

**Návrh systému na stabilizaci a nábor nových lidských zdrojů v Nemocnici Třebíč,
příspěvkové organizaci**

Osobní úkol (cíl) č. 1 pro ředitele nemocnic schválený usnesením rady kraje č. 0372/09/2016/RK
dne 8. 3. 2016

Organizace: Nemocnice Třebíč, příspěvková organizace (dále pouze NTR)

Zpracovatel: Ing. Eva Tomášová

1. Popis problému:

Lidské zdroje patří k základnímu vstupu celého systému poskytování zdravotních služeb. Celorepublikově nemocnice řeší problém nedostatku zaměstnanců – jak lékařů, tak nelékařských zdravotnických pracovníků. Je proto nezbytně nutné věnovat této oblasti patřičnou pozornost.

Nedostatek zdravotnických pracovníků profese lékař vyplývá především z toho, že zaměstnanci:

- nemají dostatečné finanční ohodnocení (v porovnání s privátními lékaři),
- zvyšující se průměrný věk,
- nepříznivým trendem je i narůstající feminizace na pozici lékař/ka téměř ve všech oborech,
- výrazným objemem přesčasové práce,
- komplikovaným systémem vzdělávání, zejména postgraduálního vzdělávání...

Nedostatek zdravotnických pracovníků nelékařských profesí vyplývá především z toho, že zaměstnanci:

- jsou přetěžováni,
- pracují ve stresujícím pracovním prostředí,
- mají poměrně velké množství neproplacené přesčasové práce,
- komplikovaný systém vzdělávání...

V NTR postupně přibývá problémů s personálním obsazením zdravotnických pozic.

V současné době evidujeme požadavky na obsazení 29,3 úvazku lékaře/řky, a to jednak z důvodu plošného nedostatku lékařů ve vybraných oborech, ale i velkého počtu lékařek na mateřské a rodičovské dovolené, z důvodu plánované budoucí generační obměny a budoucího zprovoznění emergency a nukleární magnetické rezonance (NMR).

	chybějící počty k 30. 4. 2016
Oddělení ARO	2,6
Dětské a novorozenecké oddělení	2
Chirurgické oddělení	3
Gynekologicko-porodnické oddělení	2,1
Infekční oddělení	0,8
Interní oddělení	4
Kožní oddělení	2
Neurologické oddělení	1
Ortopedické oddělení	1
Rehabilitační oddělení	1
Plicní oddělení (TRN)	1
Urologické oddělení	2,8
Centrální laboratoř	2
Patologie	1
Radiodiagnostické oddělení	3
Celkem	29,3

V současné době evidujeme požadavky na obsazení 15,9 úvazku nelékařských zdravotnických pracovníků, a to převážně všeobecných sester na chirurgickém oddělení a již stávajícím nedostatkem radiologických asistentů včetně zohlednění budoucího zprovoznění NMR.

	chybějící počty k 30. 4. 2016
Všeobecná sestra	5,5
Sanitář	1
Ortoptista	1,4
Ergoterapeut, fyzioterapeut	1,2
Zdravotní laborant	2
Radiologický asistent	4,8
Celkem	15,9

2. Popis současného stavu:

V současné době se personální oddělení zabývá náborovými aktivitami pomocí následujících aktivit a personálního marketingu:

- inzerce volných pracovních pozic na internetových stránkách NTR,
- inzerce volných pracovních pozic na internetových stránkách Krajského úřadu Kraje Vysočina,
- inzerce volných pracovních pozic v odborných médiích, např. Tempus Medicorum,
- inzerce volných pracovních pozic na úřadu práce,
- dle potřeby inzerce volných pracovních pozic v placených médiích,
- aktivní prezentace na studentských veletrzích např. VPUMF Veletrh pracovního uplatnění v medicíně a farmacii v Hradci Králové, TRIMED Job 2015 v Praze,
- aktivní prezentace NTR a volných pracovních míst, stipendijních programů na školách např. Vysoká škola polytechnická Jihlava,
- nabídka a realizace studentské praxe (dle podmínek Pravidel).

Zaměstnanci jsou odměňováni na základě platových tarifů.

Odměňování zaměstnanců vyplývá ze zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Dle § 123 tohoto zákona se stanoví způsob zařazování zaměstnanců do platových tříd. Podle tohoto ustanovení se do platové třídy zaměstnanec zařadí podle nejnáročnější práce, kterou v rámci druhu práce vykonává.

Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do daného platového stupně (1-12) příslušné platové třídy. Započitatelnou praxi posuzuje personální oddělení na základě zaměstnancem předložených dokladů. Tento postup upravuje nařízení vlády č. 564/2006 Sb., § 4, ve znění pozdějších předpisů. Ve vybraných případech zaměstnavatel určuje zaměstnanci platový tarif v rámci rozpětí platových tarifů stanovených pro nejnižší až nejvyšší platový stupeň příslušné platové třídy (NV 564/2006 Sb., § 6).

Dále zaměstnavatel zaměstnancům přiznává **příplatky** např. osobní, za vedení, zvláštní, za ztížené prostředí atd.

Kromě platového ohodnocení zaměstnavatel využívá i motivaci zaměstnanců prostřednictvím benefitů, které jsou plánovány i pro budoucí období:

Benefity čerpané z FKSP:

1. Příspěvek na závodní stravování.
2. Sociální výpomoc.
 - Návratná sociální výpomoc.
 - Nenávratná sociální výpomoc.
3. Finanční odměny.
 - Odchod do důchodu.
 - Životní výročí 50 let věku.
 - Dárci krve.
4. Nepeněžní dary při životní jubileu 50, 55 a 60 let věku.
5. Příspěvek na očkování proti chřipce, klíšťové encefalitidě a hepatitis A.

6. Příspěvek na penzijní připojištění.
7. Příspěvek na sportovní aktivity.
 - Poukázky na rehabilitační oddělení nemocnice.
 - Příspěvek na pronájem tělocvičen.
 - Poukázky do Aquaparku Laguna.
8. Příspěvek na kulturní aktivity.

Ostatní benefity:

9. Odměny za aktivní rozvoj znalostí a schopností (při úspěšném složení atestační či specializační zkoušky).
10. Zvýhodněné volání pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky.

3. Návrh řešení, zdůvodnění:

Cílem této priority je vytvářet vhodné podmínky:

- k udržení kvalifikovaných zaměstnanců,
- motivačního charakteru, aby se nemocnice stala atraktivním zaměstnavatelem.

Z cílených průzkumů vyplývá¹, že zaměstnanci mezi hlavní preference zaměstnání uvádějí:

- pracovní kolektiv,
- plat²,
- možnost dalšího vzdělávání,
- lokalita nemocnice (dostupnost, doprava), vztah k ubytovacím kapacitám,
- možnost kariérního růstu,
- možnost odborného růstu – operativa...

Studenti mezi preferované zaměstnavatele uvádí nemocnice zřizované krajem³.

Aby byla nemocnice „atraktivní“ pro zájemce o zaměstnání je důležité:

- Udržet šíři akreditovaných oborů, případně zvýšení stupně akreditace u některých oborů. Naskýtá se tak příležitost pro nemocnici i pro studenty, aby na „vyšších“ pracovištích absolvovali minimální čas vzdělávacího programu.
- Lékaře L1,2 motivovat bezproblémovým a rychlým získáním specializace.
- Primáři: motivace zaměstnanců, praktikantů vlastní osobností, dobrým kolektivem a pozitivní atmosférou a prostředím na pracovištích.

Návrh personálního marketingu a náborových aktivit:

1. Studenti středních škol – setkání

V rámci personálního marketingu pravidelně organizovat setkání se studenty. Setkání by mělo za cíl motivovat studenty ke studiu a propagovat NTR v pozitivním světle (jistota zaměstnání na trhu práce, společenské uznání, finanční ohodnocení...).

Organizace a zajištění: personální oddělení NTR s vyčleněným garantem za lékařskou, ošetrovatelskou péči.

Finanční náklady: podílí se organizace sama.

2. Studenti VŠ

Personální marketing zacílit na studenty lékařských/nelékařských fakult.

2.1. Účast na veletrzích práce

Účast na studentských pracovních veletrzích (nabídka zaměstnání, komunikace výhod zaměstnání v ČR/nevýhod zaměstnání v zahraničí – postavení cizince z východních zemí, obdobné množství přesčasové práce...).

¹ Tato data jsme získali z Barometru českého zdravotnictví, osobních rozhovorů ze studentských veletrhů, z rozhovorů se současnými zaměstnanci.

² Lékaři absolventi uvádí, že představa nástupního platu je okolo 30-35 000,- Kč, zdroj Barometr českého zdravotnictví.

³ Zdroj: Barometr českého zdravotnictví.

Aktivní komunikace se studenty, jejichž kontakty jsme získali na veletrzích.

Organizace a zajištění: personální oddělení NTR.

Finanční náklady: +/- 25 000 Kč, podílí se organizace sama.

2.2. Praxe

Nabídka bezplatných praxí studentům, kteří nyní nesplňují kritéria bezplatné praxe dané zřizovatelem NTR.

O praxi žádají i studenti, kteří mají kořeny v regionu Vysočiny, ne však trvalé bydliště. Mají zájem o zaměstnání v nemocnici. Nechtějí však platit praxi, neboť je to pro ně finančně nákladné. Proto si dovoluji navrhnout přehodnocení strategie dané Pravidly rady kraje Vysočina o zajištění odborných praxí a stáží ve zdravotnických zařízeních zřizovaných krajem Vysočina 12/2010 ze dne 6. 11. 2010 s možností bezplatné praxe i pro ostatní studenty s osobní či místní vazbou k regionu.

Organizace a zajištění: personální oddělení s vyčleněným garantem za lékařskou, ošetrovatelskou péči.

Finanční náklady: přímé náklady nevznikají. Nepřímé náklady vznikají v souvislosti s personálním zajištěním praxe a garancí praxe. Na nákladech se podílí organizace sama.

2.3. Stipendia

V současné době je možné poskytnout studentům stipendia pro podporované nedostatkové lékařské a nelékařské obory.

Stipendia mohou činit až 5 000 Kč u studijních oborů lékařských povolání, až 2 000 Kč u studijních oborů nelékařských povolání.

Na finančních nákladech se podílí zřizovatel NTR.

Organizace a zajištění: personální oddělení NTR.

Navrhují aktivitu ponechat a bude více prezentováno studentům.

2.4. Nabídka brigád

V rámci budování vztahu k potencionálnímu zaměstnavateli nabízet studentům možnost brigády během studia v oblasti nekvalifikované práce, např. studentům lékařských fakult nabízet pracovní pozici sanitáře.

Organizace a zajištění: personální oddělení s vyčleněným garantem za lékařskou, ošetrovatelskou péči.

Finanční náklady: podílí se organizace sama.

3. Ubytování

V případě, že „přilákáme“ zaměstnance, který nemá možnost vlastního ubytování, najít možnost výhodného ubytování.

- Ubytovna na 6 měsíců zdarma pro nové zaměstnance, což umožní jejich tzv. „rozjezd“.
- Technické zhodnocení budovy D (současné pracoviště hemodialýzy) po dostavbě chirurgického pavilonu na ubytovnu, garsonky či byty 1+1.
- Byty (nájemní): možnost přidělení osobně řešena se starosty měst Třebíč, Jaroměřice nad Rokytnou, Moravské Budějovice.

Organizace a zajištění: personální oddělení NTR.

Odhadované finanční náklady (budova D): v tuto chvíli nelze vyčíslit. Návrh řešení bude nejprve projednáván s příslušnými radními KV s výhledem využití budovy a nastavením strategie do budoucna.

4. Cizinci

K personální krizi bude třeba hledat řešení i náborem ze stran cizinců. Bariérou bývají jazykové znalosti cizinců. Znalosti bývají obvykle na úrovni A1 - B1, přičemž potřebná minimální znalost je úroveň B2. Pro cizince je problematické získání vyšší znalosti českého jazyka, pokud je cizinec situován v zahraničí. Není zde možnost výuky vyššího stupně českého jazyka.

V případě splnění požadovaných odborných znalostí přijmout kandidáta do pracovního poměru na dobu určitou, např. na dobu 6 měsíců a zajistit mu intenzivní jazykovou výuku českého jazyka.

Organizace a zajištění: personální oddělení NTR s vyčleněným garantem za lékařskou, ošetrovatelskou péči.

Finanční náklady:

- Jazyková výuka: 52 000,- Kč/6 měsíců studia/2 hodiny v pracovní dny.
- Odměna garantovi: 10 000,- Kč.

Návrh finančního krytí nákladů:

- Náklady za jazykovou výuku: NTR a zřizovatel?
- Náklady spojené s odměnou garantovi hradí nemocnice.

5. Inzerce/ profesionální personální agentury

V případě vyhledávání lékařů se specializovanou činností využít tyto zdroje:

- Inzerce placená v odborných médiích (Medical Tribune, Tempus Medicorum).
- Oslovit profesionály, kteří napřímo vyhledávají kvalifikované zaměstnance.

Organizace a zajištění: personální oddělení NTR.

Finanční náklady: v tuto chvíli nelze vyčíslit.

Na těchto nákladech se podílí organizace sama.

6. Současní zaměstnanci - lékaři

U současných zaměstnanců zaměřeni především na tato motivační kritéria:

- Přehodnocení platového ohodnocení zaměstnanců v závislosti na finančních možnostech daných platnou úhradovou vyhláškou.
- Podpora přátelské a profesionální atmosféry v rámci pracovních kolektivů posílená školeními společnosti Efekt Plus, která byla zahájena etapově v roce 2016 pro všechny řadové zaměstnance NTR.
- Udržení minimálně stávajícího spektra prováděných výkonů (zajištění profesního růstu) s možností rozšíření v rámci poskytování ambulantní péče, např. revmatologie, algeziologická ambulance apod.

V Třebíči dne 26. 4. 2016