

---

## Spis treści

Wykaz skrótów .....	19
Jeszcze nowsze wyzwania? .....	21
Wprowadzenie: dlaczego i dla kogo powstała ta książka .....	25

### CZĘŚĆ I

#### ORGANIZACJA OPIEKI ZDROWOTNEJ I UWARUNKOWANIA JEJ DZIAŁANIA

<b>1. Organizacja i zarządzanie, Damian Makowski, Dariusz Jemielniak .....</b>	<b>33</b>
1.1. Nauki organizacji i zarządzania jako wyodrębniona dziedzina nauk społecznych .....	33
1.2. Organizacja: pojęcie, cele. Rodzaje struktur organizacyjnych. Kultura organizacji .....	34
1.2.1. Definicja organizacji .....	34
1.2.2. Struktura organizacji .....	37
1.2.3. Zasoby i procesy .....	41
1.2.4. Kultura organizacji .....	42
1.3. Menedżer i jego role w organizacji .....	45
1.3.1. Funkcje zarządzania – klasyczne i współczesne .....	50
1.3.2. Style kierowania .....	51
1.4. Rys historyczny i podsumowanie .....	55
<b>2. Modele systemów opieki zdrowotnej na świecie, Roman Lewandowski ...</b>	<b>58</b>
2.1. Wprowadzenie .....	58
2.2. Teoretyczne modele systemu ochrony zdrowia .....	59
2.3. Podstawowe rodzaje systemów ochrony zdrowia .....	61
2.4. Podsumowanie .....	66

<b>3. Dualne otoczenie organizacji opieki zdrowotnej, Jacek Klich</b> .....	68
3.1. Wprowadzenie .....	68
3.2. Quasi-rynkowe otoczenie podmiotów sektora ochrony zdrowia .....	69
3.2.1. Nierównowaga między płatnikiem i świadczeniodawcami .....	69
3.2.2. Nierównowaga między organem założycielskim i samodzielnym publicznym zakładem opieki zdrowotnej .....	70
3.3. Rynekowe otoczenie podmiotów sektora ochrony zdrowia .....	76
3.4. Podsumowanie .....	78
<b>4. Organizacje opieki zdrowotnej, Jacek Klich</b> .....	79
4.1. Wprowadzenie .....	79
4.2. Świadczeniobiorcy .....	80
4.3. Świadczeniodawcy (podmioty lecznicze) .....	81
4.4. Płatnicy .....	82
4.5. Ministerstwo Zdrowia .....	83
4.6. Producenci i dostawcy .....	84
4.7. Organizacje reprezentujące świadczeniodawców i producentów .....	86
4.8. Organizacje i instytucje reprezentujące interesy pacjentów .....	86
4.9. Podsumowanie .....	87
<b>5. Charakterystyka zarządzania zakładem opieki zdrowotnej,   Marcin Kautsch</b> .....	88
5.1. Wprowadzenie .....	88
5.2. Zakład opieki zdrowotnej jako organizacja .....	89
5.3. Cechy charakterystyczne zakładów opieki zdrowotnej .....	96
5.4. Szpitalne niepubliczne zakłady opieki zdrowotnej .....	99
5.5. Podsumowanie .....	104
<b>6. Źródła finansowania zakładów opieki zdrowotnej i metody zakupu   świadczeń zdrowotnych, Aleksandra Kaczor, Marcin Kautsch</b> .....	107
6.1. Wprowadzenie .....	107
6.2. Przychody zakładu opieki zdrowotnej .....	109
6.3. Pozyskanie środków finansowych przez zakłady opieki zdrowotnej .....	110
6.4. Źródła finansowania działalności ZOZ-ów .....	112
6.5. Sposoby płacenia za usługi zdrowotne .....	113
6.6. Podsumowanie .....	116

## CZĘŚĆ II

### OKREŚLANIE POŁOŻENIA ORGANIZACJI

<b>1. Elementy otoczenia organizacji, Jacek Klich, Marcin Kautsch .....</b>	<b>121</b>
1.1. Otoczenie organizacji .....	121
1.1.1. Otoczenie dalsze .....	122
1.1.2. Otoczenie bliższe .....	127
1.2. Zastosowanie analizy otoczenia bliższego i dalszego .....	130
1.3. Podsumowanie .....	131
<b>2. Narzędzia do określania położenia organizacji względem najważniejszych interesariuszy, Jacek Klich, Marcin Kautsch .....</b>	<b>132</b>
2.1. SPACE .....	132
2.2. Analiza PEST .....	134
2.2.1. Etapy tworzenia analizy .....	135
2.2.2. Odmiany analizy PEST .....	138
2.3. Mapa interesariuszy .....	139
2.4. Metody portfelowe .....	140
2.4.1. Macierz BCG (Boston Consulting Group).....	141
2.4.2. Macierz McKinsey'a .....	142
2.5. Benchmarking .....	144
2.6. Analiza 5 sił Portera .....	146
2.7. Podsumowanie .....	151
<b>3. Zarządzanie w praktyce. Analiza PEST otoczenia szpitala X, Adam Wesoly .....</b>	<b>153</b>
<b>4. Zarządzanie w praktyce. Ocena atrakcyjności sektora ochrony zdrowia na przykładzie NZOZ-u - analiza 5 sił Portera, Małgorzata Ćwierz .....</b>	<b>157</b>
4.1. Wprowadzenie .....	157
4.2. 5 sił Portera dla centrum medycznego .....	157
4.2.1. Groźba wejścia nowych konkurentów na rynek .....	158
4.2.2. Siła przetargowa nabywców .....	158
4.2.3. Siła przetargowa dostawców .....	159
4.2.4. Intensywność rywalizacji wewnątrz sektora .....	160
4.2.5. Zagrożenia ze strony substytutów .....	161
4.3. Podsumowanie .....	162
<b>5. Zarządzanie w praktyce. Wykorzystanie macierzy BCG w analizie strategicznej szpitala, Adriana Duda, Ilona Szczecina, Kamila Trąbka, Alicja Wacnik .....</b>	<b>163</b>

5.1. Analiza portfela produktów SP ZOZ-u w Proszowicach .....	163
5.2. Interpretacja matrycy BCG .....	166
5.3. Podsumowanie .....	167

### CZĘŚĆ III

#### REALIZACJA WIZJI ORGANIZACJI

<b>1. Wizja organizacji, Jacek Klich .....</b>	<b>173</b>
1.1. Definicja wizji .....	173
1.2. Budowanie wizji .....	176
1.3. Realizacja wizji .....	178
1.4. Wizja a strategia organizacji .....	178
1.5. Podsumowanie .....	179
<b>2. Tworzenie i wdrażanie strategii organizacji, Jacek Klich, Marcin Kautsch .....</b>	<b>180</b>
2.1. Definicja i składowe strategii .....	180
2.2. Rodzaje strategii .....	181
2.2.1. Podział strategii w oparciu o model 5 sił Portera .....	181
2.2.2. Podział strategii w oparciu o model SPACE .....	183
2.2.3. Inne rodzaje strategii .....	186
2.3. Analiza strategiczna .....	186
2.4. Budowanie strategii .....	187
2.5. Implementacja strategii, rola lidera .....	190
2.6. Podsumowanie .....	192
<b>3. Zarządzanie w praktyce. Rozwój firmy medycznej, Dariusz Zowczak, Michał Meller .....</b>	<b>193</b>
<b>4. Zarządzanie w praktyce. Analiza rynku i konkurencji Szpitala Powiatowego w Rawiczu, Krystyna Ewa Szwedler .....</b>	<b>197</b>
4.1. Lecznictwo szpitalne .....	197
4.2. Ratownictwo medyczne .....	198
4.3. Świadczenia pielęgnacyjne i opiekuńcze .....	199
4.4. Ambulatoryjna opieka specjalistyczna .....	199
4.5. Podstawowa Opieka Zdrowotna .....	201
4.6. Podsumowanie .....	201
<b>5. Zarządzanie w praktyce. Problemy z opracowaniem strategii szpitala publicznego, Roksana Dela, Małgorzata Ściubisz .....</b>	<b>205</b>
5.1. Otoczenie dalsze szpitala .....	205
5.2. Otoczenie bliższe szpitala .....	206
5.3. Analiza struktur wewnętrznych organizacji i jej zasobów .....	207
5.4. Podsumowanie .....	212

<b>6. Biznesplan, Marcin Kautsch</b> .....	214
6.1. Wprowadzenie .....	214
6.2. Elementy i sposób opracowania biznesplanu .....	215
6.3. Elementy biznesplanu – omówienie .....	219
6.4. Podsumowanie .....	221
<b>7. Zarządzanie w praktyce. Otwarcie oddziału szpitalnego jako przykład biznesplanu, Urszula Chosianna, Dorota Borzestowska</b> .....	222
7.1. Wprowadzenie .....	222
7.2. Diagnoza problemu .....	222
7.3. Opracowanie projektu .....	223
7.4. Problemy z wdrożeniem projektu .....	223
7.5. Podsumowanie .....	224
<b>8. Zarządzanie w praktyce. Biznesplan – ujęcie finansowe, Aleksandra Kaczor, Marcin Kautsch</b> .....	225
<b>9. Podstawy marketingu usług zdrowotnych, Iga Rudawska</b> .....	231
9.1. Wprowadzenie .....	231
9.2. Orientacja marketingowa w usługach medycznych – koncepcja i bariery wdrażania .....	231
9.3. Specyfika marketingu w zakładach opieki zdrowotnej .....	234
9.4. Kształtowanie usługi medycznej jako produktu .....	238
9.5. Pozycjonowanie zakładu opieki zdrowotnej na rynku usług medycznych .....	241
9.6. Ograniczenia stosowania ceny i promocji usług medycznych jako narzędzi marketingu .....	244
9.7. Podsumowanie .....	246
<b>10. Zarządzanie w praktyce. Wprowadzenie nowego produktu na rynek, Barbara Prokurat</b> .....	247
10.1. Optymalizacja procedury badawczej .....	247
10.2. Określenie grupy docelowej .....	248
10.3. Sporządzenie oferty współpracy dla partnerów oraz określenie ceny detailed usługi .....	248
10.4. Ustalenie kanałów dystrybucji usługi .....	248
10.5. Określenie sposobów promocji usługi .....	248
<b>11. Zarządzanie w praktyce. Strategia zwiększenia liczby skierowań do Wojewódzkiego Szpitala Rehabilitacyjnego dla Dzieci w Ameryce, Kinga Augustin-Gutkowska, Anna Radomska-Wilczewska</b> .....	250

## CZĘŚĆ IV

### ZASOBY ORGANIZACJI

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

4.4.4. Motywacyjna rola wynagrodzenia .....	313
4.4.5. Cechy systemów wynagradzania .....	315
4.4.6. Podsumowanie .....	316
4.5. Negocjacje .....	317
4.5.1. Negocjacje a konflikty .....	317
4.5.2. Style negocjacji .....	318
4.5.3. Strategie negocjacji .....	319
4.5.4. Taktyki i techniki negocjacyjne .....	320
4.5.5. Warunki skutecznych negocjacji, błędy w procesie negocjowania .....	323
4.5.6. Podsumowanie .....	325
4.6. Zakończenie .....	326
<b>5. Zarządzanie w praktyce. Standaryzacja i motywacja jako narzędzia poprawy jakości i efektywności pracy, Urszula Przybył, Magdalena Papazjan .....</b>	<b>328</b>
<b>6. Zarządzanie w praktyce. Łamiąc zdroworozsądkowe reguły zarządzania. Czy w tym szaleństwie jest metoda?, Agaton Jankowski .....</b>	<b>331</b>
<b>7. Urządzenia i aparatura medyczna, Witold Ponikło .....</b>	<b>338</b>
7.1. Wprowadzenie .....	338
7.2. Obowiązki użytkowników wyrobów medycznych .....	339
7.3. Klasyfikacja aparatury medycznej .....	341
7.4. Koszty zakupu i użytkowania aparatury medycznej .....	343
7.4.1. Grupa I – koszt zakupu .....	343
7.4.2. Grupa II – koszt eksploatacji .....	344
7.5. Cykl życia i odtwarzanie zasobów aparaturowych instytucji ochrony zdrowia .....	346
7.6. Podsumowanie .....	350
<b>8. Nieruchomości i infrastruktura techniczna instytucji ochrony zdrowia, Witold Ponikło .....</b>	<b>352</b>
8.1. Wprowadzenie .....	352
8.2. Budynek .....	353
8.3. Sieci zasilające .....	359
8.4. Instalacje .....	361
8.5. Podsumowanie .....	364
<b>9. Outsourcing jako alternatywa dla klasycznego podejścia do zarządzania zasobami organizacji, Jacek Klich .....</b>	<b>366</b>
9.1. Istota outsourcingu .....	366

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

## CZĘŚĆ V

### WYMIARY EFEKTYWNOŚCI ZARZĄDZANIA

<b>1. Narzędzia zarządzania i poprawy efektywności funkcjonowania organizacji ochrony zdrowia, <i>Marcin Kautsch</i> .....</b>	<b>379</b>
<b>2. Zarządzanie w praktyce. Planowanie zapotrzebowania na usługi medyczne i możliwości redukcji kosztów świadczeń medycznych, <i>Malcolm Whitfield</i> .....</b>	<b>383</b>
<b>3. Zarządzanie w praktyce. Kurs przywódców dla średniej kadry zarządzającej ZOZ-u Sucha Beskidzka, <i>Marek Haber, Dariusz Poznański, Marcin Kautsch</i> .....</b>	<b>386</b>
3.1. Wprowadzenie .....	386
3.2. Opis projektu .....	387
3.3. Podsumowanie – efekty podjętych działań, czynniki sukcesu .....	387
<b>4. Zarządzanie w praktyce. Zrównoważona Karta Wyników jako narzędzie zarządcze, <i>Roman Lewandowski</i> .....</b>	<b>389</b>
<b>5. Zarządzanie w praktyce. Poprawa efektywności funkcjonowania rejestracji, <i>Urszula Lasa</i> .....</b>	<b>392</b>
<b>6. Zarządzanie w praktyce. Procedura postępowania w zabiegach pielęgnacyjnych zmiany opatrunku w ambulatorium Centrum Medycznego Damiana, <i>Anna Dudzińska</i> .....</b>	<b>395</b>
<b>7. Zarządzanie w praktyce. Analiza efektywności sprzedaży jako element przygotowania zamówień i oceny potencjału apteki, <i>Katarzyna Gawlik</i> .....</b>	<b>398</b>
<b>8. Zarządzanie w praktyce. Ocena zmienności kosztów leczenia szpitalnego, <i>Małgorzata Cygańska</i> .....</b>	<b>401</b>



<b>9. Zarządzanie w praktyce. Postępowanie diagnostyczno-lecznicze w chorobach gruczołu piersiowego jako przykład zarządzania projektem, Henryka Nagórzańska .....</b>	<b>405</b>
<b>10. Zarządzanie w praktyce. Grupa zakupowa w jednostkach ochrony zdrowia województwa warmińsko-mazurskiego, Irena Kierzkowska, Stanisława Mastowska .....</b>	<b>408</b>
10.1. Proces tworzenia grupy zakupowej .....	409
10.2. Wspólne postępowania .....	410
10.3. Podsumowanie .....	411
<b>11. Zarządzanie w praktyce. Innowacyjne zamówienie publiczne w ZOZ-ie Sucha Beskidzka, Mateusz Lichoń .....</b>	<b>413</b>
11.1. Przygotowania do innowacyjnego zamówienia .....	414
11.2. Identyfikowanie potrzeby ZOZ-u Sucha Beskidzka .....	414
11.3. Komunikacja z rynkiem .....	415
11.4. Dialog techniczny .....	416
11.5. Dalsze działania i plany .....	417
11.6. Podsumowanie .....	417
<b>12. Zarządzanie w praktyce. Zastosowanie systemu RFID/RTLS w Szpitalu Uniwersyteckim w Krakowie do identyfikacji składników majątku, Kazimierz Cięciak .....</b>	<b>419</b>

## CZĘŚĆ VI

### JAKOŚĆ W OCHRONIE ZDROWIA

<b>1. Jakość i zarządzanie jakością, Rafał Staszewski, Marcin Kautsch .....</b>	<b>427</b>
1.1. Wprowadzenie .....	427
1.2. Kształtowanie się pojęcia jakości w usługach medycznych .....	427
1.3. W kierunku TQM .....	430
1.4. Kultura organizacji – kultura jakości .....	434
1.5. Bezpieczeństwo pacjenta – kluczowy wymiar jakości usług medycznych .....	435
1.6. Ocena i pomiar jakości w opiece zdrowotnej .....	440
1.7. Przywództwo na rzecz jakości .....	447
1.8. Podsumowanie .....	449
<b>2. Narzędzia poprawy jakości, Rafał Staszewski, Marcin Kautsch .....</b>	<b>452</b>
2.1. Wprowadzenie .....	452
2.2. Narzędzia oparte na danych ilościowych .....	452
2.2.1. Burza mózgów .....	452

2.2.2. Schemat blokowy .....	453
2.2.3. Diagram Ishikawy (przyczynowo-skutkowy) .....	454
2.3. Narzędzia oparte na danych liczbowych .....	457
2.3.1. Lista kontrolna .....	457
2.3.2. Analiza Pareto .....	457
2.3.3. FMEA .....	460
2.3.4. Histogram .....	465
2.4. Podsumowanie .....	465
<b>3. Zarządzanie w praktyce. Przewodnik po szpitalu jako przykład działań na rzecz jakości postrzeganej, Rafał Staszewski, Marcin Kautch .....</b>	<b>467</b>
<b>4. Zarządzanie w praktyce. Karta opisu zabiegu jako kliniczny element wdrażanego systemu zarządzania jakością ISO 9001, Anna Potasińska-Sobkowska .....</b>	<b>470</b>
<b>5. Jakość certyfikowana, Roman Lewandowski .....</b>	<b>474</b>
5.1. Wprowadzenie .....	474
5.2. Historia standaryzacji jakości w ochronie zdrowia .....	475
5.3. Systemy zarządzania jakością – rodzina norm ISO 9000 .....	477
5.4. Zarys wymagań, jakie musi spełniać system zarządzania jakością, aby był zgodny z normą ISO 9001:2009 .....	481
5.5. Etapy wdrożenia i certyfikacji systemu zarządzania jakością zgodnego z normami serii ISO 9000 .....	486
5.6. Program Akredytacji Szpitali Centrum Monitorowania Jakości w Ochronie Zdrowia .....	487
5.7. Procedura przyznawania akredytacji .....	489
5.8. Inne systemy zewnętrznej oceny i certyfikacji stosowane w organizacjach ochrony zdrowia .....	491
5.9. Porównanie systemu zarządzania jakością opartego o rodzinę norm ISO 9000 i Program Akredytacji Szpitali CMJ .....	492
5.10. Podsumowanie .....	494
<b>6. Zarządzanie w praktyce. Certyfikaty Wojewódzkiego Szpitala Rehabilitacyjnego dla Dzieci w Ameryce, Roman Lewandowski .....</b>	<b>496</b>
<b>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 .....</b>	<b>500</b>

## CZĘŚĆ VII PERSPEKTYWY

<b>1. Zmiany na rynku świadczeniodawców i świadczeń zdrowotnych w Polsce, Marcin Kautsch</b> .....	509
1.1. Wprowadzenie .....	509
1.2. Lecznictwo stacjonarne .....	511
1.3. Lecznictwo ambulatoryjne .....	520
1.4. Inne sektory, wzrost wielkości zakładów opieki zdrowotnej .....	522
1.5. Budżet publicznego płatnika .....	526
1.6. Podsumowanie .....	532
<b>2. Zarządzanie w praktyce. Przekształcenie samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej w spółkę – Szpital Powiatowy w Rawiczu, Janusz Ałtachowicz</b> .....	533
<b>3. Restrukturyzacja zakładów opieki zdrowotnej, Marcin Kautsch</b> .....	536
3.1. Tło przekształceń restrukturyzacyjnych .....	536
3.2. Definiowanie restrukturyzacji .....	538
3.3. Restrukturyzacja w ochronie zdrowia w Polsce .....	539
3.4. Proces restrukturyzacji .....	540
3.5. Wybrane techniki wsparcia/narzędzia procesu restrukturyzacji .....	542
3.6. Podsumowanie .....	546
<b>4. Zarządzanie w praktyce. Restrukturyzacja szpitala, Marcin Kautsch, Witold Ponikło, Marek Haber</b> .....	548
<b>5. Wyzwania i przyszłe zmiany: co czeka system ochrony zdrowia, Marcin Kautsch</b> .....	551
5.1. Wprowadzenie .....	551
5.2. Wyzwania stałe i bieżące .....	552
5.3. Wyzwania systemowe (ochrona zdrowia) .....	554
5.4. Wybrane wyzwania technologiczne .....	563
5.5. Polski system opieki zdrowotnej w dobie globalizacji .....	567
5.6. Podsumowanie .....	571
<b>Bibliografia</b> .....	573
<b>Akty prawne</b> .....	585



A-38427