

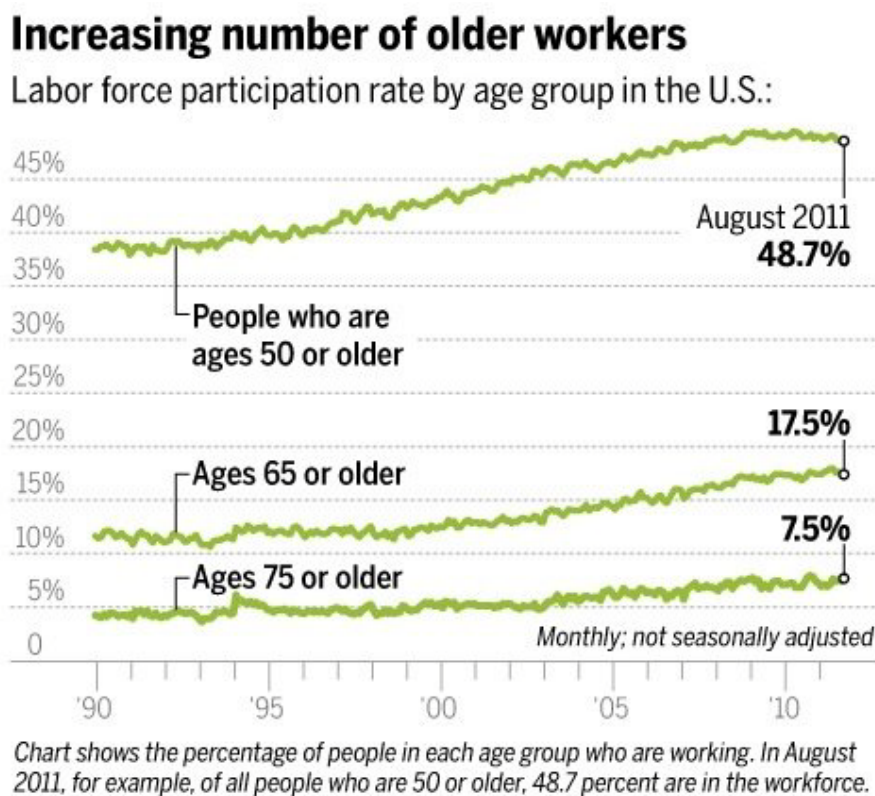
Autor: Przemysław Kulawczuk
Współpraca: Andrzej Poszewiecki

Jak doceniać doświadczenie w służbie zdrowia? Wielokierunkowe działania na rzecz pracowników 50+ w służbie zdrowia, Scripps Health, Stany Zjednoczone

1. Opis przedsiębiorstwa Scripps Health¹

Jednym z krajów, gdzie udział osób z grupy wiekowej 50+ w rynku pracy mierzony stopą zatrudnienia jest znaczący, są Stany Zjednoczone Ameryki. Rosnącą w ostatnich latach aktywność tej grupy pokazuje poniższy rysunek.

Rys. 1 Stopa aktywności zawodowej w grupach 50+, 65+ i 75+.



Source: U.S. Bureau of Labor Statistics

AARON STECKELBERG • U-T

Źródło: <http://www.utsandiego.com/news/2011/sep/06/aarp-names-scripps-top-employer-workers-50/>

Aby zobrazować rozwiązania funkcjonujące na rynku pracy w USA posłużono się przykładem wyróżniającej się w tym zakresie organizacji – Scripps Health. Scripps Health to założony w 1924 roku

¹ Studium powstało na bazie informacji umieszczonych na stronie www.scripps.org

przez filantropa Ellena Browninga Scrippsa system opieki zdrowotnej typu non-profit o przychodach rzędu 1,6 mld dolarów z siedzibą w San Diego. Scripps świadczy usługi medyczne na rzecz 478.000 pacjentów rocznie, dzięki pracy ponad 2.600 lekarzy i 10.500 pracowników zatrudnionych w pięciu ośrodkach szpitalnych, w ramach usług opieki domowej oraz sieci opieki ambulatoryjnej działającej w 20 klinikach, gabinetach lekarskich i przychodniach w całym regionie San Diego.

