

# Gyógyító intézmények Public Relations tevékenységei

Az elmúlt tizenöt év során a Public Relations (PR) és a marketing eszközeinek használata a fejlett egészségügyi rendszerekkel rendelkező országokban az egészségügyi tervezés és működtetés megszokott gyakorlatává vált. A jelenség magyarázata, hogy mind a PR, mind pedig a marketing olyan lehetőségeket nyújtanak a felhasználók részére, melyek segítségével megfelelő válaszok adhatók az egészségügyi rendszereket ért modern kihívásokra.

A PR nyújtotta lehetőségek, a teljesség igénye nélkül, a következők:

- A PR koncepciója – a kölcsönös érdekeken alapuló, win-win helyzetekre épülő együttműködés filozófiája – jól alkalmazható a hangsúlyosan bizalmi légkört igénylő egészségügyi gyakorlatban.
- A PR, mint rendszerfejlesztési eszköz magas kompatibilitást mutat az egészségügyben már alkalmazott rendszer-, illetve minőségfejlesztési eljárásokkal.
- A PR, mint módszertani gyűjtőfogalom olyan széles skálán elhelyezhető szervezetfejlesztési, kommunikációs és információs menedzsmenttechnikákat sorakoztat fel, melyek könnyen megfeleltethetők a sokszereplős és komplex működésű egészségügy igényeinek.

A gyógyító intézmények PR tevékenységét a következő négy fő szempont szerint elemezzük:

1. Általános intézeti PR tevékenység
2. Orvosszakmai PR tevékenység
3. Ápolásszakmai PR tevékenység
4. Betegtájékoztató, ügyfélszolgálati PR tevékenység

## ÁLTALÁNOS INTÉZETI PR TEVÉKENYSÉG

Az egészségügyi ellátó rendszernek számos olyan jellegzetessége van, amiket az egészségügyi gyógyító intézmények PR stratégiájának elkészítésekor szükséges figyelembe venni. Legfontosabb talán, hogy bár sajátos, mégis egyértelmű és erősödő piaci körülmények között működnek a közfinanszírozású gyógyító intézmények is. Saját tapasztalataink szerint az élesedő piaci küzdelem ellenére a gyógyító intézmények jelentős része intézeti stratégiájának és jövőképeinek alakításakor nem veszi kellő súllyal figyelembe ezt a megváltozott helyzetet. Ennek megfelelően a gyógyító intézmények túlnyomó többsége nem rendelkezik sem kidolgozott PR- és marketingstratégiával, sem pedig PR- és marketingismeretekkel bíró szakemberekkel.

Általában igaz, hogy egy gyógyító intézmény laikus megítélését döntően az ún. „imázsorvosok és szakszemélyzet” munkája határozza meg. Így alakulhat ki az a világszerte ismert helyzet, hogy az ellátottak

<sup>1</sup> A cikk alapját a szerzők által az SE-EMK-ban végzett oktatási és kutatási eredmények, illetve a Léder&Léder Bt. felmérései szolgáltatják

által felállított minőségi rangsor és az orvosszakmai eredményekre alapozott gyógyító intézeti rangsor nem minden esetben fedik egymást. Ez azt jelenti, hogy a PR-eszközöket nem megfelelően alkalmazó intézmények magas szakmai teljesítményük ellenére ma már Magyarországon is komoly „piaci hátrányt” szenvedhetnek el.

Az egészségügyi ellátórendszer további fontos sajátossága, hogy a gyógyító intézetek imázsának és megfelelő megítélésének kialakulásában meghatározó szerepe van az informális, személyes jellegű tapasztalatátadásnak.

Az egészségügyi szolgáltató szektor másik fontos sajátossága, hogy mind a szakmapolitikai, mind pedig az orvosszakmai döntéshozatalban és az ehhez kapcsolódó információáramlásban meghatározó a bürokratikus szakmapolitikai gondolkodás. Az általunk megismert intézmények mindegyike arról számolt be, hogy szakorvosaik és szakápolóik saját szakterületükön belül komoly szakmai, illetve szakmapolitikai PR- és lobbitevékenységet fejtenek ki, ugyanakkor az egyes szakterületek közötti ilyen jellegű tevékenységek koordinálását sehol sem jelölték meg célként. Hasonlóan, az intézetek menedzsmentjének a tulajdonossal, a finanszírozóval, és a szakmapolitikai szervekkel kapcsolatos PR- és lobbitevékenységét is a személyes, illetve informális kommunikációs csatornák viszonylag tervezetlen használata jellemezte. A gyakorlatot kétségkívül támogatja a mára kialakult szakmapolitikai kommunikációs rend: a formális PR, a lobbifórumok és -csatornák hiánya, továbbá a meglévő lehetőségek alacsony hatékonysága.

## **AZ INTÉZET PIACI SZEREPÉNEK TÁMOGATÁSA PR- ÉS MARKETINGESZKÖZÖKKEL**

A gyógyító intézmények piackonform működésének megalapozását alapvetően segíthetik a PR és a marketing kutatási és stratégiai tervezési módszerei. A makro-környezeti trendelemzések mellett az intézet vonzáskörzetének attitűd-, fogyasztási szokás-, életmód-vizsgálatai az intézet szolgáltatásmarketing-tevékenységének elengedhetetlen feltételei. Továbbá az intézmény belső információs rendszereinek hatékony kiépítése, a megfelelő adatbázis-fejlesztések és -karbantartások, a szakmai kommunikációs fórumok és csatornák hatékonyságának fejlesztése is nélkülözhetetlen feltétele a magas színvonalú intézeti működésnek.

Az intézetek jelenlegi finanszírozási körülményei között a direkt piacszerzés elsődleges lehetősége a beutalási rendszerek gyors fejlesztése. Ezzel a módszerrel a megkérdozett intézetek többsége élni is kíván, tapasztalataik pedig megerősítették a módszer alkalmazhatóságát. Az olyan ellátási területeken, ahol a gyógyító szolgáltatások tekintetében redundancia alakult ki a területen található gyógyító intézmények koordinálatlan fejlesztése miatt, már ma is éles, PR- és lobbitevékenységet tartalmazó piacfelosztási verseny figyelhető meg. Az itt alkalmazott versenystratégiák jellemzője, hogy elsősorban indirekt szakmai és szakmapolitikai PR- és lobbitevékenységből épülnek fel, illetve számos, nem piackonform háttér-megállapodást tartalmaznak. Leggyakrabban alkalmazott eszközeik, a legális fórumok mellett pl. a finanszírozó felé irányuló lobbitevékenység új szolgáltatások befogadtatására, a meglévők pontszám értékeinek optimalizálására, vagy szakmai lobbitevékenység a szakmai kritériumok rendszerének menedzselésével bizonyos ellátások kizárólagos alkalmazásának elnyerésére.

További indirekt módszer a szakmapolitikai döntéshozók felé irányuló PR- és lobbitevékenység piaci előnyszerzés céljából. A helyzet teljes megértését tovább nehezíti, hogy az egészségügy érdekcsoport-térképén az egyes intézmények közvetlen érdekei szakmai csoportok vagy tulajdonosi érdekek keretében kell, hogy érvényesüljenek. A most leírt gyakorlat világszerte ismert, és bizonyos mértékű hallgatóságos elfogadásban részesül. A hazai gyakorlat azonban sokban segíthetné, ha mind a finanszírozó, mind a szakmai és szakmapolitikai döntéshozók elébe mennének a rendszer működéséhez szükséges PR- és lobbicsatornák spontán kialakulásának, ezzel segítve az áttekinthető és piackonform kommunikációs és érdekérvényesítő technikák meghonosodását.

## **A PR-MUNKATÁRSÁK SZEREPE**

A megismert intézetek esetében, némiképp meglepő módon, azt találtuk, hogy a PR-munkatársak száma meghaladta az ugyanezen intézetekben foglalkoztatott marketing-szakemberek számát.

A PR-szakemberek alapvetően sajtóüggyekkel, szponzorációs és adománygyűjtési tevékenységgel foglalkoztak. Részt vettek továbbá beteglelgedettségi vizsgálatok megtervezésében és lebonyolításában, illetve a betegtájékoztatással kapcsolatos fel-

adatok elvégzésében. Csak néhány esetben ugyan, de találtunk példát arra is, hogy a PR-tevékenység elsődleges célja az intézmény piaci szerepének megerősítése volt.

Általában igaz, hogy a gyógyító intézetek PR-szakemberei asszisztencia vagy PR-team nélkül végzik munkájukat, vezető beosztásban tevékenykednek, de az intézet vezetésében ténylegesen ritkán vesznek részt. Külső PR-tanácsadó szakember vagy cég munkáját csak kevesen vették igénybe.

## ORVOSSZAKMAI PR-TEVÉKENYSÉG

Az orvosszakmai tevékenység kommunikációjában meg kell különböztetnünk a szakmának és a szakmapolitikának szóló PR-tevékenységet, az ellátottak, illetve a laikusok felé végzett PR-tevékenységtől.

A szakmai karrier alapvetően a szakmapolitikai, illetve tudományos karrier függvénye, míg az intézmény szakmai munkájának laikus megítélése elsősorban személyes tapasztalatokra épülő anekdotikus, informális kommunikációnak, illetve az intézmény médiapolitikájának az eredménye.

Az általunk megismert intézetek orvosszakmai PR-tevékenységénél azt találtuk, hogy a szakmai imázs-emberek szerepének fontosságát az intézetek fölismerik, ugyanakkor az orvosszakmai PR lehetőségeit kevésbé alkalmazzák. Általában hiányzik a szakemberek publikációs, szakmai prezentációs támogatása. A szakmai előmenetel rendszere legtöbbször hiányos vagy szabályozatlan. Néhány esetben már történtek fejlesztési lépések az intézeti menedzsment, illetve az intézeti tudományos bizottságok részéről, de kialakult rendszerrel sehol sem találkoztunk. Ehhez hasonlóan általában hiányzott az orvosszakmai érdekcsoportok felé tervezett külső PR, és a tervezett orvosszakmai média-megjelenés.

Az orvosszakmai belső PR-tevékenység a kötelező szakmai fórumokra korlátozódott, általában nem volt megfigyelhető kidolgozott rend vagy működő gyakorlat a kollegák vagy a különböző szakterületek egymás közötti belső intézeti szakmai kommunikációjára.

## ÁPOLÁSSZAKMAI PR-TEVÉKENYSÉG

Az ápolásszakmai tevékenységgel kapcsolatosan három fő szempontot szükséges kiemelnünk a PR alkalmazásának tárgyalásakor:

- Az első szempont szerint az ápolásszakmai PR-kultúra és belső kommunikációs rend kialakí-

tása a megfelelő színvonalú gyógyító tevékenység fontos alkotója.

- Másodsor, a megfelelő ápolásszakmai PR-rendszerek alkalmazása a gyógyító intézmény arculati politikájának lényeges meghatározója.
- Harmadsor, a megfelelő PR-eszközök alkalmazása sokban segítheti a szakdolgozói munkaerőforrás-problémák közismerten nehéz helyzetének megoldását.

Az ápolásszakmai PR-stratégia egyik legfontosabb eleme a megfelelően menedzselt szakmai karrier támogatása PR-eszközökkel. A humán erőforrás-menedzsment támogatójaként a megfelelő szakmai kommunikációs rend és csatornák kiépítésével az intézmény kvalifikáltabb munkaerő birtokába kerülhet, a szakdolgozók megtartásának esélyei jelentősen javulhatnak.

Hasonlóan az orvosszakmai PR kialakításához, az ápolásszakmai publikációs, oktatási és prezentációs tevékenységek rendszeres és tervezett formáit kell az intézményen belül és kívül meghonosítani. Az intézmény bizonyos programjait sokkal szerencsésbben képviselhetik jól képzett és felkészített ápolók a médiában vagy akár a laikus közönség előtt, mint szakmailag felkészült, de prezentációs tevékenységben járatlan orvosok. Az általunk megismert intézményekben jellemzően hiányzott az ápolásszakmai belső képzések rendje, stratégiai jövőképe. A külső szakmai képzés általában informális módon, túlnyomórészt orvosi kapcsolatrendszereken keresztül bonyolódott le. Jellemző volt a piaci, elsősorban gyógyszeripari cégek támogatása a szakmai programokon történő részvételben.

A szervezett belső PR-tevékenység gerincét minden esetben a hatékony értekezleti rend és más szakmai fórumok kialakítása jelenti. A megvizsgált intézetekben az ápolásszakmai munka belső PR-fórumai heterogén képet mutattak, bizonyos esetekben rendszertelenek és alacsony hatékonyságúak, míg más esetekben jól szervezettek voltak. A szakdolgozói kommunikációt az intézetek nagy részében az informális kommunikációs kultúra jellemezte, esetenként felülírva a meglévő formális kommunikációs rendet.

Az ápolásszakmai kommunikáció rendjén belül az orvosok és a szakdolgozók közötti kommunikáció a gyógyító tevékenység kritikus pontjain (műszakadások, ápolási dokumentáció) körültekintően és pontosan szabályozva volt, valószínűleg a szakmai tevékenységre gyakorolt direkt hatása miatt. Az orvos-szakdolgozói kommunikáció egésze azonban ál-

talában informális, szabályozatlan, ami számos munkahelyi konfliktushelyzet forrása.

Az ápolásszakmai PR-stratégia fontos része az ápolásszakmai külső PR kialakítása. A vizsgált esetek többségében a szakmai szervezetekkel történő kapcsolattartás informális és személyes kapcsolatokhoz köthető volt. Hasonlóan az orvosszakmai tevékenység külső kommunikációjához, elsősorban a vezető beosztásban dolgozó szakdolgozók komoly és ápolott kapcsolatrendszerrel rendelkeztek, ugyanakkor a kapcsolatok használata koordinálatlanul és ad-hoc módon történt.

## **SZEMÉLYÜGYI MARKETING ÉS PR**

Az intézményi személyzeti stratégia egészének támogatásában kiemelt szerepe van a személyügyi marketing és a PR eszközeinek. A megfelelő külső marketingkommunikációs eszközök alkalmazása elengedhetetlen az orvosi és a szakdolgozói toborzás célcsoportjának megfelelő megszólításában. Téves elképzelés, hogy a toborzás menetét kizárólag a munkabér motiváló jellege határozza meg. Komoly státuszt és kiemelt munkahelyi juttatásokat kínáló vállalatok esetén is élő probléma a nem megfelelő toborzási módszerek alkalmazása miatti munkaerőhiány. A felvett munkaerő hatékony beillesztésének feladata egy jól működő PR-kultúrával rendelkező intézmény esetén nem jelenthet komoly problémát. A megfelelően szabályozott kommunikációs fórumok, az írásos kommunikáció szabályozott rendje, az egyértelmű arculati elemek és a gondozott adatbázisok megléte a toborzás, beillesztés, megtartás folyamatának egészét döntően meghatározzák.

Az intézmény ápolásszakmai stratégiájának, a szakdolgozói szakmai karrier támogatási rendjének kidolgozása a jelenleg alulfizetett szakdolgozói munka anyagi és erkölcsi státusza lényeges fejlesztésének fontos elemei lehetnek. A PR-munkatárs tevékenysége tehát számos esetben szorosan összekapcsolódik a személyzeti vagy HR-vezető munkájával, részt vesz a személyügyi etikai kódex kidolgozásában, a munkahelyi konfliktusok megoldásában is.

## **BETEGTÁJÉKOZTATÁS, ÜGYFÉLSZOLGÁLATI PR TEVÉKENYSÉG**

A betegtájékoztatás fejlesztése érdekében az elmúlt időben számos kezdeményezés és szabályozás született. A vizsgált gyógyító intézmények mindegyike

rendelkezik valamilyen formában működő betegtájékoztatási rendszerrel. A public relations szempontjából kiindulva, a betegtájékoztatási rendszer ügyfélszolgálati rendszernek minősül. Piaci viszonyok között működő cégeknél az ügyfélszolgálat külön szervezeti egységet jelent, vezetése speciális menedzsment technikákat igényel.

Az ügyfélszolgálat munkatársai a modern intézmények frontemberei. Munkájuk nagyobb részt ún. készenléti készségeken alapul, a szakmai munkavégzés mellett munkakörük elengedhetetlen részét képezi a pszichés és szociális funkció, bizonyos esetekben és szerepkörökben a kifejezett szakmai munkavégzés háttérbe is szorulhat. Az ügyfélszolgálatok stratégiai fontosságúak az ügyfelek igényeinek, a külső környezet változásainak felmérésében, megfelelő menedzsment esetén ezek folyamatos adminisztrálásában.

Az ügyfélszolgálati, illetve betegtájékoztatási munka optimális esetben túlnyúlik az iroda és az intézmény falain. Egy modern betegtájékoztatási iroda részt kell, hogy vegyen az intézmény „outreach” programjainak megtervezésében és végrehajtásában. Tapasztalataink szerint ez kevés esetben működő modell a hazai intézményeknél, mivel a betegtájékoztatási irodák működése is jelentős fejlesztésre szorul. Általános tapasztalat, hogy az intézmények vagy nem rendelkeznek megfelelő betegtájékoztató anyagokkal, vagy ezek az anyagok az irodában nem állnak rendelkezésre.

A betegtájékoztatási irodák munka- és vendégtere is átalakításra szorul sok helyen. Külön kommunikációs kihívást jelent az intézetek számára az ügyfelek „meggyőzése” arról, hogy az időpontos vagy sorszámos rendszerek működőképeseek. Az esetek többségében a fenti rendszerek működtetése esetén is túlmultuózus jelenetek zajlottak le a betegfelvételi időszakban. Az ügyfelek (betegek, látogatók) megfelelő tájékoztatása jogi és biztonsági kérdéseket is felvet. A betegjogok biztosítása mellett a PR feladata a betegek és látogatók tájékoztatása pl. az intézet evakuációs rendjéről.

Kiemelt PR-feladat a betegfelvételi iroda és az intézet kommunikációjának javítása a kiadott, esetenként gyorsan változó információ megbízhatóságának növelése érdekében. Számos esetben az ügyfélszolgálati iroda dolgozói sem voltak megfelelően tájékozottak az intézmény működési rendjével és annak változásaival kapcsolatban. Az információt sokszor szűrtén, az iroda vezetőjén keresztül, vagy informális

módon kapták meg. A külföldi gyógyító intézetek általában nonstop betegtájékoztatási szolgálattal rendelkeznek, így nem alakulhat ki az a hazai gyakorlat, hogy a munkaidő letelte után a portaszolgálat vagy a biztonsági szolgálat emberei adnak az érdeklődők számára tájékoztatást.

A nagyforgalmú intézményekben az ügyfélszolgálat részét képezi az ún. help desk szolgálat, ahol általános információk megadásával segítik a belépőket az intézményben történő tájékozódásban.

Az ügyfélszolgálatok munkatársai szerint munkájukat a következő legfontosabb konfliktusforrások akadályozzák:

1. Nem megfelelő munkakörnyezet.
2. Nem megfelelő munkafolyamat-tervezés.
3. Nem megfelelő ügyfél-információs rendszer.
4. Általános segítő szolgálat (help desk) hiánya.
5. Szakmai anomáliák (kaotikus formanyomtatványok, ellentmondó szabályozás stb.).
6. Fokozott érzelmi leterhelés.
7. Nem megfelelő intézményes támogatás (hiányos szakmai kapcsolódás, HR politika stb.).

Az ügyfélszolgálati rendszerek további lényeges feladata, hogy a jogi normáknak megfelelő ügyfélforgalmi dokumentáció elkészítésével megbízható piacutatási adatok birtokába kerüljenek az intézmények.

## A HAZAI FEJLŐDÉS LEHETŐSÉGEI: VÁRHATÓ VÁLTOZÁSOK

A hazai gyógyító piacon, a ma érvényesülő tendenciákat alapul véve a piaci verseny élesedése várható. A megkérdezett gyógyító intézmények mindegyike egy tovább finomított, de a maihoz hasonlóan működő finanszírozási rendszer keretein belül képzeli el jövőjét. A bevételek tervezésénél csak elenyésző mértékben számolnak piaci jellegű tevékenységből származó plusz jövedelemmel. Néhány speciális helyzetű intézmény esetében azonban (mint például a gyermekellátás intézményei) karakteresebben megfogalmazódott az alternatív, piackonform bevételi lehetőségek keresésének igénye. Úgy tűnik tehát, hogy a megismert intézetek a zárt finanszírozási keretet felhasználva, egymással versenyezve kívánják a jövőben is működni.

Tapasztalataink szerint az elkövetkező években jelentős változások várhatóak az egészségügyi szolgáltatást nyújtó piacon, úgy, mint a társasági formaváltás, az Európai Unió csatlakozás, a külföldi betegek hazai intézetekben történő gyógykezelése, a

gyógyturizmus fejlesztése, a fizetőképes magyar vásárlói réteg megjelenése az egészségügyi szolgáltatást nyújtó piacon. Ezekre a változásokra az általunk megismert intézetek stabil stratégiával jelenleg nem rendelkeznek, ezért is tartjuk fontosnak az egészségügyi PR- és marketing-szemléletmód széleskörű megteremtését.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

COOPER, PHILIP D., LARRY M. ROBINSON (1982): *Health Care Marketing Management*, Aspen Publishers, Rockville, Maryland

CSÁKY, FEJÉR, MISZ, KIS, KOVÁCS, URBÁN (2001): *Egészségügyünk az ezredfordulón*, in: *Egészségügy Magyarországon*, MTA, Budapest

FORGÁCS IVÁN (2001): *A magyar egészségügy dilemmája*, in: *Egészségügy Magyarországon*, MTA, Budapest

HARSÁNYI Zs. – SZALKAI I. (2000): *Marketing az egészségügyben*, *Egészségügyi menedzsment*, 2 sz. 3. old. (június)

HEIMER-WAGNER, PETER, CHRISTIAN KÖCK (1999): *Az egészségügyi intézmények menedzsmentje*, Perfekt Kiadó, Budapest

LÉDER LÁSZLÓ (1999): *Egészségkommunikáció az ezredfordulón*, *Népegészségügy*, 2. sz.

LÉDER L. – MARCZELL V (2002): *48 óra PR és marketing az egészségügyben*, SOTE-EMK, Budapest

MARCZELL VIKTÓRIA (2002): *Strategic and Marketing Aspects in the Health Service Reform*, in: *Proceedings of the 2nd International Conference for Young Researchers*, Gödöllő

MARCZELL VIKTÓRIA (2002): *A hazai egészségügyi vállalkozások jellegzetes marketingproblémái*, in: *Alkalmazkodó Marketing Konferenciakötet*, Keszthely

NÉMETH GYÖRGY: *Kell-e reformálni az egészségügyet?*  
[www.euuzlet.hu/tanulmányok/nemeth2.html](http://www.euuzlet.hu/tanulmányok/nemeth2.html)

SHARF, ROD (1991): *Marketing for Health Services*, Open University Press, Philadelphia

VÁNYAI JUDIT – VISZT ERZSÉBET (1995): *A szolgáltatások növekvő szerepe*, *Közgazdasági Szemle*, 42 sz. 7–8 old.

*A szerzők: A Semmelweis Egyetem Egészségügyi Menedzser Központjának vezető oktatója, PhD. hallgató (leder@emk.sote.hu) a Semmelweis Egyetem Magatartástudományi Intézetében, A Budapest Gazdasági Főiskola adjunktusa, a Semmelweis Egyetem Egészségügyi Menedzser Központjának vezető oktatója, PhD hallgató (vmarczell@kvif.bgf.hu) a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán*