

Marta Chalimoniuk-Nowak

Rozwój kompetencji menedżera ochrony zdrowia

– praktyczny poradnik



WIEDZA I PRAKTYKA

Marta Chalimoniuk-Nowak

Rozwój kompetencji menedżera ochrony zdrowia

– praktyczny poradnik

Autor: **Marta Chalimoniuk-Nowak**

Redaktor: **Anna Rubinkowska**

Menedżer produktu: **Aleksandra Świder**

Menedżer segmentu: **Alina Sulgostowska**

Projekt graficzny okładki: **Magdalena Huta**

Korekta: **Anna Pieckowska, Agnieszka Włodkowska**

Koordynator produkcji: **Magdalena Huta**

Druk: **KRM Druk**

Skład i łamanie: **Dariusz Ziach**

ISBN 978-83-8276-143-6

Copyright by Wiedza i Praktyka sp. z o.o.
Warszawa 2022

Wiedza i Praktyka sp. z o.o.
ul. Łotewska 9a, 03-918 Warszawa,
tel. 22 518 29 29, faks 22 617 60 10, e-mail: cok@wip.pl
NIP: 526-19-92-256, KRS: 0000098264 – Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie,
XIII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego,
wysokość kapitału zakładowego 200.000 zł,
nr rejestrowy BDO: 000008579.

Publikację „**Rozwój kompetencji menedżera ochrony zdrowia – praktyczny poradnik**” przygotowano z zachowaniem najwyższej staranności i wykorzystaniem wysokich kwalifikacji, wiedzy oraz doświadczenia jej twórców. Zaproponowane w niej wskazówki, porady i interpretacje dotyczą sytuacji typowych. Ich zastosowanie w konkretnym przypadku może wymagać dodatkowych, pogłębionych konsultacji. Opublikowane rozwiązania nie mogą być traktowane jako oficjalne stanowisko organów i urzędów państwowych. W konsekwencji autorzy i redakcja nie mogą ponosić odpowiedzialności prawnej za zastosowanie zawartych w publikacji „**Rozwój kompetencji menedżera ochrony zdrowia – praktyczny poradnik**” wskazówek, przykładów, informacji itp. do konkretnych przypadków.

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
ROZDZIAŁ I. ORIENTACJA BIZNESOWA I MYŚLENIE STRATEGICZNE	7
1.1. Od czego rozpocząć opracowanie strategii placówki medycznej	8
1.2. Jak przeanalizować sytuację wyjściową	9
1.3. Jak angażować zespół do prac nad strategią	11
1.4. Jak wdrażać strategię placówki medycznej	14
1.5. Czy warto zatrudnić eksperta do pomocy przy opracowaniu strategii	16
1.6. Czy wpisywać działania zrównoważonego rozwoju do strategii	19
ROZDZIAŁ II. PRZYWÓDZTWO I PODEJMOWANIE DECYZJI	25
2.1. Jakie cechy musi mieć sprawny dyrektor	26
2.2. Jak przebiega proces adaptacji kierownika	28
2.3. Jak sprawować funkcje kontrolno-nadzorcze	29
2.4. Jak panować nad emocjami w zarządzaniu	31
2.5. Dlaczego rozwijać inteligencję emocjonalną	35
2.6. Jakie szkolenia powinien wybierać menedżer	39
2.7. Jaką rolę w pracy menedżera odgrywa badanie konkurencji	42
2.8. Jak efektywnie zarządzać zmianą	47
2.9. Jak efektywnie zarządzać projektem w placówce	53
ROZDZIAŁ III. PLANOWANIE/DELEGOWANIE/ROZLICZANIE EFEKTÓW	57
3.1. Jak delegować zadania w placówce medycznej	58
3.2. Jak rozwinąć kompetencję zarządzania czasem	62
3.3. Jak sobie radzić z nadmiarem zadań w pracy	66
3.4. Jak zwiększyć skuteczność działań digitalowych	70
3.5. Jak mierzyć efektywność działań online	74
3.6. Jak zarządzać portfolio usługowym w placówce	78
ROZDZIAŁ IV. ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM	83
4.1. Jak skutecznie zarządzać zespołem w placówce	84
4.2. Jak motywować pracowników	88
4.3. Jak wspierać pracowników w rozwoju	93

ROZDZIAŁ V. ORIENTACJA NA PACJENTA	99
5.1. Jak skutecznie budować relacje z pacjentami	100
5.2. Jak świadomie przestrzegać praw pacjentów	105
5.3. Jak rozwiązać konflikt z trudnym pacjentem	109
5.4. Jak analizować lojalność pacjentów	114
5.5. Jak zmierzyć poziom satysfakcji pacjentów	118
5.6. Jak zarządzać doświadczeniem pacjentów	122
5.7. Jak zmniejszyć liczbę nieodwołanych wizyt	126
ROZDZIAŁ VI. BUDOWANIE LOJALNOŚCI I ZARZĄDZANIE MARKĄ	131
6.1. Jak rozwijać markę placówki medycznej jako pracodawcy	132
6.2. Jak mierzyć markę placówki medycznej	136
6.3. Jak wykorzystać social media w budowaniu marki	140

WSTĘP

Menedżer placówki medycznej, obok doskonałej znajomości branży ochrony zdrowia, łatwości poruszania się w gąszczu przepisów, musi mieć także wiele innych umiejętności. W skutecznym zarządzaniu chodzi przecież nie tylko o wykreowanie wizji rozwoju w dłuższej perspektywie, umiejętność planowania, delegowania i egzekwowania zadań, lecz także o zaangażowanie i motywowanie pracowników, orientację na pacjenta, również o budowanie świadomości marki placówki.

Czy podejmując się roli menedżera placówki medycznej, zastanawiałeś się, czy masz predyspozycje do bycia liderem? Czy szybko nawiądziesz kontakty z innymi ludźmi i umiesz przekonać ich do swoich pomysłów? A może lepiej czujesz się, wykonując pracę analityczną i pozostając z dala od ludzi?

Współczesny, szybko zmieniający się rynek pracy wymaga refleksji nad własnymi umiejętnościami i nieustannej pracy nad ich rozwojem. Tylko jak je wskazać? Czasem nie jest to takie jednoznaczne, gdyż wiele zależy od profilu działalności placówki medycznej, którą zarządzasz. Jednak dużo uniwersalnych kompetencji można zidentyfikować, przeglądając np. ogłoszenia o pracę na podobne stanowiska.

Jedno jest pewne. Samodoskonalenie się jest nieodłącznym wyzwaniem dla menedżera i tylko taka postawa zagwarantuje ci sukces.

Ta publikacja pomoże ci w rozwoju wybranych kompetencji. Książka składa się z 6 rozdziałów omawiających takie zagadnienia, jak:

- 1) orientacja biznesowa i myślenie strategiczne;
- 2) przywództwo i podejmowanie decyzji;

- 3) planowanie, delegowanie;
- 4) rozliczanie efektów i zarządzanie zespołem;
- 5) orientacja na pacjenta;
- 6) budowanie lojalności i zarządzanie marką.

Na początku każdego z rozdziałów zebraliśmy katalog kompetencji, które zdobędziesz dzięki lekturze. Z kolei w każdym podrozdziale wskazujemy jedną konkretną kompetencję, której się nauczysz.

Życzymy owocnej lektury i efektywnej pracy nad rozwojem wybranych kompetencji!

ROZDZIAŁ I.

ORIENTACJA BIZNESOWA I MYŚLENIE STRATEGICZNE

Kompetencje, które zdobędziesz po lekturze tego rozdziału:

- umiejętność opracowania strategii,
- badanie i analiza sytuacji wyjściowej,
- umiejętność angażowania zespołu do prac nad strategią,
- umiejętność wdrożenia strategii,
- umiejętność doboru współpracowników do opracowania strategii,
- umiejętność wykorzystania koncepcji zrównoważonego rozwoju w działaniach strategicznych.

1.1. Od czego rozpocząć opracowanie strategii placówki medycznej

Kompetencja, którą zdobędziesz: umiejętność opracowania strategii

Wizje rozwoju własnej placówki możesz bardziej lub mniej sprecyzować. Warto jednak wytyczyć konkretny kierunek i zmienić myślenie oraz podejście do tego, co było, aby na bazie wypracowanego kapitału stworzyć lepszą jakość, poprawić ofertę rynkową i wizerunek.

Nie zawsze sami mamy pełen wpływ na planowanie, szczególnie długofalowe, np. gdy funkcjonujemy w strukturze sieci szpitali czy przychodni. Wówczas działanie każdej placówki jest **podporządkowane wypracowanej już rynkowej wizji**, przyjętej dla całej struktury i jej rozwoju na ogólnopolskim rynku. Stajemy się zatem realizatorami działań strategicznych, niekoniecznie nawet ich współtwórcami.

Zupełnie inaczej jest, gdy prowadzimy własną działalność i sami decydujemy w pełni, w jakim kierunku chcemy ją rozwijać. Dochodzimy wówczas do momentu, gdy planowanie z roku na rok, typowe dla małych gabinetów lekarskich, daje poczucie osiągnięcia sufitu, a przecież chcemy się rozwijać, mamy możliwości, potencjał, czas i ludzi. Nic nie stoi na przeszkodzie, by **zawalczyć o większą liczbę pacjentów**, znaczniejszy kawałek rynku lokalnego albo i wojewódzkiego, może nawet rozszerzyć usługi, zwiększyć liczbę specjalistów.

Nie sposób podejmować takich decyzji w sposób odpowiedzialny, bazując jedynie na dobrych chęciach i własnej intuicji. Choć oczywiście w przypadku prywatnych gabinetów lekarskich, stawiających sobie za cel przekształcenie w niepubliczną przychodnię tak się dzieje. To jednak ryzykowna droga testowania swoich szans i możliwości, konfrontacja z innymi nieco na ślepo, bez wstępnych analiz, z kim, czym i jak mamy rywalizować o pacjenta.