Scripps Health w 2011 r. został laureatem konkursu organizowanego przez AARP (*American Association of Retired Persons*) na najlepszych pracodawców dla osób w wieku powyżej 50 lat. Firma bierze udział w tym konkursie regularnie i od kilku lat zajmowała wysokie miejsca, by w 2011 r. okazać się jego zwycięzcą. Analizując wyniki uzyskane w ramach tej inicjatywy, można dostrzec, że 60% firm wyróżnionych w konkursie pochodzi z sektora usług zdrowotnych (są to m.in. szpitale). Ma to związek z faktem, że sektor ten wymaga od pracowników sporego doświadczenia i w interesie pracodawców leży, jak najdłuższa współpraca z wykwalifikowaną kadrą. Drugim sektorem na rynku amerykańskim, który oferuje wyróżniające się praktyki w zakresie budowy warunków pracy dla osób z grupy 50+, okazuje się sektor edukacyjny, przede wszystkim wyższe uczelnie.

Równocześnie z ogłoszeniem wyników konkursu na Najlepszych Pracodawców, AARP przyznało Scripps dodatkowo nagrodę im. Bernarda E. Nasha za innowacyjność w swoich działaniach, ukierunkowanych na starszych pracowników. Scripps otrzymał wyróżnienie za wyjątkowe szkolenia i możliwości rozwoju oferowane tej grupie pracowników.

Powyższe nagrody wpisują się w cele Scripps, deklarowane przez dyrektora zarządzającego, Chrisa Van Gorder, który w jednym z wywiadów stwierdził: „Zgodnie z naszą wizją chcemy być preferowanym usługodawcą dla naszych pacjentów, ale także pracodawcą pożądanym społecznie.”²

2. Pracownicy

Scripps Health zatrudnia ponad 13.000 osób. 36% pracowników Scripps jest w wieku 50+. Średni staż pracy dla obecnego pracodawcy wśród tej grupy pracowników wynosi 14 lat. Udział pracowników w wieku 50+ jest powyżej wartości średniej w grupie menadżerów (42%), a w przypadku najwyższej kadry kierowniczej kształtuje się na poziomie 69%. Tak duży udział osób z tej grupy wiekowej jest charakterystyczny dla większości podmiotów działających w tej branży. Pracownicy zatrudnieni w Scripps mają różny poziom wykształcenia (od pracowników pomocniczych o stosunkowo niskich kwalifikacjach, poprzez służby pielęgniarskie o średnim poziomie wykształcenia, rozwijanym m.in. poprzez liczne kursy i szkolenia, aż do wysoko wykwalifikowanych lekarzy). Jednak niezależnie od poziomu kwalifikacji firma stara się zapewnić pracownikom możliwości rozwoju, które przyczyniają się nie tylko do zwiększenia zadowolenia pracowników, ale również, a może przede wszystkim do lepszych wyników finansowych organizacji.

3. Zarządzanie personelem

Zarządzanie personelem to pewien proces, który rozpoczyna się od rekrutacji pracowników, a kończy na ich rozstaniu z firmą (choć, jak pokazuje przykład Scripps Health i jego programu The Scripps Alumni Network, koniec pracy w przedsiębiorstwie nie musi oznaczać końca relacji z pracownikiem i może łączyć się np. z jego późniejszym powrotem do organizacji). W przypadku rekrutacji, Scripps Health korzysta m.in. z usług agencji specjalizujących się w rekrutacji starszych pracowników, starając

² <http://www.utsandiego.com/news/2011/sep/06/aarp-names-scripps-top-employer-workers-50/>

się zatrudniać zarówno osoby w wieku emerytalnym, jak i przedemerytalnym. Ogólnie 16% spośród 1.562 nowozatrudnionych pracowników Scripps w 2010 roku miało co najmniej 50 lat. Ten wskaźnik był zdecydowanie wyższy w gronie przyjętych do pracy byłych pracowników Scripps (spośród 198 takich osób, aż 30% stanowili pracownicy w wieku powyżej 50 lat).

Firma stawiając sobie za cel zapewnienie dobrych warunków do pracy dla osób w wieku 50+, stara się poznać m.in. opinie tej grupy pracowników na temat ich pracy. Scripps prowadzi ankiety wśród swoich pracowników i wprowadza ich sugestie i propozycje w życie. Jedne z ostatnich sugerowanych przez pracowników rozwiązań to wprowadzenie specjalnych nieopodatkowanych kont ochrony zdrowia. Część aktualnych dochodów trafiająca na te konta nie jest opodatkowana i nie będzie również opodatkowana w przyszłości pod warunkiem, że zgromadzone na nim środki, zostaną wykorzystane do pokrycia kosztów opieki zdrowotnej po przejściu na emeryturę.

Bardzo ważnym momentem w życiu każdego pracownika jest przejście na emeryturę. Aby ułatwić ten moment Scripps przygotowało i ciągle aktualizuje „Przewodnik emerytalny”. Jest to zestaw informacji w wersji papierowej i elektronicznej, stworzony przez Scripps specjalnie dla swoich pracowników w wieku przedemerytalnym. Przewodnik opisuje pracownikom procedurę przechodzenia na emeryturę w etapach od 50. do 70. roku życia i pomaga im zrozumieć, co mogą zrobić, żeby uzyskać jak najwyższe świadczenia emerytalne.

4. Wkład pracowników 50+ w rozwój przedsiębiorstwa

Pracownicy w wieku 50+ stanowią bardzo ważne aktywa w działalności Scripps. Wspomniany wcześniej udział tej grupy (36%) w ogólnym zatrudnieniu wskazuje, jak wielką rolę odgrywają doświadczeni pracownicy w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Firmie zależy na jak najdłuższym korzystaniu z tego zasobu i dlatego też realizuje wiele działań ukierunkowanych na - z jednej strony wydłużenie okresu aktywności zawodowej pracowników (uwaga ta dotyczy nie tylko lekarzy, ale również pielęgniarek), jak też na wykorzystanie doświadczenia tych osób poprzez rozwój programów mentoringowych, których efektywność okazuje się znacząca (programy te szerzej opisane zostały w dalszej części studium).

5. Działania w zakresie zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie

Scripps jest niezwykle aktywny jeśli chodzi o różnego typu działania ukierunkowane na stworzenie dobrych warunków do pracy. Działania te nie są dedykowane tylko grupie 50+. Duża ich część kierowana jest do wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Pracownicy zatrudnieni przez co najmniej 16 godzin tygodniowo otrzymują ubezpieczenie zdrowotne, obejmujące ich rodziny i zawierające zwrot kosztów lekarstw na recepty, ubezpieczenie kosztów leczenia wzroku i leczenia stomatologicznego obejmującego rodzinę, ubezpieczenie długoterminowej opieki zdrowotnej oraz długo- i krótkoterminowej niepełnosprawności.

Świadczenia zdrowotne oferowane są również emerytom i obejmują zwrot kosztów leczenia i leków dla emerytowanych pracowników i ich współmałżonków, kosztów leczenia wzroku i stomatologicznego, ubezpieczenie długoterminowej opieki nad współmałżonkiem, program pomocy pracownikom (EAP) oraz ubezpieczenie na życie i inne świadczenia na wypadek śmierci.

Pracownicy zatrudnieni w pełnym wymiarze i na częściach etatów otrzymują możliwość przystąpienia do pracowniczych funduszy 401(a) i 403(b) oraz funduszu emerytalnego, uzależnionego od wysokości wpłacanych składek. Scripps wpłaca raz w roku składki na fundusz 401(a) i 403(b). Wszyscy nowi

pracownicy automatycznie stają się członkami funduszu. Pracownicy w wieku 50+ mogą dokonywać wpłat uzupełniających na rachunek funduszu oraz inwestować w fundusze emerytalne, które automatycznie dokonują przeniesienia środków w momencie zbliżania się do wieku emerytalnego.

Dodatkowo firma stworzyła specjalne stanowiska pracowników administracyjnych, ale także zewnętrznych konsultantów finansowych, którzy udzielają informacji dotyczących finansów i prowadzą szkolenia dla pracowników z zakresu zabezpieczenia sobie przyszłości.

Oferowane wsparcie i programy pomocowe dotyczą nie tylko kwestii finansowych. Pracownicy mogą np. korzystać z krótko- i długoterminowych urlopów opiekuńczych, które są bezpłatne lub płatne (zależnie m.in. od czasu ich trwania). Pracownicy zatrudnieni w pełnym wymiarze i na częściach etatów otrzymują szczepienia przeciw grypie, przechodzą badania kontrolne, oceny ryzyka zdrowotnego, uzyskują możliwość uczestniczenia w programach rzucania palenia, dostają zniżki na koszty uczestniczenia w zajęciach sportowych, programach aktywności i odchudzania, na szkolenia w radzeniu sobie ze stresem oraz mają możliwość skorzystania z masażu w miejscu pracy. Firma dba również o celebrowanie rocznic pracy w organizacji. Pracownicy, którzy mają dłuższy staż pracy mogą liczyć na gratulacje, przyjęcia i drobne nagrody.

Program Zdrowotny (Wellness Scripps) oferowany pracownikom i ich rodzinom pomaga zmniejszać ryzyko dla zdrowia oraz przekazuje informacje dotyczące troski o zdrowie. Osoby uczestniczące w programie mogą uzyskać unikalne świadczenie polegające na otrzymaniu darmowego ubezpieczenia zdrowotnego.

Powszechnie wiadomo, że opieka medyczna jest w USA bardzo kosztowna. Będąc jednak organizacją zajmującą się dostarczaniem tego typu usług, można zaproponować bardzo atrakcyjne rozwiązania z punktu widzenia pracowników. Scripps oferuje opiekę zdrowotną nie tylko dla swoich pracowników, ale także dla dzieci i wnuków pracowników. Dodatkowo oferowana jest opieka nad wnukami i osobami w podeszłym wieku (np. nad rodzicami pracowników).

Innym sformalizowanym działaniem, które warto przywołać jest program powrotu do pracy, który daje pracownikom możliwość pracy po przebytej chorobie, z zapewnieniem obsługi pielęgniarskiej w miejscu pracy.

5.1. Działania w zakresie zapewnienia różnorodności pracowników w firmie

Głównym działaniem dotyczącym zapewnienia różnorodności pracowników w firmie jest stwarzanie możliwości pracy w różnych grupach i z różnymi współpracownikami. Pracownicy otrzymują możliwość uzyskiwania nowych doświadczeń dzięki pracy w ramach tymczasowych przydziałów do innych wydziałów, projektów zespołowych oraz uczestnicząc w formalnym programie rotacji stanowisk.

Dodatkowo firma stara się tworzyć mieszane zespoły, które charakteryzują się zróżnicowaną strukturą wieku. Prowadzi to do wzajemnej wymiany wiedzy między starszymi a młodszymi pracownikami. Często to działanie wiąże się z formalnie realizowanymi programami, które mają na celu umożliwienie lepszego poznania się pracowników, ale przede wszystkim transferu wiedzy i umiejętności.

5.2. Stosowanie elastycznych form zatrudnienia

Pracownicy otrzymują następujące możliwości alternatywnych form zatrudnienia: elastyczny czas pracy, praca na części etatu, telepraca oraz formalny program etapowego przechodzenia na emeryturę. Wszystkie wymienione formy zatrudnienia są oferowane pracownikom zatrudnionym przez co najmniej 16 godzin w tygodniu, za wyjątkiem programu etapowego przechodzenia na emeryturę, w którym wystarczy praca przez jedną godzinę w tygodniu.

W programie etapowego przechodzenia na emeryturę pracownicy mogą uzyskiwać świadczenia emerytalne stopniowo, zmniejszając swoją ilość godzin pracy przy jednoczesnym utrzymaniu opieki zdrowotnej i stomatologicznej oraz płaceniu takich samych składek. Pracownikom zatrudnionym w pełnym wymiarze czasu przysługuje prawo do przejścia na zatrudnienie na część etatu na czas określony lub bezterminowo.

Scripps ma ponadto znaczącą liczbę (kilkuset) emerytowanych pracowników i zatrudnia osobę odpowiedzialną bezpośrednio za relacje z emerytami. Szpital utrzymuje relacje ze swoimi emerytowanymi pracownikami w ramach regularnych kontaktów, zapraszając ich na uroczyste wydarzenia, umożliwiając ciągły dostęp do organizowanych warsztatów i informacji dotyczących planowania emerytury.

Emeryci bardzo często otrzymują również propozycje dalszej pracy dla organizacji. Praca ta przybiera bardzo różne formy: zlecenia tymczasowe, prace konsultacyjne i umowy o dzieło, telepraca, zatrudnienie na część etatu oraz w pełnym wymiarze godzin.

Wiele programów Scripps dedykowanych starszym pracownikom jest ważnych także dla osób młodszych. Na przykład dla pracowników i osób będących na ich utrzymaniu, dostępne są programy stypendialne, które przedstawione zostaną w kolejnym podpunkcie. Ponadto rodzice i dziadkowie mogą korzystać z programów subsydiów przedszkolnych, a program SitterCity umożliwia pracownikom mającym chorych członków rodziny, przychodzić do pracy w czasie, gdy ich dziecko lub starszy rodzic mają zapewnioną opiekę w domu.

5.3. Kształcenie ustawiczne

Pracownicy zatrudnieni w pełnym wymiarze i na częściach etatu otrzymują możliwość uczestniczenia w programach edukacyjnych i rozwojowych, m.in. refundacji opłat za studia, szkoleń w domu, szkoleń on-line i zajęć certyfikacyjnych. Aby uzyskać prawo do korzystania z programu zwrotu czesnego, pracownicy muszą być zatrudnieni przez co najmniej 16 godzin tygodniowo. W 2012 r. 100% pracowników Scripps uczestniczyło w co najmniej jednym programie szkoleniowym, poświęcając średnio 23 godziny na edukację.

Oferta dotycząca podnoszenia kwalifikacji, udziału w szkoleniach czy też dofinansowania formalnego podnoszenia kwalifikacji nie jest ograniczone tylko do osób młodych. Nawet pracownicy mający około 60 lat otrzymują dofinansowanie na studia (granty do 1.500 dolarów rocznie), które umożliwiają np. uzyskanie dyplomu magistra opieki zdrowotnej. W sumie w 2010 roku na pomoc edukacyjną dla 3.744 pracowników wydano ponad 1,3 mln dolarów.

Dodatkowym elementem wspierającym edukację jest program kredytów edukacyjnych, który oferuje stypendia w wysokości 2.500 dolarów na dwa lata. Kredyt zostaje umorzony, jeśli pracownik pracuje w Scripps przez co najmniej dwa lata. W 2010 roku wypłacono 45 stypendiów o łącznej wartości 100.000 dolarów. Siedmiu beneficjentów programu było w wieku 50+.

Kolejny program - Program Stypendialny Prezesa Spółki - oferuje pomoc w wysokości do 1.500 dolarów rocznie. W 2010 roku Scripps wypłacił 106 stypendiów o łącznej wartości 150.000 dolarów. 16 stypendystów miało co najmniej 50 lat.

W firmie działa również Centrum Edukacji Scripps oferujące różnorodne kursy dla pracowników Scripps. Kursy te są ściśle dopasowane do potrzeb organizacji i pozwalają na bezpośrednią poprawę jakości świadczonych usług.

5.4. Systemy mentoringu i coachingu

Coraz więcej organizacji zaczyna zdawać sobie sprawę, że w ich własnym interesie leży priorytetowe traktowanie zatrudnienia pracowników w wieku 50+. Wartość takich pracowników staje się coraz bardziej widoczna wraz z podwyższaniem średniego wieku pracowników. Na przykład do 2015 roku ponad 40% zatrudnionych w USA pielęgniarek będzie w wieku 50+. Ma to ogromne znaczenie dla całego systemu opieki zdrowotnej oraz dla samych pielęgniarek, które stają przed koniecznością podjęcia szeregu decyzji dotyczących drugiej połowy swojego życia.

Jak już wcześniej wspomniano AARP przyznało Scripps nagrodę Bernarda E. Nasha za innowacyjność. Scripps otrzymał wyróżnienie za wyjątkowe szkolenia i możliwości rozwoju oferowane starszym pracownikom. Oferta Scripps dla pracowników obejmuje program szkolenia mentorskiego pielęgniarek w Scripps Memorial Hospital La Jolla, w ramach którego starsze i młodsze pielęgniarki uzyskują możliwości rozwoju z korzyścią dla obu stron.

Przyczyna rozwinięcia tak dobrze ocenionego rozwiązania leży również w specyfice sektora opieki zdrowotnej³. Branża pielęgniarska staje przed problemem pozyskiwania i utrzymywania specjalistycznej kadry na poziomie potrzebnym do opieki nad pacjentami. Zagadnienie to komplikuje kilka czynników, m.in.:

- coraz poważniejsze stany pacjentów w połączeniu z krótszymi okresami hospitalizacji, co wynika z bardziej intensywnych i przyspieszonych procesów opieki,
- zmniejszająca się liczba wykwalifikowanych pielęgniarek, co wynika z ich przechodzenia na emeryturę oraz możliwości zatrudnienia poza szpitalami, w mniej wymagającym otoczeniu,
- trudna komunikacja z lekarzami i innymi członkami zespołów klinicznych, która jest często ograniczona lub odbywa się przez telefon,
- coraz ściślejszy nadzór ze strony regulatorów publicznych i prywatnych, płatników i innych podmiotów, który wprowadza zasady dotyczące bezpieczeństwa i finansów mające zapewnić odpowiednie poziomy opieki pielęgniarskiej dostępnej przy łóżku pacjenta.

Dodatkowo, prawdopodobnie największym wyzwaniem, przed którym staje młoda pielęgniarka kończąca szkołę i rozpoczynająca pracę przy łóżku pacjenta, jest strach przed porażką. Dlatego im lepiej Scripps jest w stanie przygotować nową pielęgniarkę do pracy z pacjentem, tym szybciej będzie gotowa do podjęcia pracy i wykonywania jej z większą pewnością siebie, co zmniejsza prawdopodobieństwo odejścia.

W 2003 roku Scripps opracował program bazujący na pomysle Pielęgniarki Naczelnej, mający wypełnić lukę między potrzebami pacjentów a wiedzą klinicznego personelu opiekuńczego. Kliniczny Program Mentorski Opieki Pielęgniarskiej (*The Clinical Mentor Care Delivery Program*), określany także jako Program Mentorski dla Pielęgniarek, zwalnia doświadczone pielęgniarki z bezpośredniej

³ <http://www.rwjf.org/content/dam/files/legacy-files/article-files/2/reviewincscrippsmentor.pdf>

odpowiedzialności za opiekę nad pacjentami. Zamiast tego przyjmują one rolę mentora klinicznego, którego zadaniem jest wypełnienie luk w wiedzy wśród mniej doświadczonego personelu.

Sednem programu jest przekonanie, że poziom wiedzy klinicznej potrzebny do zapewnienia opieki na odpowiednim poziomie można uzyskać najlepiej dzięki dedykowanemu nauczaniu eksperymentalnemu „w czasie rzeczywistym”. Mentoring daje doświadczonym pielęgniarkom możliwość zrobienia kroku w kierunku roli lidera, bez konieczności przejmowania obowiązków menadżera.

Inwestycja w pielęgniarski program mentoringowy o wartości 5 mln dolarów obejmowała początkowo 34 etaty, stopniowo rozwinęła się do 54 mentorów zatrudnionych na pełnych etatach i zapewniających całodobowe usługi mentorów w 12 centrach zdrowia, przez 7 dni w tygodniu. Mentorów wybiera się na podstawie rekomendacji kierownictwa, wyników oceny pracy, stażu pracy, wywiadów oraz oceny przeprowadzanej przez komisję liderów pielęgniarstwa. Program wyboru ma zapewnić stały poziom wiedzy teoretycznej i praktyki. Biznes plan programu przewidywał uzyskanie oszczędności w kwocie 2,5 mln dolarów rocznie dzięki lepszym wynikom klinicznym, wynikającym z wyższego poziomu utrzymywania zatrudnienia wśród pielęgniarek. Wyniki Programu Mentorskiego dla Pielęgniarek w Scripps okazały się bardzo pozytywne z punktu widzenia organizacji. Porównanie okresów półrocznych przed i po wdrożeniu programu dało następujące wyniki:

- występowanie drugiego stopnia odleżyn szpitalnych spadło o 38%,
- liczba zdarzeń niekorzystnych wynikających z nieudzielenia pomocy zmniejszyła się o 47%.

Wśród innych pozytywnych zjawisk można wymienić wysoki poziom wsparcia ze strony lekarzy oraz większy poziom zatrzymania mentorów i pielęgniarek w organizacji (mniejsza rotacja personelu).

Program mentorski prowadzony jest również w przypadku lekarzy. Kliniczny Program Mentorski Scripps daje lekarzom klinicznym, posiadającym wysokie kwalifikacje, możliwość służenia jako wzór i nauczyciel w poszczególnych centrach opieki zdrowotnej.

Elementem tego systemu jest również Program Sieci Pracowników Scripps (The Scripps Alumni Network Program), który pomaga utrzymywać i rozwijać relacje z byłymi pracownikami i emerytami oraz oferuje możliwości ponownego zatrudnienia w firmie. Dodatkowo program ten ukierunkowany jest na wolontariuszy współpracujących ze szpitalami. Program ma ponad 800 członków (byłych pracowników) i obejmuje swoim zasięgiem również ponad 1.600 aktywnych wolontariuszy, pracujących w ramach systemu i świadczących usługi na rzecz pacjentów, rodzin, personelu szpitali i ogółu społeczeństwa. Ponad 1.100 wolontariuszy to osoby emerytowane a 90% z nich ma ponad 50 lat.

Podsumowanie – rekomendacje

Można wskazać kilka kluczowych elementów, które w przypadku kalifornijskiej firmy decydują o jej wyjątkowości i stanowią ważny czynnik wpływający na wysoką jakość świadczonych usług. Scripps cieszy się uznaniem pracowników ze względu na elastyczny czas pracy, co obejmuje m.in. pracę po osiągnięciu wieku emerytalnego oraz świadczenia zdrowotne dla osób pragnących przejść na emeryturę. Scripps docenia wartość swoich pracowników z długim stażem pracy, wpłacając ponad 200-procentowe składki pracodawcy na ich fundusze emerytalne. Niezwykle ważnym elementem, który bardzo pozytywnie wpływa zarówno na jakość świadczonych usług, jak też satysfakcję pracowników są sformalizowane programy mentoringowe. Firma diagnozuje oczekiwania swoich pracowników i stara się wprowadzać w życie ich sugestie. Wychodząc naprzeciw wnioskom otrzymywanym od pracowników Scripps wprowadził szereg ulepszeń do programu świadczeń, m.in.

dłuższy urlop płatny, płatny okres krótkoterminowej niezdolności do pracy dla pracowników zatrudnionych przez co najmniej 480 godzin w roku, podwyższone składki na ubezpieczenie emerytalne oraz dodatkowe, jednoprocetowe składki emerytalne i większy udział w zyskach.

Podsumowując powyższe rozważania należy pamiętać, że część stosowanych w Scripps Health rozwiązań (m.in. dotyczące kwestii emerytalnych) jest charakterystyczna przede wszystkim dla rynku amerykańskiego i z tego powodu może być trudna do przeniesienia do innych krajów (wynika to zarówno z kwestii formalnych, jak też kulturowych). Jednak z drugiej strony, część realizowanych przez Scripps Health rozwiązań jest możliwa i dość prosta do przyjęcia i wdrożenia.

Człowiek – najlepsza inwestycja



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego