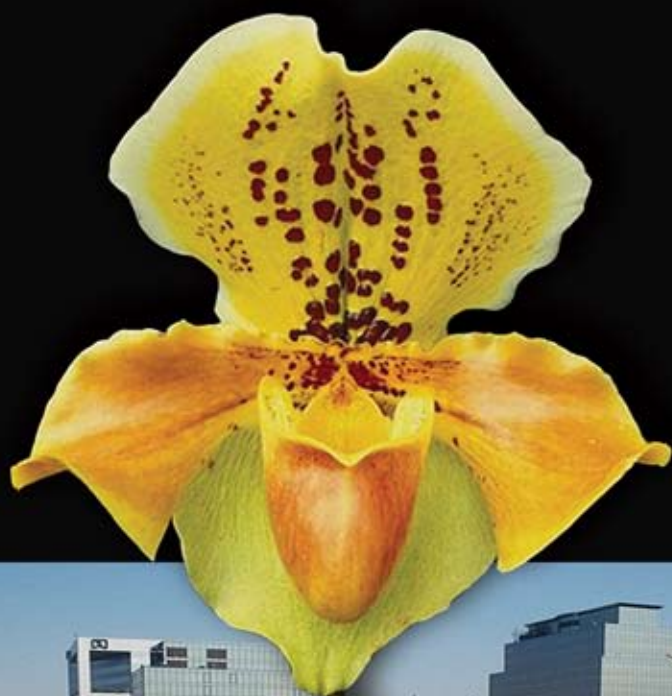


Marek Durlik

ZARZĄDZANIE W SŁUŻBIE ZDROWIA

organizacja procesowa i zarządzanie wiedzą



Placet

Wydawnictwo PLACET zaprasza do lektury



WYDAWNICTWO

Książki dla biznesu

Biznes

Zarządzanie

Marketing

ZZL

Bankowość

Języki

Unia Europejska

Finanse

Ekonomia

Informatyka

Marek Durlik

ZARZĄDZANIE

W SŁUŻBIE ZDROWIA

organizacja procesowa i zarządzanie wiedzą



Projekt okładki:
Aleksandra Olszewska

Redakcja:
Leszek Plak

© Copyright by Marek Durlik 2008

Wydanie ebook

Wydawca:
Wydawnictwo PLACET
ul. Mickiewicza 18a/1
01-517 Warszawa
tel.: (0-22) 839-36-26
fax: (0-22) 839-67-61
redakcja@placet.pl
<http://www.placet.pl>

Wszelkie prawa zastrzeżone.
Publikacja ani jej części nie mogą być w żadnej formie i za pomocą
jakichkolwiek środków technicznych reprodukowane
bez zgody właściciela copyright.

ISBN 978- 83-7488-042-8

Skład i łamanie: PLACET

Druk i oprawa: ebook.

Spis treści

WSTĘP	7
1. Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym	12
1.1. Rola wiedzy w działalności szpitala klinicznego	13
1.2. Rola kapitału intelektualnego	16
1.3. Zarządzanie wiedzą	17
2. System usługowy w ochronie zdrowia i jego otoczenie	21
2.1. System usługowy szpitala	22
2.2. Otoczenie systemu usługowego szpitala	24
3. Struktury organizacyjne w zarządzaniu szpitalem	26
3.1. Szpital jako organizacja kierująca się poczuciem misji	27
3.2. Charakterystyka strategicznych koncepcji struktury organizacyjnej szpitala	29
3.2.1. Klasyczna, funkcjonalna struktura, zwana też hierarchiczną	30
3.2.2. Procesowa organizacja usług medycznych i zarządzania szpitalem	32
3.2.3. Struktura macierzowa i sieciowa	34
3.2.4. Podstawowe różnice między organizacjami o strukturach funkcjonalnych i procesowych – nowy paradygmat zarządzania	36
3.2.5. Nowa kultura zarządzania	39
4. Wybór podstawowej koncepcji struktury organizacyjnej szpitala 45	45
4.1. Silne i słabe strony struktur funkcjonalnych szpitali w kraju	47
4.2. Problemy przechodzenia na struktury procesowe w zarządzaniu szpitalem – doświadczenia szpitalnictwa w Irlandii	51
4.2.1. Uwarunkowania krajowe	51

