



ZARZĄDZANIE W PIELEŃNIARSTWIE

Podstawy zarządzania w podmiotach leczniczych

Istotę zarządzania stanowi koordynowanie wykorzystywania zasobów (ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne) dla osiągnięcia określonych celów.

Zarządzanie jest spełnianiem następujących czterech podstawowych funkcji:

- **planowania** - obmyślenia celów i sposobów ich osiągnięcia popartego decyzją wykonania,
- **organizowania** - tworzenia struktur organizacji,
- **motywowania (kierowania)** - nakłaniania ludzi do współpracy w osiągnięciu celów organizacji,
- **kontrolowania** - porównywania stanów rzeczywistych organizacji jej stanami przewidywanymi.

Zasada racjonalnego gospodarowania

- CO OZNACZA ?



Zasada racjonalnego gospodarowania może być sformułowana w dwóch wymiarach:

- ❑ Maksymalizacja efektów, przy założonym poziomie nakładów
- ❑ Minimalizacja nakładów, przy założonym poziomie efektów



Zasada racjonalnego gospodarowania

Racjonalność postępowania wymaga, aby podmiot zbierał i analizował przy pomocy rozumu wszystkie informacje niezbędne do podjęcia właściwej decyzji o alokacji zasobów. Oznacza to, że postulat racjonalności wymaga od podmiotu znajomości wszystkich tych informacji oraz zdolności do ich właściwego przetworzenia.

W praktyce takie warunki są rzadko spełnione, ze względu na ograniczoność dostępnej w danym momencie wiedzy. Zdobywanie wiedzy, która pozwoliłaby na dokonanie najlepszej możliwej decyzji także wiąże się z poniesieniem określonych kosztów, co oznacza obniżenie efektywności rozwiązania. W związku z tym podmioty gospodarcze podejmują decyzje w warunkach ryzyka i niepewności.

Rozwiązanie najbardziej racjonalne z punktu widzenia jednego kryterium nie musi takie być w kontekście innego kryterium.

Koszt utraconych korzyści

CO OZNACZA ?



Koszt utraconych korzyści

Koszt alternatywny (również koszt utraconych możliwości lub koszt utraconych korzyści) – stanowi miarę wartości utraconych korzyści w związku z niewykorzystaniem w najlepszy sposób dostępnych zasobów. Inaczej mówiąc, koszt alternatywny jest to wartość najlepszej z możliwych korzyści, utraconej w wyniku dokonanego wyboru.

Koszt alternatywny jest kluczowym pojęciem w ekonomii i został opisany jako wyrażenie „podstawowej zależności między niedoborem a wyborem”. Pojęcie kosztu alternatywnego odgrywa kluczową rolę w próbach zapewnienia efektywnego wykorzystania ograniczonych zasobów. [1]

Koszt utraconych korzyści

Koszty alternatywne nie ograniczają się do kosztów pieniężnych lub finansowych: rzeczywisty koszt utraconej produkcji, straconego czasu, przyjemności lub innych korzyści zapewniających użyteczność należy również uznać za koszt alternatywny. Koszt alternatywny produktu lub usługi to przychód, który można uzyskać dzięki jego alternatywnemu wykorzystaniu. Innymi słowy, koszt alternatywny to koszt kolejnej najlepszej alternatywy produktu lub usługi.

Koszt alternatywny jest podstawą myślenia ekonomicznego. Jeżeli alternatywne rozwiązanie dałoby lepsze efekty niż realizowany wariant (koszt alternatywny przewyższa korzyści uzyskane z realizacji przyjętego wariantu), to oznacza, że podjęta decyzja jest nieracjonalna.



CELE



Cele strategiczne

Cele taktyczne

Cele operacyjne

Podstawy zarządzania w zakładach opieki zdrowotnej

Biorąc pod uwagę ewolucję różnych odmian zarządzania na skutek zmian w otoczeniu przedsiębiorstw można wyróżnić następujące ich rodzaje:

- **zarządzanie przez doświadczenia i intuicję kierowniczą** narzędziami wspomagającymi proces zarządzania są analizy i sprawozdania oparte na danych księgowych oraz kontrola, której głównym zadaniem jest wykrywanie odchyłeń od założonych efektów,
- **zarządzanie funkcjonalne** kierowanie przez specjalistów wyodrębnionymi obszarami działania przedsiębiorstwa,
- **zarządzanie marketingowe** istota tego zarządzania sprowadza się do zwrócenia uwagi na potrzeby i oczekiwania klientów,
- **zarządzanie strategiczne** oznacza myślenie wielowymiarowe, tj. ocenę wielu wzajemnie oddziałujących na siebie funkcji i procesów, jak również przekładanie myślenia na działanie i zachowanie strategiczne.

Podstawy zarządzania w podmiotach leczniczych

Podejście strategiczne do zarządzania organizacjami to sposób rozumienia i analizy świata organizacji, charakterystyczny dla orientacji globalnej, a więc systemu wartości, zasad i instrumentów zarządzania umożliwiające skuteczne ich dostosowanie się do burzliwego otoczenia.

Według Ph.Kotlera proces strategicznego zarządzania odnosi się do każdej działalności zarządczej skierowanej na rozwijanie i utrzymywanie stosunków między organizacją a otoczeniem.

Odbywa się to poprzez:

- jasne postawienie celów,
- strategię wzrostu,
- plan dla całego przedsiębiorstwa.

Podstawy zarządzania w podmiotach leczniczych

Proces zarządzania strategicznego:

- misja przedsiębiorstwa,
- cele,
- strategię wzrostu,
- plan przedsiębiorstwa.

Podmiot leczniczy jest organizacją, czyli uporządkowanym systemem.

Stanowi wewnętrznie zintegrowaną całość złożoną z trzech podstawowych elementów:

1. celów i funkcji realizowanych przez organizację i wynikających stąd konkretnych zadań,

Podstawy zarządzania w podmiotach leczniczych

2. zasobów – ludzkich z określonymi kwalifikacjami, motywacjami, zasadami, sposobem myślenia i działania; rzeczowych np. wyposażenia; finansowych,
3. przyjętych zasad podziału zadań; odpowiedzialności (usprawnień i władzy).

Struktura systemu to całokształt stosunków, łączących poszczególne jego części (podsystemy).

Struktura organizacyjna to układ stanowisk pracy, komórek organizacyjnych, pionów organizacyjnych, ewentualnie większych elementów z ustalonymi między nimi różnego rodzaju powiązaniem.

Struktura zarządzania to sposób przydzielania obowiązków i odpowiedzialności stanowiskom kierowniczym i ustalenie relacji.

Projekt zarządzanie w opiece zdrowotnej

Imię nazwisko:

Specjalizacja : Pielęgniarstwo

Data

Proszę dla wybranego podmiotu leczniczego określić :

Cele strategiczne w perspektywie 5 – 10 lat, Cele taktyczne w perspektywie 1 – 5 lat, Cele operacyjne w perspektywie do jednego roku

Proszę pamiętać, że cele na poziomie operacyjnym i taktycznym muszą pozwalać na zrealizowanie celów strategicznych.

CEL STRATEGICZNY

Rozszerzenie zakresu usług świadczonych w szpitalu

CEL TAKTYCZNY

Wybudowanie nowego oddziału ginekologiczno - położniczego

CEL OPERACYJNY

Ustanowienie działu odpowiedzialnego za pozyskiwanie i rozliczanie funduszy unijnych

Zatrudnienie specjalistów do działu funduszy unijnych

Podstawy zarządzania w zakładach opieki zdrowotnej

Prócz schematu, do opisu struktury służą także:

- opisy stanowisk,
- przepisy organizacyjne,
- kodeksy etyczne itd.

**Schemat organizacyjny opisuje pięć elementów działalności organizacji -
cały schemat mówi o zakresie działalności:**

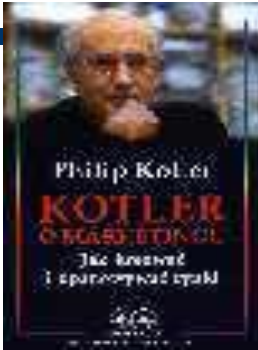
- kryteria podziału organizacji,
- zasięg i rozpiętość kierowania,
- więzi,
- drogi służbowe,
- stopień centralizacji; decentralizacji.

Podstawy zarządzania w podmiotach leczniczych

Formalnym ujęciem struktury organizacyjnej jest dokumentacja instytucji.

Obejmuje ona najczęściej:

- **schemat organizacyjny** – graficzne przedstawienie struktury statycznej i zależności pomiędzy ogniwami,
- **regulamin organizacyjny** – zawiera opisy zadań poszczególnych ogniw organizacyjnych, reguły działania każdego z nich oraz występujące między ogniwami zależności,
- **szczegółowe opisy stanowisk pracy** – zawierają zakresy zadań, uprawnień i odpowiedzialności, mogą być rozszerzane tak, aby obejmowały określone stosunki z innymi stanowiskami, sposób dysponowania środkami, kwalifikacje wymagane od pracownika,
- **instrukcja i reguły ustalające szczegółowe zasady funkcjonowania organizacji**, np. instrukcja obiegu dokumentów, zasady zatrudniania pracowników, regulaminy wynagrodzeń, premiowania.



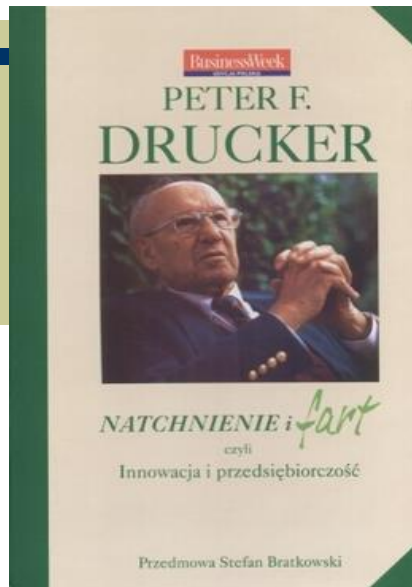
Definicja marketingu

Według Ph. Kotlera marketing jest działalnością ludzką zmierzającą do zaspokojenia pragnień i życzeń nabywców poprzez proces wymiany.

