

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



ABC

a Wolters Kluwer business

Warszawa 2015

Wydawca
Izabella Małecka

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@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.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 lecznymz	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 ogniwem 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**

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.....**

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**

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 tworzonych 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 formułowanych 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 konstruktu;
- 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 współprzyczyniają 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-

sady oparte na podziale funkcji: pracownicy wykonują pracę, a menedżerowie i projektanci zajmują się całym obszarem konceptualnym.

W zarządzaniu systemowym pojmowano organizację jako całościowy zbiór zasobów materialnych i niematerialnych oraz uporządkowanych zasad działania w kontekście przyjętych wartości, takich np. jak prawo moralne, zasady etyki, poszanowanie ładu, porządku prawnego, władzy.

2. Podejście podmiotowe skoncentrowane na:

- a) problematyce potrzeb organizacji,
- b) jakości oraz jej relacji z otoczeniem, a także sposobach zarządzania tymi relacjami.

W tym ujęciu człowiekowi przypisuje się najwyższą wartość wśród zasobów organizacji, wyróżniając w ten sposób jego zdolność do twórczego, kreatywnego działania w sprzyjających dla niego warunkach. Podkreśla się zarazem konieczność zaspokajania potrzeb i oczekiwań człowieka, które należy uwzględniać w podobnym stopniu, co potrzeby organizacji.

Można w tym ujęciu wyróżnić także nurt:

- socjologiczny – człowiek jako istota społeczna zawsze działa z powodu mniej lub bardziej uświadamianych sobie potrzeb (np. motywów społeczne, psychologiczne, ekonomiczne), które wyzwalają i kierunkują jego aktywność, przejawiane lub powstrzymywane zachowania i relacje z otoczeniem;
- psychologiczny – przypisujący człowiekowi autonomię i motyw jego działań, wywodzące się z uświadamianych sobie przez człowieka stanów osobowości, ego i ważnych dla niego wartości; człowiek dąży do zaspokajania ważnych dla siebie celów (których hierarchia podlega zmianom), kierując się ponadto rozwojem wiedzy, nabywanym doświadczeniem, wartościowaniem celów osobistych i oczekiwań otoczenia oraz (często) przeżywanymi emocjami;
- sytuacyjny – skoncentrowany na procesie efektywnego identyfikowania i reagowania na pojawiające się w otoczeniu szanse i zagrożenia oraz na sprawności kierownictwa organizacji w nawiązywaniu współpracy z otoczeniem organizacji w podejmowaniu działań wyprzedzających, innowacyjnych kompensacyjnych i naprawczych.

3. Podejście historyczne – wywodzi się z socjologii przemysłu; analiza historii rozwoju przemysłu wskazuje na wyraźne etapy:

- a) etap wykorzystywania maszyn przed etapem fabrycznego systemu produkcji,

- b) równoległe procesy tworzenia systemów: produkcyjnych, organizacji społecznych,
- c) administracji i biurokracji (rutyna, kontrola, specjalizacja),
- d) orientacja na kreatywne posługiwanie się wiedzą, informacją, oznaczanie i zaspokajanie oczekiwań klienta.

Występująca obecnie w przemyśle faza postindustrialna pociąga za sobą zmiany w organizacji i w jej otoczeniu. Wiąże się to z szerokim dostępem do informacji, z rozwojem zaawansowanych technologii, wymianą doświadczeń, wyrównywaniem szans, wzrastającymi możliwościami kształcenia i doskonalenia pożądaných kompetencji. Organizacje pod wpływem wymienionych czynników nie mogą trwać nadal w starych strukturach i muszą modyfikować swoją strukturę. Rzeczywistość eliminuje większość barier odgradzających organizacje od otoczenia. Obecnie powszechnym wymogiem staje się kontakt, możliwie szybki przepływ informacji, aktualizacja wiedzy, wirtualne wspomaganie procesów decyzji: analizy, weryfikacji, porównywania, monitorowania, kontroli, oceny (P.F. Drucker, 1994, s. 93).