4.2.1. Uwarunkowania zagraniczne	54
5. Analiza przypadku wdrażania struktur procesowych, pierwsze osiągnięcia i porażki, wnioski	58
6. Uwarunkowania wdrażania struktur procesowych w polskim szpitalnictwie	63
6.1. Konieczne warunki zewnętrzne	65
6.2. Uwarunkowanie wewnętrzne	68
7. Kreowanie przekształceń strukturalnych w szpitalu klinicznym z wykorzystaniem reengineeringu	69
7.1. Radykalne przeprojektowanie i optymalizacja systemu procesów	72
7.2. Cele i implementacja procesów wysokiej sprawności	73
7.2.1. Podwyższanie satysfakcji pacjentów, udziałowców firmy i współpracowników (personelu kierowniczego i wykonawczego)	74
7.3. Zasady projektowania systemów sprawności na bazie zarządzania procesami	74
8. Propozycje zasad funkcjonowania szpitali przekształconych w samodzielne podmioty gospodarcze działające na zasadach <i>non profit</i>	79
Spis rysunków	88
Literatura	89



Wstęp

Spółeczeństwo europejskie, w tym również i polskie, na przełomie XX i XXI wieku, staje wobec nowych problemów organizatorskich, technicznych, ekonomicznych, społecznych i politycznych, które nie dają się łatwo rozwiązać. Problemy te są nowe, złożone oraz trudne, i to zarówno na etapie analizy i projektowania, jak również wdrażania. Jeszcze kilka lat temu o niektórych z nich nikt nie słyssał, a dzisiaj stanowią o powodzeniu całych ogromnych projektów rozwojowych. Nowe techniki diagnostyki medycznej, nowa aparatura zabiegowa, operacyjna i rehabilitacyjna dokonują istotnego przewrotu w dotychczasowej praktyce medycznej. Te nowe dziedziny nauki i techniki odmieniają nasz świat. Nadzieję budzi rozwój elektroniki, informatyka, a także nanotechnologia (niezwykle pojemne pamięci i bezstratne przesyłanie energii). Już dzisiaj widać, że zintegrowane z układem nerwowym protezy zmieniają dotychczasowy świat wielu ludzi umożliwiając im normalne życie, co jeszcze kilka lat temu było niemożliwe. Co będzie za lat 10 czy 15 trudno powiedzieć, nauka bowiem ze swej natury nie może być do końca przewidywalna, a zadania jakie się na tym tle pojawiają są coraz bardziej złożone i trudne do realizacji. Przyczyną takiego stanu jest niewątpliwie silne powiązanie i wielopłaszczyznowość pojawiających się problemów, a ich obserwacja i poddanie zabiegom racjonalnego sterowania możliwe jest wyłącznie przez zasadniczy proces społeczno-gospodarczej, a również i politycznej transformacji.

Jedno jest jednak jasne – w rozwiązywaniu tych trudnych problemów technicznych organizatorskich najważniejszy jest czynnik ludzki. Chodzi tu o człowieka jako usługodawcę i usługobiorcę, dlatego istotne jest przygotowanie każdej osoby zatrudnionej w szpitalu do działań, których celem jest sprostanie wyzwaniom współczesności na miarę indywidualnych predyspozycji i dokonanie w ten sposób wkładu do wszechogarniającego procesu zmian dla dobra człowieka.

Ważne jest również przygotowanie pacjentów do współdziałania z personelem szpitala w aplikacji nowej techniki i organizacji dla uzyskiwania satysfakcjonującej obsługi chorego.