Koncepcja marketingu opiera się na założeniu, że klucz do osiągnięcia celów organizacji leży w określeniu potrzeb i wymagań rynków docelowych oraz dostarczeniu pożądanego zadowolenia w sposób bardziej wydajny i skuteczny niż konkurenci.

Działania marketingowe składają się z trzech zasadniczych komponentów:

- ♦ **marketingu mix** - istotnych elementów wewnętrznych, które składają się na program marketingowy,
- ♦ **otoczenia** - zewnętrznych możliwości i zagrożeń, które oddziałują na marketing w firmie,
- ♦ **procesu dostosowania** - strategicznych decyzji menedżerów w wyniku których koncepcja marketingu-mix i polityka wewnętrzna zostają odpowiednio dostosowane do sił rynkowych.

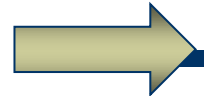


Definicja marketingu

- Według P. Druckera marketing jest filozofią zarządzania przedsiębiorstwem. Musi on obejmować całą firmę, przenikać wszystkie funkcje. Jest to zatem cały biznes widziany z punktu jego ostatecznego wyniku, to znaczy **z punktu widzenia klienta**, który determinuje całą istotę przedsiębiorstwa.
- Marketing jest najmłodszą rynkową dyscypliną naukową bezpośrednio związaną z najstarszą w historii działalnością gospodarczą - usługami. Uważa się iż jest on połączeniem wiedzy i sztuki:
 - jest wiedzą w 30 %,
 - a sztuką w 70 %.

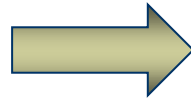
Funkcje marketingu

Analiza otoczenia
badania marketingowe



Analiza mikro i makrootoczenia zoz-u oraz stałe monitorowanie czynników warunkujących sukces i niepowodzenie (potencjał rynku i poziom konkurencji)

Analiza klientów



Badanie i ocena zachowania klientów, ich potrzeb i procesów podejmowania decyzji

Planowanie produktu
usługowego



Rozwój (projektowanie, modyfikowanie, wycofywanie) produktów usługowych – prowadzenie analizy portfelowej

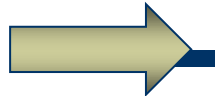
Planowanie działań
promocyjnych



Podejmowanie adekwatnych działań promocyjnych do charakteru danej instytucji

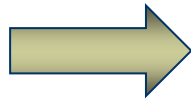
Funkcje marketingu

Planowanie cen



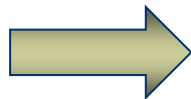
Przeprowadzenie kalkulacji cen zgodnie z mechanizmami ekonomiczno-finansowymi

Analiza procesu obsługi klientów



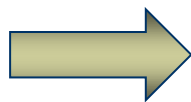
Przedstawienie procesu świadczenia usługi jako łańcucha wartości

Zarządzanie zasobami ludzkimi



Kształtowanie wielkości i struktury zatrudnienia oraz efektywne gospodarowanie czynnikiem ludzkim z punktu widzenia celów instytucji

Planowanie procesu świadczenia usługi



Planowanie procedur i czynności związanych ze świadczeniem danej usługi

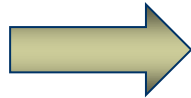
Funkcje marketingu

Wybór lokalizacji



Podejmowanie działań zmierzających do maksymalizacji korzyści i minimalizacji niedogodności związanych z daną lokalizacją

Społeczna odpowiedzialność



Obowiązek świadczenia usługi w sposób bezpieczny, przestrzeganie zasad etyki zawodowej

Marketingowe zarządzanie



Analiza, planowanie, wykonanie i kontrola programu marketingowego



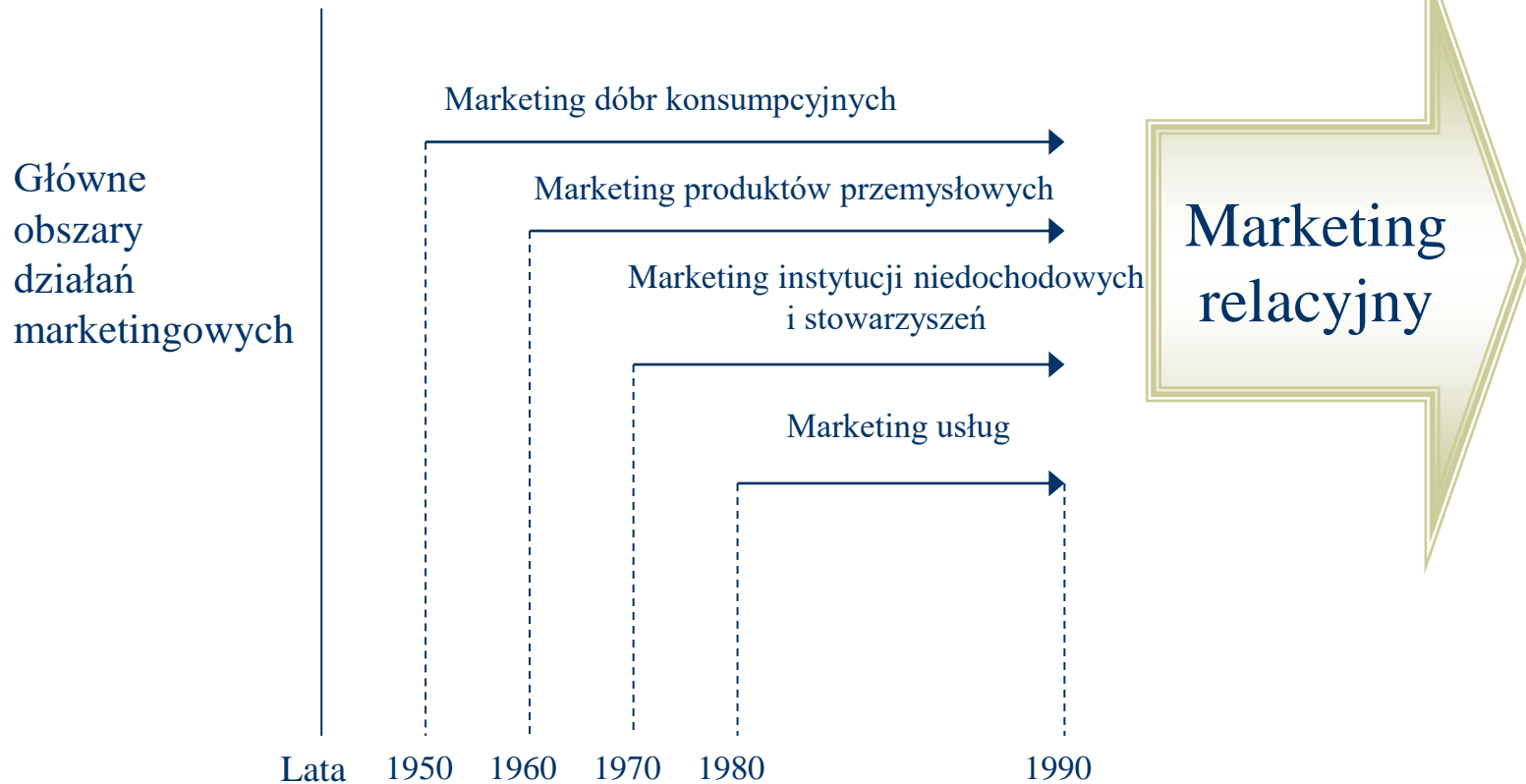
Analiza mikrootoczenia

- Konkurenci
- Nabywcy – klienci
 - Dostawcy

Analiza makrootoczenia

- Czynniki demograficzne,
- Czynniki społeczne,
- Czynniki polityczne,
- Czynniki prawne,
- Czynniki ekonomiczne,
- Czynniki technologiczne,
- Czynniki geograficzne.

Zmiana roli marketingu



Marketing relacyjny w usługach medycznych

Założenia koncepcji:

- koncentracja na utrzymaniu klientów,
- długi okres współpracy z klientem,
 - **obsługa klienta bardzo ważna,**
- **o jakość dbają wszyscy pracownicy.**

