządzania jakością, aby był zgodny z normą ISO 9001:2009 | str. 481
- 5.5. Etapy wdrożenia i certyfikacji systemu zarządzania jakością zgodnego z normami serii ISO 9000 | str. 486
- 5.6. Program Akredytacji Szpitali Centrum Monitorowania Jakości w Ochronie Zdrowia | str. 487
- 5.7. Procedura przyznawania akredytacji | str. 489
- 5.8. Inne systemy zewnętrznej oceny i certyfikacji stosowane w organizacjach ochrony zdrowia | str. 491
- 5.9. Porównanie systemu zarządzania jakością opartego o rodzinę norm ISO 9000 i Program Akredytacji Szpitali CMJ | str. 492
- 5.10. Podsumowanie | str. 494
6. Zarządzanie w praktyce. Certyfikaty Wojewódzkiego Szpitala Rehabilitacyjnego dla Dzieci w Ameryce, Roman Lewandowski | str. 496
7. Zarządzanie w praktyce. Procesowy model zarządzania jakością oraz monitorowanie procesów w Samodzielnym Publicznym Ośrodku Terapii i Rehabilitacji dla Dzieci w Kwidzynie, Barbara Gregorczyk, Magdalena Grycman | str. 500

Część VII

Perspektywy

1. Zmiany na rynku świadczeniodawców i świadczeń zdrowotnych w Polsce, Marcin Kautsch | str. 509
- 1.1. Wprowadzenie | str. 509
- 1.2. Lecznictwo stacjonarne | str. 511
- 1.3. Lecznictwo ambulatoryjne | str. 520
- 1.4. Inne sektory, wzrost wielkości zakładów opieki zdrowotnej | str. 522
- 1.5. Budżet publicznego płatnika | str. 526
- 1.6. Podsumowanie | str. 532
2. Zarządzanie w praktyce. Przekształcenie samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej w spółkę - Szpital Powiatowy w Rawiczu, Janusz Ałachowicz | str. 533
3. Restrukturyzacja zakładów opieki zdrowotnej, Marcin Kautsch | str. 536

3.1. Tło przekształceń restrukturyzacyjnych str.	536
3.2. Definiowanie restrukturyzacji str.	538
3.3. Restrukturyzacja w ochronie zdrowia w Polsce str.	539
3.4. Proces restrukturyzacji str.	540
3.5. Wybrane techniki wsparcia/narzędzia procesu restrukturyzacji str.	542
3.6. Podsumowanie str.	546
4. Zarządzanie w praktyce. Restrukturyzacja szpitala, Marcin Kautsch, Witold Ponikło, Marek Haber str.	548
5. Wyzwania i przyszłe zmiany: co czeka system ochrony zdrowia, Marcin Kautsch str.	551
5.1. Wprowadzenie str.	551
5.2. Wyzwania stałe i bieżące str.	552
5.3. Wyzwania systemowe (ochrona zdrowia) str.	554
5.4. Wybrane wyzwania technologiczne str.	563
5.5. Polski system opieki zdrowotnej w dobie globalizacji str.	567
5.6. Podsumowanie str.	571
Bibliografia str.	573
Akty prawne str.	585