



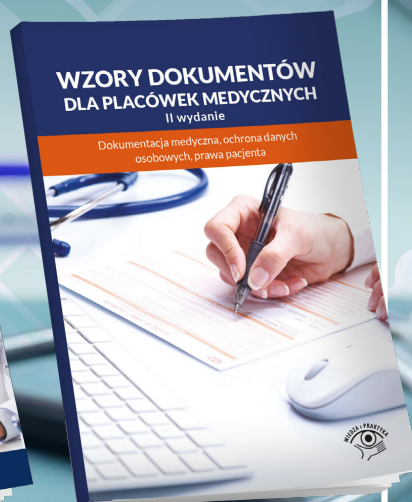
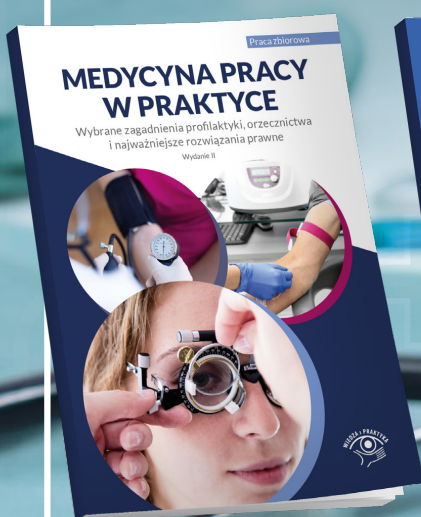
Rozwój kompetencji menedżera ochrony zdrowia

– praktyczny poradnik

Niezbędna wiedza dla profesjonalistów w ochronie zdrowia

Zdobądź dostęp do najnowszych publikacji,
które pomogą Ci efektywnie
zarządzać placówką medyczną.

Aktualne przepisy, praktyczne porady
i rozwiązania, które ułatwią Twoją codzienną pracę.



Sprawdź już dziś!



SERWIS ZOX .PL

ZARZĄDZANIE W OCHRONIE ZDROWIA

Rozwój kompetencji menedżera ochrony zdrowia

– praktyczny poradnik

Wydanie III

Copyright © by Wiedza i Praktyka sp. z o.o.

Warszawa 2025

Autor: Marta Chalimoniuk-Nowak

Redakcja: Anna Gardyniak

Redakcja merytoryczna: Anna Rubinkowska

Menedżer produktu: Anna Wolak

Koordynator projektów wydawniczych: Anna Jagodzińska

Zastępca dyrektora, Head of B2B Market: Szymon Danowski

Zdjęcie na okładce: Freepick

Korekta: Zespół

Koordynator produkcji: Mariusz Jezierski

Projekt graficzny okładki: Agnieszka Makowska

Skład i łamanie: Agnieszka Makowska

ISBN: 978-83-8409-322-1

Nr rejestrowy BDO: 000008579

Nr produktu: UOV128

© Copyright by Wiedza i Praktyka sp. z o.o.

Warszawa 2025

WYDANIE III

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

Numer KRS: 0000098264 – Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy, XIII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego

Wysokość kapitału zakładowego: 200.000 zł

Druk: KRM Druk sp. z o.o.

Publikacja „Rozwój kompetencji menedżera ochrony zdrowia – praktyczny poradnik” chroniona jest prawem autorskim. Przedruk i sprzedaż tych materiałów bez zgody wydawcy są zabronione. Zakaz nie dotyczy cytowania publikacji z powołaniem się na źródło. Publikacja „Rozwój kompetencji menedżera ochrony zdrowia – praktyczny poradnik” została przygotowana z zachowaniem najwyższej staranności i wykorzystaniem wysokich kwalifikacji, wiedzy i doświadczenia autorów i konsultantów. Zaproponowane w publikacji „Rozwój kompetencji menedżera ochrony zdrowia – praktyczny poradnik” wskazówki, porady i interpretacje nie mają charakteru porady prawnej i dotyczą sytuacji typowych. Ewentualne zastosowanie się do nich powinno być skonsultowane z wykwalifikowanym specjalistą lub ekspertem, w celu uwzględnienia indywidualnych okoliczności związanych z daną sprawą, w związku z czym zastosowanie lub wykorzystanie w jakikolwiek sposób informacji zawartych w tych materiałach następuje na własne ryzyko i odpowiedzialność osoby tego dokonującej. Publikowane rozwiązania nie mogą być traktowane jako oficjalne stanowiska organów i urzędów państwowych.

Spis treści

Wstęp	5
Rozdział I	7
Orientacja biznesowa i myślenie strategiczne	7
1.1. Od czego rozpocząć opracowanie strategii placówki medycznej	9
1.2. Jak przeanalizować sytuację wyjściową.....	9
1.3. Jak angażować zespół do prac nad strategią.....	11
1.4. Jak wdrażać strategię placówki medycznej.....	13
1.5. Czy warto zatrudnić eksperta do pomocy przy opracowaniu strategii	14
1.6. Czy wpisywać działania zrównoważonego rozwoju do strategii	16
Rozdział II Przywództwo i podejmowanie decyzji	21
2.1. Jakie cechy musi mieć sprawny dyrektor	23
2.2. Jak przebiega proces adaptacji kierownika	24
2.3. Jak sprawować funkcje kontrolno-nadzorcze	25
2.4. Jak panować nad emocjami w zarządzaniu.....	27
2.5. Dlaczego rozwijać inteligencję emocjonalną.....	30
2.6. Jakie szkolenia powinien wybierać menedżer	33
2.7. Jaką rolę w pracy menedżera odgrywa badanie konkurencji	36
2.8. Jak efektywnie zarządzać zmianą	40
2.9. Jak efektywnie zarządzać projektem w placówce.....	45
Rozdział III Planowanie/delegowanie/rozliczanie efektów	49
3.1. Jak delegować zadania w placówce medycznej	51
3.2. Jak rozwijać kompetencję zarządzania czasem	54
3.3. Jak sobie radzić z nadmiarem zadań w pracy	57
3.4. Jak zwiększyć skuteczność działań digitalowych.....	60

3.5. Jak mierzyć efektywność działań online	63
3.6. Jak zarządzać portfolio usługowym w placówce.....	67
Rozdział IV Zarządzanie zespołem	71
4.1. Jak skutecznie zarządzać zespołem w placówce	73
4.2. Jak motywować pracowników	76
4.3. Jak wspierać pracowników w rozwoju.....	80
4.4. Jakie są nowe wyzwania związane z zarządzaniem różnorodnością wiekową w miejscu pracy	84
4.5. Jak zadbać o zdrowie psychiczne pracowników	88
Rozdział V Orientacja na pacjenta.....	101
5.1. Jak skutecznie budować relacje z pacjentami	103
5.2. Jak świadomie przestrzegać praw pacjentów.....	107
5.3. Jak rozwiązać konflikt z trudnym pacjentem	110
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.....	125
Rozdział VI Budowanie lojalności i zarządzanie marką	129
6.1. Jak rozwijać markę placówki medycznej jako pracodawcy	131
6.2. Jak mierzyć markę placówki medycznej.....	134
6.3. Jak wykorzystać social media w budowaniu marki	138
6.4. Jakie są najlepsze praktyki dotyczące kontaktów placówki medycznej z mediami	142
Zakończenie	148

Wstęp

Zarządzanie placówką medyczną to dziś znacznie więcej niż nadzorowanie bieżących działań, planowanie grafiku czy dopilnowanie zgodności z przepisami. To odpowiedzialność za cały ekosystem – zespół, pacjentów, kontrahentów, partnerów instytucjonalnych, a coraz częściej także wizerunek i rozwój innowacji w usługach zdrowotnych. Menedżer ochrony zdrowia musi funkcjonować sprawnie w dynamicznym, pełnym zmian otoczeniu regulacyjnym, finansowym i społecznym – często pod presją oczekiwań pacjentów, pracowników oraz instytucji kontrolnych.

Dlatego obok doskonałej znajomości realiów sektora medycznego, sprawnego poruszania się w gąszczu przepisów oraz umiejętności organizacyjnych, konieczne stają się również kompetencje strategiczne, przywódcze i interpersonalne. W skutecznym zarządzaniu chodzi przecież nie tylko o wykreowanie wizji rozwoju w dłuższej perspektywie, planowanie, delegowanie i egzekwowanie zadań. To także zdolność angażowania i motywowania pracowników, orientacja na pacjenta, a nawet budowanie rozpoznawalności i tożsamości marki placówki.

