

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

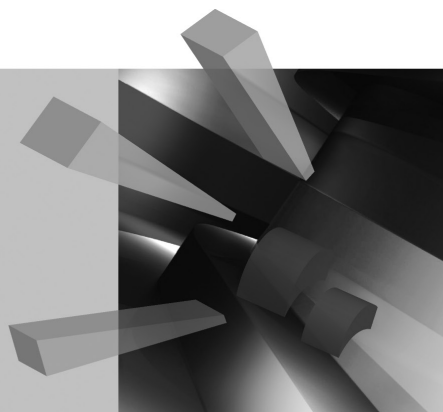
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

272

Zmiana warunkiem sukcesu

Zarządcze instrumenty doskonalenia i rozwoju organizacji



Redaktorzy naukowi

Jan Skalik

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-308-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Barbara Olszewska, Małgorzata Matyja: Diagnoza kultury organizacyjnej instrumentem doskonalenia organizacji na przykładzie rolniczych spółdzielni produkcyjnych	9
Sylwia Stańczyk: Metodyka badań kultury organizacyjnej.....	19
Piotr Rogala: Mechanizmy doskonalenia systemu zarządzania jakością ISO 9001	27
Arkadiusz Wierzbic: System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kierowanie	35
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie TQM z innymi metodami zarządzania – wyniki badań empirycznych	46
Łukasz Wawrzynek: Wzrost efektywności procesów w oparciu o narzędzie ARIS – zastosowanie praktyczne	57
Zygmunt Kral: Controlling strategiczny z uwzględnieniem strategicznej karty wyników	66
Jarema Batorski: Modele zarządzania w sytuacjach kryzysowych w pensjonacie Villa Neve. Wyniki badań i rekomendacje	79
Andrzej Michaluk, Joanna Kacała: Diagnoza i kierunki doskonalenia systemu zarządzania karierą żołnierzy zawodowych Sił Zbrojnych RP.....	91
Monika Kłos: Zarządzanie utalentowanymi pracownikami jako element doskonalenia organizacji.....	105
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Bezpośrednia partycypacja pracowników w mikro- i małych przedsiębiorstwach – komunikat z badania	114
Natalia Malkiewicz: Marketing personalny jako kierunek rozwoju zarządzania zasobami w polskich podmiotach leczniczych	124
Milleniusz W. Nowak: Rozwiązania organizacyjne wspierające zarządzanie relacjami z klientami	134
Małgorzata Gotowska, Anna Jakubczak: Jakość a satysfakcja klienta w przedsiębiorstwie usługowym.....	143

Summary

Barbara Olszewska, Małgorzata Matyja: Organizational culture diagnosis as an instrument of organization improving on the example of agricultural productive cooperatives	18
---	----

Sylwia Stańczyk: Organizational culture research method	26
Piotr Rogala: The mechanism of improving the quality management system ISO 9001	34
Arkadiusz Wierzbic: The management system based on ISO 9001 require- ments in companies growing by direction – the factor for growth acceler- ating or slowing down?.....	45
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Integration of controlling and other management methods – the results of empirical research	56
Łukasz Wawrzynek: Increase of process efficiency based on ARIS tool – practical application	65
Zygmunt Kral: Strategic controlling including balanced scorecard	78
Jarema Batorski: Models of management in a crisis situation in Villa Neve guesthouse. Research results and recommendations	90
Andrzej Michaluk, Joanna Kacała: Diagnosis and directions of manage- ment system improvement of professional career of Polish armed forces soldiers	104
Monika Klos: Management of talented employees as an element of organiza- tion improvement	113
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Direct employees participation in micro and small enterprises – research report	123
Natalia Malkiewicz: Personnel marketing as a direction for development in human resources management in Polish healthcare institutions	133
Milleniusz W. Nowak: Organizational solutions supporting customer rela- tionship management	142
Małgorzata Gotowska, Anna Jakubczak: Quality vs. satisfaction of a cus- tomer in service enterprise	153

Natalia Malkiewicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

MARKETING PERSONALNY JAKO KIERUNEK ROZWOJU ZARZĄDZANIA ZASOBAMI W POLSKICH PODMIOTACH LECZNICZYCH

Streszczenie: Artykuł ma charakter teoretyczny, a dotyczy zmian zachodzących w zarządzaniu zasobami ludzkimi w podmiotach leczniczych. Zmiany te spowodowane są ewoluującą sytuacją na rynku medycznym, na którym – w coraz większym stopniu – zapotrzebowanie kadrowe pracodawców przewyższa dostępność wykwalifikowanego personelu. Celem artykułu jest dokonanie przeglądu korzyści wynikających z wdrażania marketingu personalnego w ramach działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach ochrony zdrowia. Służyć ma on przede wszystkim kadrze zarządzającej oraz działom kadrowym podmiotów leczniczych przy podejmowaniu decyzji i projektowaniu działań przeciwdziałających niedoborowi odpowiedniego personelu.

Słowa kluczowe: marketing personalny, ochrona zdrowia, zarządzanie zasobami ludzkimi, podmioty lecznicze.

1. Wstęp

Realizacja funkcji personalnej stanowi jedną z nieodzownych części systemu zarządzania każdą organizacją. Mimo to zarządzanie zasobami ludzkimi przez długi czas postrzegane było jako proces o marginalnym znaczeniu dla efektywności ekonomicznej i instytucjonalnej podmiotów leczniczych¹, ograniczając go w większości przypadków do administrowania dokumentacją kadrową oraz systemem wynagradzania. Wraz ze zmianami na rynku medycznym w zakresie rodzaju, jakości oraz dostępności oferowanych pacjentom przez jednostki ochrony zdrowia usług, na które duży wpływ mają procesy przekształceń własnościowych – komercjalizacja oraz prywatyzacja, jak również dynamiczny rozwój prywatnych sieci placówek medycznych, konieczne, także w tej branży, staje się poszukiwanie przewagi konkurencyjnej. W tej sytuacji jako czynnik wyróżniający dany podmiot wśród pozosta-

¹ Autorka ma na myśli podmioty lecznicze (jednostki działające w ramach systemu ochrony zdrowia) w rozumieniu definicji z art. 4 Ustawy o działalności leczniczej z dn. 15.04.2011.

łych – oprócz technologicznie zaawansowanych materiałów i sprzętów, które wykorzystywane są przy części procedur medycznych – na znaczeniu wyraźnie zyskały zasoby niematerialne organizacji, czyli przede wszystkim pracownicy ze swą wiedzą i umiejętnościami. Rozwój funkcji personalnej w jednostkach ochrony zdrowia obserwuje się od kilkunastu lat, szczególnie w krajach zachodnich, niemniej także w Polsce zjawisku temu poświęca się coraz więcej uwagi w badaniach naukowych², próbując opracować optymalny model zarządzania zasobami ludzkimi w tego rodzaju podmiotach. Jest to tym bardziej istotne, że charakter działalności i jej nadrzędny cel, jakim jest ratowanie życia oraz zdrowia ludzi, utrudnia bezpośrednie wdrażanie w jednostkach ochrony zdrowia rozwiązań wypracowanych i sprawdzonych w ramach zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach funkcjonujących w innych sektorach gospodarki i wymusza ich dopasowanie. Artykuł zawiera teoretyczne rozważania nad działaniami z zakresu marketingu personalnego, które można wdrożyć w podmiotach leczniczych celem optymalizacji procesu zarządzania zasobami ludzkimi w obecnej sytuacji na rynku pracy personelu medycznego.

2. Zmiany w podmiotach leczniczych na przestrzeni lat

Przez wiele lat polskie władze państwowe, wywiązując się z obowiązku zapewnienia obywatelom bezpłatnej opieki zdrowotnej, w pełni zabezpieczyły finansowanie jednostek służby zdrowia, które świadczyły usługi medyczne. Państwu nie udało się udźwignąć ciężaru związanego z ciągłym dotowaniem tychże podmiotów, tym bardziej że okazały się one przysłowiową „studnią bez dna”, co spowodowało przekroczenie zaplanowanych budżetów i zadłużenie. Sytuacja poprawiła się na krótko po wprowadzeniu obowiązkowych składek na ubezpieczenie zdrowotne i utworzeniu najpierw kas chorych, a następnie Narodowego Funduszu Zdrowia. Kolejnym krokiem w celu poprawienia kondycji finansowej polskiego systemu zdrowia było przejście odpowiedzialności finansowej za zakłady opieki zdrowotnej przez jednostki samorządu terytorialnego, które jednakże z problemem utrzymania płynności finansowej tych organizacji jeszcze się nie uporały. Część podmiotów uległa przekształceniom własnościowym. W wyniku ich komercjalizacji i prywatyzacji utworzono spółki prawa handlowego, których celem jest wypracowanie zysku z prowadzonej działalności. Podmioty medyczne zostały zmuszone tym samym do podjęcia próby zarobienia na swoje utrzymanie nie tylko poprzez realizację zadań, na które zawarły umowy z Narodowym Funduszem Zdrowia, ale także poprzez oferowanie badań komercyjnych, na które zapotrzebowanie stale rośnie (por. [Internet 3; Internet 4]), zarówno z powodu wzrostu świadomości zdrowotnej ludzi, jak i nałożonych przez NFZ limitów co do liczby realizowanych świadczeń. Należałoby przy tym wspomnieć, że również kontraktacja usług medycznych z NFZ stanowi coraz bardziej niepewne źródło finansowania działalności operacyjnej jednostek lecni-

² Do wspomnianych badań należą m.in. przedstawione w: [Buchelt 2010; Jończyk 2007].

czych przy planowaniu długookresowym, gdyż zawierane umowy wraz z nastaniem kryzysu stały się krótkoterminowe. Nie ma to jednak większego wpływu na rozwój pomniejszych prywatnych jednostek, często skupiających lekarzy tej samej lub komplementarnych specjalizacji, których działalność tylko w niewielkim stopniu lub w ogóle nie opiera się na kontraktach z NFZ. Powiększają się także sieci prywatnych jednostek medycznych, które nie tylko oferują opiekę ambulatoryjną, ale także rozpoczęły inwestycje w opiekę stacjonarną. Wspomniane czynniki – szczególnie w średnich i dużych miastach – doprowadziły do znacznego wzrostu konkurencji na rynku usług medycznych, tym bardziej że liczba lekarzy na rynku pracy, szczególnie w takich w specjalizacjach, jak anestezjologia, medycyna ratunkowa, medycyna wewnętrzna stale się zmniejsza [Internet 1]. Zjawisko to spowodowane jest niedopasowaniem liczby miejsc na uczelniach medycznych do potrzeb rynku oraz emigracją młodych lekarzy i absolwentów, którzy ze względu na lepsze możliwości rozwoju zawodowego oraz perspektywy finansowe decydują się na odbycie specjalizacji czy pracę za granicą, szczególnie w krajach Europy Zachodniej [Internet 2]. Problem niedoboru personelu dotyczy również grupy zawodowej pielęgniarek i położnych, co z kolei spowodowane jest nikłym zainteresowaniem młodzieży podjęciem nauki w szkołach o profilu medycznym. Niskie płace mają znaczący wpływ na słabnące zainteresowanie tymi dwoma zawodami, a pielęgniarki z doświadczeniem zawodowym jeszcze częściej niż lekarze decydują się na wyjazd za granicę o charakterze zarobkowym. Optymizmem napawa jedynie wprowadzanie przez wyższe szkoły zawodowe kierunku kształcącego ratowników medycznych, który cieszy się stosunkowo dużym powodzeniem wśród młodzieży.

Obecna sytuacja – rynek pracy przekształcający się w rynek pracownika – wymusza na podmiotach leczniczych weryfikację systemu zarządzania zasobami ludzkimi i kształtowanie go w taki sposób, aby pozyskać i zatrzymać w swoim zakładzie pracy najlepszych fachowców.

3. Ogólne założenia koncepcji marketingu personalnego

Rozwiązaniem odpowiadającym na negatywne skutki, które rodzi przedstawiona sytuacja, i równocześnie możliwym do wdrożenia w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi placówek medycznych może być marketing personalny. Jako jedni z pierwszych definicję marketingu personalnego sformułowali niemieccy naukowcy i praktycy biznesu – K. Schwan i K.G. Seipel, którzy widzą w nim „[sposób] postępowania i zachowania przedsiębiorstwa zorientowanego na interesy i oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników. Konsekwencją tej myśli w praktyce zakładu pracy jest postrzeganie i traktowanie potencjalnych, jak i już zatrudnionych pracowników jako klientów” [Schwan, Seipel 1995, s. 7]. A. Poczowski podkreśla natomiast dwustronny i relacyjny charakter tego działania, stwierdzając, iż polega ono na „stymulowaniu procesów wymiany na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy oraz kształtowaniu relacji między składnikami systemu społecznego organi-

zacji jako relacji zachodzących między klientem a dostawcą” [Pocztowski 2007, s. 133]. Dialog w kwestii oczekiwań oraz potrzeb pomiędzy pracodawcą (dostawcą) a obecnymi i potencjalnymi pracownikami (klientami) postrzega jako główną oś tego rodzaju działania także A. Lipka [1998, s. 33]. Zwraca ona jednakże uwagę, iż to nie człowiek sam w sobie stanowi wartość dla firmy, ale kapitał, jaki wnosi, czyni go interesującym i przydatnym do pracy na danym stanowisku w organizacji. Z tego powodu oraz w celu uniknięcia dwuznaczności (mylne skojarzenia chociażby z dodatkowym elementem marketingu mix) autorka proponuje stosowanie terminu „marketing stanowisk”. Podkreśla tym samym przedmiotowo-podmiotowy charakter tej koncepcji, która mimo że zakłada wyjście naprzeciw oczekiwaniom pracowników, służy przede wszystkim spełnieniu potrzeb zakładu pracy w zakresie liczby i jakości kadr, i tym samym zwiększenia efektywności zarządzania zasobami ludzkimi. W porównaniu z tradycyjnym nurtem zarządzania zasobami ludzkimi marketing personalny ma dużo szerszy zakres oddziaływania ze względu na kompleksową i stałą aktywność działu personalnego, ukierunkowaną także na zewnątrz organizacji, której odbiorcami są potencjalni kandydaci do pracy w organizacji. Rozbudowany jest również system komunikacji wewnętrznej oraz narzędzi marketingowych służących do kreowania wizerunku podmiotu wśród samych pracowników, podczas gdy w tradycyjnie prowadzonej polityce personalnej w centrum uwagi pozostają wszelkie działania służące poprawie lub utrzymaniu pozytywnego wizerunku organizacji w jej otoczeniu zewnętrznym. Odmienne wydaje się ponadto postrzeganie miejsca pracowników w zakładzie pracy. Poszanowanie potrzeb pracowników sprzyja budowaniu lojalności oraz więzi emocjonalnej pracowników z pracodawcą, tym bardziej więc dominuje myślenie w kontekście ról organizacyjnych, które pracownicy przyjmują w organizacji, aniżeli postrzeganie pracowników *stricte* przez pryzmat stanowiska pracy i jego obowiązków. Zasadnicza różnica pomiędzy tradycyjnym zarządzaniem zasobami ludzkimi a marketingiem personalnym tkwi w sposobie postrzegania organizacji i jej pracowników przez zarządzających. W ramach tej drugiej koncepcji są oni postrzegani i traktowani jak klienci wewnętrzni organizacji, a potencjalni kandydaci do pracy w niej – jako jej klienci zewnętrzni. Biorąc pod uwagę przytoczone definicje oraz specyfikę systemu ochrony zdrowia, należałoby przyjąć, iż marketing personalny w jednostkach medycznych to działanie zorientowane na poważanie interesów oraz uwzględnianie oczekiwań pracowników przy jednoczesnym spełnieniu pod względem ilościowym i jakościowym potrzeb kadrowych tych podmiotów. Marketing personalny obejmuje również budowanie pozytywnego wizerunku jednostek ochrony zdrowia jako pracodawcy wśród potencjalnych pracowników, dlatego powinien być on ściśle skoordynowany ze strategią marketingową ukierunkowaną na wszystkie osoby korzystające z usług medycznych oferowanych przez przedmiotowe jednostki, czyli klientów-pacjentów. A.I. Baruk rozróżnia dwa typy marketingu personalnego, każdy z nich skierowany jest do innej grupy docelowej. Wewnętrzny marketing personalny dotyczy pracowników organizacji, czyli jej klientów wewnętrznych, natomiast zewnętrzny marketing personalny

tyczy się potencjalnych pracobiorców – klientów zewnętrznych. Szczegółowe obszary ich oddziaływania przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Zakres kreowania marketingu personalnego

Marketing wewnętrzny	Marketing zewnętrzny
Komunikacja wewnątrz organizacji	Komunikacja pomiędzy organizacją a potencjalnymi pracownikami
Rekrutacja wewnętrzna	Rekrutacja zewnętrzna
Polityka szkoleniowa	Kreowanie i podtrzymywanie wizerunku solidnego pracodawcy w otoczeniu zewnętrznym organizacji
System motywacyjny	
Działania mające na celu stworzenie pozytywnego image'u organizacji wśród jej pracowników	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Baruk 2006, s. 14-15].

W zależności od tego, co w ujęciu długookresowym pragnie osiągnąć organizacja, jaki typ ogólnej strategii działania przyjmuje, można dobrać i skoordynować z nimi odpowiednie cele strategii personalnej. Analogiczne kształtowanie marketingu personalnego proponuje A. Lipka [1998, s. 26-31 i 52]:

- marketing zewnętrzny ukierunkowany na pozyskanie nowego, dodatkowego personelu, stosowany ze strategią wzrostu;
- marketing wewnętrzny redukcyjny, którego założenia są przeciwne do założeń marketingu zewnętrznego, jego celem jest doprowadzenie do zmniejszenia liczby personelu, stosowany wraz ze strategią redukcji;
- marketing wewnętrzny stabilizacyjny, zmierzający do zachowania *status quo* liczby i jakości zasobów ludzkich organizacji, będący w korelacji ze strategią konsolidacji;
- marketing wewnętrzny optymalizacyjny, zakładający nowe przyporządkowanie ról organizacyjnych w podmiocie i towarzyszący strategii dywersyfikacji.

3.1. Zewnętrzny marketing personalny w podmiotach leczniczych

Poniżej dokonany zostanie przegląd działań z zakresu marketingu zewnętrznego, możliwych do przyjęcia i wdrożenia przez podmioty lecznicze. Naczelnym celem zastosowania tychże działań jest pozyskanie oczekiwanej liczby odpowiedniej kadry medycznej głównie poprzez kreowanie wizerunku podmiotu leczniczego jako proaktywnego, zorientowanego na potrzeby i oczekiwania przyszłych pracowników. Pierwsze i podstawowe przedsięwzięcie w tym zakresie stanowi rozwinięcie systemu komunikacji zewnętrznej w celu intensyfikacji kontaktów pośrednich lub bezpo-

średnich podmiotu leczniczego i jego pracowników z potencjalnymi pracownikami. Jednostki ochrony zdrowia mogą realizować to działanie zazwyczaj pośrednio przy okazji wykonywania innych zadań związanych z informacją i promocją. Przykładem są przemówienia reprezentantów podmiotów leczniczych podczas istotnych wydarzeń medycznych i naukowych, kontakty ze studentami szkół o profilu medycznym w ramach targów pracy, a także obejmowanie patronatów przez jednostkę nad ważnymi wydarzeniami w branży. Za wdrożeniem tych działań przemawia ich niski koszt przy szerokim zasięgu oddziaływania. Za kanał komunikacyjny o dużym oddziaływaniu można uznać również wydawnictwa medyczne i innego rodzaju prasowe środki przekazu, w których umieścić można wzmianki o osiągnięciach naukowo-badawczych pracowników podmiotu – także w formie artykułów typu *case study* – oraz informacje o innych sukcesach zawodowych pracowników. Widoczna aktywność zakładu pracy na rzecz promowania, wspierania i poszanowania dokonań pracowników znacząco wpływa na tworzenie pozytywnego wizerunku podmiotu jako pracodawcy i jest wyraźnym sygnałem dla potencjalnych kandydatów do pracy. Efektywna komunikacja z osobami potencjalnie zainteresowanymi pracą w danym podmiocie leczniczym może odbywać się także drogą elektroniczną, poprzez przygotowanie informacji o zakładzie pracy na stronie internetowej, tworzenie kont na portalach społecznościowych, ewentualnie *direct mailing*.

W zakresie naboru nowego dla danej jednostki leczniczej personelu medycznego, czyli rekrutacji zewnętrznej, ważne jest podejmowanie działań zgodnie z zasadą „czym skorupka za młodu nasiąknie”, co w tym wypadku oznacza rozpowszechnianie informacji i wiedzy na temat organizacji, a przede wszystkim warunków pracy w jednostce, wśród studentów szkół o kierunkach medycznych. Do bezpośredniego kontaktu ze studentami może dochodzić podczas konferencji oraz seminariów, skierowanych do nich jako grupy docelowej lub chociażby jako uczestników, jak również podczas targów pracy. Analogicznie, w przypadku konieczności pozyskania doświadczonych specjalistów z danej dziedziny, dobrym rozwiązaniem jest obecność reprezentantów zakładu pracy podczas tematycznych targów medycznych oraz konferencji, zjazdów lekarskich, co dodatkowo stanowi okazję do podkreślenia obecności podmiotu na rynku i jest dobrym sposobem promocji także wśród osób, które obecnie nie planują zmiany miejsca pracy, ale być może będą podejmować ten krok w przyszłości. Działania tego rodzaju stają się o tyle ważne, że odpowiednio zaplanowany i przeprowadzony przejrzysty proces rekrutacji zewnętrznej – coraz częściej przy udziale firm doradztwa personalnego wyspecjalizowanych w poszukiwaniu personelu medycznego – jest inwestycją jednostki. Pozytywne doświadczenia uczestników tego procesu mogą przełożyć się na zainteresowanie instytucją przez innych potencjalnych kandydatów, chcących podjąć pracę w tym miejscu.

Wszystkie działania przeprowadzane w ramach marketingu personalnego zmierzają do tego, aby wykreować jak najlepszy obraz pracodawcy z punktu widzenia jego pracowników oraz osób, które potencjalnie mogłyby być zainteresowane ofertą przez niego pracą. Wizerunek warunkuje w znacznym stopniu ludzkie postawy

i działania wobec danego podmiotu, dlatego jego przemyślane kreowanie należy do najważniejszych celów strategii marketingowych [Kotler, Shalowitz, Stevens 2011, s. 513]. Do wykorzystywanych do tego narzędzi marketingowych należy tzw. *corporate identity* [Kowalewski, Perechuda (red.) 2008, s. 70]. Jest to strategiczne podejście do planowania działalności organizacji, mające na celu pozytywne jej wyróżnienie na rynku i jednoczenie zespołu wokół wspólnej misji i celów firmy – tym samym budowanie przewagi konkurencyjnej poprzez akcentowanie swoich działań za pomocą wizualnych przekazów i tworzenie kanonu zachowań pracowników. Działania realizowane w ramach tego instrumentu oddziałują na wszystkich klientach zewnętrznych organizacji, bezpośrednio na potencjalnych pacjentów, pośrednio na osoby, które mogłyby być zainteresowane zatrudnieniem w danym miejscu pracy. Silne wyróżnienie wizualne sprzyja wysokiej rozpoznawalności i podkreśla obecność podmiotu na rynku. W przypadku wykorzystania tego narzędzia w ramach sieci medycznych ujednolicenie wizerunku ułatwia identyfikację podmiotu i pozwala klientowi przypuszczać, że w każdej jednostce organizacyjnej może spodziewać się takiego samego schematu zachowania personelu i jakości usług. Czerpanie z idei *corporate identity* można zaobserwować w prywatnych sieciach medycznych obecnych na polskim rynku, takich jak MediCover, Enel Med czy Lux Med. Wszystkie te firmy posiadają wyrazisty znak graficzny, ich jednostki charakteryzuje określona kolorystyka wnętrza, a personel administracyjny – spójny wizerunek zewnętrzny (ubiór formalny). Na swoje siedziby wybierają w większości przypadków ekskluzywne lokalizacje, co ma na celu wysokie pozycjonowanie firmy i danie klientowi poczucia wyróżnienia i wyjątkowości. W zależności od oczekiwań spójny wizerunek i wiążąca się z nim standaryzacja zachowań i procedur może wpływać na podjęcie decyzji przez potencjalnych pracobiorców o zatrudnieniu/ubieganiu się o posadę, gdyż przywołuje asocjacje ze stabilnością i przewidywalnością. Do budowania pozytywnego wizerunku jednostek ochrony zdrowia można wykorzystać także narzędzia opisane przy systemie komunikacji zewnętrznej z potencjalnymi pracobiorcami, włączając w to jeszcze lobbying w Internecie, np. na forach dyskusyjnych.

3.2. Działania z zakresu wewnętrznego marketingu personalnego w podmiotach ochrony zdrowia

W ramach budowania pozytywnego wizerunku wewnątrz organizacji oraz lojalności jej pracowników zastosowanie znajdują działania z zakresu marketingu wewnętrznego o charakterze stabilizacyjnym, które należy wprowadzać na poziomie wszystkich elementów funkcji personalnej. Pierwszą istotną kwestią z punktu widzenia jego założeń stanowi drożny zarówno w kierunku pionowym, jak i poziomym system komunikacji wewnętrznej. Narzędziem sprzyjającym rozwojowi komunikacji wewnętrznej jest intranet, który jednakże ze względu na charakter pracy lekarzy może znaleźć zastosowanie tylko w mniejszych jednostkach lub w takich, w których każdy pracownik ma dostęp do sieci i część swoich obligatoryjnych obowiązków realizuje

z użyciem komputera. Z tego powodu wciąż bardziej popularną formą komunikacji pozostaje tablica ogłoszeń lub ewentualnie wewnętrzne wydawnictwo jednostki, tak aby każdy potencjalnie zainteresowany aktualnościami, np. ogłoszeniami o wakacjach w miejscu pracy, miał do nich dostęp. Do aktywności, które stanowią stałe elementy marketingu personalnego i można je realizować przy wykorzystaniu narzędzi komunikacji wewnętrznej, należy również promowanie przez kierownictwo sukcesów, osiągnięć zawodowych i naukowych pracowników.

Jednym z najistotniejszych zadań wewnętrznego marketingu personalnego jest kreowanie polityki szkoleniowej w sposób przynoszący korzyści zarówno pracodawcy, jak i pracownikom. Podmioty lecznicze realizują zazwyczaj wyłącznie obowiązki kształcenia swojego personelu nałożone na nie przez prawo, do których należy m.in. prowadzenie specjalizacji młodych lekarzy. Ciężar finansowy i organizacyjny związany z ustawicznym kształceniem przesunięty jest na sam personel, co sprowadza się do tego, że większość z tego rodzaju działań odbywa się przy mniejszym lub większym udziale finansowym firm farmaceutycznych. Wdrożenie marketingu personalnego nie rozwiąże tego problemu, jednakże niektóre jego elementy mogą przyczynić się do stworzenia efektywniejszego systemu doskonalenia zawodowego. Przykładowym rozwiązaniem do wykorzystania w tym zakresie jest wprowadzenie indywidualnego programu rozwoju zawodowego [Zbiegień-Maciąg 1996, s. 76], który tworzony jest w oparciu o zadania i obowiązki pracowników.

Zbudowanie interesującego i efektywnego systemu motywacyjnego uzależnione jest przede wszystkim od możliwości finansowych danej jednostki i trudno w takim wypadku mówić o uniwersalnych regułach, które można zastosować w każdym podmiocie leczniczym. W tym względzie większą elastycznością charakteryzują się zapewne jednostki świadczące głównie komercyjne usługi z racji generowania większego dochodu i swobodniejszego kształtowania systemu wynagrodzeń, który stanowi jeden z ważnych elementów systemu motywacyjnego. Oprócz standardowych pieniężnych dodatków, przydzielanych zgodnie z wewnętrznymi regułami – w zależności od możliwości finansowych zakładu pracy, warte rozważania są środki pozamaterialne, np. wprowadzenie różnego rodzaju udogodnień w zakresie organizacji pracy i zadań pracowników, do których należą m.in. zindywidualizowany czas pracy czy świadczenie jej na zróżnicowanych zasadach (umowy cywilnoprawne). Niemniej wdrożenie takich rozwiązań możliwe jest tylko na niektórych stanowiskach pracy.

Planowanie i przeprowadzanie działań mających na celu wytworzenie pozytywnego wizerunku organizacji wśród jej pracowników jest bardzo ważne nie tylko z punktu widzenia założeń wewnętrznego marketingu personalnego, ale także wszystkich działań informacyjno-promocyjnych skierowanych na zewnątrz jednostki. Często to właśnie pracownicy są pierwszym źródłem informacji o zakładzie pracy dla osób z zewnątrz – zarówno zainteresowanych pracą w danej jednostce, jak i chcących skorzystać ze świadczonych w niej usług.

4. Podsumowanie

Wraz z rozwojem każdej organizacji pojawia się potrzeba wprowadzenia zmian także w sposobie realizacji przez nią funkcji personalnej. Sytuacja ta dotyka od jakiegoś czasu również jednostki ochrony zdrowia, co uwarunkowane zostało przeobrażeniami na rynku usług medycznych oraz zmianami zachodzącymi w ich strukturach organizacyjnych i własnościowych. Nie bez znaczenia w tym względzie pozostaje wpływ czynników zewnętrznych, takich jak integracja polskiego rynku z Unią Europejską, i możliwości, które otworzyły się wraz z nią dla przedstawicieli zawodów medycznych. Wdrażanie działań z zakresu marketingu personalnego może ochronić podmioty lecznicze przed zetknięciem się na dużą skalę z dwoma głównymi problemami rynku pracy w tej branży:

- niedoborem specjalistów;
- utrzymaniem pożądanego stanu zatrudnienia i zatrzymaniem najlepiej wykwalifikowanego i cenionego personelu,

przede wszystkim ze względu na bardziej podmiotowe podejście zakładu pracy do pracowników, niż ma to miejsce przy standardowo realizowanej funkcji personalnej [Pocztowski 2007, s. 34]. Z uwagi na fakt, że część działań, które zakłada marketing personalny, szczególnie z obszaru komunikacji zewnętrznej oraz budowania wizerunku pracodawcy, może być realizowana niejako „przy okazji” działań marketingowych zorientowanych na klientów – pacjentów, wykorzystanie tej koncepcji w ramach zarządzania zasobami ludzkimi można uznać za tym bardziej efektywne i korzystne ekonomicznie.

Literatura

- Baruk A.I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
- Buchelt B., *Determinanty zarządzania zasobami ludzkimi w niepublicznych zakładach opieki zdrowotnej*, Prace z Zakresu Zarządzania Kapitałem Ludzkim, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Zeszyty Naukowe nr 828, Kraków 2010.
- Jończyk J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w zakładach opieki zdrowotnej*, Difin, Warszawa 2007.
- Kotler P., Shalowitz J., Stevens J.R., *Marketing strategiczny w opiece zdrowotnej*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Lipka A., *Marketing stanowisk pracy*, Bydgoszcz 1998.
- Perechuda K., Kowalewski M. (red.), *Zarządzanie komercyjną firmą medyczną*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
- Schwan K., Seipel K.G., *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1995.
- Zbiegień-Maciąg L., *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Business Press, Warszawa 1996.

Źródła internetowe

- [1] <http://www.mz.gov.pl/wwwmz/index?mr=&ms=&ml=pl&mi=565&mx=0&ma=7876>, 30.08.2012.
- [2] <http://www.rynekzdrowia.pl/Finanse-i-zarzadzanie/Weekendowa-emigracja-zarobkowa-zamiast-wyjazdu-na-stale,117536,1,drukuj.html>, 15.06.2012.
- [3] www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/dla-prasy/744f5b01b0c41310VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm, 31.05.2012.
- [4] http://www.nowoczesna-klinika.pl/pl/artykuly/17/Analizy_Raporty/1/334/Jaka_jest_przyszlosc_prywatnej_ochrony_zdrowia_w_Polsce_, 31.05.2012.

PERSONNEL MARKETING AS A DIRECTION FOR DEVELOPMENT IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN POLISH HEALTHCARE INSTITUTIONS

Summary: The paper is theoretical and relates to changes in the management of human resources in healthcare institutions due to the evolving situation on the medical labour market, on which more and more demand exceeds the availability of staffing of qualified personnel. Its purpose is to review the benefits of implementing personnel marketing as part of the human resource management in the healthcare institutions. It is intended to serve primarily managers and human resources departments of medical entities in making decisions and designing actions preventing the personnel shortage.

Keywords: personnel marketing, healthcare, human resources management, healthcare institutions.