

MARZENA FURTAK¹, PIOTR KSIAŻEK¹, CEZARY RZEMEK², JAROSŁAW ZDROJKOWSKI³

Kształcenie menedżerów jako kluczowy czynnik efektywnego zarządzania jednostkami ochrony zdrowia

Educating managers as a key factor in effective management of healthcare units

Streszczenie

Widoczna obecnie decentralizacja w ochronie zdrowia, obejmująca przekazanie kompetencji na niższe szczeble, w szczególności na menedżerów zarządzających publicznymi jednostkami ochrony zdrowia, wymaga od nich podnoszenia kwalifikacji w celu racjonalnego podejmowania decyzji i osiągania efektywniejszych rezultatów. Konieczność doskonalenia zawodowego menedżerów ochrony zdrowia wynika ze zmienności funkcjonowania tego sektora, gdzie przy tendencyjnie malejących nakładach finansowych wymaga się od menedżerów zwiększania efektywności zarządzania jednostkami ochrony zdrowia przy jednoczesnym minimalizowaniu ponoszonych kosztów. Prowadzi to do konkluzji, że tylko ci menedżerowie ochrony zdrowia, którzy posiadają odpowiednie kwalifikacje i wiedzę z zakresu zarządzania, finansów, ekonomii, prawa i innych dziedzin, są w stanie skutecznie reagować na szybkie zmiany zachodzącym w tym sektorze gospodarki.

Abstract

Decentralization in the healthcare sector today require handing over the competence to lower rank managers; in particular to managers of public healthcare units and therefore they need to gain more qualifications so as to be able to take expert decisions and achieve more effective results in their job. Obvious demand for highly qualified managers in the healthcare sector results from the changes in the functioning of this sector. With with considerably diminishing financial outlays, managers are expected not only to be more effective in their management of healthcare units, but also to minimize the expenditure costs. The above-mentioned arguments lead to a general conclusion that only managers in the healthcare system with suitable qualifications and sufficient knowledge concerning finance, economics, law, management and administration are capable of meeting the requirements of rapid changes in this sector.

Słowa kluczowe: kształcenie, zarządzanie, podejmowanie decyzji.

Key words: education, management, taking decisions.

¹ Chair and Department of Public Health, Medical University of Lublin

² Ministry of Health, Warsaw

³ The Lublin of International Fair

Globalizacja rynku, rozwój technologii informatycznych, rosnące znaczenie jakości, wszechobecna promocja innowacyjności, a także zwiększająca się konkurencja rynkowa stanowią obecnie bardzo trudne warunki dla funkcjonowania współczesnych firm i zakładów pracy. Uwarunkowania te sprawiają, że firma może kontynuować swoje istnienie i działanie (jedynie) dzięki przedsiębiorczości, co przejawia się poprzez efektywniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów, tworzenie nowych rozwiązań, jak również szybkie i umiejętne wykorzystywanie pojawiających się szans rynkowych. Takie funkcjonowanie firmy zapewnia menedżer sprawnym i skutecznym zarządzaniem, wynikającym z posiadanej wiedzy, która umożliwia nie tylko podejmowanie racjonalnych decyzji, ale przede wszystkim pozwala na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Edukacja uważana jest obecnie za jeden z głównych czynników wpływających na wzrost gospodarczy oraz rozwój społeczny. Kształcenie ustawiczne jest procesem ciągłym, którego celem jest odkrywanie i rozwijanie potencjału ukrytego w ludzkim umyśle. Można również powiedzieć, że kształcenie ustawiczne to współczesny model edukacji polegający na ciągłym zdobywaniu wiedzy oraz podnoszeniu kwalifikacji ogólnych i zawodowych trwający w ciągu całego życia. Wiedza jest specyficznym rodzajem zasobów – w przeciwieństwie do wszystkich innych, przybywa jej w miarę używania. Obecnie dokonuje się pewnego rodzaju transformacja metod, technik i form kształcenia, która daje świadomość istnienia zagadnień, ich wzrostu oraz umożliwia aktywne uczestnictwo w procesach tworzenia nowych zasad funkcjonowania na rynku. W sektorze ochrony zdrowia, który jest jednym z najbardziej złożonych strukturalnie i funkcjonalnie systemów, również dostrzegamy istotną rolę nowoczesnego kształcenia menedżerów. To właśnie od poziomu zdobytej przez nich wiedzy i posiadanych umiejętności zależy efektywne zarządzanie publicznymi jednostkami ochrony zdrowia. Obecnie, przy tendencyjnie malejących nakładach finansowych na sektor ochrony zdrowia, wymaga się od menedżerów zarządzających publicznymi jednostkami ochrony zdrowia podwyższania efektywności działania. Tym trudnym warunkom sprostać mogą tylko menedżerowie podwyższający poziom swojej wiedzy. Podejmowanie racjonalnych decyzji, które skutkują sprawnym i skutecznym zarządzaniem są wynikiem większej kompetencji zawodowej. Racjonalność polega na podejmowaniu poprawnych decyzji z uwzględnieniem posiadanego zasobu wiedzy i informacji oraz zaangażowaniu i logice myślenia menedżera. Głównymi czynnikami przyczyniającymi się do wzrostu racjonalności w procesie podejmowania decyzji zarządczych są: znajomość misji i celów strategicznych przedsiębiorstwa; umiejętność definiowania problemów decyzyjnych o charakterze strategicznym; decyzyjność, unikanie przez menedżera częstych zmian decyzji w fazie realizacji, a tym samym budowanie wizerunku zdecydowanego przywódcy; umiejętność pozyskiwania informacji i wiedzy z różnych źródeł; wykorzystanie systemów informatycznych wspomagających podejmowanie decyzji; ograniczenie delegowania uprawnień decyzyjnych; operowanie różnymi stylami decyzyjnymi; uwzględnienie różnych metod i technik twórczego rozwiązywania problemów; stosowanie

reguły decyzyjnej odpowiedniej do rodzaju decyzji; umiejętność oceny trafności decyzji; rozwijanie wiedzy o zasadach, metodach i technikach podejmowania decyzji menedżerskich.

Menedżer jest głównym ogniwem łączącym wszystko i wszystkich w przedsiębiorstwie. Można wskazać na pięć głównych zadań menedżera:

- ustala cele i określa czynniki warunkujące osiągnięcie tych celów; określa cele wycinkowe dla poszczególnych części całości; decyduje o tym, co należy zrobić, żeby je osiągnąć; dba o efektywność celów, przekazuje informacje o nich współpracownikom, od których wydajności zależy ich realizacja;
- organizuje pracę i struktury; analizuje niezbędne działania, decyzje i relacje; klasyfikuje pracę i dzieli ją na działania podlegające zarządzaniu; następnie dzieli te działania na dające się zarządzać zadania związane z danymi stanowiskami pracy; grupuje jednostki organizacyjne i zadania w strukturę, dobiera ludzi do zarządzania tymi jednostkami i do zadań, które trzeba wykonać;
- motywuje i informuje; tworzy zespół z osób odpowiedzialnych za zadania; stosuje praktyki właściwe zarządzaniu: poprzez własne stosunki z ludźmi, którymi kieruje, bodźce i nagrody za udaną pracę, politykę awansów, a także poprzez system stałego wzajemnego porozumiewania się ze swymi podwładnymi;
- dokonuje pomiaru; ustala sposoby oceny pracy i dopilnowuje, aby każdy członek zakładu pracy miał dostęp do norm określających wydajność zarówno jego własnej pracy, jak i pracy całego przedsiębiorstwa oraz czynników pomocnych w jej wykonaniu; menedżer analizuje wydajność pracy, ocenia ją i interpretuje, a następnie informuje zarówno podwładnych, jak i zwierzchników o treści mierników jakości i wynikach swoich analiz;
- rozwija ludzi; od jego kompetencji zależy, czy pracownikom będzie łatwiej rozwijać się zawodowo; określa kierunek rozwoju swoich podwładnych, albo marginalizuje wartość ich rozwoju; wydobywa z nich pokłady przedsiębiorczości, albo sprowadza ich pracę do mechanicznego wykonywania poleceń; umacnia w nich prawość lub ich korumpuje; pomaga im rozwijać prawidłowe postawy społeczne albo deformuje ich relacje z innymi [1].

Warunkiem zapewnienia efektywnego funkcjonowania danej instytucji jest przede wszystkim skuteczne zarządzanie. Oznacza ono umiejętność wyboru właściwych celów, czyli określenia właściwych zadań do wykonania. Tę efektywność powinien zapewnić w przedsiębiorstwie jej menedżer, który musi posiadać umiejętność dostosowania się do różnych sytuacji, przyjmowania na siebie wielu ról i zadań w różnych okolicznościach i powinien umieć sprawnie przystosowywać się do konkretnych sytuacji [2]. To właśnie na nim spoczywa zadanie tworzenia sukcesu organizacji. Określone cechy charakteru osoby zajmującej się zarządzaniem organizacją leżą u podstaw nauk o zarządzaniu. F.W. Taylor uważał, że stanowczość, uporczywość i wytrwałość, które nie znają porażki i pozwalają z pogodą ducha stawiać czoło ciągłym przeciwnościom są bardziej znaczące w kierowaniu niż najbardziej ujmujące i dające się poznać zalety zewnętrzne, jak dobre wychowanie, wykształcenie, a nawet specjalne

przygotowanie i zręczności [3]. Zarządzanie jest dzisiaj podstawową i dominującą funkcją-instytucją, gdyż daje wiarę w możliwość nadania wkraczającym obecnie zmianom ekonomicznym roli najpotężniejszej maszyny w dziele poprawy ludzkiego bytu i sprawiedliwości społecznej. Dzięki działaniom menedżera możliwe jest przekształcanie zasobów w produkty, a działań w rezultaty. Ważna jest skuteczność w działaniu, co oznacza umiejętność wyboru właściwych celów, właściwych rzeczy do zrobienia, a więc to, co jest potrzebne organizacji dzisiaj dla sprawnego funkcjonowania i rozwoju, jak również to, co będzie użyteczne dla niej także w przyszłości. Istotną rolę odgrywa sprawność menedżerska, czyli zastosowaniu odpowiednich technik zarządzania, procedur, w których zawarte są określone warunki postępowania do realizacji postawionych celów.

Reforma systemu ochrony zdrowia podjęta w Polsce w 1999 roku spowodowała zasadnicze przeobrażenie reguł i mechanizmów jego funkcjonowania. Transformacja ta pociągnęła za sobą konieczność zmiany metod zarządzania publicznymi jednostkami ochrony zdrowia, w szczególności dotyczy to odchodzenia od administrowania w kierunku modelu pełnego zarządzania. Odchodzenie od tradycyjnego administrowania i zastępowanie go działaniami składającymi się na zarządzanie stanowi okoliczność sprzyjającą upowszechnianiu się zarządzania we wszystkich sferach życia publicznego [4]. Uwarunkowania te sprawiły, że kierujący publicznymi jednostkami ochrony zdrowia z biernych administratorów musieli stać się aktywnymi menedżerami tak, aby sprostać zaostrzającej się konkurencji. Zdeterminowało to nabywanie przez nich nowych umiejętności i wiedzy oraz stosowanie narzędzi wspomagających racjonalne podejmowanie decyzji. Widoczna obecnie decentralizacja w ochronie zdrowia, obejmująca przekazanie kompetencji na niższe szczeble, w szczególności na menedżerów zarządzających publicznymi jednostkami ochrony zdrowia, wymaga od nich podnoszenia kwalifikacji w celu skuteczniejszego zarządzania, w tym racjonalnego podejmowania decyzji i osiągania efektywniejszych rezultatów, co w dużej mierze uzależnione jest od systemu ich kształcenia. Uniwersytet Medyczny w Lublinie wychodząc naprzeciw potrzebom szkoleniowym kadry zarządzającej w sektorze ochrony zdrowia rozpoczął podyplomowe studia menedżerskie pod nazwą „Zdrowie publiczne – zarządzanie i ekonomika w ochronie zdrowia”, w ramach projektu „Profesjonalne kadry medyczne – rozszerzenie oferty edukacyjnej Uniwersytetu Medycznego w Lublinie”, finansowane przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Celem podjętych działań jest podniesienie poziomu adaptacyjności kadr medycznych przez zdobycie umiejętności funkcjonowania w zmieniającym się systemie zarządzania w ochronie zdrowia. Obszary doskonalenia zawodowego menedżerów prowadzone w formie wykładów, seminariów i zajęć typu *case study* to zagadnienia dotyczące w szczególności:

- ogólnych zasad zarządzania jednostkami ochrony zdrowia funkcjonujących w obecnych realiach ekonomicznych;
- zarządzania zasobami ludzkimi, w tym umiejętności zarządzania personelem, organizowania pracy zespołu, budowanie dobrych relacji,

- motywowanie pracowników;
- zarządzania zmianami;
- planowania i rozwiązywania problemów;
- organizacji czasu;
- komunikowania i negocjacji w aspekcie dyplomacji w kontaktach interpersonalnych;
- znajomości technologii informatycznych;
- finansowania ochrony zdrowia;
- systemu ubezpieczeń zdrowotnych.

Doskonalenie rozumiane jest obecnie, jako proces uczenia się stanowiący istotny czynnik kreowania kapitału społecznego, a także narzędzie konkurencji, w którym akcent położony jest na rozwój indywidualnej jednostki. Zmieniające się obecnie warunki funkcjonowania rynku ochrony zdrowia determinują konieczność doskonalenia zawodowego menedżerów przez zdobywanie nowych umiejętności i wiedzy. Umożliwiają to szkolenia w formie doskonalenia zawodowego, które mają na celu wieloaspektowe i kompleksowe wzmocnienie ich potencjału w zakresie skutecznego zarządzania publicznymi jednostkami ochrony zdrowia. Przez doskonalenie zawodowe kompetencji menedżerskich należy więc rozumieć ciągłe podnoszenie poziomu umiejętności i wiedzy, na którą składają się nie tylko formalna edukacja, ale także doświadczenie oraz rozwijanie postaw, co w decydujący sposób wpływa na osiąganie przez menedżera oczekiwanych rezultatów. Uwarunkowania te sprawiają, że tylko aktywni, przedsiębiorczy oraz coraz lepiej wyedukowani menedżerowie są świadomi konieczności ciągłego doskonalenia swoich kompetencji niezbędnych do racjonalnego podejmowania decyzji w skutecznym zarządzaniu publicznymi jednostkami ochrony zdrowia. Cieszy fakty, że menedżerowie tych jednostek mają świadomość konieczności pogłębiania zdobytej wiedzy, o czym świadczy 150 osobowa grupa uczestników studiów podyplomowych prowadzonych przez Uniwersytet Medyczny w Lublinie. Ponadto, z przeprowadzonych badań [5] wynika jednoznacznie, że zapewnienie efektywności funkcjonowania jednostek ochrony zdrowia działających w sektorze publicznym oznacza, konieczność szkolenia obecnych i przyszłych kadr systemu, gdyż to one przesądzą o efektywności podejmowanych działań. Menedżerowie uczestniczący w tym badaniu określili kluczowe znaczenie podnoszenia wiedzy i umiejętności dla rozwoju zakładów pracy. Zaproponowane odpowiedzi zostały ustawione według hierarchii ważności, co przedstawia Tabela 1.

Potrzeba, a zarazem widoczna konieczność, doskonalenia menedżerów ochrony zdrowia zasadniczo wynika ze zmienności warunków funkcjonowania ochrony zdrowia, w których to przy tendencyjnie malejących nakładach finansowych wymaga się podnoszenia efektywności zarządzanych jednostek i jednocześnie minimalizowania kosztów, braku satysfakcji pacjentów w związku z niską jakością i niewystarczającym dostępem do świadczeń zdrowotnych oraz niezadowolenia lekarzy i pracowników z istniejącego systemu ochrony zdrowia. Prowadzi to do konkluzji, że tylko menedżerowie ochrony zdrowia, którzy posiadają odpowiednie kwalifikacji i wiedzę z zakresu zarządzania, finansów, ekonomii, prawa i innych dziedzin są w stanie sprostać często zachodzącym zmianom. Ponadto, w tych niesprzyjających warunkach oczekuje się

od menedżerów podejmowania decyzji gwarantujących sukces. Sukces zależy dziś – bardziej niż kiedykolwiek – od kwalifikacji menedżerów, od ich zdolności do motywowania pracowników i kierowania ich działaniami. Dodatkowo, z uwagi na dysponowanie publicznymi środkami oczekuje się, że podjęte przez nich decyzje będą zgodne z zasadami sprawiedliwości społecznej, a także efektywne ekonomiczne. Warunkuje to podejmowanie trafnych pod względem formalnym i społecznym decyzji, które menedżer może podjąć, jeśli w toku swojego myślenia spełni szereg warunków. Po pierwsze, tworzy w umyśle pełną reprezentację sytuacji decyzyjnej i ocenia jej zgodność z rzeczywistością; następnie określa nadrzędny cel decyzji oraz zbiór wariantów działania i sprawdza pod względem kompletności i niesprzeczności. W dalszej kolejności formułuje kryteria oceny wariantów działania i bada je od strony kompletności, niesprzeczności i mierzalności. Dokonuje oceny w układzie kryteria-warianty decyzji, otrzymując kompletny zestaw ocen i wybiera właściwą regułę decyzyjną, aby dokonać połączenia (agregacji) uzyskanych ocen cząstkowych w końcową, syntetyczną decyzję. Określa, w jaki sposób podejmowana decyzja, stanowiąc element serii decyzji, zmienia stopień swobody wyboru przyszłych decyzji. Decyzję podejmuje w trafnym momencie czasowym, biorąc pod uwagę sprawnościowy sens i okazję (szansę) do działania.

Obecnie dostrzegamy wyraźny wzrost roli kapitału ludzkiego postrzeganego jako jeden z najważniejszych czynników wzrostu gospodarczego, a także element stanowiący najpotężniejsze źródło zmiany w organizacjach. Inwestycje w aktywa intelektualne przynoszą dziś znacznie większe korzyści niż inwestycje w aktywa materialne [6]. Ponadto jest tylko jeden typ inwestycji, który zawsze się zwraca – jest nim inwestycja w wykształcenie i kwalifikacje [7]. Stąd też podejmowane działania reformujące system ochrony zdrowia powinny odbywać się ze szczególnym zwróceniem uwagi na tworzenie nowego jakościowo kapitału ludzkiego, gdzie główny nacisk powinien być położony na szkolenie kadry menedżerskiej, która

TABELA 1. Określenie znaczenia podnoszenia wiedzy i umiejętności dla rozwoju przedsiębiorstwa.

Zaproponowane odpowiedzi	Ostateczna pozycja w rankingu
Szkolenie i rozwój rozumiane jako permanentne uczenie się pracowników są niezbędnym warunkiem przetrwania i rozwoju organizacji w zmieniającym się otoczeniu	1
Szkolenia powiązane z celami i strategią organizacji wzmacniają jej efektywność	2
Szkolenia powinny być ukierunkowane głównie na zdobywanie i uzupełnianie niezbędnej wiedzy	3
Szkolenia powinny odbywać się regularnie	4
Należy stymulować wzrost motywacji do podejmowania szkoleń oraz umacniać ich rangę wśród pracowników i kierownictwa	5
Szkolenie rozumiane jako ciągłe uczenie się pracowników jest postrzegane jako istotny warunek uzyskiwania przewagi konkurencyjnej	6
Szkolenia postrzegane jako zbędny wydatek finansowy lub stratę czasu	7
Odpowiedzialność za efekty szkolenia i rozwój ponoszą wszyscy uczestnicy procesu uczenia, tj. kierownictwo naczelne, liniowe, służby szkoleniowe, pracownicy	8

Źródło: A. Frączkiewicz-Wronka: *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce ochrony zdrowia*. Wyd. Wolters Kluwer business, Warszawa 2009, s.114-115.

to zasadniczo przesądza o pozytywnym scenariuszu transformacji. Obserwowane zmiany dokonujące się w systemie ochrony zdrowia, a także globalna konkurencja oraz szybko zachodzące zmiany technologiczne, wymagają dużego zaangażowania menedżerów, podnoszenia własnych kompetencji i uczenia się przedsiębiorczego kierowania. Pamiętać przy tym należy, że od motywacji do osiągnięcia sukcesu, gotowości podejmowania ryzyka, odwadze, chęci uczenia się, elastyczności myślenia, otwartości, wytrwałości i zdecydowaniu menedżerów zależy skuteczne zarządzanie jednostkami ochrony zdrowia. Tym samym w dużej mierze od ich zaangażowania i woli działania uzależnione jest wypełnianie misji społecznej przy jednoczesnym osiąganiu efektywności zarządzanej jednostki. Literatura zarządzania ochroną zdrowia podaje pewne warunki cechujące dobrego menedżera:

- cieszy się wśród pracowników powszechnym zaufaniem oraz akceptacją swojego osobistego systemu wartości i wizji szpitala;
- umie wyprowadzić zakład opieki zdrowotnej z trudnej sytuacji finansowej przez
- zwiększenie jego produktywności i ciągle wprowadzanie innowacji;
- jest wrażliwy na cierpienie chorych;
- identyfikuje zagrożenia i szanse oraz formułuje nowe zasady działania;
- posiada szczegółową wiedzę w zakresie większości dziedzin związanych z ochroną zdrowia oraz stale je rozszerza i uzupełnia;
- umie przeprowadzić ważne projekty przez szczeble strategiczne, naukowe, finansowe i polityczne [8].

Menedżerowie pracujący w tym sektorze mają szczególnie trudną rolę do spełnienia. Z jednej strony muszą sprostać wymaganiom i regułom, które stawia rynek, a z drugiej mają wpływ na decyzje w zakresie najwyższych wartości dla człowieka, jaką są zdrowie i życie, co często stanowi element gry politycznej. Uwarunkowania te sprawiają, że podejmowanie decyzji w ochronie zdrowia należy do trudnych i ważnych wyborów społecznych, a decyzje w tym zakresie powinny być podejmowane ze szczególną troską i rozważą.

PODSUMOWANIE

Efekty zmian, które obecnie zachodzą w systemie ochrony zdrowia są uzależnione nie tylko od transformacji podejmowanej w obszarze wyborów politycznych i ekonomicznych, ale przede wszystkim od poziomu wiedzy i zaangażowania ludzi w ich działanie. Istnienie i działalność publicznych jednostek ochrony zdrowia w coraz większym stopniu związane jest z wiedzą, inteligencją i pomysłowością menedżera, który dzięki temu buduje własną drogę do osiągnięcia celów, a w konsekwencji do pożądanego sukcesu. W obliczu transformacji systemu ochrony zdrowia i nacisku społeczeństwa na podwyższanie jakości świadczeń zdrowotnych i efektywności działań związanych z usługami zdrowotnymi wykształcenie i otwarcie na nową wiedzę menedżerowie mają szczególnie ważną rolę do odegrania. W dzisiejszych czasach niezbędni są

skuteczni menedżerowie obdarzeni inteligencją, wyobraźnią i posiadający umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach. Skuteczni menedżerowie potrafią tworzyć wizje i mają dar narzucania innym swoich koncepcji, a także angażują innych do współpracy w celu urzeczywistnienia tych wizji. Odznaczają się siłą charakteru, zdecydowaniem, dokonują tego, co wydaje się niemożliwe, a przy tym są konsekwentni w dążeniu do realizacji swoich wizji – często na przekór niesprzyjającym warunkom i postawom, potrafią wytrwać w swym zdecydowaniu. Nowym źródłem przewagi konkurencyjnej organizacji stała się inteligencja, jaką posiada menedżer. Bezpieczeństwo i przyszłość organizacji zaczynają być w coraz większym stopniu związane z wiedzą i z pracą jego mózgu niż z budynkiem. Zogniskowana inteligencja, zdolność do nabywania wiedzy, jaką posiadają skuteczni menedżerowie, są nowymi źródłami bogactwa organizacji. Iloraz inteligencji to nowy kapitał organizacji; jednak paradoks polega na tym, że zachowuje się on inaczej niż inne bogactwa, gdyż trudno inteligencję mierzyć czy dystrybuować. Od menedżerów systemu ochrony zdrowia oczekuje się sprawnego diagnozowania problemów i proponowania najlepszych rozwiązań, a także kreatywności i umiejętności skłonności do podejmowania ryzyka oraz wyobraźni i intuicji przy podejmowaniu decyzji. Ponadto sektor ochrony zdrowia potrzebuje menedżerów, którzy przywrócą wydajność procesów i zapewnią wprowadzenia innowacji, celem podwyższania jakości świadczeń oferowanych pacjentom. Wszystko to jest możliwe przez podniesienie indywidualnej świadomości menedżerów odnośnie kluczowej roli, jaką w zarządzaniu jednostką ochrony zdrowia pełni doskonalenie i nieustanne rozwijanie kompetencji. Pozwoli to na sprawne zarządzanie jednostkami ochrony zdrowia, jak również wpłynie na ogólną ocenę działań podejmowanych w całym sektorze ochrony zdrowia. Dzisiaj ten sektor bardziej niż kiedykolwiek potrzebuje menedżerów, którzy odbudują zaufanie, przywrócą wydajność pracy oraz zapewnią wysoką jakość oferowanych świadczeń zdrowotnych. Wszystko to jest możliwe, jeśli towarzyszy temu ustawiczne doskonalenie zawodowe menedżerów – doskonalenie w tych obszarach, które w zmiennych, a co za tym idzie, trudnych warunkach pozwolą na podwyższanie efektywności zarządzania oraz pomogą obniżyć koszty funkcjonowania publicznych jednostek ochrony zdrowia.

PIŚMIENNICTWO

1. Wajda A. Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami. Warszawa: Difin; 2003. 77-81.
2. Penc J. Decyzje w zarządzaniu. Biblioteka menedżera. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu; 1996. 63.
3. Taylor FW. Zarządzanie warsztatem wytwórczym (shop management), Tłumaczenie I. Szumlakowska, Instytut Naukowej Organizacji przy Muzeum Przemysłu i Rolnictwa Warszawa: P.K.O.; 1929. 112.
4. Kożuch B. Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji. Warszawa: Wydawnictwo PLACET; 2004. 40.
5. Frąckiewicz-Wronka A. Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce ochrony zdrowia. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer Business; 2009. 105-48.
6. Probst G, Raub S, Romhardt K. Zarządzanie wiedzą w organizacji. Kraków: Oficyna Ekonomiczna; 2004. 14.
7. Oblój K. O zarządzaniu refleksyjnie. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes; 2007. 47.
8. Durlak M. Zarządzanie procesami leczenia w opiece zdrowotnej W: Trocki M. Nowoczesne zarządzanie w opiece zdrowotnej, zarządzanie w zakładach opieki zdrowotnej. Warszawa; 2002.

Informacje o Autorach

Mgr MARZENA FURTAK, prof. dr hab. n. med. PIOTR KSIAŻEK – kierownik, Katedra i Zakład Zdrowia Publicznego, Uniwersytet Medyczny w Lublinie; mgr CEZARY RZEMEK – Podsekretarz Stanu, Ministerstwo Zdrowia, Warszawa; mgr JAROSŁAW ZDROJKOWSKI – v-ce Prezes Zarządu, Międzynarodowe Targi Lubelskie.

Adres do korespondencji

Prof. dr hab. n. med. Piotr Książek
Katedra i Zakład Zdrowia Publicznego
ul. Chodźki 1, 20-093 Lublin