

## Spis treści

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Wykaz skrótów .....</b>                                                                 | <b>15</b> |
| <b>Wprowadzenie .....</b>                                                                  | <b>17</b> |
| <b>CZĘŚĆ I</b>                                                                             |           |
| <b>Organizacja i zarządzanie .....</b>                                                     | <b>21</b> |
| <b>Organizacja i zarządzanie, <i>Damian Makowski, Dariusz Jemielniak</i> .....</b>         | <b>21</b> |
| 1. Nauki organizacji i zarządzania jako wyodrębniona dziedzina nauk społecznych .....      | 21        |
| 2. Organizacja: pojęcie, cele. Rodzaje struktur organizacyjnych. Kultura organizacji ..... | 22        |
| 3. Menedżer i jego role w organizacji .....                                                | 34        |
| 4. Rys historyczny i podsumowanie .....                                                    | 44        |
| <b>Modele systemów opieki zdrowotnej na świecie, <i>Roman Lewandowski</i> .....</b>        | <b>47</b> |
| 1. Teoretyczne modele systemu ochrony zdrowia .....                                        | 48        |
| 2. Podstawowe rodzaje systemów ochrony zdrowia .....                                       | 50        |
| <b>Dualne otoczenie organizacji opieki zdrowotnej, <i>Jacek Klich</i> .....</b>            | <b>57</b> |
| 1. Quasi-rynkowe otoczenie podmiotów sektora ochrony zdrowia .....                         | 58        |
| 2. Rynkowe otoczenie podmiotów sektora ochrony zdrowia .....                               | 64        |
| <b>Organizacje opieki zdrowotnej, <i>Jacek Klich</i> .....</b>                             | <b>67</b> |
| 1. Świadczeniobiorcy .....                                                                 | 68        |
| 2. Świadczeniodawcy .....                                                                  | 69        |
| 3. Płatnicy .....                                                                          | 71        |
| 4. Ministerstwo Zdrowia .....                                                              | 73        |
| 5. Producenci i dostawcy .....                                                             | 74        |
| 6. Organizacje reprezentujące świadczeniodawców i producentów .....                        | 75        |
| 7. Organizacje i instytucje reprezentujące interesy pacjentów .....                        | 76        |

|                                                                                                                                      |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Specyfika zarządzania zakładem opieki zdrowotnej, Marcin Kautsch .....</b>                                                        | <b>78</b>  |
| 1. Zakład opieki zdrowotnej jako organizacja .....                                                                                   | 78         |
| 2. Cechy charakterystyczne zakładów opieki zdrowotnej .....                                                                          | 82         |
| 3. NZOZ-y szpitalne .....                                                                                                            | 84         |
| <b>Źródła finansowania zakładów opieki zdrowotnej i metody zakupu świadczeń zdrowotnych, Aleksandra Kaczor, Marcin Kautsch .....</b> | <b>89</b>  |
| 1. Przychody zakładu opieki zdrowotnej .....                                                                                         | 91         |
| 2. Pozyskanie środków finansowych przez zakłady opieki zdrowotnej .....                                                              | 92         |
| 3. Źródła finansowania działalności zoz-ów .....                                                                                     | 94         |
| 4. Sposoby płacenia za usługi zdrowotne .....                                                                                        | 95         |
| <b>CZĘŚĆ II</b>                                                                                                                      |            |
| <b>Określanie położenia organizacji .....</b>                                                                                        | <b>101</b> |
| <b>Elementy otoczenia organizacji, Jacek Klich, Marcin Kautsch .....</b>                                                             | <b>101</b> |
| 1. Otoczenie organizacji .....                                                                                                       | 101        |
| 1.1. Otoczenie dalsze .....                                                                                                          | 102        |
| 1.2. Otoczenie bliższe .....                                                                                                         | 107        |
| 2. Praktyczny wymiar analizy elementów otoczenia bliższego i dalszego .....                                                          | 111        |
| <b>Narzędzia do określania położenia organizacji, Jacek Klich, Marcin Kautsch .....</b>                                              | <b>113</b> |
| 1. SPACE .....                                                                                                                       | 113        |
| 2. Analiza PEST .....                                                                                                                | 116        |
| 3. Mapa udziałowców/interesariuszy .....                                                                                             | 120        |
| 4. Metody portfelowe .....                                                                                                           | 122        |
| 5. Benchmarking .....                                                                                                                | 125        |
| 6. Analiza 5 sił Portera .....                                                                                                       | 128        |
| <b>CZĘŚĆ III</b>                                                                                                                     |            |
| <b>Realizacja wizji organizacji .....</b>                                                                                            | <b>135</b> |
| <b>Wizja organizacji, Jacek Klich .....</b>                                                                                          | <b>135</b> |
| 1. Definicja wizji .....                                                                                                             | 135        |
| 2. Budowanie wizji .....                                                                                                             | 138        |
| 3. Realizacja wizji .....                                                                                                            | 140        |
| 4. Wizja a strategia organizacji .....                                                                                               | 141        |
| <b>Tworzenie i wdrażanie strategii organizacji, Jacek Klich, Marcin Kautsch .....</b>                                                | <b>143</b> |
| 1. Definicja i składowe strategii .....                                                                                              | 143        |
| 2. Rodzaje strategii .....                                                                                                           | 144        |

|                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3. Analiza strategiczna .....                                                                                   | 148 |
| 4. Budowanie strategii .....                                                                                    | 149 |
| 5. Implementacja strategii, rola lidera .....                                                                   | 152 |
| Zarządzanie w praktyce                                                                                          |     |
| Rozwój firmy medycznej, <i>Dariusz Zowczak, Michał Meller</i> .....                                             | 155 |
| <b>Biznesplan, Marcin Kautsch</b> .....                                                                         | 158 |
| 1. Elementy i sposób opracowania biznesplanu .....                                                              | 159 |
| 2. Elementy biznesplanu – omówienie .....                                                                       | 163 |
| Zarządzanie w praktyce                                                                                          |     |
| Otwarcie oddziału szpitalnego jako przykład biznesplanu,<br><i>Urszula Chosianna, Dorota Borzestowska</i> ..... | 166 |
| Biznesplan – ujęcie finansowe, <i>Aleksandra Kaczor, Marcin Kautsch</i> .....                                   | 169 |
| <b>Podstawy marketingu usług zdrowotnych, Iga Rudawska</b> .....                                                | 175 |
| 1. Orientacja marketingowa w usługach medycznych – koncepcja<br>i bariery wdrażania .....                       | 175 |
| 2. Specyfika marketingu w zakładach opieki zdrowotnej .....                                                     | 178 |
| 3. Kształtowanie usługi medycznej jako produktu .....                                                           | 182 |
| 4. Pozycjonowanie zakładu opieki zdrowotnej na rynku usług<br>medycznych .....                                  | 186 |
| 5. Ograniczenia stosowania ceny i promocji usług medycznych<br>jako narzędzi marketingu .....                   | 189 |
| Zarządzanie w praktyce                                                                                          |     |
| Wprowadzenie nowego produktu na rynek, <i>Barbara Prokurat</i> .....                                            | 192 |
| <b>CZĘŚĆ IV</b>                                                                                                 |     |
| <b>Zasoby organizacji</b> .....                                                                                 | 195 |
| <b>Podstawy zarządzania finansami, Aleksandra Kaczor</b> .....                                                  | 195 |
| 1. Budżetowanie .....                                                                                           | 195 |
| 2. Rachunkowość .....                                                                                           | 202 |
| 3. Rachunek kosztów i rachunek wyników .....                                                                    | 204 |
| Zarządzanie w praktyce                                                                                          |     |
| Budżetowanie szpitala powiatowego, <i>Janusz Baczewski, Marek Haber</i> .....                                   | 215 |
| Budżetowanie ogólnopolskiej firmy diagnostycznej, <i>Wacław Dziurzyński</i> .....                               | 220 |
| <b>Zarządzanie zasobami ludzkimi, Violetta Kijowska</b> .....                                                   | 224 |
| 1. Planowanie zasobów ludzkich, dobór personelu .....                                                           | 226 |
| 1.1. Planowanie zasobów ludzkich a planowanie potrzeb<br>kadrowych .....                                        | 226 |

|                                                                                                                             |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1.2. Dobór personelu .....                                                                                                  | 227        |
| 2. System okresowych ocen pracowników .....                                                                                 | 241        |
| 2.1. System ocen pracowniczych .....                                                                                        | 242        |
| 2.2. System ocen pracowniczych w zakładach opieki zdrowotnej<br>w Polsce – w świetle badań .....                            | 248        |
| 3. Systemy wynagradzania pracowników .....                                                                                  | 250        |
| 3.1. Zarządzanie systemem wynagrodzeń .....                                                                                 | 250        |
| 3.2. Projektowanie systemu wynagrodzeń .....                                                                                | 251        |
| 3.3. Nowa płaca – system wynagrodzeń a strategia organizacji .....                                                          | 252        |
| 3.4. Motywacyjna rola wynagrodzenia .....                                                                                   | 252        |
| 3.5. Konstruowanie systemów wynagradzania .....                                                                             | 254        |
| 4. Negocjacje .....                                                                                                         | 257        |
| 4.1. Negocjacje a konflikty .....                                                                                           | 257        |
| 4.2. Style negocjacji .....                                                                                                 | 258        |
| 4.3. Strategie negocjacji .....                                                                                             | 259        |
| 4.4. Taktyki i techniki negocjacyjne .....                                                                                  | 260        |
| 4.5. Warunki skutecznych negocjacji, błędy w procesie negocjowania .....                                                    | 263        |
| Zarządzanie w praktyce                                                                                                      |            |
| Standaryzacja i motywacja jako narzędzia poprawy jakości<br>i efektywności pracy, Urszula Przybył, Magdalena Papazjan ..... | 268        |
| <b>Urządzenia i aparatura medyczna, Witold Ponikło .....</b>                                                                | <b>271</b> |
| 1. Obowiązki użytkowników wyrobów medycznych .....                                                                          | 272        |
| 2. Klasyfikacja aparatury medycznej .....                                                                                   | 274        |
| 3. Koszty zakupu i użytkowania aparatury medycznej .....                                                                    | 276        |
| 4. Cykl życia i odtwarzanie zasobów aparaturowych instytucji<br>ochrony zdrowia .....                                       | 279        |
| <b>Nieruchomości i infrastruktura techniczna instytucji ochrony zdrowia,<br/>Witold Ponikło .....</b>                       | <b>285</b> |
| 1. Budynki .....                                                                                                            | 286        |
| 2. Sieci zasilające .....                                                                                                   | 292        |
| 3. Instalacje .....                                                                                                         | 294        |
| <b>Outsourcing jako alternatywa dla klasycznego podejścia do zarządzania<br/>zasobami organizacji, Jacek Klich .....</b>    | <b>299</b> |
| 1. Istota outsourcingu .....                                                                                                | 299        |
| 2. Cele outsourcingu .....                                                                                                  | 300        |
| 3. Rodzaje outsourcingu .....                                                                                               | 301        |
| 4. Doświadczenia międzynarodowe z outsourcingiem w ochronie<br>zdrowia .....                                                | 302        |

|                                                                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5. Outsourcing w polskim systemie ochrony zdrowia i warunki jego efektywnego stosowania .....                             | 304 |
| Zarządzanie w praktyce                                                                                                    |     |
| Korzyści z outsourcingu usług laboratoryjnych, <i>Dariusz Zowczak, Michał Meller</i> .....                                | 307 |
| <b>CZĘŚĆ V</b>                                                                                                            |     |
| <b>Jakość w ochronie zdrowia</b> .....                                                                                    | 311 |
| <b>Jakość i zarządzanie jakością, <i>Rafał Staszewski, Marcin Kautsch</i></b> .....                                       | 311 |
| 1. Kształtowanie się pojęcia jakości w usługach medycznych .....                                                          | 311 |
| 2. W kierunku TQM .....                                                                                                   | 314 |
| 3. Kultura organizacji – kultura jakości .....                                                                            | 319 |
| 4. Bezpieczeństwo pacjenta – kluczowy wymiar jakości usług medycznych .....                                               | 320 |
| 5. Ocena i pomiar jakości w opiece zdrowotnej .....                                                                       | 323 |
| 6. Przywództwo na rzecz jakości .....                                                                                     | 331 |
| <b>Narzędzia poprawy jakości, <i>Rafał Staszewski, Marcin Kautsch</i></b> .....                                           | 336 |
| 1. Narzędzia oparte na danych nieliczbowych .....                                                                         | 336 |
| 2. Narzędzia oparte na danych liczbowych .....                                                                            | 341 |
| Zarządzanie w praktyce                                                                                                    |     |
| Przewodnik po szpitalu jako przykład działań na rzecz jakości postrzeganej, <i>Rafał Staszewski, Marcin Kautsch</i> ..... | 351 |
| <b>Jakość certyfikowana, <i>Roman Lewandowski</i></b> .....                                                               | 354 |
| 1. Historia standaryzacji jakości w ochronie zdrowia .....                                                                | 355 |
| 2. Systemy zarządzania jakością – rodzina norm ISO 9000 .....                                                             | 357 |
| 3. Zarys wymagań, jakie musi spełniać system zarządzania jakością, aby był zgodny z normą ISO 9001:2009 .....             | 362 |
| 4. Etapy wdrożenia i certyfikacji systemu zarządzania jakością zgodnego z normami serii ISO 9000 .....                    | 366 |
| 5. Program Akredytacji Szpitali Centrum Monitorowania Jakości w Ochronie Zdrowia .....                                    | 368 |
| 6. Procedura przyznawania akredytacji .....                                                                               | 370 |
| 7. Inne systemy zewnętrznej oceny i certyfikacji stosowane w organizacjach ochrony zdrowia .....                          | 372 |
| 8. Porównanie systemu zarządzania jakością opartego o rodzinę norm ISO 9000 i Program Akredytacji Szpitali CMJ .....      | 373 |
| Zarządzanie w praktyce                                                                                                    |     |
| Certyfikaty Wojewódzkiego Szpitala Rehabilitacyjnego dla Dzieci w Ameryce, <i>Roman Lewandowski</i> .....                 | 376 |

**CZĘŚĆ VI**

|                                               |            |
|-----------------------------------------------|------------|
| <b>Wymiary efektywności zarządzania .....</b> | <b>381</b> |
|-----------------------------------------------|------------|

|                                                                                                                      |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Narzędzia zarządzania i poprawy efektywności funkcjonowania organizacji ochrony zdrowia, Marcin Kautsch .....</b> | <b>381</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|

**Zarządzanie w praktyce**

|                                                                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Planowanie zapotrzebowania na usługi medyczne i możliwości redukcji kosztów świadczeń medycznych, <i>Malcolm Whitfield</i> .....            | 387 |
| Kurs przywódców dla średniej kadry zarządzającej ZOZ-u Sucha Beskidzka, <i>Marek Haber, Dariusz Poznański, Marcin Kautsch</i> .....         | 388 |
| Zrównoważona Karta Wyników jako narzędzie zarządcze, <i>Roman Lewandowski</i> .....                                                         | 391 |
| Poprawa efektywności funkcjonowania rejestracji, <i>Urszula Lasa</i> .....                                                                  | 394 |
| Procedura postępowania w zabiegach pielęgnacyjnych zmiany opatrunku w ambulatorium Centrum Medycznego Damiana, <i>Anna Dudzińska</i> .....  | 397 |
| Analiza efektywności sprzedaży jako element przygotowania zamówień i oceny potencjału apteki, <i>Katarzyna Gawlik</i> .....                 | 400 |
| Ocena zmienności kosztów leczenia szpitalnego, <i>Małgorzata Cygańska</i> .....                                                             | 403 |
| Postępowanie diagnostyczno-lecznicze w chorobach gruczołu piersiowego jako przykład zarządzania projektem, <i>Henryka Nagórzańska</i> ..... | 408 |

**CZĘŚĆ VII**

|                                                                         |            |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Wyzwania stojące przed systemem opieki zdrowotnej w Polsce .....</b> | <b>413</b> |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|

|                                                                                                 |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Zmiany na rynku świadczeniodawców i świadczeń zdrowotnych w Polsce, Marcin Kautsch .....</b> | <b>413</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|

|                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Lecznictwo stacjonarne .....                                    | 414 |
| 2. Lecznictwo ambulatoryjne .....                                  | 418 |
| 3. Inne sektory, wzrost wielkości zakładów opieki zdrowotnej ..... | 420 |

**Zarządzanie w praktyce**

|                                                                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Przekształcenie samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej w spółkę – Szpital Powiatowy w Rawiczu, <i>Janusz Atłachowicz</i> ..... | 424 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                          |            |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Restrukturyzacja zakładów opieki zdrowotnej, Marcin Kautsch .....</b> | <b>427</b> |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|

|                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Tło przekształceń restrukturyzacyjnych .....                       | 427 |
| 2. Definiowanie restrukturyzacji .....                                | 429 |
| 3. Restrukturyzacja w ochronie zdrowia w Polsce .....                 | 430 |
| 4. Proces restrukturyzacji .....                                      | 431 |
| 5. Wybrane techniki wsparcia/narzędzia procesu restrukturyzacji ..... | 433 |

**Zarządzanie w praktyce**

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Restrukturyzacja szpitala, <i>Marcin Kautsch, Witold Ponikło, Marek Haber</i> ..... | 438 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                            |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Wpływ procesów globalizacji na systemy ochrony zdrowia, Jacek Klich .....</b>           | <b>441</b> |
| 1. Globalizacja a zdrowie .....                                                            | 441        |
| 2. Wpływ globalizacji na narodowe systemy ochrony zdrowia .....                            | 443        |
| 3. Globalizacja usług zdrowotnych .....                                                    | 445        |
| 4. Zwiększenie zakresu konkurencji poprzez globalizację wymiany<br>usług zdrowotnych ..... | 446        |
| 5. Globalizacja a polski system ochrony zdrowia .....                                      | 452        |
| <b>Bibliografia .....</b>                                                                  | <b>455</b> |
| <b>Akty prawne .....</b>                                                                   | <b>463</b> |