Z tego właśnie względu kształtowanie i przygotowanie do nowych zadań personelu medycznego i pomocniczego jest jednym z najważniejszych wyzwań, przed którymi stoi społeczeństwo polskie; lecz zakres i skala przedsięwzięć z tym związanych w naszym kraju różni się zasadniczo od rozwiniętych krajów europejskich. Trzeba bowiem zdawać sobie sprawę z tego, że Polska nie wyszła jeszcze z okresu społeczno-gospodarczej transformacji. Mimo upływu lat zmiany te następują wolno i właściwie nie objęły jeszcze sfery ochrony zdrowia, edukacji, a także przyjaznych człowiekowi ubezpieczeń na wypadek nieszczęścia i starości. Również wymagania te dotyczą gospodarki komunalnej, szeroko pojmowanych, różnorodnych usług dla ludności ze szczególnym uwzględnieniem mieszkańców wsi i małych miast. Nie znalazły jeszcze właściwego miejsca w rozwoju cywilizacyjnym naszego kraju postępy techniki informatycznej i *high-technology*. Wszystko to jest w trakcie tworzenia.

Cywilizacja może być rozumiana jako poziom rozwoju społeczeństwa – w różnym okresie historycznym – mierzony poziomem jego kultury duchowej i materialnej. Z punktu widzenia omawianej tematyki szczególnego znaczenia nabiera cywilizacja naukowa i techniczna – jedna z podstawowych cech cywilizacji jako całości. Jej głównym wyznacznikiem jest wielorakie sprzężenie między nauką, techniką i gospodarką w procesie rozwoju społeczeństwa. Czynnikiem sprawczym tego sprzężenia jest niewątpliwie współcześnie pojmowanie **zarządzanie**.

Analizując trendy rozwojowe współczesnej cywilizacji można zaryzykować twierdzenie, że nic nie zapowiada, aby obserwowany burzliwy rozwój nauki i technologii wpłynął łagodząco na obserwowaną w ostatnim ćwierćwieczu zachorowalność na choroby cywilizacyjne. Jedne choroby ustępują (np. gruźlica) a pojawiają się nowe (np. AIDS).

Wydaje się więc, że z jednej strony mamy do czynienia z coraz bardziej cywilizowanym społeczeństwem i coraz lepiej wyposażonym technicznie, ale coraz bardziej zagrożonym zdrowotnie na skutek degradacji środowiska i coraz bardziej stresogennych warunków życia.

Jest to nieuchronny i nieodwracalny rezultat rewolucji informatycznej, która otwiera przed ludzkością na nowo „bramy raj”, a jednocześnie zmusza do radykalnej zmiany obecnego mechanizmu społecznego produkcji i usług z ukierunkowaniem na: edukację, komunikację i transport, ochronę zdrowia.

Względne zacofanie Polski w tych trzech dziedzinach nie tylko nie ułatwia naszej sytuacji lecz ją istotnie utrudnia. Powtarzający się argument o specyfice Polski, która ze względu na swe zacofanie wobec Zachodu nie podlega tym samym co on prawidłowościom należy odłożyć do lamusa historii, jest to bowiem rozumowanie błędne. Jeśli w otaczającym nas świecie dokonują się nowe istotne przeobrażenia innowacyjne na gruncie rewolucji naukowej i technicznej, to Polska jako kraj europejski samodzielnie w nich partycypuje. W ślad za tym idą wszystkie konsekwencje tego procesu, o których mowa dalej, i w związku z tym musi się znaleźć już teraz, bez odkładania na dalszą lub bliższą przyszłość, praktyczne rozwiązanie **trzech problemów**:

1. znalezienie rozsądnego odbiurokratyzowanego sposobu administrowania działalnością gospodarczą oraz wykreowanie nowego sposobu zarządzania procesami społecznymi i politycznymi właściwego dla ery informatycznej i warunków *high-technology*;
2. przygotowanie ludzi w nowym systemie edukacyjnym, by potrafili sprostać nowym wyzwaniom cywilizacyjnym; trzeba przy tym uwzględnić, że wymagane standardy kształcenia będzie wyznaczać nie ideologia lecz osiągnięty już poziom cywilizacji światowej i europejskiej. Istnieje potrzeba takiego kształcenia, aby absolwenci polskich szkół średnich