

Zarządzanie profesjonalne

Czy na pewno jest ci potrzebny nowy pracownik?

Rozwój nowoczesnych usług medycznych jest nierozdzielnie związany z doбором współpracowników, którzy będą je świadczyć w kompetentny sposób. Planując swój własny gabinet czy większe centrum zdrowia, poszerzając działalność rynkową lub otwierając filię, zwykle rozważamy problematykę zasobów ludzkich. Myślimy o osobach, które musimy „zaprosić do współpracy”. Wydaje nam się bowiem, że nie da się poszerzać działalności bez zupełnie nowej kadry. Lecz czy tak jest w rzeczywistości?

Zastanawiamy się, jak dobrać do zespołu kolejną osobę i czy powiększanie zatrudnienia będzie dobrym pomysłem. Odpowiedź brzmi: niekoniecznie. W wielu organizacjach wystarczy odpowiednio zarządzać pracą zespołu zamiast zwiększać liczbę pracowników. To podejście byłoby natomiast słuszne, gdybyśmy mieli tyle godzin do obsadzenia czy zadań do zaoferowania, by zapłacić nowej osobie cały etat.

Kiedy na pewno jest potrzebny nowy pracownik? Spójrzmy na zbiór przypadków, w których bez wątpienia warto postarać się o dopływ nowej kadry:

- organizacja otwiera filię lub oddział,
- zwiększa się zakres świadczonych usług i istnieje oczywista konieczność zaproszenia do pracy kolejnego specjalisty,
- odchodzi pracownik i powstaje trudny do pokrycia wakat czasowy,
- odchodzi pojedynczy specjalista, a organizacja nadal realizuje dane usługi,
- brakuje obsady godzinowej, a gabinet ustala nowe, poszerzone godziny otwarcia,
- wprowadzane są nowe technologie wymagające dodatkowego zaplecza kadrowego z zupełnie nowymi kompetencjami,
- organizacja ma zamiar rozwijać się rynkowo i potrzebuje uruchomić nowe stanowiska, których do tej pory nie było w strukturze organizacyjnej, a odnalezienie niezbędnych do tego kompetencji w obecnych pracownikach jest niemożliwe.

Alternatywy zatrudniania

Ponieważ nie zawsze istnieje wysoka konieczność zaproszenia kolejnej osoby do pracy w gabinecie, klinice czy szpitalu, warto dokonać przeglądu pozostałych możliwości – alternatyw do zatrudniania pracownika. W niniejszym artykule skupiono się na pięciu najbardziej popularnych metodach.

Doktor n. ekon. Magdalena Szumska od 2001 r. współzarządza jednostkami medycznymi. Badawczo i wdrożeniowo interesuje się problematyką zarządzania i marketingu oraz relacjami w usługach medycznych, z nastawieniem na prawolubność i doskonale wyniki jednostek medycznych. Ukończyła z najwyższą oceną studia na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu na Wydziale Zarządzania, a następnie Institut de Gestion de Rennes IGR-IAE na Université de Rennes we Francji; doktoryzowała się w 2004 r. Autorka kilkudziesięciu publikacji, w tym książek i podręczników dla lekarzy, zarządzających i personelu średniego. Wprowadziła pojęcie trudnego pacjenta w medycynie. Ekspert w zakresie zarządzania jednostkami medycznymi.



1. „Pożyczenie” pracownika od agencji pracy czasowej – to rozwiązanie ciekawe nie tylko z punktu widzenia możliwości dopasowania do szczegółowych wymagań właścicieli, ale również z perspektywy braku przymusu zatrudnienia. Po prostu płacimy za godzinę pracy „wypożyczonego” pracownika, a po – przykładowo – czterech tygodniach oddajemy do agencji pracy tymczasowej, bez zobowiązań innych niż zapłata za usługę. To rozwiązanie sprawdza się szczególnie w wypadku przejściowych problemów ze znalezieniem osoby do pracy, podczas opóźnień w zatrudnieniu docelowego pracownika czy dłuższej choroby naszego stałego pracownika. W środowisku organizacji medycznych agencje pracy tymczasowej dostarczają takie osoby, jak: sekretarka, asystentka, pomocnik księgowej, specjalista ds. kadr czy informatyk. Koszt pracy pracownika czasowego jest zwykle wyższy niż pracownika etatowego, lecz w zamian zyskujemy konkretną pracę, w ustalonej liczbie godzin, zgodnie z określonymi wymaganiami.
2. Przesunięcia zadań i godzin pracy są rozwiązaniem organizatorskim, które zadziała, jeśli wiemy, co każdy z naszych pracowników robi i kiedy ma luki czasowe. Analiza pracy obecnego zespołu czy harmonogramu pracy w poszczególnych gabinetach przynosi zazwyczaj wnioski w postaci wolnej czasoprzestrzeni. Tak też i ja wyszukuję możliwości zorganizowania dodatkowego dyżuru czy sprawnego wykorzystania gabinetu. Bywa tak, że ponownie układając grafik pracy, dochodzimy do wniosku, że nie ma potrzeby zatrudniać kolejnego lekarza, wystarczy tylko usprawnić proces zarządzania czasem pracowników, podziału zadań, rozdziału funkcji oraz odpowiedzialności. Nie ma sensu zatrudniać kolejnej rejestratorki tylko po to, by w czasie dwóch godzin największego obciążenia pracą mogła rozładować kolejkę. Dużo łatwiej będzie ustalić godziny obciążeń, kiedy to praca dwóch lub więcej rejestratorek powinna „zachodzić na siebie”. Jedna osoba może rozpocząć pracę o 7.30 i kończyć koło 15.00, podczas gdy druga może przychodzić przykładowo na 8.00 i zostawać ok. 4 godziny przy przyjęciach do szpitala i wypisach.
3. Samozatrudnienie pracownika jest kolejną opcją w zarządzaniu jednostkami zajmującymi się usługową działal-

nością medyczną. W praktyce oznacza podjęcie własnej działalności gospodarczej przez osobę, która w zamian za świadczoną pracę wystawi raz w miesiącu fakturę. Nie jest etatowym pracownikiem, lecz osobą współpracującą. Własna działalność gospodarcza np. osoby przygotowującej do akredytacji daje pracodawcy szerokie możliwości najlepszego dla siebie doboru kadr.

4. Dzielenie się pracownikami pomiędzy podmiotami jest niezwykle prostą metodą unikania niepotrzebnych etatów. Gabinet okulistyczny może z powodzeniem zatrudniać recepcjonistkę na 1/3 etatu, a gabinet dentystryczny na pozostałe 2/3. To rozwiązanie jest z powodzeniem stosowane przez małżeństwa lekarzy prowadzących osobne gabinety.
5. Telepraca jest częściową lub całkowitą pracą na odległość, najczęściej z własnego domu współpracownika. Jest to ciekawa alternatywa dla osób, którym poruszanie się sprawia problem czy dla tych, którzy na stałe opiekują się innymi osobami. Najczęściej stosowane jest jednak przez tych pracodawców, którzy nie mają możliwości zapewnienia stosownych warunków pracy, np. specjaliście ds. PR (powód: brak dodatkowych pomieszczeń).

Korzyści i koszty dodatkowe

Powyższe metody doposażania organizacji w dodatkowe kadry mają szereg zalet. Wśród nich można wyróżnić:

- elastyczność funkcjonowania świadczeniodawcy na rynku,
- szybsze przyswajanie przez cały ośrodek zdrowia nowych technologii i wymogów związanych z globalizacją,
- nowe możliwości w przyciąganiu i utrzymaniu wartościowych osób,
- większa dostępność kadr, wcześniej mniej aktywnych, które mogą podjąć różne prace w swoim czasie wolnym lub tymczasowo (kobiety z małymi dziećmi, niepełnosprawni, studenci zaoczeni i dzienni, pracownicy chcący sobie „dorozić”), dobrze zmotywowanych i wdzięcznych za zaproszenie do pracy w niepełnym wymiarze,
- możliwość łagodnego przeniesienia poza przedsiębiorstwo osób u schyłku kariery zawodowej poprzez obniżenie ilości zadań i/lub ilości godzin pracy,
- szansa, by na bieżąco weryfikować, czy zespół ludzi jest odpowiedni kompetencyjnie i organizacyjnie, co zwykle nie dzieje się w firmach, które bazują na tych samych pracownikach przez wielu lat.

Samozatrudnianie, telepraca czy pożyczanie pracowników, podobnie jak pozostałe możliwości zapraszania osób do pracy na innych zasadach niż zatrudnienie na etat, generuje również koszty. Są one wyrażone w pieniądzu bezpośrednio lub pośrednio. Mogą to też być koszty emocjonalne oraz inne, o charakterze niematerialnym. Wśród nich znajdują się:

- prawdopodobieństwo zapłaty wyższego wynagrodzenia w porównaniu ze stawkami godzinowymi pracownika etatowego (głównie w wypadku samozatrudnienia, pożyczania pracowników od agencji pracy tymczasowej oraz przy dociążaniu obecnych pracowników nowymi zadaniami),
- konieczność większej kontroli wynikającej z mniejszego przywiązania danej osoby do pracodawcy i miejsca pracy,
- konieczność wdrażania coraz to innych osób do pracy w danej organizacji, a więc większych nakładów czasu pracy na

zapoznanie z zadaniami oraz jakościową i ilościową kontrolę tych zadań,

- odczucia niestabilności kadrowej u zarządzających.

Myśl końcowa

Menedżerowie najprężniej działających przedsiębiorstw rynkowych wyznają zasadę, że lepiej mieć trzech świetnych pracowników niż pięciu przeciętnych. Dołącz do nich w tym myśleniu. Stosuj alternatywy do zatrudniania kolejnych pracowników, kierując się dobrem swoim i współpracownika.



Artykuł po raz pierwszy ukazał się w „Medical Maestro Magazine”,

Vol. 6/2014, s. 754-755 WWW.MEDICALMAESTRO.PL