

# Spis treści

|                                                                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Współautorzy .....                                                                                                | 15        |
| Wstęp .....                                                                                                       | 21        |
| <b>Rozdział 1. Wprowadzenie: obecne i przyszłe wyzwania zarządzania<br/>w służbie zdrowia</b>                     |           |
| <i>Kieran Walshe i Judith Smith</i> .....                                                                         | 23        |
| Wprowadzenie .....                                                                                                | 23        |
| Systemy opieki zdrowotnej, polityka i społeczeństwo .....                                                         | 24        |
| Organizacje opieki zdrowotnej i zarządzanie opieką zdrowotną.....                                                 | 27        |
| O książce i pracy z nią.....                                                                                      | 30        |
| <b>CZĘŚĆ I. ZDEFINIOWANIE OTOCZENIA .....</b>                                                                     | <b>35</b> |
| <b>Rozdział 2. Polityka zdrowotna i proces świadczenia usług zdrowotnych:<br/>aspekty związane z zarządzaniem</b> |           |
| <i>Jennifer Dixon</i> .....                                                                                       | 37        |
| Wprowadzenie i przegląd zagadnień.....                                                                            | 37        |
| Dynamika reform w służbie zdrowia .....                                                                           | 38        |
| Reforma NHS w Wielkiej Brytanii.....                                                                              | 44        |
| Ideologia .....                                                                                                   | 49        |
| Wpływ na dynamikę reformy opieki zdrowotnej w Wielkiej Brytanii.....                                              | 52        |
| Wnioski .....                                                                                                     | 55        |
| Podsumowanie .....                                                                                                | 55        |
| <b>Rozdział 3. Finansowanie świadczeń zdrowotnych: systemy finansowania<br/>i koszty opieki zdrowotnej</b>        |           |
| <i>Suzanne Robinson</i> .....                                                                                     | 60        |
| Wprowadzenie .....                                                                                                | 60        |
| Finansowanie służby zdrowia: analiza ram instytucjonalnych.....                                                   | 61        |
| Funkcjonalne elementy procesu finansowania opieki zdrowotnej.....                                                 | 62        |

|                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Finansowanie służby zdrowia .....                                                               | 64  |
| Gromadzenie funduszy .....                                                                      | 68  |
| Powszechne opodatkowanie .....                                                                  | 68  |
| Opodatkowanie celowe .....                                                                      | 70  |
| Podatki lokalne .....                                                                           | 71  |
| Ubezpieczenie społeczne .....                                                                   | 72  |
| Ubezpieczenie prywatne .....                                                                    | 72  |
| Opłaty i współpłatność za opiekę zdrowotną .....                                                | 75  |
| Sposoby dystrybucji funduszy .....                                                              | 77  |
| Konieczność obniżenia kosztów i wydatków w opiece zdrowotnej .....                              | 78  |
| Wnioski .....                                                                                   | 79  |
| Podsumowanie .....                                                                              | 80  |
| <b>Rozdział 4. System opieki zdrowotnej: przegląd systemów świadczenia usług zdrowotnych</b>    |     |
| <i>Lawrence Benson</i> .....                                                                    | 85  |
| Wprowadzenie .....                                                                              | 85  |
| Typologia systemów opieki zdrowotnej .....                                                      | 85  |
| Systemy opieki zdrowotnej: przykłady typowych organizacji opieki zdrowotnej .....               | 89  |
| Ścieżka pacjenta w systemie opieki zdrowotnej .....                                             | 93  |
| Systemy opieki zdrowotnej oraz modele własności i kontroli w placówkach opieki zdrowotnej ..... | 95  |
| Systemy i organizacje opieki zdrowotnej: czy forma własności i kontroli ma znaczenie? .....     | 100 |
| Wnioski .....                                                                                   | 102 |
| Podsumowanie .....                                                                              | 103 |
| <b>Rozdział 5. Zarządzanie technologiami medycznymi i innowacjami w opiece zdrowotnej</b>       |     |
| <i>Ruth McDonald i Tom Walley</i> .....                                                         | 108 |
| Wprowadzenie .....                                                                              | 108 |
| Czym jest HTA? .....                                                                            | 109 |
| Ustalanie priorytetów w HTA .....                                                               | 114 |
| Wyzwania na przyszłość .....                                                                    | 120 |
| Wnioski .....                                                                                   | 122 |
| Podsumowanie .....                                                                              | 123 |
| <b>Rozdział 6. Zdrowie i dobrostan: szerszy kontekst dla zarządzania w opiece zdrowotnej</b>    |     |
| <i>Ann Mahon</i> .....                                                                          | 127 |
| Wprowadzenie .....                                                                              | 127 |
| Definicje zdrowia i choroby .....                                                               | 127 |
| Statystyki dotyczące stanu zdrowia .....                                                        | 131 |

|                                                                                                       |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Determinanty stanu zdrowia.....                                                                       | 140        |
| Wpływ służby zdrowia na stan zdrowia ludności: perspektywy rozwoju<br>opieki zdrowotnej.....          | 146        |
| Niwelowanie różnic w stanie zdrowia społeczeństwa: przykłady<br>doświadczeń europejskich.....         | 147        |
| Poprawa stanu zdrowia rdzennej ludności .....                                                         | 149        |
| Rola menedżerów opieki zdrowotnej.....                                                                | 150        |
| Wnioski .....                                                                                         | 151        |
| Podsumowanie .....                                                                                    | 151        |
| <b>CZĘŚĆ II. ZARZĄDZANIE PLACÓWKAMI SŁUŻBY ZDROWIA.....</b>                                           | <b>157</b> |
| <b>Rozdział 7. Zarządzanie placówkami podstawowej opieki zdrowotnej</b>                               |            |
| <i>Judith Smith</i> .....                                                                             | 159        |
| Wprowadzenie .....                                                                                    | 159        |
| Zarządzanie w podstawowej opiece zdrowotnej .....                                                     | 161        |
| Wnioski .....                                                                                         | 175        |
| Podsumowanie .....                                                                                    | 175        |
| <b>Rozdział 8. Zarządzanie w krótkoterminowej opiece szpitalnej</b>                                   |            |
| <i>Dave Evans</i> .....                                                                               | 179        |
| Wprowadzenie .....                                                                                    | 179        |
| Krótkoterminowe leczenie szpitalne – model tradycyjny, nowe możliwości<br>i modele alternatywne ..... | 180        |
| Leczenie szpitalne w Stanach Zjednoczonych: pionierskie zmiany .....                                  | 186        |
| Opieka krótkoterminowa w Wielkiej Brytanii: polityka zmian.....                                       | 188        |
| Opieka krótkoterminowa w Czechach: potrzeba zmian.....                                                | 193        |
| Wnioski .....                                                                                         | 194        |
| Podsumowanie .....                                                                                    | 195        |
| <b>Rozdział 9. Zarządzanie w sektorze ochrony zdrowia psychicznego</b>                                |            |
| <i>Steve Onyett, Helen Lester</i> .....                                                               | 199        |
| Wprowadzenie .....                                                                                    | 199        |
| Definicja zdrowia psychicznego .....                                                                  | 199        |
| Wyzwania: kwestie fiskalne .....                                                                      | 201        |
| Wyzwania: kontekst polityczny .....                                                                   | 201        |
| Wyzwania: rozbieżność między teorią a rzeczywistością .....                                           | 202        |
| Bieżące wyzwania dla zarządzających .....                                                             | 203        |
| Zarządzanie zespołami leczenia środowiskowego .....                                                   | 204        |
| Zaangażowanie różnych grup interesów .....                                                            | 206        |
| Integracja zmian z istniejącym systemem.....                                                          | 208        |
| Wnioski .....                                                                                         | 211        |
| Podsumowanie .....                                                                                    | 211        |

|                                                                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Rozdział 10. Rozwój usług zdrowotnych i realizacja inwestycji kapitałowych</b>                                |     |
| <i>Andrew Hine</i> .....                                                                                         | 216 |
| Wprowadzenie .....                                                                                               | 216 |
| Część 1: Tworzenie biznesplanu .....                                                                             | 217 |
| Partnerstwo w rozwoju i procesie świadczenia usług – nowy wymiar<br>świadczenia usług.....                       | 221 |
| Część 2: Przygotowanie analizy biznesowej dla inwestycji kapitałowej.....                                        | 221 |
| Określenie kontekstu strategicznego – zapewnienie, że usługa jest spójna<br>z ogólną strategią organizacji ..... | 222 |
| Pełna analiza biznesowa – stworzenie planu projektu.....                                                         | 227 |
| Część 3: Inwestycje kapitałowe – od wyboru opcji do realizacji .....                                             | 227 |
| Finansowanie: przegląd dostępnych opcji.....                                                                     | 232 |
| Wnioski .....                                                                                                    | 232 |
| Podsumowanie .....                                                                                               | 233 |
| <b>Rozdział 11. Planowanie i formułowanie strategii</b>                                                          |     |
| <i>Neil Goodwin</i> .....                                                                                        | 236 |
| Wprowadzenie .....                                                                                               | 236 |
| Otoczenie sektora opieki zdrowotnej: zmiany i reformy .....                                                      | 237 |
| Otoczenie w sektorze opieki zdrowotnej i odpowiednie sformułowanie<br>strategii.....                             | 242 |
| Planowanie strategiczne w praktyce.....                                                                          | 244 |
| Regulacje i planowanie strategiczne.....                                                                         | 250 |
| Wnioski .....                                                                                                    | 252 |
| Podsumowanie .....                                                                                               | 253 |
| <b>Rozdział 12. Zarządzanie systemem i kontraktowanie w opiece zdrowotnej</b>                                    |     |
| <i>Juliet Woodin</i> .....                                                                                       | 257 |
| Wprowadzenie .....                                                                                               | 257 |
| Kontekst polityczny.....                                                                                         | 257 |
| Definicje kontraktowania i zarządzania systemem.....                                                             | 260 |
| Zarządzanie systemem i kontraktowanie w teorii i praktyce .....                                                  | 261 |
| Instytucja zarządzająca systemem.....                                                                            | 270 |
| Wpływ zarządzania systemem .....                                                                                 | 273 |
| Wnioski .....                                                                                                    | 277 |
| Podsumowanie .....                                                                                               | 277 |
| <b>Rozdział 13. Technologie i systemy informatyczne: tak kuszące,<br/>tak skomplikowane</b>                      |     |
| <i>Justin Keen</i> .....                                                                                         | 284 |
| Wprowadzenie .....                                                                                               | 284 |
| Dlaczego IT jest tak kuszące?.....                                                                               | 284 |
| Od teorii do polityki .....                                                                                      | 286 |
| Obecna sytuacja: analiza dostępnych dowodów.....                                                                 | 288 |

|                                                                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Obecna sytuacja: dyfuzja .....                                                                            | 289 |
| W kierunku lepszych regulacji .....                                                                       | 293 |
| Wnioski .....                                                                                             | 295 |
| Podsumowanie .....                                                                                        | 296 |
| <b>Rozdział 14. Zarządzanie zasobami ludzkimi w opiece zdrowotnej</b>                                     |     |
| <i>Anne McBride, Paula Hyde</i> .....                                                                     | 299 |
| Wprowadzenie .....                                                                                        | 299 |
| Charakterystyka personelu medycznego w Wielkiej Brytanii.....                                             | 300 |
| Dlaczego zarządzanie zasobami ludzkimi? .....                                                             | 301 |
| Dlaczego alternatywne formy pracy? .....                                                                  | 306 |
| Kontekst polityczny w Wielkiej Brytanii .....                                                             | 307 |
| Wdrażanie alternatywnych form pracy: przykład Programu Zmian Personelu ...                                | 309 |
| Powiązania między podejściem opartym na zarządzaniu personelem<br>a alternatywnymi formami pracy.....     | 312 |
| Wnioski .....                                                                                             | 313 |
| Podsumowanie .....                                                                                        | 313 |
| <b>Rozdział 15. Współpraca z personelem medycznym</b>                                                     |     |
| <i>Carol Brooks</i> .....                                                                                 | 319 |
| Wprowadzenie .....                                                                                        | 319 |
| Kontekst historyczny: zmieniający się charakter relacji menedżerów<br>i lekarzy w Wielkiej Brytanii ..... | 320 |
| Współpraca z lekarzami w zakresie zarządzania i kierowania .....                                          | 323 |
| Współpraca menedżerów i lekarzy a kultura zawodu .....                                                    | 326 |
| Współpraca z lekarzami w różnych strukturach organizacyjnych.....                                         | 329 |
| Wnioski .....                                                                                             | 333 |
| Podsumowanie .....                                                                                        | 333 |
| <b>Rozdział 16. Kierowanie i zadania zarządów w organizacjach opieki<br/>zdrowotnej</b>                   |     |
| <i>Naomi Chambers</i> .....                                                                               | 337 |
| Wprowadzenie .....                                                                                        | 337 |
| Tendencje w kierowaniu służbą zdrowia .....                                                               | 338 |
| Formy zarządów w opiece zdrowotnej.....                                                                   | 340 |
| Rola zarządu .....                                                                                        | 343 |
| Jak stworzyć efektywny zarząd? .....                                                                      | 347 |
| Wnioski .....                                                                                             | 351 |
| Podsumowanie .....                                                                                        | 351 |
| <b>Rozdział 17. Działalność we współpracy z innymi jednostkami</b>                                        |     |
| <i>Jon Glasby</i> .....                                                                                   | 356 |
| Wprowadzenie .....                                                                                        | 356 |
| Dlaczego niezbędna jest współpraca?.....                                                                  | 357 |

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| Kontekst polityczny.....                                                | 359 |
| Przydatne koncepcje teoretyczne .....                                   | 361 |
| Teorie zmiany.....                                                      | 362 |
| Poziom i zakres współpracy.....                                         | 363 |
| Różne poziomy współpracy.....                                           | 363 |
| Kluczowe czynniki, które mogą usprawniać lub utrudniać współpracę ..... | 364 |
| Ograniczenia wdrażania zmian strukturalnych.....                        | 366 |
| Wnioski .....                                                           | 367 |
| Podsumowanie .....                                                      | 367 |

## Rozdział 18. Pomiar wyników i wdrażanie ulepszeń

|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Tim Freeman</i> .....                                                 | 372 |
| Wprowadzenie .....                                                       | 372 |
| Rozwój systemów regulacyjno-kontrolnych .....                            | 373 |
| Model koncepcyjny: macierz źródeł kontroli i podejmowanych działań.....  | 375 |
| Regulacje.....                                                           | 378 |
| Wykorzystywanie mierników efektywności w zarządzaniu efektywnością ..... | 385 |
| Wnioski .....                                                            | 389 |
| Podsumowanie .....                                                       | 390 |

## CZĘŚĆ III. TEORIE, MODELE I TECHNIKI ZARZĄDZANIA..... 397

### Rozdział 19. Metody przewodzenia w organizacji i ich rozwój w opiece

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| zdrowotnej                                                      |     |
| <i>Edward Peck</i> .....                                        | 399 |
| Wprowadzenie .....                                              | 399 |
| Ewolucja teorii przywództwa .....                               | 402 |
| Koncepcyjne modele przywództwa w opiece zdrowotnej.....         | 406 |
| Model rozwoju przywództwa .....                                 | 408 |
| Badania dotyczące rozwoju przywództwa w opiece zdrowotnej ..... | 409 |
| Wnioski .....                                                   | 414 |
| Podsumowanie .....                                              | 414 |

### Rozdział 20. Rozwój organizacyjny i projektowanie organizacji

|                                                                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Deborah Davidson, Edward Peck</i> .....                                                                          | 421 |
| Wprowadzenie .....                                                                                                  | 421 |
| Dominujący model organizacji .....                                                                                  | 422 |
| Wykroczenie poza dominujący model organizacji .....                                                                 | 426 |
| Postrzeganie projektowania i rozwoju organizacji poprzez metafory .....                                             | 428 |
| Postrzeganie projektowania i rozwoju organizacji poprzez sensemaking<br>(‘nadawanie sensu’).....                    | 431 |
| Analiza projektowania i rozwoju organizacji z perspektywy złożonych<br>systemów adaptacyjnych i teorii chaosu ..... | 433 |

|                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Analiza projektowania i rozwoju organizacji przy uwzględnieniu czynnika kultury ..... | 435 |
| Wpływ na projektowanie i rozwój organizacji: znaczenie rozwoju organizacyjnego .....  | 437 |
| Wnioski .....                                                                         | 438 |
| Podsumowanie .....                                                                    | 439 |
| <b>Rozdział 21. Indywidualna efektywność</b>                                          |     |
| <i>Kim Jelphs</i> .....                                                               | 446 |
| Wprowadzenie .....                                                                    | 446 |
| Samoświadomość .....                                                                  | 447 |
| Samozarządzanie .....                                                                 | 452 |
| Udana współpraca z innymi.....                                                        | 454 |
| Refleksyjny praktyk.....                                                              | 457 |
| Wnioski .....                                                                         | 459 |
| Podsumowanie .....                                                                    | 460 |
| <b>Rozdział 22. Docenić wyzwania wynikające ze zmian</b>                              |     |
| <i>Ann Shacklady-Smith</i> .....                                                      | 465 |
| Wprowadzenie .....                                                                    | 465 |
| Czynniki powodujące zmiany .....                                                      | 466 |
| Teoria zmiany.....                                                                    | 468 |
| Typologie zmiany .....                                                                | 470 |
| Wybór metody wdrażania zmiany.....                                                    | 473 |
| Menedżer jako inicjator zmiany.....                                                   | 475 |
| Studia przypadków dotyczące zarządzania zmianą .....                                  | 476 |
| Wnioski .....                                                                         | 480 |
| Podsumowanie .....                                                                    | 480 |
| <b>Rozdział 23. Zarządzanie zasobami</b>                                              |     |
| <i>Anne Tofts</i> .....                                                               | 486 |
| Wprowadzenie .....                                                                    | 486 |
| Tworzenie biznes planu i proces zarządzania efektywnością .....                       | 487 |
| Budżetowanie i controlling kosztów .....                                              | 495 |
| Składniki i charakter kosztów .....                                                   | 498 |
| Analiza biznesowa .....                                                               | 500 |
| Wnioski .....                                                                         | 504 |
| Podsumowanie .....                                                                    | 505 |
| <b>Rozdział 24. Zarządzanie personelem: dynamika pracy w zespole</b>                  |     |
| <i>Helen Parker</i> .....                                                             | 508 |
| Wprowadzenie .....                                                                    | 508 |
| Czym jest zespół? .....                                                               | 509 |
| Proces rozwoju zespołu .....                                                          | 512 |

|                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Modele zespołu .....                                                                                    | 516 |
| Role odgrywane w zespole .....                                                                          | 518 |
| Utrzymanie efektywnego zespołu .....                                                                    | 522 |
| Koncentracja na rzeczywistych problemach .....                                                          | 522 |
| Wnioski .....                                                                                           | 523 |
| Podsumowanie .....                                                                                      | 524 |
| <b>Rozdział 25. Zaangażowanie odbiorców świadczeń zdrowotnych</b>                                       |     |
| <i>Shirley McIver</i> .....                                                                             | 527 |
| Wprowadzenie .....                                                                                      | 527 |
| Określenie świadczeniobiorców i celów .....                                                             | 528 |
| Angażowanie świadczeniobiorców w decyzje dotyczące metod leczenia<br>i opieki zdrowotnej .....          | 531 |
| Angażowanie świadczeniobiorców w proces rozwoju usług .....                                             | 534 |
| Zaangażowanie potencjalnych użytkowników i opinii publicznej .....                                      | 539 |
| Wnioski .....                                                                                           | 542 |
| Podsumowanie .....                                                                                      | 542 |
| <b>Rozdział 26. Doskonalenie jakości w opiece zdrowotnej</b>                                            |     |
| <i>Ruth Boaden</i> .....                                                                                | 549 |
| Wprowadzenie .....                                                                                      | 549 |
| Rozwój doskonalenia jakości .....                                                                       | 551 |
| Techniki doskonalenia jakości .....                                                                     | 557 |
| Przegląd .....                                                                                          | 568 |
| Wnioski .....                                                                                           | 571 |
| Podsumowanie .....                                                                                      | 572 |
| <b>Rozdział 27. Badania, ewaluacja i zarządzanie oparte na dowodach<br/>naukowych</b>                   |     |
| <i>Kieran Walshe</i> .....                                                                              | 579 |
| Wprowadzenie .....                                                                                      | 579 |
| Rozwój opieki zdrowotnej opartej na dowodach naukowych .....                                            | 580 |
| Zarządzanie i polityka oparte na dowodach naukowych .....                                               | 584 |
| Wnioski .....                                                                                           | 595 |
| Podsumowanie .....                                                                                      | 595 |
| <b>Rozdział 28. Podsumowanie: złożoność, zmiana i kreatywność w zarządzaniu<br/>w opiece zdrowotnej</b> |     |
| <i>Judith Smith, Kieran Walshe</i> .....                                                                | 599 |
| Wprowadzenie .....                                                                                      | 599 |
| Zarządzanie w obliczu złożoności .....                                                                  | 600 |
| Zarządzanie w obliczu zmian .....                                                                       | 602 |
| Kreatywne zarządzanie prowadzące do coraz lepszej opieki zdrowotnej .....                               | 604 |
| Wnioski ogólne .....                                                                                    | 607 |
| Indeks .....                                                                                            | 609 |