W literaturze przedmiotu wielu naukowców (m.in. H. Leavitt) do zasobów organizacji zalicza: strukturę, zadania, ludzi, technologię. Wśród nich największe znaczenie przypisuje się człowiekowi. Stanowi on niezwykle składnik organizacji, ucząc się pod wpływem tworzonych przez nią warunków, ale także przyczyniając się znacząco do jej rozwoju przez zgłaszane: oczekiwania, postulaty i innowacje (M. Przybyła, 2003, s. 32).

Człowiek w organizacji podlega jej wytycznym, nakazom, zaleceniom. Modyfikuje swoje zachowania, pragnąc sprostać stawianym przez organizację wymaganiom, a także zapoczątkowuje zmiany, często wdraża je, korzystając z przyznanych przez organizację uprawnień. Ten proces wzbudza i intensyfikuje rozwój jednostek, grup, zbiorowości, społeczeństw. Organizacja, monitorując swoje wnętrze, ma wgląd w potencjał, może więc realistycznie oceniać i prognozować pojawiające się w otoczeniu szanse i zagrożenia. Projektowane lub podejmowane działania mają przewidywalną skuteczność. Mają też pozytywną siłę napędową wobec organizacji, jej materialnych i niematerialnych zasobów. Pod wpływem zmian pojawiających się w otoczeniu organizacji i konieczności podejmowania działań w oparciu o dokonywaną analizę i diagnozę stanu wyjściowego organizacja zmienia się wewnętrznie, przede wszystkim w warstwie wartości, celów, postaw i środków ich osiągnięcia lub zaspokajania.

Pojęcie kultury organizacyjnej jest złożone i, podobnie jak pojęcie organizacji, nie da się jednoznacznie zdefiniować. Składają się na nie:

- hierarchia systemu wartości,
- system norm społecznych,
- profesjonalne zachowania w organizacji,
- postawy zawodowe,
- tolerancja,
- poszanowanie wartości drugiego człowieka itp.

Organizacja tworzy swoją kulturę zgodnie z przyjętymi wartościami, w sposób przemyślany. Oczywiście proces jej tworzenia, modyfikowania, umacniania i ochrony jest także determinowany zmianami, które pojawiają się w otoczeniu organizacji. Fakt, że współczesne organizacje działają w większości w systemach otwartych, zwiększa dopływ nowych czynników, które mają często znaczący i bezpośredni wpływ na kulturę organizacji lub na zachowania jej członków. Godny podkreślenia jest także aspekt indywidualnych motywów i właściwości sterujących zachowaniami jednostek i poszczególnych zbiorowości tworzących daną organizację. Trzeba bowiem pamiętać, że zachowania człowieka, przyjęte wartości i przejawiane postawy bywają nierzadko wyzwalane lub tłumione pod wpływem nagłych impulsów, niekontrolowanych emocji, nieprzemyślanych decyzji. Wiele organizacji na rynku ma niedługi staż, często młodą kadrę, szukającą zmian, dynamiki, efektownych sukcesów. Te organizacje nie miały wystarczająco dużo czasu i warunków, by stworzyć spójną, utrwaloną kulturę organizacji, nawet jeśli założymy, że wytyczne zostały bardzo starannie rozpracowane, przyjęte i wdrażane zgodnie z akceptowanymi wzorcami. Czas weryfikuje bowiem, uwypukla, obnaża lub utrwala zalety, niedoskonałości czy wręcz błędy kultury organizacji, która przecież opiera się na naturze człowieka (grup społecznych, zespołów zadaniowych), leżącej u podstaw jego uświadamianych i nieuświadamianych potrzeb, realizowanych podczas działań, w kontaktach i w relacjach z szeroko pojętym otoczeniem. Należy również uwzględnić zróżnicowane wykształcenie i kompetencje człowieka, które znacząco wpływają na jego aspiracje i możliwość przejawiania zachowań oczekiwanych przez organizację i środowiska aktywności życiowej człowieka. Nie bez znaczenia jest wiek uczestników organizacji. Różnice w wieku członków organizacji rodzą szereg problemów i uwarunkowań mających wpływ na identyfikowanie potrzeb uczestników organizacji i poziom oraz jakość ich zaspokajania, co niewątpliwie ma wpływ na uzewnętrzniające się

w kontaktach interpersonalnych emocje. Jeśli organizacja gromadzi ludzi młodych, to można oczekiwać, że będą oni bardziej skłonni do podejmowania nowych wyzwań niż osoby starsze, które z reguły wolą pracować w warunkach przewidywalnych. Jak jednak mierzyć i wartościować te postawy? Na jednej szali zapal, skłonność podejmowania ryzyka, na drugiej zachowawcze zachowanie, lecz może uwarunkowane odpowiedzialnością lub doświadczeniem? A może proces zmian był źle wdrażany i stąd tak różne postawy pracowników? Należy opierać się pokusie wystawiania pochopnych ocen. Czynniki, które determinują kulturę organizacji, jest wiele i nie są one stałe, podlegają zmianom zgodnym z pojawianiem się czynników modyfikujących organizację i jej uczestników.

Są to sprzężenia zwrotne, dynamiczne i bardzo wrażliwe na:

- relacje z otoczeniem i ocenę społeczną,
- warunki polityczne, społeczne, ekonomiczne, prawne, technologiczne, kulturowe,
- systemy i style zarządzania organizacją,
- klimat organizacyjny,
- przyjęte i przejawiane normy,
- zachowania i więzi kulturowe,
- symbole,
- zwyczaje,
- tradycje,
- wartości,
- sytuację życiową i uświadamiane potrzeby i aspiracje.

W literaturze przedmiotu (C. Sikorski, 1995, s. 49–50) sformułowano następujące funkcje kultury organizacyjnej:

1. **Funkcja integracyjna** – scala organizację w całość poprzez określenie własnego systemu wartości, norm i zasad, a także sposobu komunikowania się, znaczenia stosowanych symboli i środków ukierunkowanych na realizację misji i celów danej organizacji. Funkcja ta sprzyja wytwarzaniu i utrwalaniu zaangażowania uczestników organizacji w sprawy dla niej istotne, jak również w tworzenie klimatu akceptacji, bliskości i wzajemnego wsparcia, co w konsekwencji zaspokaja potrzeby bezpieczeństwa i przynależności, tak ważne w życiu społecznym każdej zbiorowości i jednostki.
2. **Funkcja percepcyjna** – polega na wytwarzaniu w organizacji wśród jej członków wspólnej perspektywy wartościowania i odnoszenia się

do pojawiających się w otoczeniu zjawisk. Posiadane poczucie przynależności do danej zbiorowości, kierującej się określonymi i przyjętymi, więc podzielanymi wartościami i środkami ich realizacji, kształtuje nie tylko poczucie powinności, ale i światopogląd człowieka, wywierając przez to wpływ na dokonywane przez niego wybory i przejawiane zachowania.

3. **Funkcja adaptacyjna** – przyczynia się do zwiększania poczucia bezpieczeństwa poprzez znoszenie wątpliwości przy dokonywaniu przez członka organizacji wyboru sposobu zachowania się np. w sytuacji nowej, uprzednio niedoświadczanej, poprzez dostarczanie mu na bazie wspólnie przyjętych wartości gotowych, przydatnych rozwiązań, utrwalając w ten sposób związek emocjonalny z organizacją.

1.3. Przywództwo w organizacji

Każda skuteczna organizacja powinna mieć swojego mentalnego lidera, przywódcę, który będzie stanowić ucieleśnienie wartości organizacji, zarazem wzór i cel dążeń jej członków. Przywódca to nie kierownik. On nadaje emocjonalny kierunek. Wzbudzając silne zaangażowanie, pobudza motywację poprzez posiadane cechy osobowości, wspólnotę celów, akcentowaną niezłomną pewność o wyjątkowości realizowanej misji i determinację w podejmowaniu koniecznych działań. Przewodzenie to sztuka wyzwalania działań innych ludzi, ze względu na ich wartość dla sprawy i organizacji, poprzez:

- a) tworzenie wspólnego wizerunku otaczającego świata,
- b) podzielane wartości,
- c) poczucie tożsamości,
- d) uprawnienie do budowania odrębności kulturowej, precyzyjnie określającej prawa i obowiązki uczestników organizacji, oraz do podejmowania odpowiednich działań i przejawiania oczekiwanych zachowań.

Można zatem przyjąć, że przewodzenie polega na zarządzaniu aktywnością ludzi ze względu na przyjęte przez nich wartości, cenne dla organizacji, podczas gdy kierowanie tą aktywnością porządkuje działania ludzkie przede wszystkim ze względu na ich oczekiwane rezultaty, co oczywiście nie ogranicza praw człowieka do emocjonalnego angażowania się w działania, ale wartość lub znak tych emocji nie jest wiodącym celem przy projektowa-

niu lub przydzielaniu mu obowiązków w organizacji. Kierowanie jest bowiem tak ukierunkowane na człowieka, grupę lub zespół ludzi, by zechcieli oni wykonywać wolę kierownika w czasie, miejscu i w sposób przez niego przedstawiony oraz oczekiwany. W omawianym procesie także nie ogranicza się prawa organizacji do realizowania w działaniach kierowniczych wartości cennych dla organizacji. Wskazuje się tylko na przyjęcie określonego porządku priorytetów dla działań przywódczych i kierowniczych.

1.4. Rozwój organizacji

Mówiąc o rozwoju organizacji, zawsze konfrontujemy wystarczalność posiadanego przez nią potencjału z przewidywanymi, projektowanymi lub pożądanymi potrzebami w dającej się określić przyszłości politycznej, prawnej, ekonomicznej i technologicznej. Wystarczalność diagnozowanego potencjału organizacji rozpatrywana jest w aspekcie możliwości (poziomu jakości) adaptowania się do zmian (szans i zagrożeń w otoczeniu), które są przewidywane, oczekiwane lub projektowane.

Z założenia organizacje, a zatem ich uczestnicy, reagując na zmiany zachodzące we wnętrzu organizacji i w ich otoczeniu, muszą także przygotowywać siebie i organizacje do zmian przyszłościowych, czyli tych, które powstają w warunkach trudnych do przewidzenia. Organizacje nie mogą jednak tylko czekać na nowe uwarunkowania, gdyż wtedy z pewnością zmiany je zaskoczą i organizacje im nie sprostają. Na konieczność przygotowywania się do przyszłych zmian wskazuje P.F. Drucker (1997), dowodząc, że liderem w przyszłości może zostać tylko ten, kto się do zmiany przygotowuje. Przywołany autor i wybitny znawca tematu przewiduje także, że osoby, które nie podejmują obecnie takich działań, poniosą w przyszłości straty nie do powetowania. Organizacje i ich uczestnicy muszą więc dbać o własną sprawność mimo braku wszystkich informacji o niedającej się do końca rozpoznać przyszłości. Muszą podejmować wysiłki, by dostosowywać dzisiejsze struktury organizacji do zadań przyszłościowych, analizując własne dokonania w aspekcie przeszłości, teraźniejszości i przyszłości.

Ważne jest, by nie zaniedbywać systematycznej analizy i weryfikacji:

- potencjału posiadanych zasobów (w aspekcie wystarczalności, mobilności i rozwoju);
- potencjału konkurencji;

- czynników prawnych, politycznych, ekonomicznych, technologicznych i społecznych wywołujących zmiany w otoczeniu organizacji i w jej wnętrzu;
- efektywnych możliwości doskonalenia się organizacji.

Zadaniem kluczowym wydaje się kształtowanie u wszystkich uczestników w organizacji świadomej, aktywnej postawy, ukierunkowanej na rozpoznawanie własnych możliwości i potrzeb edukacyjnych w kontekście ich rozwoju, dla podnoszenia sprawności własnej, ale również ze względu na gotowość podnoszenia jakości działań w organizacji. Proces ten jest sprzężony z wiedzą, którą współcześnie traktuje się jako mierzalny i dynamicznie zmieniający się zasób organizacji. Wszyscy uczestnicy organizacji powinni systematycznie podnosić poziom swojej wiedzy poprzez podejmowanie świadomych działań (w drodze kierunkowego kształcenia się lub doskonalenia).

