

Změnou vnitřní kultury ke stabilizaci zaměstnanců a zvýšení kvality zdravotní péče

Prakticky denně lze ve veřejnoprávních i odborných médiích zaregistrovat zprávy o nedostatku zdravotnického personálu v českých nemocnicích. V ZDN 41/2009 jsme se již věnovali tomu, jak mohou manažeři zvyšovat úroveň personálu opatřeními v oblasti nábory a výběru zaměstnanců, jejich adaptace a stabilizace. Dnes se na řešení tohoto problému podíváme z poněkud odlišného úhlu.



Ing. Petr Váňa
M. C. Triton

V celorepublikovém průzkumu spokojenosti zaměstnanců nemocnic uvedlo více než 62 % respondentů jiné důvody nespokojenosti než výši platu. Je tedy zřejmé, že prostor k eliminaci negativního vlivu situace na trhu práce na zdravotnická zařízení a v jeho důsledku na kvalitu poskytované péče, se nalézá také ve vnitřní kultuře nemocnic. Jak je možné přistoupit k její změně s cílem podpořit stabilizaci klíčových zaměstnanců a zvýšit kvalitu zdravotní péče, si ukážeme na konkrétním příkladu jedné velké nemocnice.

Fakta

- V uplynulém období byl v nemocnici zaznamenán nejvyšší úbytek a nejnižší přírůstek zdravotníků-nelékařů v porovnání se srovnatelnými poskytovateli.
- Fluktuace zdravotníků-nelékařů v nemocnici se pohybuje mezi 15 a 20 procenty (aktuálně chybí cca 100 zaměstnanců na těchto pozicích).
- Náklady na „výměnu“ jedné zdravotní sestry se pohybují v průměru kolem 120 tisíc Kč (podle výše platu), takže celkové náklady jdou do milionů.
- Proběhly průzkumy spokojenosti „řadových“ zdravotníků-nelékařů – výsledky se značně odchylojí od každodenní praxe a zkušenosti.
- Nedostatek kvalifikovaných zdravotníků-nelékařů zvyšuje tlak a zátěž na stávající zaměstnance a nutně vede ke snížení kvality péče.

Situace na trhu práce je výrazně ovlivněna legislativou v oblasti

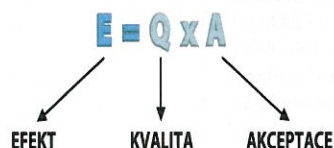
vzdělávání zdravotníků-nelékařů. V nemocnicích stále platí tradiční paradigma – „lékař je bůh, sestra je služka“ (a ve velkých nemocnicích dvojnásob).

Zjištění a potřeby

- Pouze zvýšení platů nepředstavuje dlouhodobé řešení.
- Cestou k dlouhodobé stabilizaci zaměstnanců je změna vztahů na pracovišti i s pacienty.
- Práce se vztahy (vnitřní kulturou) a jejich změna ve velké organizaci (zmiňovaná nemocnice má téměř 5000 zaměstnanců) má své zákonitosti.
- S ohledem na situaci na trhu práce se ukazuje, že i ve zdravotnictví platí, že kdo chce být úspěšný, musí mít kvalitní lidi.
- Existuje následující obecně platná hierarchie motivů zaměstnanců (zdravotnictví nevyjímaje):



Doporučení

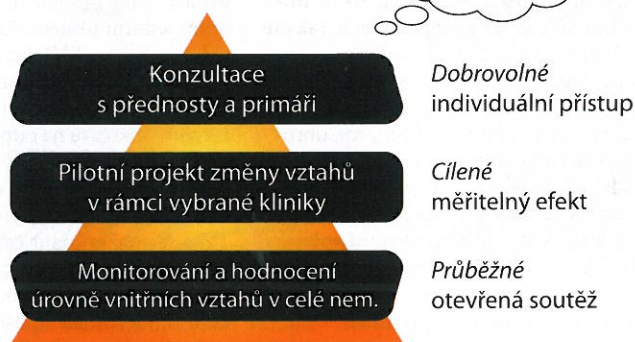


EFEKT

- Stabilizace klíčových zaměstnanců.
- Snížení fluktuace (nákladů).
- Zlepšení vnitřní kultury.

- Průběžný sběr dat pro hodnocení úrovně vnitřních vztahů, 1x za 4 měsíce vyhodnocení, zveřejnění výsledků, odměny.

KVALITA a AKCEPTACE řešení



Návrh postupu realizace změny vztahů na pracovišti

1. etapa – příprava a zahájení projektu:

- Verifikace průzkumů spokojenosti zaměstnanců, opatření.
- Vypracování metodiky hodnocení úrovně vztahů.
- Výběr kliniky pro pilotní projekt.
- Vyhlášení projektu.
- Výběr přednostů a primářů pro individuální konzultace.

Časová náročnost: 3 měsíce.

2. etapa – realizace pilotního projektu:

- Individuální konzultace s jednotlivými přednosty a primáři v rozsahu 2x 2 hodiny měsíčně.
- Realizace pilotního projektu: – identifikace projevů „nekvality“ vztahů, – kultivace vztahů (workshopy, field assistance, tréninky, řízené rozhovory s vybranými zaměstnanci).

Časová náročnost: 12 měsíců.

3. etapa – realizace projektu

- Rozšíření projektu na další pracoviště na základě úspěšné realizace 2. etapy (zejména pilotního projektu) v duchu „funguje to“.
- Aplikace vyzkoušené nejlepší praxe v rámci nemocnice s širším zapojením vlastních zaměstnanců.
- Trvalé měření parametrů změny vnitřní kultury a v jejím důsledku stabilizace zaměstnanců.

Ve výše popsaném projektu se ukázalo, že rozhodující je vyvolat a povzbudit na pracovištích otevřenou komunikaci o otázkách úzce souvisejících s motivací a stabilizací zaměstnanců. Důraz na kvalitní vztahy na pracovišti, vyhovující pracovní podmínky a perspektivu v zaměstnání totiž, kromě vydefinovaných a dodržovaných hodnot firmy, představuje klíč k ozdravení vnitřní kultury společnosti, případně k její pozitivní transformaci. ■