Zadaj sobie pytanie: czy masz predyspozycje do bycia liderem? Czy potrafisz zarażać zespół energią i przekonywać do własnych pomysłów? A może lepiej odnajdujesz się w roli analityka – skupionego na danych, harmonogramach i precyzji? Obie postawy są potrzebne, ale każda wymaga innych kompetencji.

Współczesny rynek usług zdrowotnych wymaga ciągłej refleksji nad własnym stylem zarządzania i aktywnego rozwoju umiejętności. Zmieniają się oczekiwania pacjentów, sposób finansowania świadczeń, dostępność personelu, a także kanały komunikacji. Od menedżera oczekuje się dziś elastyczności, odwagi w podejmowaniu decyzji, umiejętności zarządzania zmianą, ale też odporności psychicznej i świadomości wpływu, jaki ma na innych.

Tylko jak zidentyfikować kompetencje, które warto rozwijać? Nie zawsze jest to oczywiste – wiele zależy od profilu placówki, jej skali działania i sytuacji kadrowej. Warto jednak korzystać z dostępnych narzędzi: analizować ogłoszenia o pracę, przeglądać raporty branżowe, sięgać po doświadczenia innych menedżerów.

Jedno jest pewne. Samodoskonalenie nie jest opcją – to stały element roli menedżera. I tylko dzięki takiej postawie możliwe jest skuteczne zarządzanie w ochronie zdrowia.

Ta publikacja pomoże ci rozwijać najważniejsze kompetencje niezbędne w zarządzaniu placówką medyczną. Składa się z sześciu rozdziałów poświęconych:

- 1) orientacji biznesowej i myśleniu strategicznemu
- 2) przywództwu i podejmowaniu decyzji
- 3) planowaniu, delegowaniu i rozliczaniu efektów
- 4) zarządzaniu zespołem
- 5) orientacji na pacjenta
- 6) budowaniu lojalności i zarządzaniu marką

Na początku każdego rozdziału znajdziesz katalog kompetencji, które rozwija dana część. Każdy podrozdział to praktyczne omówienie jednej konkretnej umiejętności – do wdrożenia od razu.

Życzymy owocnej lektury i skutecznego rozwoju kompetencji, które realnie przełożą się na jakość zarządzania w twojej placówce.

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.

1.2. Jak przeanalizować sytuację wyjściową

Kompetencja, którą zdobędziesz: badanie i analiza sytuacji wyjściowej

Na etapie oceny oferty i dopasowania jej do realiów rynków, potrzeb i trendów trzeba koniecznie dogłębnie przeanalizować portfolio. Tu lista usług medycznych musi być dobrze zweryfikowana. Może się bowiem okazać, że dużo nie znaczy lepiej, że

zawężenie usług i koncentracja na czymś specjalistycznym skuteczniej zbuduje nasz wizerunek i przewagę w regionie niż powielanie tego, co oferują inni. Nie chodzi bowiem o to, by mieć to samo i według takiego kryterium usługowego „nie być gorszym”. Zdecydowanie bardziej chodzi o wyróżnienie, o bycie jakimś. Jaka zatem ma być moja placówka? Czym ma się charakteryzować? Jak chcę, by była postrzegana?

Dobrym ćwiczeniem jest tu wypisanie 10 podmiotów świadczących usługi medyczne – np. pięciu spośród konkurentów w najbliższym otoczeniu i pięciu wybranych z innych powiatów czy województw, działających w szerszej skali, nie tylko w adekwatnym zakresie działań. Gdybyś miał scharakteryzować każdy z tych podmiotów jednym zdaniem, na zasadzie prostych pierwszych skojarzeń dotyczących placówki, jakich słów byś użył?

Zazwyczaj w takim przypadku myślenie jest wielotorowe i nie dotyczy tego samego zespołu cech (np. jedynie renomy lekarzy pracujących w danej placówce, nowoczesności, innowacyjności, z jaką kojarzymy daną placówkę, szerokie działania zewnętrzne, dzięki czemu jest widoczna w środowisku – jak eventy, działalność CSR itd.). Każdy z tych podmiotów jest „jakiś”, ukształtował w świadomości konkurencji, pacjentów, środowiska, gdzie funkcjonuje, dany zespół wyróżników, który charakteryzuje go i wyróżnia na tle reszty. Czy masz świadomość, jak analogicznie jest postrzegana Twoja placówka?