Plan marketingowy dla firm usługowych

1. Misja

2. Cele firmy

3. Analiza sytuacji

4. Analiza SWOT

5. Podstawowe założenia

6. Cele strategiczne i
marketingowe

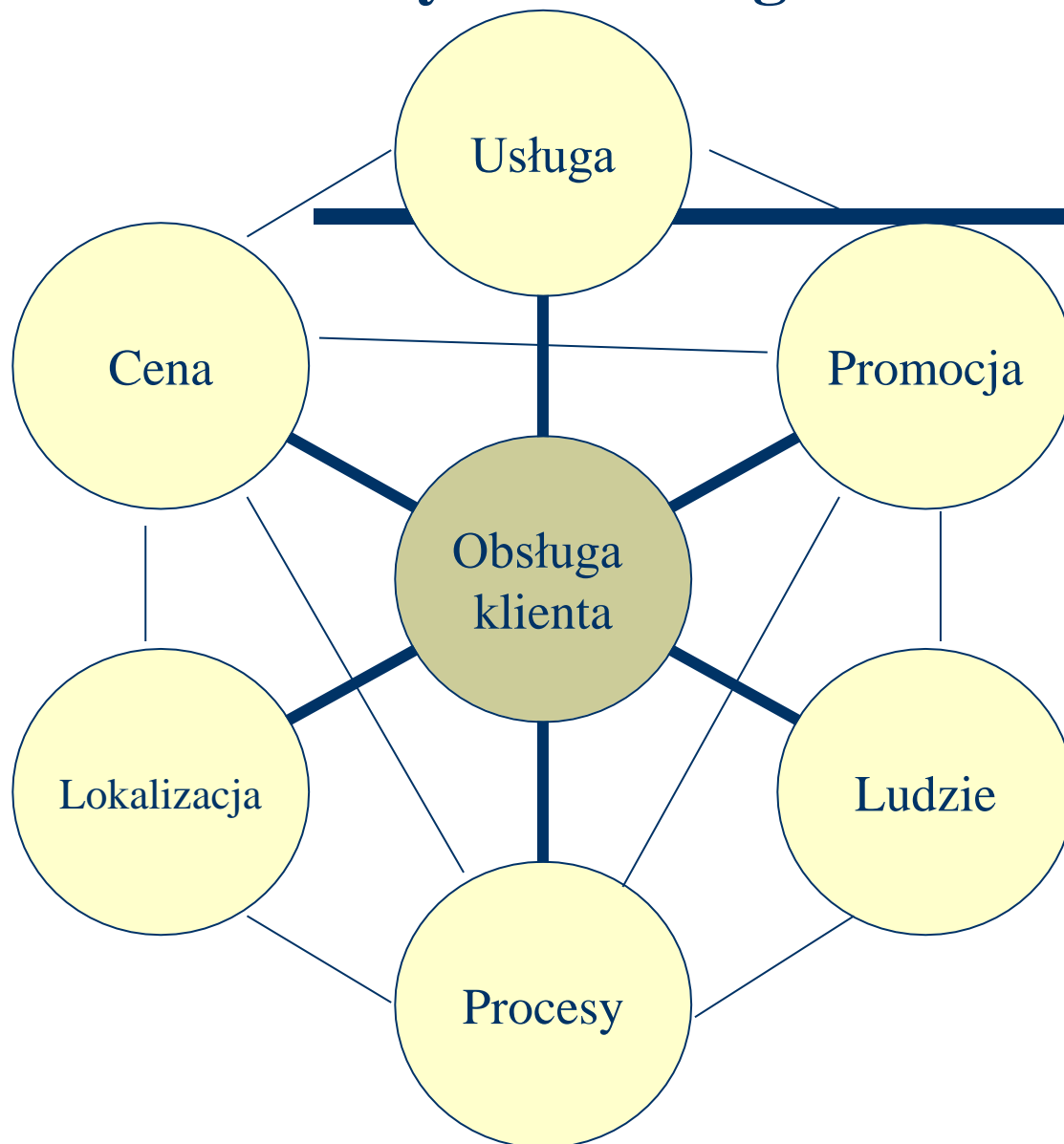
7. Oszacowanie przewidywanych
wyników

8. Opracowanie wariantów marketingu -
mix

9. Programy marketingowe

10. Obserwacja, kontrola, weryfikacja

Elementy marketingu



Istota wdrażania orientacji marketingowej w ZOZ



Dlaczego warto dbać o obsługę klienta?

- **Zmiana oczekiwań klienta** – klienci stali się bardziej wymagający niż np. 30 lat temu. Dotyczy to prawie każdego rynku.
- **Wzrost znaczenia obsługi klienta** – wobec większych wymagań klienta zakłady opieki zdrowotnej mogą traktować obsługę jako źródło przewagi konkurencyjnej.
- **Potrzeba budowania relacji** – aby opracować i zrealizować strategię obsługi, która będzie dla klienta wartością samą w sobie, obsługa musi odgrywać pierwszoplanową rolę.



Misja marketingowa

Misja jest deklaracją celów działalności firmy. W deklaracji tej zawiera się wyraźna wizja bieżących i przyszłych operacji firmy.

Deklaracja określa relacje z każdym z głównych rynków na których działa firma lub instytucja oraz wytycza cel i kierunek prowadzący do większej swobody w podejmowaniu decyzji na każdym szczeblu struktury organizacyjnej.

Dziewięć elementów misji według F.R.Davida

- Klienci (kim są?),
- Produkt (jakie są główne produkty lub usługi firmy?),
- Lokalizacja (gdzie działa firma?),
- Technologia (jaka jest postawa technologiczna firmy?),
- Kontynuacja działalności, przetrwanie firmy (jakie są ekonomiczne cele firmy?),
- Filozofia (jakie są podstawowe przekonania, wartości, aspiracje i priorytety firmy?),
- Własna koncepcja firmy (co jest najsilniejszą stroną firmy i na czym polega jej przewaga konkurencyjna?),
- Publiczny wizerunek firmy (co jest społeczną powinnością firmy?),
- Personel (jaki jest stosunek firmy do pracowników?).

Marketingowa misja szpitala XYZ – układ 1

Filozofia działania:

Pacjent naszym pracodawcą

Nasze cele:

- Lider w województwie ...,
- Obsługa i jakość
- Dbłość o pacjenta ...,
- Przestrzeganie praw pacjenta ...,
- Dobry pracodawca: podnoszenie kwalifikacji, możliwość awansu....,
- Dobry sąsiad: konieczność poszukiwania bezpieczeństwa dla osób i dóbr poprzez ochronę środowiska

Nasze cele chcemy osiągnąć poprzez:

- Doskonalenie obsługi pacjenta poprzez stałe podnoszenie kwalifikacji,
- Współpracę z wiodącymi ośrodkami w zakresie....,
-
-
-

Marketingowa misja szpitala XYZ – układ 2

SPZOZ XYZ w, ma ambicję stać się powszechnie uznanym liderem w województwie, w zakresie świadczenia usług medycznych. Wiodąca pozycja zostanie osiągnięta dzięki zagwarantowaniu wysokiej jakości świadczonych usług.

Realizacja misji wymaga:

- Pełnego zrozumienia potrzeb pacjentów i spełnienia ich życzeń za pomocą właściwej kompozycji usług,
- Świadczenia usług w sposób przyjazny, profesjonalny i według najlepszych umiejętności dobrze przeszkolonego personelu,
- Wdrażania nowoczesnych technologii z zakresu,
- Profesjonalnej organizacji pracy, która umożliwi właściwe zarządzanie zakładem,

Przykłady marketingowych misji

1. Misja 114 Szpitala Wojskowego z Przychodnią w Przemyślu
„Świadczenie usług medycznych na coraz wyższym poziomie przez głęboko humanistyczną i profesjonalną załogę.”
2. Misja Szpitala Wojewódzkiego im. Św. Łukasza w Tarnowie:
„W tym czasie wielu uzdrowił z chorób, dolegliwości i od złych duchów, oraz wielu niewidomych obdarzył wzrokiem.”

(Ewangelia wg Św. Łukasza 7,21)

- Ochrona życia i zdrowia pacjentów poprzez działania obejmujące diagnozowanie i leczenie, pielęgnowanie i rehabilitację oraz edukację i promocję zdrowia,
- Wdrażanie nowych technik diagnostycznych i terapeutycznych oraz podnoszenie kwalifikacji personelu medycznego celem utrzymania i pogłębienia wiodącej pozycji na rynku usług medycznych w regionie,
- Poszanowanie godności pacjenta, wzajemny szacunek i partnerstwo w kontaktach z nim.

Przykłady marketingowych misji

3. Krakowski Szpital Specjalistyczny im. Jana Pawła II jest publicznym zakładem opieki zdrowotnej.

Misją szpitala jest zwalczanie chorób o charakterze epidemicznym wywołanych czynnikami środowiskowymi, cywilizacyjnym i kryzysem psychospołecznym.

Szpital zapewnia pacjentom specjalistyczną opiekę medyczną najwyższej jakości w zakresie chorób serca i naczyń, układu oddechowego oraz chorób infekcyjnych z zastosowaniem współczesnych metod leczenia.

W szpitalu realizowane są programy naukowo badawcze i dydaktyczne we współpracy z Uniwersytetem Jagiellońskim.

Analiza konkurencji

- **Konkurencja bezpośrednia** – jako konkurentów uznaje się tych, którzy oferują te same wyroby, **świadczą te same usługi**, czyli prowadzą podobny asortyment i działają na tym samym geograficznie wyodrębnionym rynku,
- **Konkurencja substytucyjna** – jest wówczas, gdy konkurenci oferują inne lub zupełnie odmienne usługi, ale zaspokajają te same potrzeby,
- **Konkurencja potencjalna** – jest trudno dostrzegalna. Wynika to z tego, że jej źródłem jest najczęściej rozwój technologii.

Analiza konkurencji

Lp.	Kryteria	Waga	Ocena		Ocena ważona	
			A	B	A	B
1.	Wielkość sieci – liczba obiektów	3	5	5	15	15
2.	Cena jednostkowa pakietu standardowego	3	5	3	15	9
3.	Poziom obsługi pacjenta	3	2	3	6	9
4.	Fachowość personelu medycznego	3	4	4	12	12
5.	Dostęp do miejsc parkingowych	3	3	3	9	9
6.	Lokalizacja placówek	2	5	5	10	10
7.	Dostęp do kapitału	2	5	5	10	10
8.	Struktura własnościowa	2	2	3	4	6
9.	Lojalność personelu	2	3	3	6	6
10.	Udział w rynku	1	1	4	1	4
11.	Marketing	1	2	4	2	4
12.	Standard wnętrza placówki	1	5	5	5	5
Łączna ocena					95	99

Analiza SWOT – kompleksowa metoda służąca do badania otoczenia oraz analizy jej wnętrza

Analiza pochodzi od angielskich słów:

- Strengths (mocne strony)
- Weaknesses (słabe strony)
- Opportunities (szanse)
- Threats (zagrożenia)

Analiza SWOT jest jedną z metod analizy strategicznej pozwalającą w sposób systematyczny i wszechstronny dokonać oceny zewnętrznych i wewnętrznych czynników określających kondycję bieżącą i potencjał rozwojowy zakładu

- Mocne i słabe strony – dotyczą zasobów (wnętrza) zakładu
- Szanse i zagrożenia – charakteryzują sytuację zakładu na rynku

Analiza SWOT – układ graficzny

Element SWOT	Co oznacza	Co należy	Ocena punktowa (-5;+5)	Waga (1-5) lub (0-1)	Ocena ważona
Silne strony:					
Słabe strony:					
Szanse:					
Zagrożenia					

Analiza SWOT – lista pytań strategicznych

Potencjalne silne strony:

- Wysokie kwalifikacje personelu?
- Nowoczesna aparatura?
- Dobra lokalizacja?
- Dobra baza lokalowa?
- Wieloletnia tradycja?
- Niskie koszty osobowe?

Potencjalnie słabe strony:

- Brak wystarczających środków finansowych?
- Zła struktura organizacyjna?
- Brak systemu komputerowego?
- Zbyt duże sale chorych?
- Mała ilość sanitariatów?

Analiza SWOT – lista pytań strategicznych

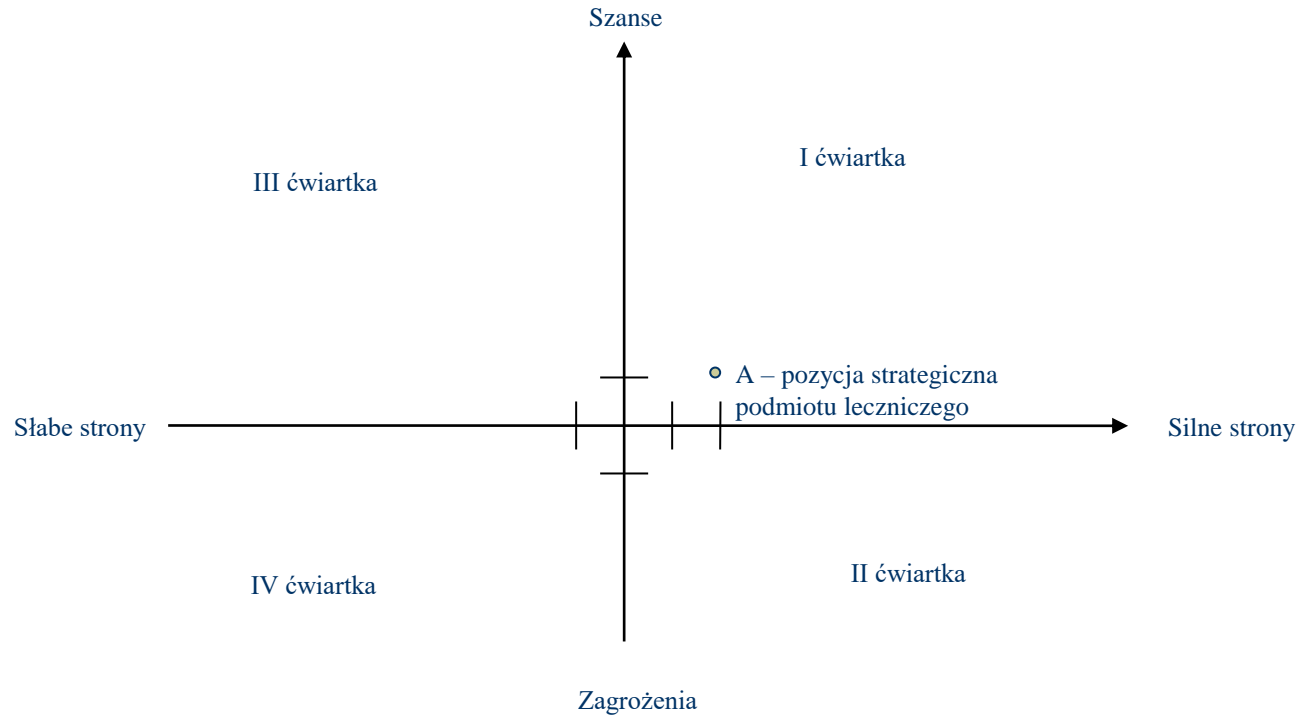
Potencjalne szanse:

- Zmiany demograficzne ?
- Członkostwo w UE?

Potencjalne zagrożenia:

- Wzrost konkurencji?
- Problem ze sphywem należności?
- Niekorzystne rozwiązania systemowe?
- Brak stabilnej sytuacji w sektorze?

Analiza SWOT – układ graficzny



Zarządzanie zasobami ludzkimi - definicje

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest określoną koncepcją zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której (A.Pocztowski):

- Zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności,
- Postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych ze sprawami biznesowymi oraz,
- Aktywną rolę kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu kwestii personalnych,
- Wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej,
- Integracji procesów personalnych,
- Budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów.

Zarządzanie zasobami ludzkimi - definicje

Zarządzanie zasobami ludzkimi (M.Armstrong) – można zdefiniować jako strategiczną, jednorodną i spójną metodę kierowania najcenniejszym z kapitałów każdej organizacji – ludźmi, którzy osobistym i zbiorowym wysiłkiem przyczyniają się do realizacji wszystkich założonych przez organizację celów, a tym samym umacniają jej przewagę nad konkurencją.

Zarządzanie zasobami ludzkimi (Pettigrew, Whipp) – zarządzanie zasobami ludzkimi odwołuje się do całego zbioru wiedzy, umiejętności i postaw, które są potrzebne wszystkim przedsiębiorstwom, by mogły ze sobą konkurować.

Zarządzanie zasobami ludzkimi – filozofia zarządzania

Szczególne istotne okazuje się:

- Opracowanie systemu selekcji i awansowania, który wesprze realizację strategii firmy,
- Stworzenie wewnętrznego przepływu personelu w celu dostosowania go do wymogów strategii firmy,
- Obsadzenie samodzielnych stanowisk pracowniczych odpowiednimi ludźmi,
- Uczulenie kierowników, by przykładali taką samą wagę do spraw związanych z zasobami ludzkimi, jaką przykładają do innych funkcji, np. finanse czy marketing.

Zarządzanie zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi ma wymiar:

- **Funkcjonalny** – obejmuje on organizowanie poszczególnych zadań i czynności w procesy tworzenia wartości,
- **Instytucjonalny** – odnosi się do określenia ról i kompetencji podmiotów uprawnionych do podejmowania decyzji personalnych oraz wzajemnych powiązań między nimi,
- **Instrumentalny** – dotyczy doboru właściwych metod i technik rozwiązywania problemów personalnych.

Zarządzanie zasobami ludzkimi przybiera we współczesnych organizacjach formę mniej lub bardziej zaplanowanej konfiguracji, którą tworzą określone **procesy personalne (kadrowe)**.

Zarządzanie zasobami ludzkimi – procesy personalne

Procesy personalne, jako źródło wartości:

- **Planowanie zasobów ludzkich** – opracowanie planów strategicznych i operacyjnych,
- **Kształtowanie stanu i struktury personelu** – optymalizacja zatrudnienia,
- **Zarządzanie efektywnością pracy** – produktywność, jakość,
- **Kształtowanie wynagrodzeń** – dochody, koszty, motywacja,
- **Rozwój zasobów ludzkich** – kompetencje, kariery,
- **Kształtowanie warunków i stosunków pracy** – komfort pracy i klimat społeczny,
- **Administrowanie sprawami personalnymi** – poziom obsługi klienta wewnętrznego i zewnętrznego,
- **Doskonalenie organizacji i zarządzania funkcją personalną** – innowacje podnoszące efektywność funkcjonowania systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

Zarządzanie zasobami ludzkimi – narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi

Narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi:

- Analiza pracy,
- Techniki planowania zatrudnienia,
- Techniki naboru kandydatów do pracy,
- Techniki badania uzdolnień pracowników,
- System oceniania pracowników,
- Środki motywowania pracowników,
- Komunikowanie się,
- Style kierowania,
- Coaching,

Zarządzanie zasobami ludzkimi

Narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi:

- Mentoring,
- Badanie klimatu społecznego,
- Wartościowanie pracy,
- System wynagradzania,
- Rachunek kosztów pracy,
- Analiza czynników wydajności pracy,
- Techniki szkolenia,
- Planowanie karier zawodowych,
- Formy organizacji czasu pracy,
- Assessment centre,
- Audyt personalny,

Zarządzanie zasobami ludzkimi

Narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi:

- Techniki kwestionariuszowe,
- Socjometria,
- Analiza wskaźnikowa,
- Analiza przypadku,
- Układy zbiorowe,
- Regulamin pracy,
- Formy partycypacji pracowników w życiu organizacji,
- System organizacji czasu pracy,
- Urządzenia socjalne,
- System ubezpieczeń społecznych,

Zarządzanie zasobami ludzkimi

Narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi:

- Programy rentowo – emerytalne,
- Sposoby ograniczania zatrudnienia,
- System informacji personalnej,
- Outplacement,
- Outsourcing,
- Benchmarking,
- Zrównoważona karta wyników,
- Rachunek zasobów ludzkich,
- Internet i intranet.

Gospodarowanie zasobami kadrowymi

Polityka zatrudnienia – ogół działań związanych z kształtowaniem wielkości i struktury zatrudnienia oraz z gospodarowaniem tym czynnikiem z punktu widzenia celów firmy.

W ramach polityki zatrudnienia można wyróżnić dwie grupy zadań:

- Kształtowanie zatrudnienia,
- Gospodarowanie czynnikiem ludzkim

Zadania polityki zatrudnienia

Kształtowanie zatrudnienia:

- Planowanie zatrudnienia,
- Rekrutacja kandydatów,
- Wybór pracowników,
- Przyjmowanie do pracy.

Gospodarowanie czynnikiem ludzkim:

- Prowadzenie dokumentacji zatrudnionych,
- Kształtowanie warunków pracy,
- Podnoszenie kwalifikacji,
- Opieka socjalna,
- Wynagradzanie.

Fluktuacja kadr

Pojęcie fluktuacji (płynności) kadr dotyczy zagadnień związanych ze zmienną liczebnością i strukturą zespołów pracowniczych w przedsiębiorstwie. Przyczyny ruchu kadr leżą zarówno po stronie pracowników jak i przedsiębiorstwa.

Ruch kadr można przedstawić za pomocą współczynników odejść i współczynników przyjęć.

Współczynnik odejść oznacza stosunek osób odchodzących z pracy do średniej liczby osób zatrudnionych w danym okresie:

$$W_o = \frac{P_o}{P_s}$$

P_o – liczba pracowników zwolnionych
 P_s – średnia liczba zatrudnionych w danym okresie
 W_o – współczynnik odejść

Fluktuacja kadr

Współczynnik przyjęć oznacza stosunek przyjętych pracowników do średniej liczby zatrudnionych

$$Wp = \frac{Pp}{Ps}$$

Pp – współczynnik przyjęć
 Pp – liczba pracowników przyjętych
 Ps – średnia liczba zatrudnionych

Płynność kadr – rozumiana jest jako stosunek liczny zastąpionych pracowników do średniej ich liczby w danym okresie. Za liczbę zastąpionych pracowników przyjmuje się **mniejszą z dwóch liczb**: osób zwolnionych lub przyjętych.

$$Pp < Po, \text{ to } Wpł = \frac{Pp}{Ps} \qquad Po < Pp, \text{ to } Wpł = \frac{Po}{Ps}$$

$Wpł$ – współczynnik płynności

Fluktuacja kadr

Ćwiczenie:

W NZOZ „ZDROWIE” w 1 kwartale 2019 r zatrudnionych było 24 pracowników. Po przeanalizowaniu wydajności pracy personelu oraz w związku z rozszerzeniem działalności o nowe usługi podjęto decyzję o zwolnieniu 4 osób oraz o przyjęciu 8 nowych.

Oblicz płynność kadr w 1 kwartale 2019 r przy założeniu, że nowo przyjęci pracownicy podjęli pracę do końca marca 2019 r a pracownicy zwolnieni także opuścili zakład do końca marca.

Opis stanowiska pracy

1. **Identyfikacja stanowiska pracy:** Kierownik działu Personalnego/
Działu Kadr.

2. **Ogólna charakterystyka wykonywanej pracy:**

Celem pracy jest koordynowanie działań w sferze zatrudnienia obejmujące realizację programów strategicznych oraz administrowanie sprawami personalnymi.

3. **Zależność służbowa:**

- Podlega: Dyrektorowi
- Sprawuje nadzór: nad pracownikami Działu Personalnego
- Współpracuje: z kierownikami komórek liniowych, związkami zawodowymi oraz instytucjami zewnętrznymi: Urząd Pracy, ZUS, uczelnie wyższe

Opis stanowiska pracy

4. Zakres obowiązków

- Kierowanie pracą podległego działu,
- Planowanie i kontrola realizacji budżetu Działu Personalnego,
- Monitorowanie poziomu i struktury zatrudnienia w zakładzie,
- Organizowanie procesów personalnych w tym: rekrutacji, oceny i rozwoju pracowników,
- Inicjowanie działań wspierających realizację strategii zakładu.

5. Wymagane kwalifikacje

- Wykształcenie: wyższe ekonomiczne lub prawnicze,
- Doświadczenie: praca w dziale personalnym lub w firmie doradztwa personalnego,
- Predyspozycje: łatwość nawiązywania kontaktów, umiejętność komunikowania się, odporność na stres, odpowiedzialność,

Opis stanowiska pracy

6. Warunki pracy

- Stanowisko pracy zlokalizowane jest w pawilonie administracyjnym.
- Praca odbywa się w systemie jednozmianowym.
- Ewentualne uciążliwości mogą być związane z długą pracą przy komputerze.
- Czynniki ryzyka, związane z wykonywaniem pracy.....

7. Relacje do innych stanowisk pracy

- Awans na stanowisko kierownika Działu Personalnego możliwy jest ze stanowiska specjalisty w Dziale Personalnym lub z zewnątrz.
- Ze stanowiska kierownika Działu Personalnego możliwe jest przemieszczenie poziome na inne stanowisko kierownicze (awans).

8. Uprawnienia

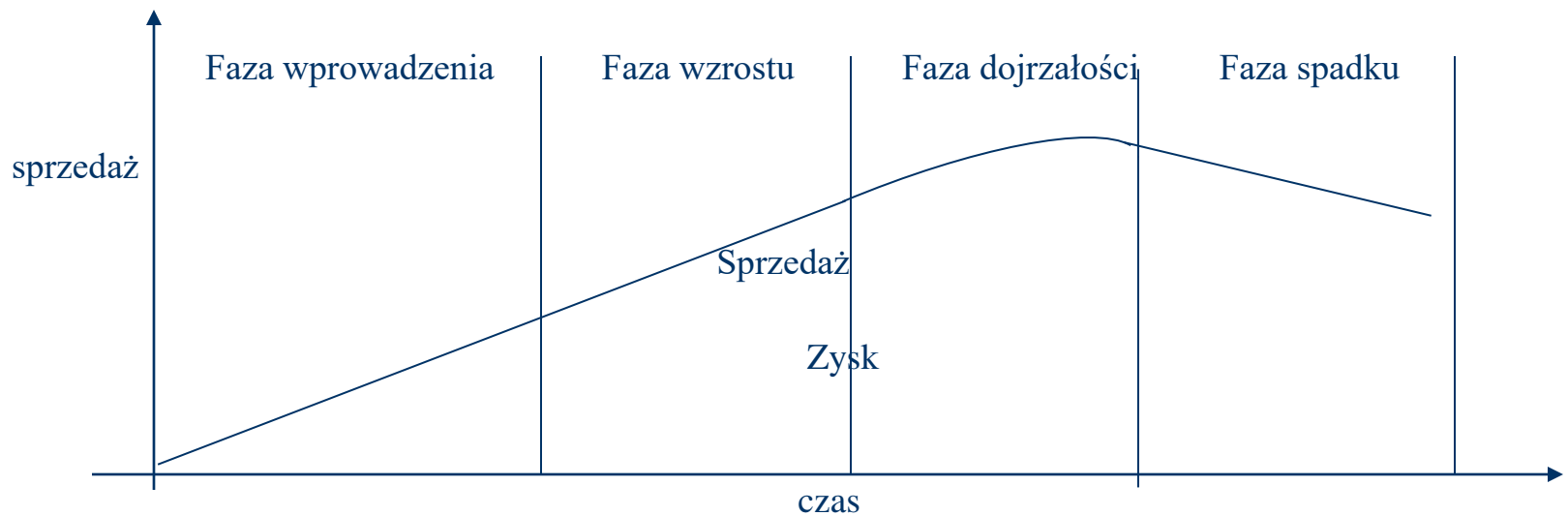
Ph.Kotler rozróżnia 4 grupy „ofert” (od klasycznego dobra materialnego – czystego produktu do klasycznej usługi - czystej usługi)

- **Klasyczne dobro materialne** – czysty produkt np. mydło, pasta do zębów, sól, cukier. Takim produktom nie towarzyszy żadna usługa.
- **Dobro materialne wraz z towarzyszącą mu usługą** podkreślającą troskę o klienta. Przykładem takiego dobra są komputery urządzenia kopiujące.
- **Usługa jako element podstawowy** w pakiecie z towarzyszącymi jej dobrami i usługami o mniejszym znaczeniu np. przelot samolotem.
- **Klasyczna usługa** – czysta usługa np. opieka nad dzieckiem i psychoterapia.

Strategia produktu

Cykl życia produktu

Cykl życia wyrobu obejmuje okres od sprzedaży pierwszej usługi/produktu do jej wycofania z rynku



Strategia produktu

Główne fazy cyklu życia produktu

- wprowadzenie
- wzrost
- dojrzałość
- spadek

W **fazie wprowadzenia** usługa/ produkt nie jest znana na rynku.

Konieczne jest podjęcie akcji reklamowej. W tej fazie produkt nie przynosi zysków.

Na tym etapie nabywcami są z reguły osoby określane jako **innowatorzy**. Są to klienci lepiej wykształceni, którzy lubią kupować nowości.

Strategia produktu

Fazę wzrostu cechuje wysokie tempo sprzedaży. Produkt jest znany i coraz więcej osób z niego korzysta, tempo sprzedaży dynamicznie rośnie, produkt przynosi zyski.

Masowa sprzedaż pozwala na osiągnięcie efektu skali. Na tym etapie krzywa zysków sięga punkt maksymalny i zaczyna spadać.

Jest to znak, że produkt wchodzi w **fazę nasycenia**, jednocześnie zyskowność produktu zachęciła konkurencję.

Zaleca się zastosowanie następujących działań:

- polepszenie poziomu jakości,
- poszerzenie sprzedaży,
- rozszerzenie kanałów dystrybucji,
- obniżanie ceny.

Strategia produktu

Faza dojrzałości lub nasycenia oznacza starzenie się produktu na rynku. Tempo sprzedaży maleje, coraz mniej osób korzysta z produktu. W celu pobudzenia sprzedaży należy wprowadzić różne warianty adresowane do pewnych segmentów rynku.

Zalecane działania:

- modyfikacja usług/ produktów,
- obniżka ceny,
- zmiana strategii sprzedaży,
- poprawienie rzetelności, jakości oraz trwałości,
- zapewnienie wyższych zysków netto przez wprowadzenie wyższych cen,
- dostarczenie usługi zgodnej z wizerunkiem instytucji,
- wyprzedzenie konkurencji.

Strategia produktu

Spadek sprzedaży

W tym okresie produkt charakteryzuje się stałymi kosztami, ale zmniejszającym się dochodem.

Produkt zaczyna często przynosić straty.

W tej fazie można zastosować dwie strategie:

- wycofanie z rynku
- utrzymanie usługi/ produktu w ograniczonym zakresie dla stałych klientów

Strategia produktu

Wprowadzenie nowych produktów

Nowe produkty, to najczęściej modyfikacje dotychczasowych, mające na celu uczynienie ich bardziej atrakcyjnymi dla klienta oraz lepiej zaspakajające jego potrzeby.

Na rynku zmniejsza się rola produktów adresowanych do wszystkich klientów, natomiast **rośnie rola usług wyspecjalizowanych, skierowanych do wybranych grup.**

Z reguły nowe usługi wynikają z naśladowania konkurencji.

Marsh podaje następujące powody:

- ograniczenie ryzyka niepowodzenia, gdyż usługa/ produkt została sprawdzona
- mniejsze koszt promocji.

Strategia produktu

Typowy proces wprowadzenia nowego produktu na rynek obejmuje następujące fazy:

- zbieranie pomysłów,
- ocena pomysłów,
- opracowanie koncepcji oraz testowanie,
- analiza ekonomiczno-finansowa,
- rozwój produktu,
- wdrożenie,
- kontrola efektów.

Polityka cenowa

Istota polityki cenowej

Celem polityki jest wyznaczenie ceny na takim poziomie, aby gwarantowała odpowiednią wielkość sprzedaży oraz zaspakajała cele strategiczne instytucji.

Jednym z celów strategii marketingowej jest pomniejszenie roli ceny w procesie podejmowania decyzji zakupu.

Istotne z punktu widzenia marketingu powinno być takie wykreowanie wizerunku, aby klient wybierając między dwoma przedsiębiorstwami, nie opierał swoich decyzji tylko na podstawie różnicy w wysokości cen.



Polityka cenowa



Metody wyznaczania cen

Istnieją trzy podstawowe metody wyznaczania cen według:

- kosztów,
- popytu,
- konkurencji.

Polityka cenowa

Strategie cenowe

- **strategia skimming**, polega na ustaleniu **wysokiej ceny** i jest stosowana przy wprowadzeniu nowej usługi na rynek, kiedy konkurencja jest jeszcze niewielka lub nie występuje. W tej fazie może występować **mała wrażliwość cenowa** ze strony klientów, którzy są skłonni zapłacić wyższą cenę
- **strategia penetracji rynku**, polega na wyznaczeniu ceny na **niskim poziomie**, po to aby zdobyć jak największy udział w rynku. Wysoka sprzedaż pozwoli na rozłożenie kosztów produkcji na większą liczbę jednostek. Jest to skuteczna opcja w warunkach wysokiej konkurencji
- **strategia zapewnienia rentowności działania**, polega na ustaleniu **ceny na poziomie kosztów plus niewielki zysk**. Można ją stosować dla specyficznej usługi na specyficznym rynku.

Dystrybucja

Pod pojęciem procesu dystrybucji należy rozumieć wszelkie czynności związane z pokonywaniem przestrzennych i czasowych różnic występujących pomiędzy produkcją a konsumpcją oraz dostosowaniem oferty producentów do potrzeb klientów.

Można wyróżnić następujące strategie dystrybucji:

- Dystrybucję intensywną,
- Dystrybucję selektywną,
- Dystrybucję wyłączną.

Promocja

Działalność marketingowa wymaga nie tylko świadczenia usługi, ale oferowania jej w odpowiednim czasie i miejscu, po odpowiedniej cenie, oraz **zestawu narzędzi promocji**, które przesądzają o:

- Ilości świadczonych usług na rynku,
- Tworzeniu i utrwalaniu pozytywnego wyobrażenia o zakładzie i jego usługach.

Cele promocji:

- Informowanie o ofercie rynkowej i warunkach jej nabycia,
- Kształtowanie pożądanego wyobrażenia klientów o zakładzie i jego usługach,
- Dostosowywania podaży do popytu.

Promocja

Fazy tworzenia strategii promocji

- 1. Identyfikacja odbiorców:** mogą nimi być indywidualni pacjenci, inne zakłady pracy,
- 2. Określenie celów promocji:** mogą one przybierać postać tzw. celów sprzedażowych (o ile należy zwiększyć ilość udzielanych świadczeń) lub komunikacyjnych (przez pryzmat jakich elementów mają postrzegać zos pacjenci)

Promocja

3. Projekt przekazu:

- **Co powiedzieć**, często stosowaną przez firmy praktyką jest informowanie o swoich największych atutach,
- **Jak powiedzieć logicznie**, czy przekaz ma mieć charakter racjonalny czy raczej emocjonalny,
 - W przypadku FMCG autorzy często odwołują się do emocji np. wykorzystując elementy humorystyczne lub erotyczne (reklamy piwa i napoje),
 - W przypadku usług profesjonalnych np. usługi medyczne przekazy mają charakter racjonalny ponieważ zdrowie jest zbyt cenne by klienci wybrali świadczeniodawcę tylko dlatego, że w promocji wykorzystano wizerunek bardzo atrakcyjnej modelki.
- **Jaką formę** nadać przekazowi (jakimi symbolami się posługiwać),
- **Kto** powinien to powiedzieć (ktoś z pracowników czy aktor).

Promocja

Projekt przekazu:

- W przypadku masowych działań promocyjnych prowadzonych przy wykorzystaniu np. reklamy można zaobserwować **uaktywniony system odporności na reklamę**
 - Co robicie Państwo kiedy w TV nadawane są spoty reklamowe?
 - Ile zapamiętujecie Państwo ogłoszeń zamieszczonych w gazetach?
- To wszystko sprawia że coraz trudniej dotrzeć do świadomości grupy docelowej i wymaga to coraz większych nakładów. Tym samym rośnie popularność działań o charakterze bezpośrednim, które są tańsze od masowych i pozwalają dotrzeć ze zindywidualizowanym przekazem do wyselekcjonowanego grona adresatów.

Promocja

4. Wybór kanału komunikacyjnego i tworzenie tzw. mieszanki promocyjnej (promotion – mix)

Na wybór kanału komunikacyjnego wpływają czynniki związane z:

- **Usługą:**
 - Charakter usługi,
 - Komercyjne lub w ramach kontraktu z NFZ,
- **Pacjentem:**
 - Poziom dochodów,
 - Aktywność zawodowa,
 - Wiek.

Promocja

5. Ustalenie budżetu promocyjnego:

- Możliwości finansowych,
- Wydatki na promocję stanowią procent od wartości sprzedaży, lub zrealizowanego zysku,
- Tyle co konkurencja,
- Tyle ile jest konieczne, by móc zrealizować założone cele.

6. Pomiar i ocena wyników promocji:

- Ocena skuteczności,
- Ocena efektywności.

Narzędzia promocji

PROMOCJA

DZIAŁANIA MASOWE

- ✓ *Reklama*
- ✓ *Promocja sprzedaży*
- ✓ *Sprzedaż osobista*
- ✓ *Public relations*
- ✓ *publicity*

DZIAŁANIA BEZPOŚREDNIE

- ✓ *Przesyłki pocztowe*
- ✓ *Wkładki*
- ✓ *Katalog/folder*
- ✓ *Telemarketing*
- ✓ *Internet*
- ✓ *teleshopping*

Działania masowe

Działania bezpośrednie

billboardy

ogłoszenia w prasie

broszury adresowe, bezadresowe

Zainteresowanie klienta ofertą

Telemarketing pasywny

Internet

Zainteresowanie
skorzystaniem z usług

Brak zainteresowania
skorzystaniem z usług

Tworzenie
bazy danych

Telemarketing
aktywny

Mailing

Skorzystanie z oferty usługowej

Brak dalszego
zainteresowania



Public Relations

Public Relations według Międzynarodowego Stowarzyszenia PR (IPRA) jest funkcją zarządzania o ciągłym i planowym charakterze dzięki której organizacja **pozyskuje i podtrzymuje zrozumienie, sympatię i poparcie tych, którymi jest zainteresowana** obecnie lub może być zainteresowana w przyszłości.

Założenia te są realizowane **poprzez badanie opinii o organizacji** w celu maksymalnego dostosowania do nich swoich celów i swojej działalności aby osiągnąć poprzez szerokie rozpowszechnianie informacji lepszą współpracę ze społeczeństwem oraz aby skuteczniej realizować swoje interesy.

Public Relations to działania:

- świadome,
- zaplanowane i długotrwałe,
- polegające na pielęgnowaniu stosunków,
- w jakiegokolwiek organizacji, a więc gospodarczej, niegospodarczej, władzy, instytucji, urzędu,
- skierowane do bliższego i dalszego otoczenia organizacji, zwanego publicznością,
- realizowane przy uwzględnieniu nastawienia i opinii tego otoczenia wzg. organizacji,
- mające doprowadzić (za pośrednictwem systemu informacyjnego oraz zwrotnego odbierania sygnałów) do wzbudzenia zaufania, oraz pozytywnego nastawienia do organizacji.

Aktywność PR obejmuje:

Stosunki z prasą i mediami elektronicznymi: ma to na celu świadome pozycjonowanie w prasie publikacji na temat osób, instytucji, wydarzeń. Ta funkcja obejmuje aranżowanie i monitorowanie wywiadów prasowych, przygotowanie i pisanie komunikatów dla mediów, organizowanie konferencji prasowych oraz odpowiadanie na pytania i prośby dziennikarzy.

Nadawanie rozgłosu produktowi/ usłudze popularyzowanie prowadzonej aktywności, świadczonych usług (szczególnie nowych).

Komunikację placówki: obejmuje zarówno działania wewnątrz jednostki jak i kierowane do jej otoczenia. Polega to na koordynowaniu „drukowanego głosu jednostki”, czyli rozpowszechnianie przemówień, sprawozdań rocznych, komunikatów kwartalnych oraz gazety wewnątrzzakładowej. W stosunku do klientów zewnętrznych a niekiedy również wewnętrznych można wydawać broszury informacyjne.

Aktywność PR obejmuje:

Lobbing: polega na kontaktowaniu się i przekonywaniu urzędników, polityków, osób publicznych do poparcia określonych przedsięwzięć.

Doradztwo: polega do doradzaniu kierownictwu w kwestiach związanych ze społecznymi aspektami funkcjonowania placówki, jej pozycji i wizerunku w świadomości aktualnych i potencjalnych klientów (m.in. pacjentów). Dodatkowo obejmuje to także pomoc w dotarciu do pracowników z informacjami od dyrektora poprzez różne wewnętrzne środki komunikowania włączając biuletyny, gazetki i zebrania.

Badanie opinii publicznej na temat społecznego wizerunku jednostki.

Zadania Public Relations:

Zadania nakierowane na wizerunek:

- kreowanie reputacji zakładu opieki zdrowotnej, jej ochrona i ewentualna poprawa,
- system identyfikacji wizualnej,
- sponsoring,
- uczestnictwo w akcjach organizowanych na rzecz danej społeczności: akcjach charytatywnych itp.
- dbanie o wizerunek w sytuacjach kryzysowych,
- uczestnictwo w targach usług medycznych.

Zadania Public Relations:

Zadania skierowane do wewnątrz placówki:

- Human relations – komunikacja z pracownikami: tworzenie właściwej atmosfery w pracy, organizacja szkoleń, pomoc w tworzeniu systemu motywacji,
- Komunikacja z innymi komórkami zakładu w celu skoordynowania działań i wydatków,
- **Zwrócenie uwagi pracownikom na znaczenie relacji jakie zachodzą pomiędzy personelem medycznym a pacjentami.**

Zadania Public Relations:

Zadania skierowane na zewnątrz placówki

- Kontakty ze społecznością i władzami lokalnymi,
- Bieżące informowanie społeczeństwa o prowadzonej działalności,
- Publicity – niereklamowe publikacje na temat zakładu i jego działalności w środkach masowego przekazu,
- Prowadzenie imprez typu „drzwi otwarte” oraz innych imprez okolicznościowych,
- Utrzymywanie bezpośrednich kontaktów o charakterze osobistym lub korespondencyjnym z byłymi pacjentami,
- Kontakty ze szkołami i uczelniami wyższymi poprzez m. in. organizowanie konferencji.

Wizerunek a tożsamość zakładu

- **Wizerunek zakładu** – to co ludzie myślą o zakładzie. Jest swego rodzaju obrazem zakładu w świadomości osób, które z nim się stykają w sposób bezpośredni – jako klienci/ pacjenci, lub pośredni jako uczestnicy rynku (dostawcy, konkurenci).
- **Tożsamość zakładu** – to elementy, za pomocą których ludzie identyfikują zakład. Pozwala odróżnić zakład od placówek konkurencyjnych przy wykorzystaniu m. in. systemu identyfikacji wizualnej.

System identyfikacji wizualnej:

- Symbol instytucji obejmujący znak firmowy i logotyp,
- Kolory firmowe,
- Druki firmowe (papier, koperty, ofertówki itp.)
- Identyfikatory pracowników,
- Strój personelu,
- Materiały o charakterze informacyjnym,
- Oznaczenie środków transportu,
- Wystrój zewnętrzny i wewnętrzny placówki,
- Tablice informacyjne.

Cele wewnętrznego PR:

- **Uzyskanie dobrego nastawienia** pracowników do zadań, zawodu, zakładu,
- **Zwalczanie negatywnych opinii**, negatywnego nastawienia do określonych przedsięwzięć i nowości w zakładzie,
- **Motywowanie i mobilizowanie** do wypełniania określonych (nowych) zadań,
- **Popieranie współdziałania** w różnych innowacjach,
- **Zapoznanie z nowymi normami postępowania**, zmianami w oczekiwaniach środowiska wobec sposobu postępowania zakładu.

Zadania PR nakierowane na zewnątrz:

- **Redagowanie informacji związanych z historią** (np. szczególne wydarzenia, sylwetka założyciela) lub dniem dzisiejszym zakładu (np. innowacje w działaniu),
- **Wydarzenia takie jak:** sympozja, konferencje, seminaria, wystawy, przyjęcia, rocznice oraz tzw. „dni otwarte”,
- **Materiały pisane**, czyli: broszury, foldery, ulotki o firmie, roczne raporty omawiające zakres działalności, historię, kalendarze, wizytówki i tym podobne,
- **Materiały audiowizualne** takie jak np. filmy video,
- **Usługi informacji telefonicznej** stanowią narzędzie PR, dzięki któremu klienci mogą zdobyć informację, związane z działalnością zakładu (np. szpitale mogą udzielać pewnych informacji przez telefon).

Pracownicy PR bywają rutynowo włączani w następujące rodzaje działań:

- udzielenie wywiadów prasie,
- konferencje prasowe,
- sprawozdania roczne,
- pisanie przemówień dla dyrektora,
- oprowadzanie gości po instytucji,
- uroczyste ceremonie i obchody rocznicowe,
- imprezy dobroczynne,
- organizowanie akcji charytatywnych (np. krwiodawstwa)

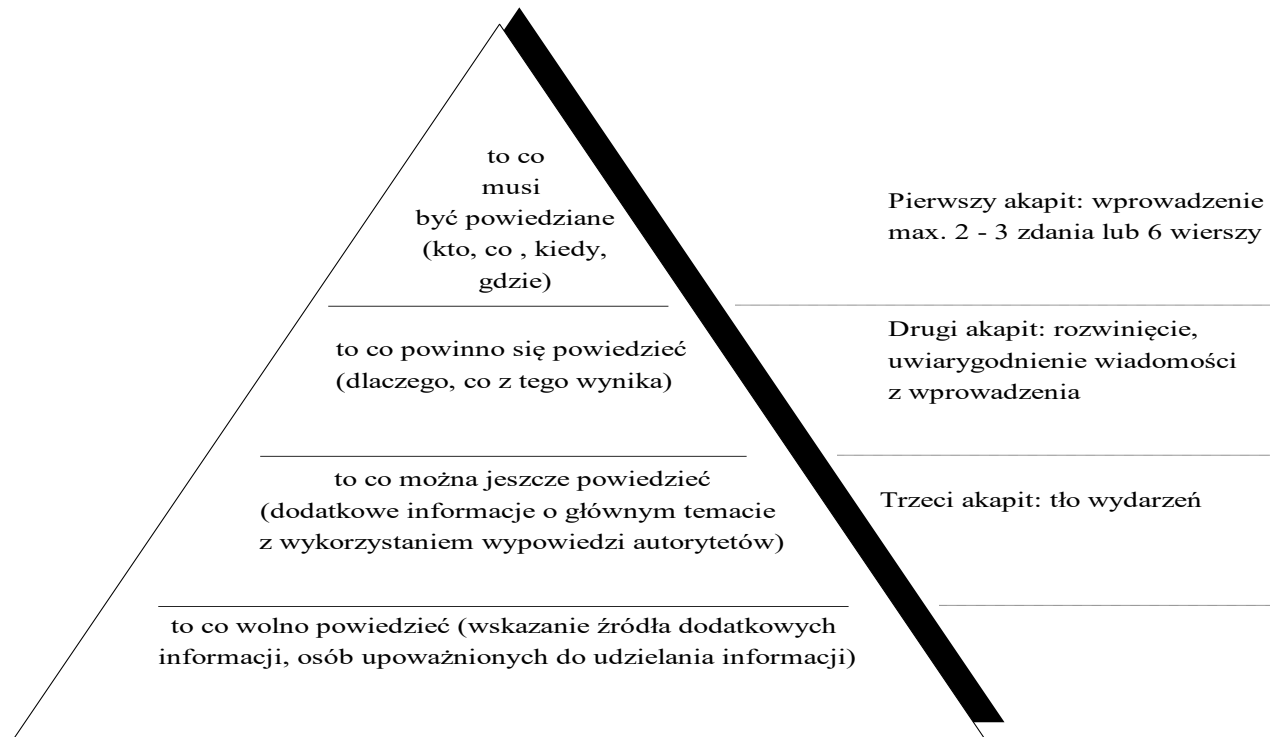
Komunikacja jako element PR

Formułowanie komunikatu dla prasy:

Wszelkie opracowania upowszechniane w ramach PR powinny odpowiadać na pytania:

- **Co,**
- **Kto,**
- **Gdzie,**
- **Kiedy,**
- **Jak, dlaczego.**

Komunikacja jako element PR



Formy współpracy

Formy współpracy służb PR z dziennikarzami i redakcjami

Komunikowanie pośrednie

- Teksty do upowszechnienia**
- komunikaty dla prasy,
 - oficjalne stanowiska,
 - artykuły,
 - ilustracje i zdjęcia

- Materiały źródłowe**
- informacje bieżące,
 - opracowania tematyczne,
 - opracowania popularno- naukowe

Komunikowanie bezpośrednie

- Dostarczanie informacji**
- konferencje prasowe,
 - wywiady,
 - wywiady sponsorowane,
 - reagowanie na zapytania dziennikarzy

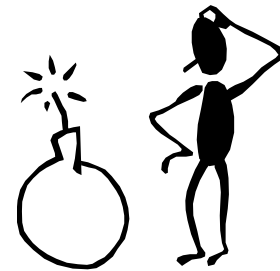
- Pielęgnowanie kontaktów**
- zapraszanie dziennikarzy z okazji...

Proces realizacji PR :

- **Badanie (analiza) stanu wyjściowego:** określenie własnego i obcego obrazu organizacji, aktualnego i pożądanego wizerunku.
- **Planowanie PR:** opracowanie koncepcji i jej ocena z punktu widzenia możliwości jej realizacji (konkretyzacja celów, budżet, terminarz, media, podział odpowiedzialności).
- **Realizacja programów i odpowiadających im akcji** (proces komunikowania, wypowiedzi medialne, organizowanie imprez).
- **Ocena przebiegu realizacji,** wykorzystania budżetu, skuteczności zastosowanych narzędzi, efektywności zrealizowanych działań.

Kryzysowe Public Relations

*„Pech ma muzykalne ucho
i lubi się rytmicznie powtarzać”*



Kryzys można zdefiniować jako zapalną sytuację, która nadweręża dobre imię zakładu. Jest to każde zdarzenie, które zagraża reputacji instytucji i przyciąga uwagę mediów.

Zarządzanie sytuacją kryzysową (crisis management) – zbiór instrumentów pozwalających ochronić i odbudować reputację zakładu oraz metody pozwalające przezwyciężyć kryzys.

Rodzaje kryzysów:

- **Problemy związane z technologią:** np. awaria urządzeń medycznych,
- **Problemy ekonomiczne:** problemy z płynnością finansową, nieściągalne długi, niekorzystny wynik kontroli w zakładzie, ujawnienie nadużyć i nieprawidłowości,
- **Problemy personalne związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi:** strajk, konflikt wśród załogi, niskie morale, utrata wykwalifikowanej kadry,
- **Problemy o charakterze informacyjnym:** niekontrolowany przeciek informacji, fałszywe oskarżenie, ujawnienie informacji o nieprawidłowościach w zakładzie, nieprawidłowości związane z systemem zarządzania danymi,
- **Problemy o charakterze prawnym:** sprawy sądowe, nieprzestrzeganie praw pacjenta,
- **Czynniki zdrowotne:** choroby zawodowe, problemy sanitarno-epidemiologiczne

Zapobieganie sytuacjom kryzysowym

„Najczęstszy ludzki błąd - nie przewidzieć burzy w piękny czas”

(Niccolo Machiavelli)

- **Przewidzieć możliwe sytuacje kryzysowe** oraz przygotować plan działania zgodny z określonymi zasadami zachowania się w sytuacji kryzysowej (przedyskutowane z kierownictwem zasady postępowania),
- **Przygotować plan komunikacji kryzysowej** z podziałem zadań na poszczególnych pracowników (przeszkolić odpowiedzialnych pracowników),
- **Zidentyfikować typy kryzysów** najbardziej prawdopodobnych oraz najbardziej niebezpiecznych dla jednostki,
- **Znać wszystkie możliwe implikacje** prawne, ekonomiczne i społeczne poszczególnych kryzysów,
- Na ile to możliwe **zapobiegać sytuacjom kryzysowym.**

Komunikacja w sytuacjach kryzysowych

- **nie należy niczego zatajać**, a informacje powinny być przekazywane możliwie szybko (istotne jest pierwsze 12 godz. – czas przesądza o głębokości kryzysu),
- w imieniu zakładu **powinien wypowiadać się dyrektor** – potrzeba personalizacji,
- dyrektor powinien być **dostępny** dla przedstawicieli mediów,
- wszystkie osoby wypowiadające się w imieniu zakładu powinny reprezentować **jedno stanowisko**,
- na ile to możliwe własne stanowisko można poprzeć opiniami **niezależnych autorytetów**,

Komunikacja w sytuacjach kryzysowych

- należy **wyrazić szczerze współczucie** zarówno osobom, które ucierpiały jak również ich rodzinom,
- **nie należy szukać „kozła ofiarnego”** ani bagatelizować sytuacji,
- należy **możliwie szybko identyfikować** przyczyny kryzysu,
- należy **poinformować co już zostało zrobione** w związku z kryzysem oraz co zostanie zrobione w określonym czasie,
- informacje należy przekazywać według stanu na konkretny dzień,
- wiadomości powinny być przekazywane **przy wykorzystaniu kilku kanałów komunikacji**,
- wskazane jest poinformowanie, **jakie wnioski zostaną wyciągnięte na przyszłość aby zapobiec podobnym sytuacjom.**

Definicje promocji zdrowia

- ✓ *Określenie promocji zdrowia jest polskim odpowiednikiem angielskiego terminu **health promotion** bliskie są mu określenia „tworzenie”, „krzewienie”, „doskonalenie zdrowia”,*
- ✓ *Według definicji amerykańskiej Promocja zdrowia jest połączeniem działań edukacyjnych oraz różnego rodzaju wsparcia: środowiskowego, społecznego, politycznego, ekonomicznego i prawnego sprzyjających zdrowiu*
- ✓ ***Promocja zdrowia** jako działania społeczne i polityczne na poziomie indywidualnym i zbiorowym, którego celem jest podniesienie stanu świadomości zdrowotnej społeczeństwa, krzewienie zdrowego stylu życia i tworzenie warunków sprzyjających zdrowiu (WHO 1993)*

Definicje promocji zdrowia

Zgodnie z Kartą Ottawską promocja zdrowia jest to zwiększenie kontroli nad swoim zdrowiem w celu poprawy zdrowia przez podejmowanie wyborów i decyzji sprzyjających zdrowiu, kształtowanie potrzeby i kompetencji do rozwiązywania problemów zdrowotnych i zwiększania potencjału zdrowia.

Cel promocji zdrowia

Głównym celem promocji zdrowia ma być poprawa zdrowia społeczeństw.

Pięć celów strategicznych promocji zdrowia:

- ✓ Budowanie polityki zdrowia publicznego,
- ✓ Tworzenie środowisk wspierających,
- ✓ Rozwój umiejętności indywidualnych,
- ✓ Wzmacnianie działań społecznych,
- ✓ Reorientacja systemu opieki zdrowotnej

Cel promocji zdrowia

Budowanie polityki społecznej ukierunkowanej na zdrowie – łączenie się różnorodnych podejść – od inicjatyw legislacyjnych, poprzez politykę finansową państwa, system podatkowy, system celny, emerytalny i ubezpieczeń społecznych, świadczeń socjalnych do strategii ochrony środowiska.

Wśród działań na rzecz *wzmacniania środowisk wspierających zdrowie* należy zwrócić szczególną uwagę na stworzenie społeczeństwu lokalnemu do działań na rzecz, a w szczególności na popieranie prozdrowotnych postaw oraz rozwijanie wiedzy i umiejętności w promowaniu własnego i wspólnego zdrowia a także na wzrost jakości życia obywateli.

Cel promocji zdrowia

Rozwój umiejętności indywidualnych poprzez kształtowanie u ludzi motywacji do permanentnego uczenia się, do czego przygotowywać powinny instytucje kształcące, środowisko rodzinne, środowisko lokalne i zakład pracy.

Wzmacnianie działań społecznych na rzecz zdrowia poprzez umożliwienie społeczeństwu dostępu do informacji, stworzenie możliwości edukacyjnych i zapewnienie środków finansowych na realizację programów prozdrowotnych animację środowisk wspierających, poprzez tworzenie na każdym szczeblu organizacji społeczeństwa, mechanizmów wzajemnego wspierania się, w których pierwszorzędne znaczenie ma kreowanie przekonania o powszechnej i indywidualnej odpowiedzialności za zdrowie i samopoczucie innych

Cel promocji zdrowia

Reorientacja świadczeń zdrowotnych stanowi trudny problem psychologiczno społeczny. Niełatwo jest zmienić ustalone od lat zasady zarówno utrwalone wśród pracowników służby zdrowia jak i społeczeństwa korzystającego z ich świadczeń. Służba zdrowia powinna poza odpowiedzialnością za świadczenia medyczne zmierzać w kierunku oddziaływania na całokształt potrzeb człowieka postrzeganego jako niepodzielną całość.

Edukacja zdrowotna

Edukacja zdrowotna jest nieodłącznym, komplementarnym elementem promocji zdrowia. **Celem jej jest budzenie świadomości, zwiększanie wiedzy, umiejętności, kształtowanie postaw wobec zdrowia, poszczególnych jednostek.** Są to niezbędne kompetencje do podjęcia przez ludzi działań na rzecz zmiany swego stylu życia i środowiska.

Edukacja zdrowotna jest to proces, w którym ludzie uczą się dbać o zdrowie swoje i społeczeństwa, w którym żyją. Swoim zakresem obejmuje:

- wiedzę o czynnikach społecznych, politycznych i środowiskowych wpływając na zdrowie,
- wiedzę o zdrowiu związaną z funkcjonowaniem własnego organizmu,
- umiejętność zapobiegania i radzenia sobie w sytuacjach trudnych,
- wiedzę i umiejętności związane z korzystaniem z opieki zdrowotnej



Model Marca Lalonde'a



W roku 1973 Blum i Lalonde stworzyli modele holistycznego determinantu zdrowia.

W roku 1974 opublikowano raport ministra zdrowia Kanady Marca Lalonde'a.

A New Perspective on the Health of Canadians,

Model Marca Lalonde'a

- ◆ W modelu wprowadzono koncepcję pól zdrowia, stanowiących cztery nadrzędne kategorie determinant zdrowia, spośród których największe znaczenie dla kształtowania zdrowia ma
 - ◆ styl życia ludzi (55%)
 - ◆ środowisko życia (20%)
 - ◆ czynniki biologiczno-dziedziczne (15%)
 - ◆ organizacja opieki zdrowotnej (10%).

Edukacja zdrowotna

W jaki sposób budzić świadomość, zwiększać wiedzę, umiejętności, kształtować postawy wobec zdrowia, poszczególnych jednostek?

Instrumentami przydatnymi do propagowania działań, mogą być narzędzia marketingu a szczególnie narzędzia masowe i bezpośrednio promocji.