

PROFESJONALNE ZARZĄDZANIE KADRAMI W PODMIOTACH LECZNICZYCH

redakcja naukowa
Maria Danuta Głowacka
Ewa Mojs

2. wydanie



ABC

a Wolters Kluwer business

PROFESJONALNE ZARZĄDZANIE KADRAMI W PODMIOTACH LECZNICZYCH

redakcja naukowa
Maria Danuta Głowacka
Ewa Mojs

2. wydanie

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa



ABC

a Wolters Kluwer business

Warszawa 2015

Wydawca
Izabella Matecka

Redaktor prowadzący
Małgorzata Jarecka

Opracowanie redakcyjne
Dagmara Wachna

Łamanie
Kamila Tomecka

Projekt graficzny okładki i stron tytułowych
Maciej Sadowski

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

SZANUJMY PRAWO I WŁASNOŚĆ
Więcej na www.legalnakultura.pl
POLSKA IZBA KSIĄŻKI

© Copyright by
Wolters Kluwer SA, 2015

ISBN: 978-83-264-3498-3
2. wydanie

Wydane przez:
Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35
e-mail: ksiazki@wolterskluger.pl
www.wolterskluger.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

SPIS TREŚCI

Wykaz skrótów	11
Wstęp	13
Rozdział 1	
Organizacja doskonaląca się	15
1.1. Wprowadzenie.....	15
1.2. Istota organizacji.....	16
1.3. Przywództwo w organizacji.....	22
1.4. Rozwój organizacji.....	23
1.5. Podsumowanie	25
Piśmiennictwo.....	27
Rozdział 2	
Konteksty zarządzania zasobami ludzkimi w procesie pracy	28
2.1. Wprowadzenie.....	28
2.2. Opis stanowiska pracy	31
2.3. Intencyjny charakter komunikacji w procesie zarządzania zasobami ludzkimi	39
2.4. Zakończenie	42
Piśmiennictwo.....	42
Rozdział 3	
Kompetencje zawodowe a kompetencje osobiste	43
3.1. Wprowadzenie.....	43
3.2. Kompetencje pracownika.....	43
3.3. Miękkie kompetencje	45
3.4. Zarządzanie sobą	47
3.5. Wykorzystanie kompetencji miękkich.....	49

3.6. Szkolenia.....	50
Piśmiennictwo.....	51
Rozdział 4	
Współczesne tendencje w motywowaniu do pracy	52
Piśmiennictwo.....	65
Rozdział 5	
Jakość w systemie opieki zdrowotnej – rola kadry medycznej w procesie kształtowania jakości i zarządzania podmiotem lecznym	66
Piśmiennictwo.....	77
Rozdział 6	
Odpowiedzialność za jakość działań w podmiocie leczniczym	78
6.1. Wprowadzenie.....	78
6.2. Kryteria oceny jakości usług medycznych.....	78
6.3. Odpowiedzialność cywilna za brak należytej jakości świadczeń zdrowotnych	81
6.4. Odpowiedzialność pracownicza personelu medycznego w podmiocie leczniczym	86
6.5. Zakończenie	88
Piśmiennictwo.....	88
Rozdział 7	
Budowanie projektów podnoszących jakość działań	90
7.1. Wprowadzenie.....	90
7.2. Próba zdefiniowania jakości.....	91
7.3. Systemy zewnętrznej oceny jakości w ochronie zdrowia	95
7.4. Dualizm jakości w ochronie zdrowia.....	96
7.5. Wytyczne w zakresie budowania projektów podnoszących jakość działań	98
7.6. Zakończenie	102
Piśmiennictwo.....	103

Rozdział 8**Podmiot leczniczy podstawowym ogniwiem systemu. Aspekty**

organizacyjno-ekonomiczne	104
8.1. Wprowadzenie.....	104
8.2. System opieki zdrowotnej, cele i zasięg działania.....	105
8.3. Podmiot leczniczy. System społeczno-techniczny i ukierunkowanie.....	110
8.4. Wymóg ekonomicznej i społecznej racjonalizacji działań podmiotów leczniczych.....	114
8.5. Zakończenie	118
Piśmiennictwo.....	119

Rozdział 9**Identyfikowanie misji i celów działań w podmiocie leczniczym** 121 |

9.1. Wprowadzenie.....	121
9.2. Czynniki poszczególnych segmentów otoczenia podmiotów leczniczych.....	124
9.3. Zakończenie	131
Piśmiennictwo.....	131

Rozdział 10**Czynniki obciążające w pracy w ochronie zdrowia – wybrane aspekty**..... 133 |

10.1. Wprowadzenie.....	133
10.2. Stres zawodowy pracowników medycznych	133
10.3. Zasoby osobiste w radzeniu sobie ze stresem w środowisku pracy	139
10.4. Zakończenie	142
Piśmiennictwo	142

Rozdział 11**Wymierne versus niewymierne źródła satysfakcji z pracy**..... 144 |

11.1. Wprowadzenie.....	144
11.2. Motywy podejmowania aktywności zawodowej	144
11.3. Satysfakcja zawodowa.....	145
11.4. Zakończenie	152
Piśmiennictwo	153

Rozdział 12	
Szpital jako miejsce pracy	155
Piśmiennictwo	162
Rozdział 13	
Źródła i mierniki satysfakcji pacjenta	164
Piśmiennictwo	174
Rozdział 14	
Teoretyczne aspekty analizy zatrudnienia	177
Piśmiennictwo	206
Rozdział 15	
Formy zatrudnienia w podmiotach leczniczych	208
15.1. Wprowadzenie.....	208
15.2. Przesłanki wykonywania zawodów medycznych.....	209
15.3. Zatrudnienie pracownicze.....	211
15.4. Umowa cywilnoprawna	214
15.5. Zamówienie na udzielanie świadczeń zdrowotnych	215
15.6. Umowa o zarządzanie podmiotem leczniczym	218
15.7. Zakończenie	219
Piśmiennictwo	219
Rozdział 16	
Rekrutacja i selekcja pracowników	221
16.1. Wprowadzenie.....	221
16.2. Ustalenie źródeł pozyskania pracowników.....	225
16.3. Przeprowadzenie naboru do pracy i selekcja pracowników.....	226
16.4. Adaptacja do pracy	229
16.5. Zakończenie	231
Piśmiennictwo	231
Rozdział 17	
Planowanie ścieżki rozwoju zawodowego	233
17.1. Wprowadzenie.....	233
17.2. Drogi rozwoju zawodowego.....	233
17.3. Hierarchia wartości a kariera zawodowa.....	236
17.4. Kotwice kariery zawodowej.....	238

17.5. Diagnoza kompetencji pracowniczych.....	241
Piśmiennictwo	243

Rozdział 18

Analiza błędów procesu zarządzania kadrami.....	245
18.1. Wprowadzenie.....	245
18.2. Charakterystyka procesu zarządzania kadrami.....	246
18.3. Najczęściej popełniane błędy w procesie zarządzania kadrami.....	255
18.4. Zakończenie	258
Piśmiennictwo	259

Rozdział 19

Oceny pracownicze.....	260
19.1. Wprowadzenie.....	260
19.2. Pojęcie, funkcje i cele systemu ocen pracowniczych.....	260
19.3. Metody ocen.....	263
19.4. Sposoby prowadzenia rozmów oceniających.....	267
19.5. Wdrażanie systemu ocen.....	268
19.6. Prezentacja wybranych elementów systemu oceniania pracowników podmiotu leczniczego	270
19.7. Zakończenie	279
Piśmiennictwo	279

Rozdział 20

Wypalenie zawodowe jako czynnik zmieniający efektywność pracownika	280
20.1. Wprowadzenie.....	280
20.2. Materiał	283
20.3. Metoda.....	284
20.4. Wyniki i ich omówienie	286
20.5. Wnioski	292
20.6. Zakończenie	292
Piśmiennictwo	293

Rozdział 21

Kompetencje farmaceutów w kontaktach z pacjentami	295
21.1. Wprowadzenie.....	295
21.2. Wiedza o zachowaniach pacjentów	296

21.3. Kompetencje zawodowe farmaceutów	297
21.4. Kompetencje w sferze komunikacyjnej.....	300
21.5. Kompetencje związane z komunikacją werbalną.....	301
21.6. Kompetencje w zakresie komunikacji niewerbalnej.....	304
21.7. Komunikacja w sytuacjach szczególnych	306
21.8. Sposoby wywierania wpływu	308
21.9. Kompetencje lidera w pracy z zespołem.....	310
Piśmiennictwo	311
Słowa kluczowe	313
Autorzy	315

WYKAZ SKRÓTÓW

k.c.	– ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (tekst jedn.: Dz. U. z 2014 r. poz. 121 z późn. zm.)
Konstytucja RP	– Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. Nr 78, poz. 483 z późn. zm.)
k.p.	– ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (tekst jedn.: Dz. U. 2014 r. poz. 1502 z późn. zm.)
NFZ, Fundusz	– Narodowy Fundusz Zdrowia
OSN	– Orzecznictwo Sądu Najwyższego
OSNAP	– Orzecznictwo Sądu Najwyższego. Izba Administracyjna i Pracy
OSNAPiUS	– Orzecznictwo Sądu Najwyższego. Izba Administracyjna, Pracy i Ubezpieczeń Społecznych
OSNC	– Orzecznictwo Sądu Najwyższego. Izba Cywilna
OSNCP	– Orzecznictwo Sądu Najwyższego Izby Cywilnej, Pracy i Ubezpieczeń Społecznych
OSPika	– Orzecznictwo Sądów Polskich i Komisji Arbitrażowych
u.d.l.	– ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (tekst jedn.: Dz. U. z 2013 r. poz. 217 z późn. zm.)
u.z.l.	– ustawa z dnia 5 grudnia 1996 r. o zawodach lekarza i lekarza dentystry (tekst jedn.: Dz. U. z 2011 r. Nr 277, poz. 1634 z późn. zm.)
u.z.p.p.	– ustawa z dnia 5 lipca 1996 r. o zawodach pielęgniarki i położnej (tekst jedn.: Dz. U. z 2014 r. poz. 1435 z późn. zm.)
WHO	– Światowa Organizacja Zdrowia

WSTĘP

W obecnych czasach podmioty lecznicze, podobnie jak i pozostałe organizacje działające na rynku, dostrzegają potrzebę systematycznego podnoszenia standardów swoich działań tak, aby odpowiadały one oczekiwaniom ich adresatów. W systemie ochrony zdrowia adresatami działań są przede wszystkim pacjenci. Należy więc uwzględnić ich potrzeby i podejmować takie działania, które zagwarantują im satysfakcję i zadowolenie. Jednocześnie konieczne jest stałe monitorowanie oczekiwań tych adresatów i reagowanie na pojawiające się potrzeby zmian. Należy zbudować system, który umożliwi zabezpieczenie właściwego poziomu świadczenia usług medycznych z zachowaniem wysokiej ich jakości, przy jednoczesnym ograniczeniu środków finansowych przeznaczanych na działalność służby zdrowia. Aby tak zdefiniowany cel był możliwy do osiągnięcia, konieczne jest zaangażowanie menedżera, który wykreuje wizję rozwoju placówki medycznej w dłuższej perspektywie czasowej, potrafi przekonać pracowników tej placówki o słuszności działań podejmowanych w celu osiągnięcia biznesowego sukcesu oraz zmotywować ich dzięki umiejętnemu zastosowaniu odpowiednich technik.

Niniejsza publikacja poświęcona została szeroko rozumianej tematyce profesjonalnego zarządzania kadrami w podmiocie leczniczym. Autorzy kolejnych rozdziałów skupili swoją uwagę na zagadnieniach zarządzania zasobami ludzkimi w procesach pracy, kompetencjach zawodowych i osobistych pracowników, roli kadry medycznej w procesie kształtowania jakości w podmiotach leczniczych, odpowiedzialności za jakość oraz budowaniu projektów podnoszących jakość działań. Omówiono także zagadnienia dotyczące źródeł i mierników satysfakcji pacjenta oraz motywacji personelu medycznego zarówno w aspekcie organizacyjnym, jak i psychologicznym. W dalszej części książki zwrócono uwagę na czynniki obciążające w pracy oraz problem wypalenia zawodowego jako elementu zmieniającego efektywność pracownika. Wskazano również istotne aspekty pojawiające się podczas rekrutacji i selekcji pracowników.

Zamiarem autorów było stworzenie kompendium aktualnej wiedzy związanej z zarządzaniem kadrami w podmiocie leczniczym oraz jej praktycznym zastosowaniem.

Publikacja jest przeznaczona dla wszystkich osób zainteresowanych tą tematyką – zarówno praktyków, teoretyków, jak i słuchaczy studiów podyplomowych oraz studentów kierunków takich jak zdrowie publiczne, zarządzanie i inne.

Oddajemy książkę w ręce Czytelników, życząc im owocnej lektury oraz sukcesów w zarządzaniu kadrami w placówkach ochrony zdrowia.

————— Rozdział 1 —————

ORGANIZACJA DOSKONALĄCA SIĘ

1.1. Wprowadzenie

Pojęcie „organizacja” jest różnie definiowane w literaturze przedmiotu. Może ono być rozpatrywane z wielu płaszczyzn odniesienia i wieloznacznie formułowane. Ma to związek z istnieniem w życiu społecznym wielu sfer działalności, które poddawane ocenie posługują się specyficzną dla siebie treścią pojęcia, metodologią i nomenklaturą. W otoczeniu każdej organizacji pojawiają się zmiany, które tworząc nowe warunki rozwoju szans i zagrożeń, stymulują organizację do mobilnego i adekwatnego reagowania. Zgodność reakcji z wymogami dostosowywania się do zaistniałej zmiany jest weryfikowana w kontekście używanych zasobów i uzyskiwanych rezultatów przez organizację, która (o czym zawsze należy pamiętać), działa także w interesie otoczenia i w konkretnych warunkach stworzonych przez to otoczenie. Zasoby organizacji zawsze należy rozpatrywać w kontekście ich użyteczności, procesów pozyskiwania i doskonalenia. Ponieważ powstające w otoczeniu organizacji zmiany mają często charakter nagły, występując jako rezultat przeobrażeń kulturowych, społecznych, prawnych i technologicznych, proces przystosowywania się organizacji do nowych warunków często skutkuje koniecznością tworzenia nowej jakości usług i produktów. Ten proces z kolei wywołuje następstwa finansowe, przeobrażenia w organizacji, która w nowych warunkach musi być kreatywna i sprostać oczekiwaniom rynku, konkurencji i potrzebie odnoszenia sukcesu w swoich działaniach. Organizacje, które pragną systematycznie podnosić standard swoich działań zgodnie z oczekiwaniami otoczenia, muszą jako nadrzędny cel odniesienia postawić satysfakcję i zadowolenie adresatów swoich wytworów. W systemie ochrony zdrowia adresatami działań organizacji są pacjenci i środowiska, w których

realizują oni swoją aktywność życiową. To dla nich organizacja, działając z wykorzystaniem swoich zasobów materialnych i niematerialnych, stara się aktywnie i zarazem skutecznie reagować na pojawiające się sygnały o konieczności wprowadzania zmian utrzymujących efektywność działań organizacji podnoszących jej kompetencje w zakresie odczytywania, diagnozowania i zaspokajania środowisk w których i dla których organizacja działa.

Sprawność reagowania na pojawiające się w otoczeniu organizacji szanse i zagrożenia warunkuje także jej zdolność do doskonalenia się. Organizacja działająca efektywnie uczy się nie tylko tego, jak sprostać zmianom, ale także jak rozwijać swoją zdolność do ich kreowania.

Weryfikuje więc swój potencjał pod kątem:

- 1) jego możliwości na przyszłość w kontekście działań wyprzedzających (zdolność finansowa, rzeczowa, zasoby ludzkie),
- 2) konfrontacji z konkurencją,
- 3) wymaganych kompetencji,
- 4) zdolności uczenia się.

1.2. Istota organizacji

Mimo wspomnianej uprzednio wieloznaczności i złożoności pojęcia „organizacja”, można wskazać na pewne cechy powtarzające się w sformułowanych definicjach. Wskazują one na istnienie:

- a) celu, a więc przemyślanego powodu, dla którego organizacja powstała i działa, a także
- b) struktury i funkcji zasobów warunkujących osiągnięcie celów na poziomie założonej jakości oraz
- c) systemów współdziałania z otoczeniem i monitorowania posiadanego potencjału w kontekście:
 - formułowania,
 - objaśniania,
 - przydzielania,
 - przekazywania,
 - wdrażania monitorowania,
 - pomiaru i oceny poziomów realizacji działań (podejmowanych i projektowanych).

W literaturze przedmiotu (J. Zieleniewski, 1975, s. 42) można wyróżnić kilka ujęć organizacji:

- czynnościowe – ukierunkowane na tworzenie rzeczy złożonej, organizowanie ujmowane jest jako proces;
- rzeczowe, w którym rzecz złożona, powstała jako rezultat procesu organizowania, tworzy konstrukcję wzajemnie ze sobą powiązanych elementów, z których każdy jest odrębną całością, poprzez swoje działanie przyczynia się do sukcesu całego konstrukt;
- atrybutywne – definiuje lub wyraża cechy (stopień zorganizowania) rzeczy zorganizowanej (J. Zieleniewski, 1978, s. 50), określa organizację jako pewien szczególny rodzaj stosunków części do siebie i do złożonej z nich całości, stosunek ten polega na tym, że części współpracują się do powodzenia całości.

W prakseologicznym ujęciu pojęcia „organizacja” dominuje ukierunkowanie na celowość podejmowanych działań i ocenę ich sprawności. Definicje te nie uwzględniają faktu, że również organizacja, traktowana jako całość, ma realny wpływ na jakość działań tworzących ją elementów.

Organizację można także analizować w kontekście trzech naukowych koncepcji (M. Białasiewicz, 2008) sformułowanych w literaturze przedmiotu jako:

1. Podejście strukturalne, zwane również mechanistycznym, w którym człowiek w procesie pracy i organizacji traktowany jest na równi z maszynami, dopasowuje się go do organizacji lub traktuje w procesie tworzenia organizacji jako przedmiot organizowania. W literaturze przedmiotu (M. Białasiewicz, 2008; J.A.F. Stoner, C. Wankel, 2006, s. 193–195; R. Rutka, 1996; A. Stańda, 1997) podkreśla się, że podejście to nie było jednolite. Można tu wyodrębnić następujące nurty:

a) klasyczna teoria zarządzania, koncentrująca się na:

- pracy jako formie działania,
- stanowisku pracy w aspekcie wydajności,
- zasadach zarządzania pojmowanych jako swoista kompozycja tworzenia organizacji w oparciu o te same reguły, które są stosowane w procesie budowania maszyny, a które odnoszą się do wymogów stosowania: jedności poleceń, podziału pracy, uprawnień, ograniczeń i odpowiedzialności;

b) zarządzanie naukowe, które jest skoncentrowane na problemie podnoszenia wydajności organizacji; tej wytycznej podporządkowano za-

Maria Danuta Głowacka – doktor habilitowany nauk humanistycznych; kierownik Katedry i Zakładu Organizacji i Zarządzania w Opiece Zdrowotnej oraz kierownik Podyplomowego Studium Zarządzania w Opiece Zdrowotnej na Uniwersytecie Medycznym im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu; prezes Polskiego Towarzystwa Nauk o Zdrowiu; wieloletni nauczyciel akademicki; autorka licznych publikacji z zakresu organizacji i zarządzania w ochronie zdrowia.

Ewa Mojs – doktor habilitowany nauk o zdrowiu, profesor nadzwyczajny Uniwersytetu Medycznego im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu; kierownik Zakładu Psychologii Klinicznej Uniwersytetu Medycznego im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu, psycholog kliniczny, nauczyciel i badacz; wykładowca na podyplomowych studiach z zakresu zarządzania w ochronie zdrowia; członek Polskiego Towarzystwa Nauk o Zdrowiu oraz Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.

■ W publikacji przedstawiono specyfikę profesjonalnego zarządzania kadrami w podmiotach leczniczych oraz ich rolę i funkcje w organizacji. Opisano w niej zarówno od strony teoretycznej, jak i praktycznej między innymi takie kwestie jak:

- rekrutacja i selekcja pracowników podmiotów leczniczych, z uwzględnieniem ich kompetencji zawodowych i osobistych,
- formy zatrudniania w podmiotach leczniczych,
- planowanie ścieżki rozwoju zawodowego oraz motywowanie do pracy,
- system ocen pracowniczych,
- wypalenie zawodowe jako czynnik zmieniający efektywność pracownika.

■ Dodatkowo omówiono zagadnienia dotyczące roli kadr w procesie zarządzania podmiotem leczniczym, w tym m.in.:

- identyfikowanie misji i celów podmiotów leczniczych,
- wprowadzanie procesu budowania jakości podmiotów leczniczych, z uwzględnieniem roli kadry medycznej w procesie jej kształtowania,
- źródła i mierniki satysfakcji pacjenta oraz motywacji personelu medycznego zarówno w aspekcie organizacyjnym, jak i psychologicznym.

■ Publikacja przeznaczona jest dla menedżerów ochrony zdrowia, pracowników odpowiedzialnych za organizację pracy oraz osób zajmujących się problematyką zarządzania personelem, rozwoju i oceny kadr. Ponadto może stanowić ciekawą lekturę dla wszystkich zainteresowanych własnym rozwojem zawodowym i osobistym.

ISBN 978-83-264-3498-3



9 788326 434983

Cena 59 zł
(w tym 5% VAT)

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01

zamowienia.ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl



9788326434983 W02P01