Znajomość sytuacji wyjściowej i wizerunkowego kapitału, jaki zgromadziła do tej pory, pozwoli na wypracowanie celu – jaka ma być placówka? Jak postrzegana przez pacjentów i ludzi go tworzących? Wokół jakich wartości ma się rozwijać? Oczywiście nie jest łatwo zdefiniować przyszły wizerunek bardzo konkretnie, ale warto podjąć to wyzwanie. Im bardziej skonkretyzuje się cel, tym lepiej będzie można ocenić, czy udaje się do niego zbliżyć, czy po pół roku, roku czy dwóch latach jesteśmy dopiero w połowie drogi, czy odczuwamy, że zbliżamy się do niego, czy raczej nic się nie zmienia?

Decydując się na dookreślenie wizerunku, podejmujemy jedną z najważniejszych decyzji strategicznych, gdyż ukierunkowujemy naszą działalność, wprowadzamy ją na konkretne tory. Teraz możemy dobrać odpowiednich ludzi (bądź przeszkolić tych, którymi dysponujemy) tak, by realizowali obrany cel i pomogli zbliżyć się do strategicznej wizji. By wypracowali przewagę rynkową, a do tego rozumieli cel strategiczny i cele operacyjne, po drodze i co ważne – identyfikowali się z nimi.

1.3. Jak angażować zespół do prac nad strategią

Kompetencja, którą zdobędziesz: umiejętność angażowania zespołu do prac nad strategią

Kolejną decyzją strategiczną jest zatem wypracowanie modelu zarządzania placówką i oferowanymi usługami w taki sposób, by zaangażować ludzi od samego początku w proces jego powstawania. Aby stworzyć zespół, który nie tylko rozumie swoje zadania i wyzwania, ale bierze współodpowiedzialność za ich powstawanie i realizowanie, za efekty i zmianę, w jaką wprowadzamy naszą placówkę.

Wypłynięcie na szersze wody rynku i konsekwentne umocowywanie się na nim powinno być zawsze związane z rosnącą rolą podmiotu w środowisku lokalnym. Rolą w wielu obszarach, również jako partnera biznesowego czy pracodawcy itp. Tu dochodzimy do relacji pracowników z placówką, próbą odpowiedzi na pytanie, jak są silne, jak można wpłynąć na ich wzmocnienie, na ile lojalnych pracowników mamy w zespole, czy chcieliby w najbliższym czasie zmienić pracę, jak oceniają obecną itp.

Wiele osób woli pracować w miejscu, do którego może się przywiązać, gdzie nie tylko są sympatyczni współpracownicy, ale z którym śmiało można się identyfikować, w którym praca jest szczytem i można być dumnym ze swojej roli w tej, a nie innej placówce.

To poczucie jest nierzadko cenniejsze od pieniędzy – wiele osób bowiem nie zmienia pracy na wyżej opłacaną, gdy ma negatywną opinię o innej placówce, bez względu na przyczyny takiej oceny (od wysokiej rotacji kadry po tzw. opinię publiczną – ocenę placówki wśród lokalnej społeczności).

Zatem o ilu osobach z twojego zespołu (złożonego z wszystkich pracowników i współpracowników) możesz powiedzieć, że są zadowolone z pracy i identyfikują się z nią? Ilu z nich jest dumnych, że pracuje właśnie tu?

Ta wiedza pozwoli na podejmowanie lepszych decyzji co do przyszłości placówki i pozwoli wyeliminować tzw. wąskie gardła na tych stanowiskach, gdzie pojawiają się problemy. Nie warto się domyślać. Zamiast domniemywać, lepiej konkretnie to zweryfikować i przeanalizować.

Warto jak najwięcej rozmawiać, a poszczególnych pracowników nie traktować przez pryzmat ich stanowisk, ale jako członków zespołu, który tworzy kulturę organizacyjną placówki, rozwija wartości i wnosi oddolnie nowe, który jest sercem placówki.

Ważne

Zarządzanie strategiczne personelem, z pełnym zaangażowaniem ludzi w proces rozwijania marki placówki i zrozumienia w pełni zarządzania nią, jest podstawą do myślenia strategicznego o rozwoju. Myślenie strategiczne nie zakłada wypracowania w danym momencie pomysłu na placówkę, który będzie mozolnie wdrażany przez lata, nie uważając na to, co dzieje się na rynku i co zmienia się u konkurencji. Być może już po roku będzie trzeba plan zmodyfikować elastycznie, na co zawsze warto być przygotowanym.

