

Podstawy zarządzania w podmiotach leczniczych

Istotę zarządzania stanowi koordynowanie wykorzystywania zasobów (ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne) dla osiągnięcia określonych celów.

Zarządzanie jest spełnianiem następujących czterech podstawowych funkcji:

- **planowania** - obmyślenia celów i sposobów ich osiągnięcia popartego decyzją wykonania,
- **organizowania** - tworzenia struktur organizacji,
- **motywowania (kierowania)** - nakłaniania ludzi do współpracy w osiągnięciu celów organizacji,
- **kontrolowania** - porównywania stanów rzeczywistych organizacji jej stanami przewidywanymi.

Podstawy zarządzania w zakładach opieki zdrowotnej

Biorąc pod uwagę ewolucję różnych odmian zarządzania na skutek zmian w otoczeniu przedsiębiorstw można wyróżnić następujące ich rodzaje:

- **zarządzanie przez doświadczenia i intuicję kierowniczą** narzędziami wspomagającymi proces zarządzania są analizy i sprawozdania oparte na danych księgowych oraz kontrola, której głównym zadaniem jest wykrywanie odchyłeń od założonych efektów,
- **zarządzanie funkcjonalne** kierowanie przez specjalistów wyodrębnionymi obszarami działania przedsiębiorstwa,
- **zarządzanie marketingowe** istota tego zarządzania sprowadza się do zwrócenia uwagi na potrzeby i oczekiwania klientów,
- **zarządzanie strategiczne** oznacza myślenie wielowymiarowe, tj. ocenę wielu wzajemnie oddziałujących na siebie funkcji i procesów, jak również przekładanie myślenia na działanie i zachowanie strategiczne.

Podstawy zarządzania w podmiotach leczniczych

Podjęcie strategiczne do zarządzania organizacjami to sposób rozumienia i analizy świata organizacji, charakterystyczny dla orientacji globalnej, a więc systemu wartości, zasad i instrumentów zarządzania umożliwiające skuteczne ich dostosowanie się do burzliwego otoczenia.

Według Ph.Kotlera proces strategicznego zarządzania odnosi się do każdej działalności zarządczej skierowanej na rozwijanie i utrzymywanie stosunków między organizacją a otoczeniem.

Odbywa się to poprzez:

- jasne postawienie celów,
- strategię wzrostu,
- plan dla całego przedsiębiorstwa.

Podstawy zarządzania w podmiotach leczniczych

Proces zarządzania strategicznego:

- misja przedsiębiorstwa,
- cele,
- strategię wzrostu,
- plan przedsiębiorstwa.

Podmiot leczniczy jest organizacją, czyli uporządkowanym systemem.

Stanowi wewnętrznie zintegrowaną całość złożoną z trzech podstawowych elementów:

1. celów i funkcji realizowanych przez organizację i wynikających stąd konkretnych zadań,

Podstawy zarządzania w podmiotach leczniczych

2. zasobów – ludzkich z określonymi kwalifikacjami, motywacjami, zasadami, sposobem myślenia i działania; rzeczowych np. wyposażenia; finansowych,
3. przyjętych zasad podziału zadań; odpowiedzialności (usprawnień i władzy).

Struktura systemu to całokształt stosunków, łączących poszczególne jego części (podsystemy).

Struktura organizacyjna to układ stanowisk pracy, komórek organizacyjnych, pionów organizacyjnych, ewentualnie większych elementów z ustalonymi między nimi różnego rodzaju powiązaniami.

Struktura zarządzania to sposób przydzielania obowiązków i odpowiedzialności stanowiskom kierowniczym i ustalenie relacji.

Podstawy zarządzania w zakładach opieki zdrowotnej

Prócz schematu, do opisu struktury służą także:

- opisy stanowisk,
- przepisy organizacyjne,
- kodeksy etyczne itd.

Schemat organizacyjny opisuje pięć elementów działalności organizacji - cały schemat mówi o zakresie działalności:

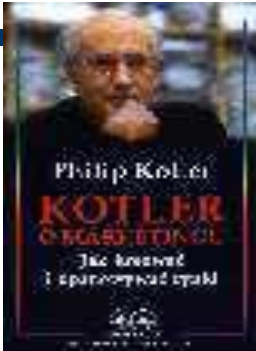
- kryteria podziału organizacji,
- zasięg i rozpiętość kierowania,
- więzi,
- drogi służbowe,
- stopień centralizacji; decentralizacji.

Podstawy zarządzania w podmiotach leczniczych

Formalnym ujęciem struktury organizacyjnej jest dokumentacja instytucji.

Obejmuje ona najczęściej:

- **schemat organizacyjny** – graficzne przedstawienie struktury statycznej i zależności pomiędzy ogniwami,
- **regulamin organizacyjny** – zawiera opisy zadań poszczególnych ogniw organizacyjnych, reguły działania każdego z nich oraz występujące między ogniwami zależności,
- **szczegółowe opisy stanowisk pracy** – zawierają zakresy zadań, uprawnień i odpowiedzialności, mogą być rozszerzane tak, aby obejmowały określone stosunki z innymi stanowiskami, sposób dysponowania środkami, kwalifikacje wymagane od pracownika,
- **instrukcja i reguły ustalające szczegółowe zasady funkcjonowania organizacji**, np. instrukcja obiegu dokumentów, zasady zatrudniania pracowników, regulaminy wynagrodzeń, premiowania.



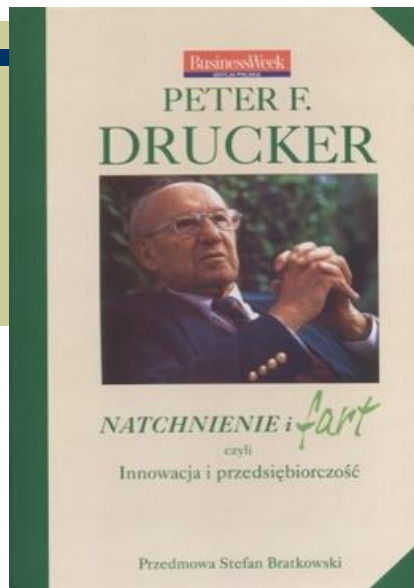
Definicja marketingu

Według Ph. Kotlera marketing jest działalnością ludzką zmierzającą do zaspokojenia pragnień i życzeń nabywców poprzez proces wymiany.

Koncepcja marketingu opiera się na założeniu, że klucz do osiągnięcia celów organizacji leży w określeniu potrzeb i wymagań rynków docelowych oraz dostarczeniu pożądanego zadowolenia w sposób bardziej wydajny i skuteczny niż konkurenci.

Działania marketingowe składają się z trzech zasadniczych komponentów:

- ♦ **marketingu mix** - istotnych elementów wewnętrznych, które składają się na program marketingowy,
- ♦ **otoczenia** - zewnętrznych możliwości i zagrożeń, które oddziałują na marketing w firmie,
- ♦ **procesu dostosowania** - strategicznych decyzji menedżerów w wyniku których koncepcja marketingu-mix i polityka wewnętrzna zostają odpowiednio dostosowane do sił rynkowych.

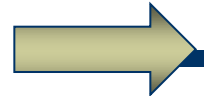


Definicja marketingu

- Według P. Druckera marketing jest filozofią zarządzania przedsiębiorstwem. Musi on obejmować całą firmę, przenikać wszystkie funkcje. Jest to zatem cały biznes widziany z punktu jego ostatecznego wyniku, to znaczy **z punktu widzenia klienta**, który determinuje całą istotę przedsiębiorstwa.
- Marketing jest najmłodszą rynkową dyscypliną naukową bezpośrednio związaną z najstarszą w historii działalnością gospodarczą - usługami. Uważa się iż jest on połączeniem wiedzy i sztuki:
 - jest wiedzą w 30 %,
 - a sztuką w 70 %.

Funkcje marketingu

Analiza otoczenia
badania marketingowe



Analiza mikro i makrootoczenia zoz-u oraz stałe monitorowanie czynników warunkujących sukces i niepowodzenie (potencjał rynku i poziom konkurencji)

Analiza klientów



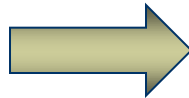
Badanie i ocena zachowania klientów, ich potrzeb i procesów podejmowania decyzji

Planowanie produktu
usługowego



Rozwój (projektowanie, modyfikowanie, wycofywanie) produktów usługowych – prowadzenie analizy portfelowej

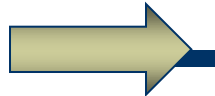
Planowanie działań
promocyjnych



Podejmowanie adekwatnych działań promocyjnych do charakteru danej instytucji

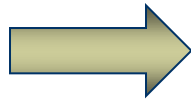
Funkcje marketingu

Planowanie cen



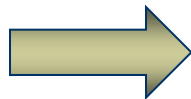
Przeprowadzenie kalkulacji cen zgodnie z mechanizmami ekonomiczno-finansowymi

Analiza procesu obsługi klientów



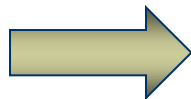
Przedstawienie procesu świadczenia usługi jako łańcucha wartości

Zarządzanie zasobami ludzkimi



Kształtowanie wielkości i struktury zatrudnienia oraz efektywne gospodarowanie czynnikiem ludzkim z punktu widzenia celów instytucji

Planowanie procesu świadczenia usługi



Planowanie procedur i czynności związanych ze świadczeniem danej usługi

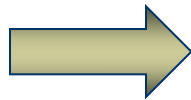
Funkcje marketingu

Wybór lokalizacji



Podejmowanie działań zmierzających do maksymalizacji korzyści i minimalizacji niedogodności związanych z daną lokalizacją

Społeczna odpowiedzialność



Obowiązek świadczenia usługi w sposób bezpieczny, przestrzeganie zasad etyki zawodowej

Marketingowe zarządzanie



Analiza, planowanie, wykonanie i kontrola programu marketingowego

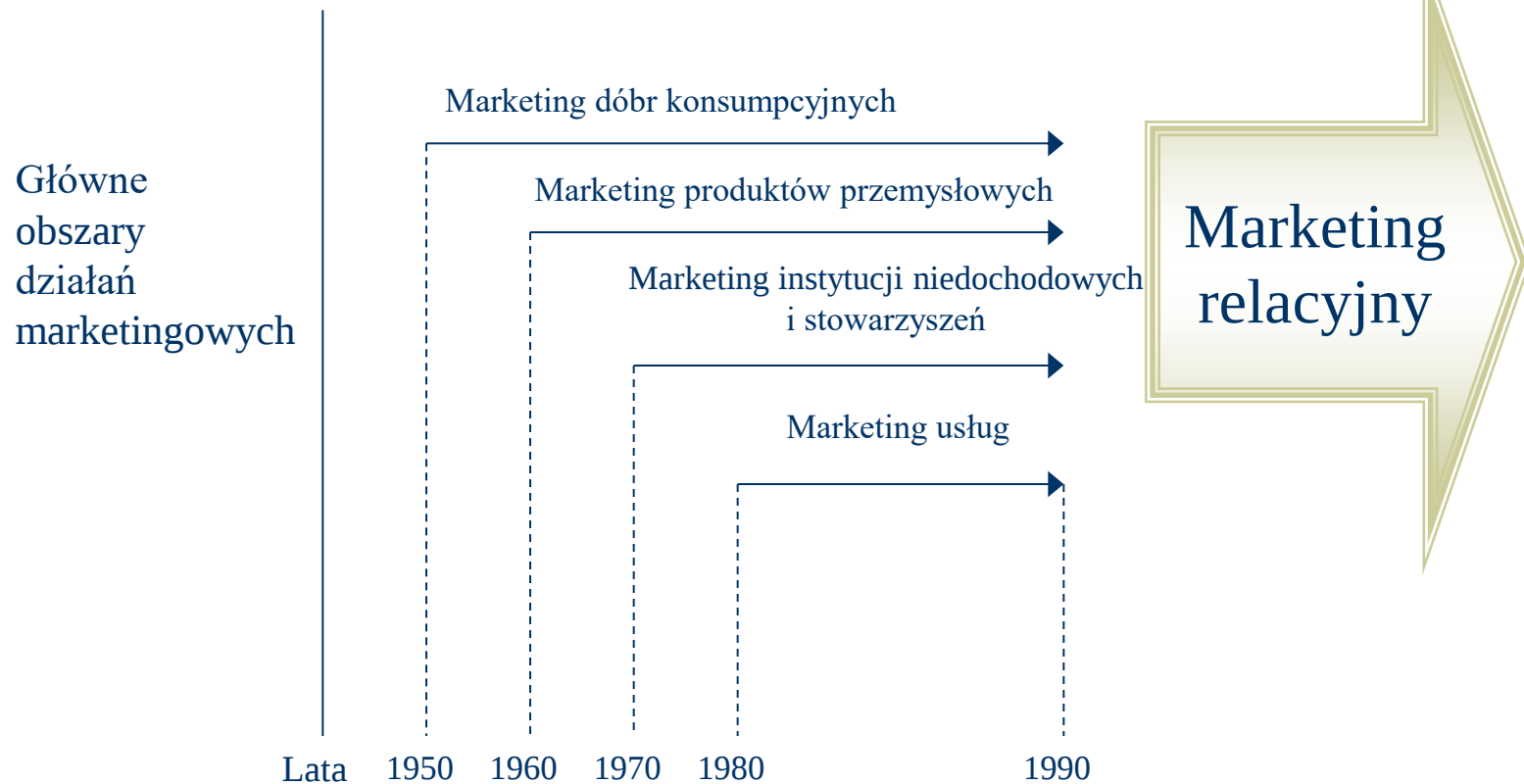
Analiza mikrootoczenia

- Konkurenci
- Nabywcy – klienci
- Dostawcy

Analiza makrootoczenia

- Czynniki demograficzne,
- Czynniki społeczne,
- Czynniki polityczne,
- Czynniki prawne,
- Czynniki ekonomiczne,
- Czynniki technologiczne,
- Czynniki geograficzne.

Zmiana roli marketingu



Marketing relacyjny w usługach medycznych

Założenia koncepcji:

- koncentracja na utrzymaniu klientów,
- długi okres współpracy z klientem,
 - **obsługa klienta bardzo ważna,**
- **o jakość dbają wszyscy pracownicy.**

Plan marketingowy dla firm usługowych

1. Misja

2. Cele firmy

3. Analiza sytuacji

4. Analiza SWOT

5. Podstawowe założenia

6. Cele strategiczne i
marketingowe

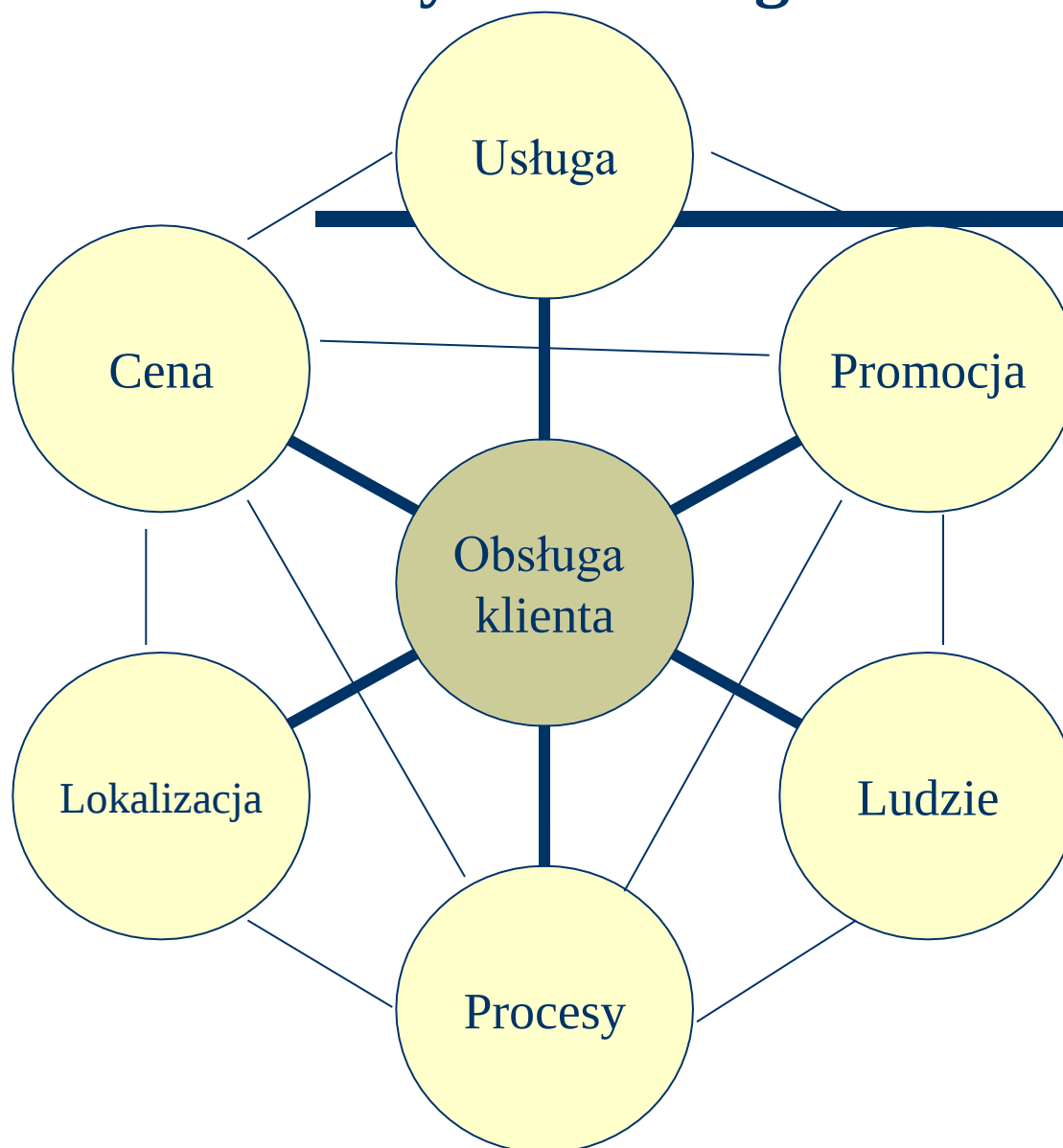
7. Oszacowanie przewidywanych
wyników

8. Opracowanie wariantów marketingu -
mix

9. Programy marketingowe

10. Obserwacja, kontrola, weryfikacja

Elementy marketingu



Istota wdrażania orientacji marketingowej w ZOZ



Dlaczego warto dbać o obsługę klienta?

- **Zmiana oczekiwań klienta** – klienci stali się bardziej wymagający niż np. 30 lat temu. Dotyczy to prawie każdego rynku.
- **Wzrost znaczenia obsługi klienta** – wobec większych wymagań klienta zakłady opieki zdrowotnej mogą traktować obsługę jako źródło przewagi konkurencyjnej.
- **Potrzeba budowania relacji** – aby opracować i zrealizować strategię obsługi, która będzie dla klienta wartością samą w sobie, obsługa musi odgrywać pierwszoplanową rolę.

Misja marketingowa

Misja jest deklaracją celów działalności firmy. W deklaracji tej zawiera się wyraźna wizja bieżących i przyszłych operacji firmy.

Deklaracja określa relacje z każdym z głównych rynków na których działa firma lub instytucja oraz wytycza cel i kierunek prowadzący do większej swobody w podejmowaniu decyzji na każdym szczeblu struktury organizacyjnej.

Dziewięć elementów misji według F.R.Davida

- Klienci (kim są?),
- Produkt (jakie są główne produkty lub usługi firmy?),
- Lokalizacja (gdzie działa firma?),
- Technologia (jaka jest postawa technologiczna firmy?),
- Kontynuacja działalności, przetrwanie firmy (jakie są ekonomiczne cele firmy?),
- Filozofia (jakie są podstawowe przekonania, wartości, aspiracje i priorytety firmy?),
- Własna koncepcja firmy (co jest najsilniejszą stroną firmy i na czym polega jej przewaga konkurencyjna?),
- Publiczny wizerunek firmy (co jest społeczną powinnością firmy?),
- Personel (jaki jest stosunek firmy do pracowników?).

Marketingowa misja szpitala XYZ – układ 1

Filozofia działania:

Pacjent naszym pracodawcą

Nasze cele:

- Lider w województwie ...,
- Obsługa i jakość,
- Dbłość o pacjenta ...,
- Przestrzeganie praw pacjenta ...,
- Dobry pracodawca: podnoszenie kwalifikacji, możliwość awansu...,
- Dobry sąsiad: konieczność poszukiwania bezpieczeństwa dla osób i dóbr poprzez ochronę środowiska

Nasze cele chcemy osiągnąć poprzez:

- Doskonaleństwo obsługi pacjenta poprzez stałe podnoszenie kwalifikacji,
- Współpracę z wiodącymi ośrodkami w zakresie...,
-
-
-

Marketingowa misja szpitala XYZ – układ 2

SPZOZ XYZ w, ma ambicję stać się powszechnie uznanym liderem w województwie, w zakresie świadczenia usług medycznych. Wiodąca pozycja zostanie osiągnięta dzięki zagwarantowaniu wysokiej jakości świadczonych usług.

Realizacja misji wymaga:

- Pełnego zrozumienia potrzeb pacjentów i spełnienia ich życzeń za pomocą właściwej kompozycji usług,
- Świadczenia usług w sposób przyjazny, profesjonalny i według najlepszych umiejętności dobrze przeszkolonego personelu,
- Wdrażania nowoczesnych technologii z zakresu,
- Profesjonalnej organizacji pracy, która umożliwi właściwe zarządzanie zakładem,

Przykłady marketingowych misji

1. Misja 114 Szpitala Wojskowego z Przychodnią w Przemyślu
„Świadczenie usług medycznych na coraz wyższym poziomie przez głęboko humanistyczną i profesjonalną załogę.”
2. Misja Szpitala Wojewódzkiego im. Św. Łukasza w Tarnowie:
„W tym czasie wielu uzdrowił z chorób, dolegliwości i od złych duchów, oraz wielu niewidomych obdarzył wzrokiem.”

(Ewangelia wg Św. Łukasza 7,21)

- Ochrona życia i zdrowia pacjentów poprzez działania obejmujące diagnozowanie i leczenie, pielęgnowanie i rehabilitację oraz edukację i promocję zdrowia,
- Wdrażanie nowych technik diagnostycznych i terapeutycznych oraz podnoszenie kwalifikacji personelu medycznego celem utrzymania i pogłębienia wiodącej pozycji na rynku usług medycznych w regionie,
- Poszanowanie godności pacjenta, wzajemny szacunek i partnerstwo w kontaktach z nim.

Przykłady marketingowych misji

3. Krakowski Szpital Specjalistyczny im. Jana Pawła II jest publicznym zakładem opieki zdrowotnej.

Misją szpitala jest zwalczanie chorób o charakterze epidemicznym wywołanych czynnikami środowiskowymi, cywilizacyjnym i kryzysem psychospołecznym.

Szpital zapewnia pacjentom specjalistyczną opiekę medyczną najwyższej jakości w zakresie chorób serca i naczyń, układu oddechowego oraz chorób infekcyjnych z zastosowaniem współczesnych metod leczenia.

W szpitalu realizowane są programy naukowo badawcze i dydaktyczne we współpracy z Uniwersytetem Jagiellońskim.

Analiza konkurencji

- **Konkurencja bezpośrednia** – jako konkurentów uznaje się tych, którzy oferują te same wyroby, **świadczą te same usługi**, czyli prowadzą podobny asortyment i działają na tym samym geograficznie wyodrębnionym rynku,
- **Konkurencja substytucyjna** – jest wówczas, gdy konkurenci oferują inne lub zupełnie odmienne usługi, ale zaspokajają te same potrzeby,
- **Konkurencja potencjalna** – jest trudno dostrzegalna. Wynika to z tego, że jej źródłem jest najczęściej rozwój technologii.

Analiza SWOT – kompleksowa metoda służąca do badania otoczenia oraz analizy jej wnętrza

Analiza pochodzi od angielskich słów:

- Strengths (mocne strony)
- Weaknesses (słabe strony)
- Opportunities (szanse)
- Threats (zagrożenia)

Analiza SWOT jest jedną z metod analizy strategicznej pozwalającą w sposób systematyczny i wszechstronny dokonać oceny zewnętrznych i wewnętrznych czynników określających kondycję bieżącą i potencjał rozwojowy zakładu

- Mocne i słabe strony – dotyczą zasobów (wnętrza) zakładu
- Szanse i zagrożenia – charakteryzują sytuację zakładu na rynku

Analiza SWOT – układ graficzny

Element SWOT	Co oznacza	Co należy	Ocena punktowa (-5;+5)	Waga (1-5) lub (0-1)	Ocena ważona
Silne strony:					
Słabe strony:					
Szanse:					
Zagrożenia					

Analiza SWOT – lista pytań strategicznych

Potencjalne silne strony:

- Wysokie kwalifikacje personelu?
- Nowoczesna aparatura?
- Dobra lokalizacja?
- Dobra baza lokalowa?
- Wieloletnia tradycja?
- Niskie koszty osobowe?

Potencjalnie słabe strony:

- Brak wystarczających środków finansowych?
- Zła struktura organizacyjna?
- Brak systemu komputerowego?
- Zbyt duże sale chorych?
- Mała ilość sanitariatów?

Analiza SWOT – lista pytań strategicznych

Potencjalne szanse:

- Zmiany demograficzne ?
- Członkostwo w UE?

Potencjalne zagrożenia:

- Wzrost konkurencji?
- Problem ze wpływem należności?
- Niekorzystne rozwiązania systemowe?
- Brak stabilnej sytuacji w sektorze?

Definicje promocji zdrowia

- ✓ *Określenie promocji zdrowia jest polskim odpowiednikiem angielskiego terminu **health promotion** bliskie są mu określenia „tworzenie”, „krzewienie”, „doskonalenie zdrowia”,*
- ✓ *Według definicji amerykańskiej Promocja zdrowia jest połączeniem działań edukacyjnych oraz różnego rodzaju wsparcia: środowiskowego, społecznego, politycznego, ekonomicznego i prawnego sprzyjających zdrowiu*
- ✓ ***Promocja zdrowia** jako działania społeczne i polityczne na poziomie indywidualnym i zbiorowym, którego celem jest podniesienie stanu świadomości zdrowotnej społeczeństwa, krzewienie zdrowego stylu życia i tworzenie warunków sprzyjających zdrowiu (WHO 1993)*

Definicje promocji zdrowia

Zgodnie z Kartą Ottawską promocja zdrowia jest to zwiększenie kontroli nad swoim zdrowiem w celu poprawy zdrowia przez podejmowanie wyborów i decyzji sprzyjających zdrowiu, kształtowanie potrzeby i kompetencji do rozwiązywania problemów zdrowotnych i zwiększania potencjału zdrowia.

Cel promocji zdrowia

Głównym celem promocji zdrowia ma być poprawa zdrowia społeczeństw.

Pięć celów strategicznych promocji zdrowia:

- ✓ Budowanie polityki zdrowia publicznego,
 - ✓ Tworzenie środowisk wspierających,
 - ✓ Rozwój umiejętności indywidualnych,
 - ✓ Wzmacnianie działań społecznych,
- ✓ Reorientacja systemu opieki zdrowotnej

Cel promocji zdrowia

Budowanie polityki społecznej ukierunkowanej na zdrowie – łączenie się różnorodnych podejść – od inicjatyw legislacyjnych, poprzez politykę finansową państwa, system podatkowy, system celny, emerytalny i ubezpieczeń społecznych, świadczeń socjalnych do strategii ochrony środowiska.

Wśród działań na rzecz ***wzmacniania środowisk wspierających zdrowie*** należy zwrócić szczególną uwagę na stworzenie społeczeństwu lokalnemu do działań na rzecz, a w szczególności na popieranie prozdrowotnych postaw oraz rozwijanie wiedzy i umiejętności w promowaniu własnego i wspólnego zdrowia a także na wzrost jakości życia obywateli.

Cel promocji zdrowia

Rozwój umiejętności indywidualnych poprzez kształtowanie u ludzi motywacji do permanentnego uczenia się, do czego przygotowywać powinny instytucje kształcące, środowisko rodzinne, środowisko lokalne i zakład pracy.

Wzmacnianie działań społecznych na rzecz zdrowia poprzez umożliwienie społeczeństwu dostępu do informacji, stworzenie możliwości edukacyjnych i zapewnienie środków finansowych na realizację programów prozdrowotnych animację środowisk wspierających, poprzez tworzenie na każdym szczeblu organizacji społeczeństwa, mechanizmów wzajemnego wspierania się, w których pierwszorzędne znaczenie ma kreowanie przekonania o powszechnej i indywidualnej odpowiedzialności za zdrowie i samopoczucie innych

Cel promocji zdrowia

Reorientacja świadczeń zdrowotnych stanowi trudny problem psychologiczno społeczny. Niełatwo jest zmienić ustalone od lat zasady zarówno utrwalone wśród pracowników służby zdrowia jak i społeczeństwa korzystającego z ich świadczeń. Służba zdrowia powinna poza odpowiedzialnością za świadczenia medyczne zmierzać w kierunku oddziaływania na całokształt potrzeb człowieka postrzeganego jako niepodzielną całość.

Edukacja zdrowotna

Edukacja zdrowotna jest nieodłącznym, komplementarnym elementem promocji zdrowia. **Celem jej jest budzenie świadomości, zwiększanie wiedzy, umiejętności, kształtowanie postaw wobec zdrowia, poszczególnych jednostek.** Są to niezbędne kompetencje do podjęcia przez ludzi działań na rzecz zmiany swego stylu życia i środowiska.

Edukacja zdrowotna jest to proces, w którym ludzie uczą się dbać o zdrowie swoje i społeczeństwa, w którym żyją. Swoim zakresem obejmuje:

- wiedzę o czynnikach społecznych, politycznych i środowiskowych wpływając na zdrowie,
- wiedzę o zdrowiu związaną z funkcjonowaniem własnego organizmu,
- umiejętność zapobiegania i radzenia sobie w sytuacjach trudnych,
- wiedzę i umiejętności związane z korzystaniem z opieki zdrowotnej

Model Marca Lalonde'a

W roku 1973 Blum i Lalonde stworzyli modele holistycznego determinantu zdrowia.

W roku 1974 opublikowano raport ministra zdrowia Kanady Marca Lalonde'a.

A New Perspective on the Health of Canadians,

Model Marca Lalonde'a

- ♦ W modelu wprowadzono koncepcję pól zdrowia, stanowiących cztery nadrzędne kategorie determinant zdrowia, pośród których największe znaczenie dla kształtowania zdrowia ma
 - ♦ styl życia ludzi (55%)
 - ♦ środowisko życia (20%)
 - ♦ czynniki biologiczno-dziedziczne (15%)
 - ♦ organizacja opieki zdrowotnej (10%).

Edukacja zdrowotna

W jaki sposób budzić świadomość, zwiększać wiedzę, umiejętności, kształtować postawy wobec zdrowia, poszczególnych jednostek?

Instrumentami przydatnymi do propagowania działań, mogą być narzędzia marketingu a szczególnie narzędzia masowe i bezpośrednie promocji.