

# Kto naprawdę zarządza szpitalem

– sonda redakcyjna



foto: Mariusz Forecki/TAM/TAM

## Przemysław Daroszewski, dyrektor Szpitala MSWiA w Poznaniu

– W szpitalu rządzi i powinien zawsze rządzić dyrektor, bo to on jest odpowiedzialny za jego funkcjonowanie. Natomiast w zakresie rządzenia merytorycznego, czyli za prawidłowe wykonywanie działań medycznych, leczenie, diagnostykę, zabiegi operacyjne, organizację funkcjonowania oddziału odpowiada ordynator oddziału. Oczywiście, działalność każdego z oddziałów, bez względu, na ich liczbę w danym szpitalu musi być skierowana w jedną stronę. I do tego, żeby spinać to funkcjonowanie – czasem rozbieżnych oddziałów – powołany jest dyrektor. Jeśli ordynatorzy będą ze sobą niezdrowo konkurowali w zakresie całościowym, to nie uda się prowadzić takiego szpitala. Dlatego dyrektor musi wskazywać cele, wizje rozwoju szpitala i organizować jego pracę w całości. Jedną z moich pierwszych decyzji po objęciu stanowiska dyrektora było powołanie komisji konkursowej na stanowiska ordynatorów i okazało się, że to już nie jest funkcja dożywotnia, wszyscy nowi ordynatorzy podpisali 6-letnie umowy. W moim szpitalu obowiązuje system ordynatorski i jak na razie dobrze się sprawdza.



foto: Agencja AGORA

## Marcin Kautsch – Uniwersytet Jagielloński, wydział zdrowia publicznego

– W dobrym szpitalu zarządza dyrektor, w złym jego podwładni. Wyniki finansowe szpitala i to, czy odnosi on sukcesy, są bardzo dobrymi wskaźnikami tego, kto w nim sprawuje władzę. Jeżeli szpital nie ma długów i rozwija się rozsądnie, to tam zapewne rządzi dyrektor. Szpitalem – zgodnie z prawem – zarządza dyrektor, ale nie w znaczeniu dyktatora, ale lidera, który prowadzi do rozkwitu zakładu, będzie poprawiał efektywność, przyjmował coraz lepszych lekarzy i osiągał lepsze wyniki w leczeniu. Widziałem różnych świetnych ordynatorów, natomiast nie spotkałem się z ordynatorami, którzy by w sposób kolektywny sensownie zarządzali szpitalem. Jeżeli *władza leży na ulicy*, to wtedy w grę zaczynają wchodzić partykularne interesy. Albo ordynator podporządkuje się dyrektorowi i w sposób rozsądny będzie go wprowadzał w meandry swojej specjalności, albo będzie wygrywał własne interesy przeciwko dyrektorowi (a tym samym szpitalowi). Ordynatorów nie wolno wykluczać z zarządzania szpitalem, bo to są wspaniali ludzie, którzy ratują nam życie, ale w sferze rozwoju zakładu powinni podporządkować się jakiejś wspólnej idei – dobru swojej organizacji – którą uosabia dyrektor szpitala. W przypadku zarządzania demokracja jest przydatna, ale wymaga wdrożenia zasad i formuł, by nie doprowadzić, np. do sytuacji, jaka miała miejsce w sejmie przedwojennym, gdy tłumy partii i partyjek nie były w stanie rządzić państwem.

### **Krystyna Mackiewicz, dyrektor Szpitala nr 2 im. Heliodora Święckiego w Poznaniu**

– Jak mówi stare powiedzenie, rządzi ten, kto ma pieniądze, a pieniądze ma dyrektor. Musi on jednak bardzo mocno wyrzucić swoje piętno na funkcjonowaniu szpitala. Bo można zrobić wszystko, ale bez autorytetu i pieniędzy nie da się zrobić nic. W naszym szpitalu funkcjonują dwa systemy – zarówno ordynatorski, jak i konsultacyjny. Jednak ponad 90 proc. to systemy ordynatorskie. Zaletą systemu ordynatorskiego jest to, że jest to jednostka szkoleniowa i naukowo-badawcza. Obecnie nikt nie finansuje szkolenia podyplomowego i w tym zakresie te jednostki odgrywają znaczącą rolę. Inaczej nie byłoby kogo oddelegować do szkolenia specjalistów, ponieważ w przypadku systemu konsultacyjnego bardzo trudno zobowiązać, na podstawie umowy cywilnoprawnej, grupę specjalistów do szkolenia podyplomowego innych jednostek. Wadą systemu ordynatorskiego jest to, że jest to zarządzanie z pozycji historii.



foto: Marcin Forecki/TAM/TAM

### **Norbert Krajczy, dyrektor Szpitala w Nysie**

– Moim zdaniem w szpitalu rządzi dyrektor, chociaż oczywiście wspólnie z całym zespołem ordynatorów oddziałowych. A dlatego m.in., że rozliczani jesteśmy z realizacji świadczeń – szczególnie z kontraktów z NFZ – wspólnie. Z systemem konsultanckim jest tak samo, jak z wprowadzaniem kontraktów dla lekarzy. Nie wprowadziłem tego systemu w swoim szpitalu, bo uważałem, że w przypadku publicznej służby zdrowia, gdzie byt tzw. jednostki uzależniony jest od płatnika, a on co chwilę zmienia nie tylko wymagania, ale i pewne kryteria, stwarza dużą niestabilność. Ponieważ nie mam kłopotów finansowych, a co za tym idzie – jestem rzetelnym pracodawcą, istniejące na moim terenie związki zawodowe nie mają już w stosunku do dyrektora pozycji roszczeniowej, ale to ja mogę od nich wymagać współpracy i wspólnego rozwiązywania problemów. Obserwowałem pracę w systemie konsultanckim w szpitalu partnerskim w Northampton w Wielkiej Brytanii i uważam, że takie systemy w Polsce to sprawa przyszłości. Musi się zmienić mentalność i myślenie jeszcze wielu moich kolegów o tym, że ordynator to, owszem, ważna funkcja, ogromna odpowiedzialność, ale to nie są czasy, w których najważniejszy jest gabinet ordynatora.



foto: Archiwum

### **Jacek Profaska, dyrektor Szpitala Dziecięcego przy ul. Krysiowicza w Poznaniu**

– To dyrektor jednoosobowo odpowiada za funkcjonowanie szpitala i to on w nim rządzi. Również on powinien mieć decydujący głos w mianowaniu ordynatora, a nie komisja, chociaż Wielkopolska Izba Lekarska żąda, aby były przeprowadzane konkursy na stanowiska dyrektora. Uważam jednak, że dyrektor powinien mieć w tej sprawie najwięcej do powiedzenia, a nie tylko posiadać w 6-osobowej komisji jeden głos. Ordynatorzy powinni podporządkowywać się pewnym rygorom i tam, gdzie dyrektor wypracował sobie szacunek i władzę, tam tak jest. Niestety, jeszcze w wielu szpitalach pokutuje stary, właściwie historyczny model, gdzie ordynator jednego oddziału jest święty i wydaje mu się, że od niego wszystko zależy. To się jednak powoli zmienia. W moim szpitalu na urologii od 6 lat funkcjonuje system konsultacyjny i bardzo go sobie chwaleb. Niestety, do tego systemu trzeba dojrzeć, a nie wszyscy jeszcze to potrafią. W tym modelu nie ma miejsca na zazdrość i chore ambicje, bo wtedy nie ma szans na jego wprowadzenie. Generalnie uważam, że system konsultancki jest lepszy.



foto: Archiwum

Małgorzata Wawrzyniak