Nie wystarczy inwestycja w innowacje techniczne, gruntowny remont, atrakcyjna lokalizacja. To ludzie tworzą relacje z pacjentami. To oni wypracowują doświadczenie każdego z pacjentów i wpływają na to, czy placówka pozyska grono lojalnych usługobiorców, którzy chętnie polecą ją innym, czy będzie jedynie dobrze postrzegana przez wszystkich, którzy mieli z nią kontakt, nie tylko bezpośredni w gabinecie, ale nawet wstępny, podczas rozmowy z rejestracją, call center czy w mediach społecznościowych.

Zmiana związana z rozwojem nie jest opracowaniem do szuflady, sporządzonym raz na zawsze, dla satysfakcji kadry menedżerskiej. To wytyczenie konkretnego kierunku i zmiana myślenia, podejścia do tego, co było, by na bazie wypracowanego kapitału stworzyć lepszą jakość, skonkretyzować się na rynku ofertowo i wizerunkowo.

Strategiczne działanie wymaga zatem nie lada odwagi decyzyjnej i wzięcia na siebie sporej odpowiedzialności, przede wszystkim za zarządzanie zmianą, jaką jest wdrażanie strategii.

To długotrwały proces, czasem kosztowny, niejednokrotnie wywracający do góry nogami istniejący dotąd porządek rzeczy.

Bez odwagi i wizjonerstwa nie sposób mówić o myśleniu strategicznym, zostaje wówczas proza dnia codziennego i obserwowanie rozwoju innych, zapewne po części i naszym kosztem.

Jeśli boisz się zmian i masz problemy z planowaniem czy podejmowaniem decyzji, nie postawisz zapewne na strategiczne wyzwanie i nie odważysz się podjąć wyzwania,

jakim jest zmiana. Ta odwaga musi być wsparta konkretną wiedzą o rynku, sytuacją w placówce i jej możliwościach. Na pewno je dobrze monitorujesz?

1.4. Jak wdrażać strategię placówki medycznej

Kompetencja, którą zdobędziesz: umiejętność wdrożenia strategii

Praca nad strategią to sygnał dla konkurencji, że jesteśmy świadomym „graczem rynkowym”, myślącym perspektywicznie.

Jednak nie każda placówka medyczna ma szczęście do kadry zarządzającej myślącej rynkowo. Jedni wierzą w siłę nazwiska właściciela, inni działają na rynku od lat i mają swoich pacjentów, mniej czy bardziej przypadkowych albo niekoniecznie zadowolonych (z braku konkurencji w okolicy), więc rentowność placówki jest utrzymana i nie trzeba zawracać sobie głowy żadną strategią. Traktowaną na ogół jako jedynie wielki wydatek, nie zawsze uzasadniony, do którego podchodzi się bardzo sceptycznie (bo jak wycenić, czy warto było przeznaczyć niemały budżet na opracowanie, a potem wdrożenie strategii?).

Na polskim rynku mamy zarówno prężnie działające i nowoczesnie zarządzane podmioty (np. takie, które są ukierunkowane na zagranicznych turystów, innowacyjne usługi, atrakcyjną ofertę), jak i tysiące małych przychodni i klinik, gdzie orientacji prorynkowej brak.

Te pierwsze niejednokrotnie są zarządzane przez absolwentów studiów MBA, świadomych marketingowo, zainteresowanych prasą branżową, szkoleniami, monitorowaniem zachodnich trendów. To niestety nie jest polski standard.

Wielu placówkom brakuje też punktu odniesienia – ich administracja nie wie, jaka jest sytuacja podmiotu na rynku (czy radzi sobie lepiej, czy gorzej niż konkurencja – i dlaczego? Jak do niego trafiają pacjenci? Czy mają szansę być lojalnymi – długofalowymi, czy jednorazowymi i dlaczego?).

Z tego powodu brakuje refleksji, że liczba konkurentów na rynku dynamicznie rośnie, kolejni absolwenci studiów medycznych tworzą na siebie popyt, rozpoczynając od działań public relations (szczególnie w Internecie) – z dużym rozmachem. I bywają skuteczni, mimo braku porównywalnego doświadczenia.