

Od redakcji

Rosnące znaczenie kapitału ludzkiego jako strategicznego czynnika konkurencyjności współczesnych organizacji w połączeniu z umiędzynarodowieniem gospodarki, w tym rosnącą mobilnością osób na rynkach pracy, stawia nowe wyzwania przed zarządzaniem zasobami ludzkimi we wszystkich sektorach gospodarki, również w tych, gdzie teoria i wypracowane na jej podstawie praktyki zarządzania nie zawsze lub niedostatecznie były doceniane i – co za tym idzie – stosowane. Uwaga ta odnosi się w dużym stopniu do zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze usług medycznych, gdzie kapitał ludzki jest niewątpliwie kluczowym i unikalnym czynnikiem tworzenia i dostarczania wartości dla interesariuszy. Jest to sektor, gdzie zderzają się ze sobą nowe wyzwania związane z restrukturyzacją i budowaniem konkurencyjności działających w nim jednostek organizacyjnych z utrwalonymi elementami tradycyjnej kultury organizacyjnej, ukształtowanej przez wiele lat w tym środowisku. Jednocześnie presja zmian na rynkach pracy uzasadnia podejmowanie działań doskonalących strategię i metody zarządzania zasobami ludzkimi w tych organizacjach. Są to z reguły trudne procesy, w których ekonomiczna racjonalność zderza się z potrzebami społecznymi i oczekiwaniami podwyższania standardów świadczenia usług medycznych.

Problematyce zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze usług medycznych poświęcony został ten numer naszego czasopisma. Zawarte w nim opracowania zawierają zarówno rozważania teoretyczne na temat wybranych zagadnień sprawowania funkcji personalnej, jak również wyniki badań empirycznych.

W pierwszym artykule autorstwa A. Austen, A. Frączkiewicz-Wronki i M. Majowskiej omówione zostały czynniki wpływające na obserwowany w ostatnim czasie odpływ personelu medycznego. Nawiązując do wyzwań, związanych z poszukiwaniem optymalnego rozwiązania problemu nierównowagi między rosnącymi potrzebami w zakresie opieki zdrowotnej, koniecznością nadążania za innowacjami w sektorze usług zdrowotnych, a ograniczonością środków, które mogą być przeznaczone na te cele, autorki wskazują na istotne znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi w procesie doskonalenia jakości usług medycznych. Sporo miejsca poświęcono diagnozie istniejącego stanu w obszarze funkcji personalnej jednostek ochrony zdrowia, m.in. problematyce wynagrodzeń, analizując je w kontekście skłonności personelu medycznego do emigracji.

Kontynuacją rozważań na temat stanu zarządzania zasobami ludzkimi w ochronie zdrowia jest kolejny artykuł autorstwa J. Jończyk, w którym przedstawione zostały wyniki badań przeprowadzonych w samodzielnych publicznych zakładach opieki zdrowotnej, działających w województwie podlaskim. Diagnoza i ocena wybranych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi dokonana została na tle czynników wpływających na stan praktyki w tym obszarze. Wniosek wypływający z badań sprowadza się do stwierdzenia, że mimo podejmowanych działań mających na celu doskonalenie praktyki zarządzania zasobami ludzkimi są one ciągle na dość niskim poziomie, co utrudnia m.in. pozyskiwanie i zatrzymanie najlepszych specjalistów medycznych.

Problematyka doskonalenia funkcji personalnej jako sposobu rozwijania i wykorzystywania kapitału ludzkiego zgodnie z potrzebami jednostek sektora usług medycznych jest przedmiotem kolejnego artykułu. B. Buchelt omawia w nim metodyczne aspekty budowania i wdrażania strategii personalnej. Proponuje i analizuje działania, które należy podjąć w poszczególnych fazach procesu strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności: określenie celów strategicznych, przeprowadzenie analizy strategicznej, sformułowanie strategii, jej wdrażanie, realizacja i kontrola. Zdaniem autorki, posiadanie strategii personalnej pozwala jednostkom sektora usług medycznych tak kształtować posiadany w dyspozycji kapitał ludzki, aby ten stał się źródłem budowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej.

W Forum liderów prezentujemy opracowanie R. Ziai-Guzy na temat badania klimatu organizacyjnego w szpitalu. Autorka przedstawiła zastosowaną metodykę badań satysfakcji z pracy personelu medycznego, przeprowadziła analizę otrzymanych wyników oraz wskazała na kierunki doskonalenia polityki personalnej w obszarze systemu motywowania, wykorzystania modeli kompetencyjnych, czy też polityki szkoleniowej.

W dziale Komunikaty przedstawiamy trzy opracowania. W pierwszym z nich M. Cygańska analizuje wyniki badań empirycznych na temat zaangażowania pracowników w procesie zmian organizacyjnych w szpitalach, polegających na wprowadzeniu budżetowania. W kolejności zostały omówione kwestie teoretyczne związane z podejściem do zarządzania zmianą w jednostkach ochrony zdrowia, metodyka badań oraz ich wyniki. W konkluzji wskazano na czynniki utrudniające skuteczne wdrażanie budżetowania w badanych szpitalach, takie jak: niesprecyzowanie celów postawionych przed budżetowaniem przez dyrekcję lub niepoinformowanie o nich średniej kadry kierowniczej, brak mierników oceny stopnia realizacji zadań budżetowych, dążenie do osiągnięcia założonych celów metodami nie akceptowanymi przez pracowników.

Drugie opracowanie autorstwa U. Sanak i B. Buchelt zawiera wyniki badań empirycznych na temat realizacji funkcji personalnej w samodzielnych publicznych zakładach opieki zdrowotnej województwa małopolskiego. W zakres badań weszły podstawowe obszary funkcji personalnej, a mianowicie: planowanie zatrudnienia, rekrutacja, ocena pra-

cownicza, wynagradzanie, kształtowanie warunków i stosunków pracy, rozpatrywane na poziomie działań operacyjnych i w wymiarze strategicznym. Podsumowując otrzymane wyniki, autorki wskazują na wzrost świadomości znaczenia funkcji personalnej w realizacji celów strategicznych badanych szpitali. Świadczą o tym próby poprawy rozwiązań systemowych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w większości badanych jednostek. Są one jednak ciągle fragmentaryczne, a przez to nie spełniają warunków zintegrowanego systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

W trzecim opracowaniu, którego autorkami są Z. Sekuła i M. Sabat, zaprezentowane zostały wyniki badań czynników motywacji do pracy wśród średniego personelu medycznego. W zakres badań weszły m.in. wartości związane z pracą, stosowane motywatory, czynniki płacowe i rozwój zawodowy. W efekcie przeprowadzonych badań stwierdzono, że najważniejszymi czynnikami wpływającymi na motywację pielęgniarek są: satysfakcja z wykonywanej pracy, wynagrodzenie, pewność zatrudnienia, zadowolenie pacjentów oraz uznanie ze strony pacjentów.

Lektura zamieszczonych w tym numerze „Zarządzania Zasobami Ludzkimi” tekstów wskazuje, że kwestie personalne w sektorze ochrony zdrowia stanowią przedmiot badań empirycznych i studiów teoretycznych. W sektorze tym występują zarówno specyficzne kwestie personalne, jak i problemy podobne do tych, które nurtują inne branże, np. odpływ specjalistów i związany z tym problem ich zatrzymania w organizacji. Zwraca też uwagę fakt podejmowania działań mających na celu doskonalenie stosowanych praktyk, jak również potwierdza się wpływ czynników zewnętrznych na stan funkcji HR w jednostkach sektora usług medycznych. Należy mieć nadzieję, że przedstawione rozważania teoretyczne, jak również wyniki badań empirycznych, wnosząc wkład w poszerzenie wiedzy na temat zarządzania zasobami ludzkimi, stanowią będą zachętę do podejmowania dalszych badań w tej dziedzinie.

prof. dr hab. Aleksy Poczowski
Redaktor naukowy numeru