



Nemocnice Nové Město na Moravě,
příspěvková organizace

592 31 Nové Město na Moravě, Žďárská ul. 610
Tel.: 566 801 111, fax: 566 801 609, e-mail: sekretariat@nnm.cz
Bankovní spojení: Raiffeisen Bank č.ú. 1014026222 / 5500
IČO:00842001 DIČ: CZ00842001



NÁVRH SYSTÉMU NA STABILIZACI A NÁBOR NOVÝCH LIDSKÝCH ZDROJŮ V NEMOCNICI NOVÉ MĚSTO NA MORAVĚ, příspěvková organizace

Zadání:

Návrh systému na stabilizaci a nábor nových lidských zdrojů v nemocnici, tzn. systém zaměřený na řešení problému s nedostatkem zdravotnických pracovníků z dlouhodobého hlediska (lékařských, nelékařských) – účinné aktivity, motivační programy včetně návrhu způsobu jejich financování.

Zpracovala: JUDr. Věra Palečková

STRUČNÁ ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU NEDOSTATKU LÉKAŘŮ / NELÉKAŘŮ NA JEDNOTLIVÝCH ODDĚLENÍCH, V JEDNOTLIVÝCH OBORECH V NAŠÍ NEMOCNICI (viz. zejména požadavky, vypsane na webových stránkách nemocnice)

Lékaři

- ODN (lékař se spec. způs./základní kmen)
- Dětské oddělení (lékař se spec. způsob.)
- Interní oddělení – endokrinologie (lékař se spec. způs./základní interní kmen)
- Neurologie (lékař se spec. způs./ absolvent)
- Kožní oddělení (lékař se spec. způsob.)
- Gyn.-por. oddělení (lékař absolvent)
- OKLT – obor klinická biochemie (lékař se spec. způs./ absolvent)
- Chirurgie (2x lékař absolvent)
- Ortopedie (lékař absolvent)
- Rehabilitace (lékař se spec. způs./základní kmen)

Nelékaři:

- RHB oddělení: 4 fyzioterapeuti
- OKLT- OKB: 1 zdravotní laborant
- Interní oddělení: 2 zdravotničtí asistenti
- Chirurgické obory: 2 zdravotničtí asistenti

ANALÝZA SOUČASNÝCH MOŽNOSTÍ DOTAČNÍCH PROGRAMŮ

- Rezidenční místa lékaři/ nelékaři (dotační program Ministerstva zdravotnictví na specializační vzdělávání zdravotnických pracovníků ve vybraných oborech definovaných MZ) – JE VYUŽÍVÁNO V MAXIMÁLNÍ MOŽNÉ MÍŘE, DOTACE JSOU VŠAK VYUŽITY PLNĚ NA PLAT REZIDENTA NIKOLI JAKO MOTIVACE
- Náborový příspěvek lékaři až 100.000 Kč / nelékaři až 30.000,- Kč (motivační program zřizovatele, Kraje Vysočina, pouze u vybraných oborů, příspěvek nejprve hradí nemocnice a následně žádá kraj o poskytnutí příspěvku na úhradu nákladů spojených s vyplacením náborového příspěvku, podmínkou je setrvání zaměstnance v zaměstnaneckém poměru po dobu 5 let od uzavření pracovní smlouvy, ta je

uzavírána na dobu neurčitou) – JE VYUŽÍVÁNO OMEZENĚ, ZATÍM POUZE PRO LÉKAŘE (Neurologie 2x, Ortopedie 1x), KDY DŮVODEM JE OBAVA Z VNITŘNÍHO NAPĚTÍ NA ODDĚLENÍ A NEGATIVNÍ VNÍMÁNÍ STÁVAJÍCÍMI ZAMĚSTNANCI. U NELEKAŘŮ BYL DOPOSUD DOSTATEK ZÁJEMCŮ A NEBYLO NUTNÉ NÁBOROVÝ PŘÍSPĚVEK K NÁBORU VYUŽÍVAT.

NÁVRH

- **Zrušení oborové limitace pro náborové příspěvky poskytované zřizovatelem.**
 - **Zajištění předfinancování náborových příspěvků ze strany zřizovatele tzn. bez nutnosti vyplácet příspěvek předem z rozpočtu nemocnice.**
 - **Zvýšení náborového příspěvku pro nelékaře na 50.000,- Kč u vybraných problematicky obsazovaných oborů – fyzioterapeut, radiologický asistent, zdravotnický laborant, zdravotnický asistent, nutriční terapeut.**
 - **Nárok pouze při pracovním úvazku 1,0.**
 - **Je na místě tuto formu náboru a následné stabilizace zachovat, a to jako podpůrnou.**
- Stipendium lékařů až 5.000,- Kč měsíčně / nelékaři až 2.000,- Kč měsíčně (motivační program zřizovatele Kraje Vysočina pro studenty předposledních/posledních ročníků, stipendium nejprve hradí nemocnice a následně žádá kraj o poskytnutí příspěvku na úhradu nákladů spojených s vyplacením stipendia, podmínkou je uzavření pracovní smlouvy na dobu neurčitou a setrvání studenta-zaměstnance v zaměstnaneckém poměru po dobu 5 let od uzavření pracovní smlouvy) – NEBYLO DOPOSUD NEMOCNICÍ VYUŽÍVÁNO

NÁVRH STIPENDIJNÍHO PROGRAMU

- **Je na místě tuto formu náboru a následné stabilizace zachovat, a to jako podpůrnou.**
- **Zajištění předfinancování stipendií ze strany zřizovatele tzn. bez nutnosti vyplácet příspěvek předem z rozpočtu nemocnice**
- **Vytvořit jednotná Pravidla zřizovatele pro poskytování stipendií studentům:**

- určeno pro studenty VŠ a VOŠ v předposledním a posledním ročníku studia,
 - stipendium poskytováno přednostně studentům s trvalým bydlištěm v Kraji Vysočina, možnost udělení individuální výjimky i pro studenty z jiných regionů,
 - stipendium poskytováno ve výši student-lékař 5000 Kč/měsíc, student-nelékař 3000 Kč/měsíc,
 - výběr studentů pro zařazení do stipendijního programu bude v režii nemocnice na základě motivačního dopisu a následného osobního pohovoru se studentem,
 - nemocnice následně požádá kraj o poskytnutí účelové dotace k úhradě stipendií vybraným studentům pro daný kalendářní rok,
 - nemocnice uzavře se studentem smlouvu o poskytnutí stipendia, v rámci které se student zaváže nastoupit do pracovního poměru v nemocnici a setrvat v něm po dobu 5 let od uzavření pracovního poměru,
 - konkrétní práva a povinnosti studenta a nemocnice budou blíže upraveny smlouvou o poskytování stipendia,
 - student je povinen pravidelně (1 – 2 x ročně) informovat nemocnici o průběhu svého studia zejména plnění svých studijních povinností,
 - součástí je informování dotčených škol o stipendijním programu nemocnice - požadovaných odbornostech a počtu stipendijních míst,
 - informace o stipendijním programu umístit na webové stránky nemocnice.
- Dotace Úřadu práce (dotační program Úřadu práce nazvaný „Společensky účelná pracovní místa“, cíleně zaměřený na uchazeče o zaměstnání v evidenci ÚP, nelze využít na dlouhodobou stabilizaci zaměstnance, neboť příspěvek je poskytován po omezenou dobu) – JE VYUŽÍVÁNO ČÁSTEČNĚ POUZE PRO NELÉKAŘE V EVIDENCI ÚP, DOTACE JSOU UČELOVĚ VÁZÁNY NA PLAT ZAMĚSTNANCE A NELZE JE POUŽÍT JAKO MOTIVACI, NICMÉNĚ JE TO URČITÁ FORMA NÁBORU ZAMĚSTNANCŮ.

NAVRHOVANÝ SYSTÉM PRO NÁBOR A STABILIZACI ZDRAVOTNICKÝCH PRACOVNÍKŮ

Systém má dvě fáze, a to jednak **nábor či získání zaměstnance** a následně jeho **stabilizace** v nemocnici. Jedna fáze bez druhé nemůže fungovat.

Stávající formy náboru se soustředí pouze na klasické inzeráty a osobní kontakty. Je však třeba hledat i nové metody náboru i výběru nových zaměstnanců (využití sociálních sítí - Linked-in, Facebook; využití kvalitních poskytovatelů služeb v oblasti vyhledávání kandidátů na klíčové pozice). **Důležitou a často zanedbávanou složkou je důraz na pozitivní prezentaci nemocnice a jejích výsledků, dobře prováděná péče na odborné a moderní úrovni, ocenění pacientů stran přívětivosti prostředí, pověst mezi odbornými kruhy včetně toho, zda a jak se mladému lékaři v nemocnici věnují (skutečná podpora a vedení ze strany staršího a zkušeného lékaře), jaká je podpora vzdělávání mladých lékařů (dostupná odborná literatura), zda má podporu ve vzdělávacích akcích (umožnění účasti na kongresech, přednáškách, umožnění plnění předatestačních podmínek zejména stáží) a v neposlední řadě zda má vůbec časový prostor se vzdělávat.**

Stabilizace zaměstnance začíná okamžikem jeho přijetí, klíčové je období adaptačního procesu nového zaměstnance, kdy dochází k jeho formování, sdílení vnitřní kultury zaměstnavatele, vytváří si vztah k danému zaměstnavateli. Na to navazuje období specializačního vzdělávání, kde pro stabilizaci zaměstnance jsou **klíčové podmínky pro vzdělávání - klíčová je podpora ze strany přiděleného školitele, který působí jako rádce, zapojení nového zaměstnance do projektů nemocnice, budování pocitu sounáležitosti a spoluodpovědnosti za oddělení i nemocnici.** Ocenění významné práce zaměstnance, jeho životní a pracovní výročí.

Při stabilizaci je důležité i zajištění ostatních potřeb nového zaměstnance – zajištění ubytování v místě výkonu práce, možnosti dalšího vyžití v nemocnici (jazykové vzdělávání, neformální akce v daném městě, ale také vhodné pracovní oblečení (padnouce, neseprané, nevyšisované).

Lékaři

A/ Nábor nových zaměstnanců

- maximální využití motivačních finančních pobídek (náborové příspěvky) pro absolventy ve všech oborech (rozpočet zřizovatele)

- systém monitorace místních mediků v posledních ročnících fakulty (nejlépe při vykonávání praxe u nás) a aktivně je pozvat na rozhovor s nabídkou práce v určitých oborech a nabídkou stipendia (rozpočet zřizovatele) – viz stipendijní program.
- pozitivní prezentace nemocnice, jejích výsledků, prezentace práce s mladými lékaři.

B/ Stabilizace stávajících zaměstnanců

- na každém oddělení zajistit, aby lékař odpovědný za adaptační proces a vzdělávání nového zaměstnance dostával finanční ohodnocení (z peněz na rezidenční místa lékařů nebo z rozpočtu zřizovatele) a provázel důsledně mladého lékaře výukou až k atestaci.
 - **V nemocnici budou vypracována interní pravidla pro výkon funkce školitele včetně rozsahu předpokládané činnosti školitele, systému kontroly a odměňování.**
- zajistit a deklarovat účast lékařů v tréninku každoročně na největším výročním kongresu daného oboru + jeden specializační kurz za dobu přípravy (z rezidenčních peněz),
- zajišťovat potřebnou odbornou studijní literaturu včetně odborných časopisů prostřednictvím knihovny nemocnice (prostředky nemocnice, dary na vzdělávání lékařů),
- zajistit systém odborných seminářů v nemocnici na jednotlivých odděleních s volným pohybem a účastí mladých lékařů na nich (např. mladý chirurg má přístup na seminář ARO - každou středu ráno),
- pořádat odborné semináře Purkyňovy společnosti každý měsíc 1 odbornost, zapojení mladých lékařů do přípravy seminářů a prezentací,
- udržování akreditací na vzdělávání lékařů v jednotlivých oborech pro umožnění vzdělávání mladých lékařů.

Nelékaři

A/ Nábor nových zaměstnanců - nelékařů

- Náborový příspěvek začít využívat u nelékařských pracovníků všech profesí, kde hrozí jejich nedostatek (viz analýza současného stavu).
- **Zvýšit částku pro nelékaře z 30 000 Kč na 50 000 Kč.**
- Vhodná stabilizace studentů nelékařských oborů formou stipendijního programu (fyzioterapeuti, radiologičtí asistenti, zdravotničtí laboranti, nutriční terapeuti, zdravotničtí asistenti) – viz stipendijní program.
- Pozitivní prezentace nemocnice, jejích výsledků, prezentace práce s mladými lékaři.

B/ Stabilizace stávajících zaměstnanců – lékařů

- Využít část peněžních prostředků z rezidenčních míst na školitele (zkušené lékařské pracovníky) jako finanční motivaci.
 - o **V nemocnici budou vypracována interní pravidla pro výkon funkce školitele včetně systému kontroly a odměňování.**
- zajišťovat potřebnou odbornou studijní literaturu včetně odborných časopisů prostřednictvím knihovny nemocnice (prostředky nemocnice, dary na vzdělávání),
- pořádat odborné semináře v nemocnici napříč jednotlivými odděleními 1x měsíčně.

STÁVAJÍCÍ PROSTŘEDKY STABILIZACE ZAMĚSTNANCŮ - BENEFITY

- Zaměstnanecké benefity:
 - o podpora zaměstnance při odborném a specializačním vzdělávání – dle KS
 - o příspěvky z FKSP (příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní připojištění, dětskou rekreaci, odměny při pracovní a životní výročí, poukázky Fokus Pass, sociální výpomoci a půjčky v závažných životních situacích zaměstnance, finanční dar dárcům krve) – dle KS
 - o zvýhodněné volání T-mobile pro zaměstnance a rodinné příslušníky,
- **Zvážit možnost opětovného zavedení zaměstnaneckých benefitů zrušených od 1.7.2014 podle Pravidel Kraje Vysočina č. 14/2015 čl. 10 odst. 4, které měly v nemocnici svou historickou tradici.**

Jedná se o tyto benefity:

- Poskytnutí volného nadstandardního pokoje při hospitalizaci zaměstnance bez úhrady nadstandardních nákladů.
- Bezplatné využití bazénu pro osobní potřebu zaměstnance v areálu nemocnice.
- Poskytování cenové zvýhodněného stravování zaměstnancům pracujícím na základě dohod konaných mimo pracovní poměr v případě, že jejich přítomnost v práci trvá v daném pracovním dni alespoň 3 hod
- Poskytování dalšího hlavního jídla zaměstnancům, kteří vykonávají práci déle než 11 hod. v úhrnu s povinnou přestávkou v práci
- Poskytování cenové zvýhodněného stravování bývalým zaměstnancům – důchodcům
- Poskytnutí pracovního volna v max. délce 3 týdny s náhradou platu zaměstnancům k činnosti vedoucích táborů pro děti a mládež nebo jejich zástupců, instruktorů, zdravotníků
- Možnost přednostního ošetření v odborných ambulancích nemocnice.

DALŠÍ NOVÉ MOŽNOSTI PODPORY STABILIZACE ZAMĚSTNANCŮ

- Vzdělávání vedoucích zaměstnanců v efektivním řízení lidských zdrojů
- Využívání prostředků nefinanční motivace (péče o zaměstnance, stabilizace)
 - další rozvoj zaměstnanců (semináře na soft-skills - týmová spolupráce, prevence syndromu vyhoření, rozvoj komunikačních dovedností; jazykové vzdělávání),
 - podpora a pochvala zaměstnanců (naplňovat potřebu uznání a respektu),
 - hledat možnosti zapojení zaměstnance do různých projektů, akcí (naplňovat potřebu seberealizace),
- Vytváření pozitivního klima na pracovištích (využití funkce mediátora, interaktivní pracovní skupiny)
- Zavedení systému supervizi – využití nemocničního kaplana a klinické psycholožky nemocnice,
- Rozšíření možností zaměstnaneckých benefitů – zavedení tzv. sick-days (zdroj vlastní)
- Využívání prostředků finanční motivace – veřejně udělená odměna za každoroční mimořádný výkon nebo za práci nad rámec pracovních povinností lékař/ nelékař - (zdroj vlastní)
- Motivace k uzavírání kvalifikačních dohod u zaměstnanců – prostředek pro zajištění jejich stabilizace v organizaci po dobu min. 3-5 let od získání specializačního vzdělání.

- **Vytvořit informační materiál ke kvalifikačním dohodám s cílem poskytnout vedoucím zaměstnancům ucelené informace včetně oboustranných přínosů pro zaměstnavatele i zaměstnance.**
- Možnost práce na snížené úvazky – využíváno již v současné době, ale není dostatečně prezentováno.
- Zaměstnanecká školka – jednání s Městem NMnM v rámci uzavřeného Memoranda o spolupráci o využití kapacity v Mateřských školách Nové Město na Moravě pro děti zaměstnanců nemocnice, což umožní rychlejší nástup či zvýšení úvazků u stávajících zaměstnanců.
- Zaměstnanecké byty - na základě domluvy s Městem NMnM v rámci uzavřeného Memoranda o spolupráci poskytnutí bytu v případě potřeby pro nového zaměstnance.