Wiedza może się także zmieniać podczas uczestniczenia w zdarzeniach nierzadko nagłych lub przypadkowych, gdy osoby uzyskują informacje, o które nie zabiegały. Przyswajane informacje przybliżają człowiekowi nowe zagadnienia, pozwalając na ustalanie związków przyczynowo-skutkowych, utrwalają lub osłabiają postawy wobec obserwowanych zjawisk, determinują życiowe wybory, procesy decyzyjne itp. Tworzenie dogodnych warunków dla obiegu i wymiany informacji to jeden z najbardziej podstawowych czynników efektywnego doskonalenia organizacji. Osobą, od której oczekuje się sprawności w tworzeniu warunków dogodnych dla rozwoju i doskonalenia się uczestników organizacji, jest jej lider lub osoba pełniąca funkcje kierownicze. Z założenia bowiem realizacja funkcji menedżerskich przebiega z uwzględnieniem takich działań, jak:

- diagnoza potrzeb i możliwości ich zaspokajania,
- dobór metod i środków, ukierunkowanych na najwyższą dostępną w danych warunkach sprawność i skuteczność działań.

Od menedżera oczekuje się, że wskaże on uczestnikom organizacji:

- czego się od nich oczekuje (co jest celem, problemem);
- dlaczego się tego od nich oczekuje (jakie kwalifikacje, kompetencje, cechy charakteru determinują ich przydatność do wskazywanego działania);
- jak działanie ma być realizowane (wyjaśnienia i opis zasad, algorytmów, mierników pomiaru i oceny osiągniętych rezultatów);
- kto, co, z kim, gdzie, w jakim czasie, z jakim skutkiem ma wykonywać, dokumentować, monitorować, raportować, jak kooperować, konkurować;

- jak należy analizować działania jednostek i zespołów zadaniowych w kontekście poziomu uzyskiwanych i projektowanych rezultatów, podnoszenia wydajności, spodziewanych, projektowanych lub oczekiwanych zmian oraz w kontekście sukcesów konkurencji.

Realizacja wskazanych wyżej działań nie może być efektywna bez świadomego i aktywnego udziału wszystkich, a przynajmniej większości członków organizacji. Dlatego praca lidera musi być przede wszystkim ukierunkowana na rozwój zasobów ludzkich. Człowiek w organizacji napędza i hamuje wszystkie procesy. Ocena jakości tych działań wiąże się z jego zaangażowaniem w sprawy organizacji, z jego wolą uczenia się i doskonalenia, z gotowością ponoszenia konsekwencji za działania własne i oceny uzyskiwane przez zespół, w którym działa.

1.5. Podsumowanie

Organizacji poświęca się dzisiaj wiele czasu i uwagi. Menedżerów stawia się za wzorce osobowe, ale ich obraz często jest zniekształcony w świadomości społecznej przez media i powszechny w odbiorze społecznym wizerunek osoby wszechmocnej, silnej, zamożnej, posiadającej intuicję lub dar osiągnięcia sukcesu. Mało kto się zastanawia nad tym, że każdy sukces to wynik przemyślanej i mozolnie realizowanej strategii, która jest tym bardziej skuteczna, im staranniej została przygotowana i wdrożona. Organizacja stanowi pole odniesień i uwarunkowań dla projektowanych i realizowanych działań. Każdy uczestnik wzbogaca organizację poprzez swoje dokonania lub naukę wyciąganą ze skutków szkód, które poczynił. Organizacja jest konstruktem dynamicznym, zmiennym i wrażliwym. Popelniane i nieuchronne w procesie działania błędy, w podobnym stopniu jak odnoszone sukcesy, doskonalą wiedzę i umiejętności jej członków, pod warunkiem że aktywnie analizują oni wszystkie swoje działania oraz otoczenie, w którym zachodzące zmiany przeobrażają organizację. Przywódcy i kierownicy w organizacji mają ogromny wpływ na proces identyfikowania się uczestników organizacji z jej misją i celami określającymi istotę jej istnienia. Jest to wpływ wyzwalający pożądane postawy, uwzględniający działania w aspekcie bieżącym i przyszłościowym w organizacji.

Wypada raz jeszcze podkreślić, że zmiany, czyli wprowadzane modyfikacje, przekształcenia, wzbogacane procedury, odstępstwa, uproszczenia

czy wdrażane nowości, to nic innego jak realizowanie zamierzeń w celu osiągnięcia oczekiwanego, a bywa, że upragnionego rezultatu. Ponieważ proces zmian winien się odbywać za wiedzą, inspiracją i aprobatą kierownika, należy go uznać za proces zarządczy, wymagający precyzyjnego określenia strategii działania.

Proces ten jest ukierunkowany na:

- opis,
- wyjaśnianie,
- kształtowanie postaw,
- wzbudzanie potrzeb,
- tworzenie warunków realizacji działań,
- wspieranie,
- monitorowanie przebiegu działań,
- ocenę uzyskiwanych rezultatów,
- analizę efektywności procesu.

Te działania należą do osoby podejmującej decyzje (o wdrożeniu działań, sposobie ich realizacji i wykonawcach). Nie można jednak zapominać o pozostałych uczestnikach organizacji, którzy biorą udział w różnorodnych ciągach działań, realizując przydzielane im zadania, ale także wzbogacając je zamierzonymi, ukierunkowanymi lub impulsywnymi zmianami. Wypada więc w tym miejscu postawić pytanie o realne możliwości dokonywania oceny tak nieustrukturalizowanego zasobu, jakim jest wiedza. W jaki sposób można efektywnie gromadzić wiedzę w organizacji, by jej wykorzystywanie w potrzebie było w porównywalnym stopniu dostępne uczestnikom organizacji?

Prawidłowa odpowiedź (o ile jest możliwa do sformułowania) na postawione pytanie wydaje się być zasadniczym miernikiem sukcesu organizacji w wysiłkach osiągania doskonałości. Powszechna, adekwatna, dostępna i operatywna wiedza uczestników organizacji to warunek projektowania i wdrażania korzystnych zmian i ochrona przed błędami niszczącymi organizację. Dlatego umiejętne tworzenie warunków dla procesu uczenia się i doskonalenia wiedzy oraz umiejętności powinno być troską wszystkich uczestników organizacji. Nabywana wiedza determinuje umiejętności, postawy, style działania i właściwości człowieka, dzięki którym może on realizować zadania zawodowe na pożądanym poziomie efektywności, przypisywanej kompetentnym działaniom na danym stanowisku pracy.

Piśmiennictwo

- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania. Czytelnik nowoczesności*, Wydawnictwo AE, Kraków 1994
- Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku* (w:) J. Dietl, W. Gasparski (red.), *Etyka biznesu*, Warszawa 2000
- Marek S., Białasiewicz M., *Podstawy nauki o organizacji*, Warszawa 2008
- Przybyła M., *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wrocław 2003
- Rutka R., *Organizacja przedsiębiorstw*, Gdańsk 1996
- Sikorski C., *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Warszawa 1995
- Stańda A., *Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie*, Poznań 1997
- Stoner J.A.F., Wankel C., *Kierowanie*, Warszawa 2006
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1975
- Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich*, Warszawa 1978

Rozdział 2

KONTEKSTY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W PROCESIE PRACY

2.1. Wprowadzenie

Organizacje realizujące swoje cele w zakładzie pracy są ustanowione jako świadome swej rangi konstrukty wzajemnie powiązanych elementów, które realizując swoje zróżnicowane, partykularne cele, działają także zgodnie z celami wszystkich członków organizacji, respektując ustanowione prawa, normy i sankcje. Obowiązujące w organizacji zasady są tworzone na podstawie procesów, które mają charakter społeczny, gdyż powstają podczas współdziałania uczestników organizacji. Tworzą oni w procesie pracy grupę społeczną wyróżnianą ze względu na:

- zróżnicowanie: wieku, płci, kwalifikacji, kompetencji, uprawnień, pochodzenia i potrzeb,
- wzajemne dopasowywanie i uzupełnianie się tych zróżnicowanych cech,
- powtarzalność działań,
- względną niezależność tych działań od wypełniania ich w czasie przez konkretne osoby,
- kontrolę jakości realizacji działań,
- ustanowienie sankcji i motywatorów (J. Sikora, 2000, s. 1–2).

Proces pracy jest obszarem różnorodnych działań prowadzonych pod dyktando wspólnie projektowanych i realizowanych celów przez dwie kategorie zasobów organizacji:

1. Zarządzających – czyli osób mających uprawnienia do:
 - a) podejmowania decyzji:
 - strategicznych,
 - organizacyjnych,
 - kadrowych;

- b) organizowania zespołów;
 - c) przydzielania zadań;
 - d) tworzenia warunków realizacji działań;
 - e) stosowania wzmocnień;
 - f) monitorowania i oceny przebiegu procesów w organizacji;
 - g) współtworzenia kultury organizacji.
2. Zarządzanych – czyli osób realizujących funkcje wykonawcze w organizacji, posiadających uprawnienia do:
- a) realizowania zadań zawodowych, zgodnie z kwalifikacjami i kompetencjami swojego stanowiska pracy;
 - b) informacji o uzyskiwanych ocenach realizowanych działań;
 - c) gratyfikacji oraz awansu będącego rezultatem adekwatnej oceny dokonań w realizacji celów organizacji;
 - d) partycypacji w tworzeniu i realizacji misji, celów i kultury organizacji;
 - e) wsparcia merytorycznego ze strony zarządzających;
 - f) optymalnych dla realizacji działań warunków;
 - g) efektywnego systemu komunikowania się w organizacji.

J.D. Antoszkiewicz (1996, s. 122–123) wskazuje na konieczność umiejętnego harmonizowania w procesie pracy następujących elementów:

- wiedzy – wiedzieć to pierwszy, podstawowy warunek działania, motywujący do zdobywania informacji, gromadzenia doświadczeń, kształcenia i doskonalenia umiejętności;
- możliwości – móc to posiadać sprzyjające dla realizacji zadań warunki, motywujące do podejmowania działań i przełamywania oporów wobec zmian i uświadamianie sobie barier psychicznych;
- woli – chcieć, czyli zespół czynników determinujących gotowość człowieka do podejmowania działań; jest to zdaniem Antoszkiewicza (1996, s. 122–123) „obszar najczęściej uznawany za właściwy przedmiot motywowania”.

W literaturze przedmiotu jest wiele teorii na temat skuteczności oddziaływania na zachowanie człowieka w procesie pracy. Udowadniają one, że gama możliwości i uzyskiwanych poziomów skuteczności jest nieskończona. Zawsze bowiem dobór środków i metod tego oddziaływania jest warunkowany zmieniającymi się determinantami.

J.D. Antoszkiewicz (1996, s. 122–123) rozpatruje proces motywacji jako stosowanie metody.

1. Ujęcie tradycyjne:

- przymus – łatwy do zastosowania środek oddziaływania na podwładnych, niewymagający od zarządzającego dodatkowych lub specjalnych umiejętności, środek chętnie nadużywany przez osoby o obniżonym poczuciu wartości; stosowanie przymusu okazuje się często nieskuteczne, wywołując opór i poczucie krzywdy, co w konsekwencji znosi efektywność działania przełożonego;
- perswazja – zakłada partnerstwo stron procesu pracy, prawo podwładnych do szerokiej informacji i wsparcia; oddziałuje na sferę: emocjonalną, intelektualną i duchową; bywa nieskutecznym środkiem motywowania, gdy jest stosowana z opóźnieniem, nieumiejętnie;
- przywództwo – „porywanie innych za sobą”, zakłada oddziaływanie wzorca i wartości prezentowanych przez przywódcę poprzez przykład, wzbudzanie emocji i potrzeb, wytwarzanie poczucia więzi.

2. Ujęcie przedmiotowe:

- teorie treści – co jest przedmiotem motywacji;
- teorie procesu – jak należy realizować proces motywacji;
- teoria postaw i wartości – jakie są sposoby uczenia pożądanych zachowań.

3. Ujęcie systemowe – komplementarna analiza zachowań człowieka w miejscu pracy w aspekcie: osobowości, stanowiska pracy, sytuacji zadaniowej.

Ludzie w procesie pracy zaspokajają swoje potrzeby. W im większym stopniu chronią swoje potrzeby egzystencjonalne, z tym większą determinacją dążą do zaspokojenia potrzeb psychicznych uwarunkowanych przez posiadany system wartości i uświadamianą jakość potrzeb. W zależności od przeżywanego etapu życia człowiek zdaje sobie sprawę z potrzeby zdobywania uznania i szacunku otoczenia, potrzeby doświadczania sukcesu, przynależności do akceptowanych grup społecznych, elit oraz potrzeby dążenia do samodoskonalenia i realizacji celów życiowych. K. Obłój (1994, s. 198) i D. McClelland (1996, s. 143) wyróżniają następujące potrzeby będące motywatorami działań menedżerów:

- 1) afiliacji – jako silnie uświadamianej potrzeby przynależności do określonych grup (elit) społecznych;
- 2) władzy – może być rozpatrywana w aspekcie:
 - pozytywnym, jako chęć uzyskania mocy do realizacji celów organizacji,

- negatywnym, gdy jest pożądana w celu uzyskania dominacji nad innymi ludźmi;
- 3) osiągnięcie – usilne dążenie do sukcesu, realizowane poprzez:
- zgodę na ponoszenie odpowiedzialności za działania swoje i innych osób,
 - oczekiwanie na natychmiastową ocenę rezultatów działań,
 - podporządkowywanie doboru działań dobrym (pożądanym) wynikiom (M. Armstrong, 2000, s. 14).

2.2. Opis stanowiska pracy

Standardowy opis stanowiska pracy precyzuje:

1. Strukturę podziału i treść procesów pracy w organizacji (por. tabele 1 i 2).

Tabela 1. Przykład struktury procesów w podmiocie leczniczym

Proces	Jednostki w ramach procesu	Szczegół
planowanie przyjęć i przygotowanie pacjenta do leczenia	oddziały poradnie specjalistyczne izba przyjęć dział statystyki i rozliczeń	naczelny lekarz
leczenie i opieka nad pacjentem w warunkach szpitalnych i ambulatoryjnych	oddziały poradnie specjalistyczne	naczelny lekarz
sterylizacja i dezynfekcja	centralna sterylizatornia oddziałowe bloków operacyjnych	naczelna pielęgniarka
diagnostyka	laboratoria pracownie zakłady	naczelny lekarz
zarządzanie krwią	bank krwi	naczelny lekarz
zarządzanie lekiem	apteka dział administracyjno-gospodarczy dział aparatury medycznej	naczelny lekarz
bezpieczeństwo epidemiologiczne	pielęgniarka epidemiologiczna laboratorium mikrobiologiczne apteka	naczelna pielęgniarka
marketing i sprzedaż usług	dział statystyki i rozliczeń	dyrektor ds. ekonomicznych

Proces	Jednostki w ramach procesu	Szczebel
zarządzanie zakupami i usługami gospodarka magazynowa	apteka centralne laboratoria bank krwi dział administracyjny i gospodarczy dział aparatury medycznej dział informatyczny dział techniczny dział zamówień publicznych dział księgowości	dyrektor ds. ekonomicznych
zarządzanie infrastrukturą	dział aparatury medycznej dział informatyczny dział techniczny dział zamówień publicznych dział księgowości	dyrektor ds. administracyjno-technicznych
zarządzanie zasobami ludzkimi	dyrektor ds. ekonomicznych dyrektor ds. administracyjno-technicznych naczelný lekarz naczelná pielęgniarka dział kadr	dyrektor
zarządzanie finansami	dział ekonomiczny	dyrektor ds. ekonomicznych
zarządzanie informacją	dział informatyki dział statystyki i rozliczeń pełnomocnik ds. jakości dział ekonomiczny dział prawny	dyrektor ds. ekonomicznych
zarządzanie ryzykiem	wszystkie jednostki organizacyjne	dyrekcja pełnomocnik ds. jakości audytor wewnętrzny
zarządzanie jakością	wszystkie jednostki organizacyjne	dyrekcja pełnomocnik ds. jakości
zarządzanie strategiczne		dyrekcja

Źródło: specjalista ds. polityki personalnej. Szpital Kliniczny im. Heliodora Świąckiego Uniwersytetu Medycznego im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu.