



Nábor a udržení zdravotnických pracovníků v Evropě

Souhrnná zpráva

EVROPSKÁ KOMISE

Generální ředitelství pro zdraví a bezpečnost potravin
Ředitelství D – Zdravotní systémy a produkty
Útvar D.2. – Zdravotnické systémy

*Evropská komise
B-1049 Brusel*

Nábor a udržení zdravotnických pracovníků v Evropě

***Europe Direct is a service to help you find answers
to your questions about the European Union.***

Freephone number (*):

00 800 6 7 8 9 10 11

(*) The information given is free, as are most calls (though some operators, phone boxes or hotels may charge you).

LEGAL NOTICE

This report was produced under the EU Consumer Programme (2014-2020) in the frame of a specific contract with the Consumers, Health, Agriculture and Food Executive Agency (Chafea) acting on behalf of the European Commission.

The content of this report represents the views of the authors and is their sole responsibility; it can in no way be taken to reflect the views of the European Commission and/or Chafea or any other body of the European Union.

The European Commission and/or Chafea do not guarantee the accuracy of the data included in this report, nor do they accept responsibility for any use made by third parties thereof.

More information on the European Union is available on the Internet (<http://europa.eu>).

Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014

© European Union, 2015

Reproduction is authorised provided the source is acknowledged.

SOUHRNNÁ ZPRÁVA

Téma nábora a udržení zdravotnických pracovníků zajímá každého, neboť každý z nás se v určité fázi svého života ocitá v pozici pacienta. Pacienti si zaslouhují přístup ke kvalitní péči poskytované kvalifikovaným personálem. A stejně tak si zdravotničtí pracovníci zaslouhují pracovat v prostředí nabízejícím dostatečnou podporu, kde počet pracovníků umožňuje poskytování bezpečné a kvalitní péče.

Mnoho členských států EU hlásí obtíže v oblasti udržení a nábora zdravotnických pracovníků. Tyto obtíže často souvisejí s náročným hledáním správného počtu zdravotnických pracovníků disponujících těmi správnými dovednostmi v těch správných geografických oblastech tak, aby bylo možno uspokojovat měnící se potřeby obyvatel i zdravotnických systémů. Problémy související s náborem a udržením pracovníků nabývají na naléhavosti s tím, jak se zvyšují nároky na zdravotnictví jako celek a jak se současně snižuje počet zdravotnických pracovníků, neboť mnozí z nich dosahují důchodového věku, což ohrožuje dlouhodobou udržitelnost evropských systémů zdravotnictví a přístupu ke zdravotní péči.

Trendy na pracovních trzích a prognózy vývoje odborné kvalifikace naznačují, že ve střednědobém horizontu hrozí nedostatek kvalifikovaných pracovníků v oblasti zdravotnictví a sociální péče¹. Na zasedání Rady v červenci 2012 diskutovali ministři zdravotnictví členských států EU o vysokém potenciálu zaměstnávání pracovníků ve zdravotnictví a o potřebě inovativních přístupů a strategií, které by přilákaly do tohoto oboru mladé lidi a vybavily je těmi správnými dovednostmi potřebnými ve zdravotnictví (Evropská komise, 2012).

Tato studie, která je výsledkem zakázky zadané Evropskou komisí v roce 2013 na základě výběrového řízení, se snaží identifikovat a analyzovat účinné strategie nábora a udržení zdravotnických pracovníků. Jejím cílem je také nabídnout zkušenosti a inspiraci pro rozvoj organizačních strategií a personální politiky v Evropě. Součástí studie je přehled literatury, osm případových studií zaměřených na nábor a udržení pracovníků, které pokrývají 40 konkrétních případů z 21 zemí, a dva workshopy, na nichž se setkali odborníci se zainteresovanými partnery působícími v oblasti nábora a udržení zdravotnických pracovníků.

Osm případových studií se zaměřuje na následující témata pokrývající celou trajektorii profesní kariéry zdravotnických pracovníků:

Osm vybraných témat pro hloubkovou studii

Přilákání mladých pracovníků do zdravotnictví

Přilákání a udržení všeobecných praktických lékařů pro posílení primární péče v regionech s nedostatkem zdravotnických pracovníků

Poskytování školení, vzdělávání a příležitostí pro výzkum pro celoživotní kariéru

Přilákání zdravotních sester prostřednictvím rozšiřování praxe a rozvoje pozic s širší způsobilostí

Zajišťování dobrého pracovního prostředí na základě odborné autonomie a zapojení pracovníků

Zvyšování atraktivity nemocničních pracovišť posilováním rodinného přístupu

¹ CEDEFOP (2012). Prognózy poptávky a nabídky dovedností (http://www.cedefop.europa.eu/files/5526_en.pdf)

Osm vybraných témat pro hloubkovou studii

Návrat k praxi zdravotnických pracovníků

Vytváření pracovního prostředí poskytujícího podporu zdravotnickým pracovníkům ve vyšším věku

Reakce na problémy spojené s náborem a udržení pracovníků ukazují značné rozdíly mezi jednotlivými zeměmi. Nejčastějšími opatřeními v oblasti náboru a udržení pracovníků jsou opatření zaměřená na vzdělávání zdravotnických pracovníků, např. na obsah, strukturu a délku studijního programu a dalšího vzdělávání, za účelem přilákání kvalifikovaných pracovníků do konkrétních oborů nebo výměnou za závazek, že tito pracovníci nastoupí ve venkovských nebo odlehlých oblastech. Další oblastí jsou pracovní podmínky a pracovní prostředí, včetně odměn, zaměstnaneckých výhod, pracovní doby, kariérního růstu a vedení a dohledu. Další dvě významné oblasti představuje odborná a osobní podpora a regulace.

OSVĚDČENÁ PRAXE: PODMÍNKY ÚSPĚCHU

I když neexistuje žádné „univerzální“ řešení problémů s náborem a udržení pracovníků, které by vyhovovalo naprosto všem, z jedné studie vyplynulo několik faktorů podmiňujících úspěch, jež jsou zejména relevantní u určitých konkrétních typů opatření v oblasti náboru a udržení pracovníků a jež by mohly vládám a zdravotnickým organizacím pomoci uzpůsobit jejich politiky tak, aby dokázaly přilákat a udržet zdravotnické pracovníky.²

Vzdělávání

- Nabídka (času pro) dalšího odborného rozvoje (Continuous Professional Development – CPD) a možnosti vzdělávání a výzkumu pro odborné pracovníky jako nástroj kariérního růstu.
- Poskytování školení a pracovních příležitostí ve zdravotnictví pro mladé lidi ze znevýhodněných oblastí a/nebo pro nezaměstnané. Z těchto aktivit mají prospěch jak konkrétní účastníci, tak i systém zdravotnictví, který se potýká s nedostatkem pracovních sil.
- Využívání zkušeností komerčních agentur zabývajících se marketingem nebo komunikací při implementaci národních propagačních kampaní usilujících o přilákání mladých lidí ke studiu lékařských a zdravotnických oborů a plné využití sociálních médií.
- Vyhrazení dostatečného času a prostoru pro mentory, aby mohli plnit svou roli v oblasti vzdělávacích opatření.

² Na základě materiálu Světové zdravotnické organizace nazvaného „*Global policy recommendations on increasing access to health workers in remote and rural areas through improved retention*“ („Doporučení celosvětových postupů pro zlepšení přístupu ke zdravotní péči ve vzdálených a venkovských oblastech prostřednictvím lepšího udržení zdravotnických pracovníků“) (Světová zdravotnická organizace, 2010)

Regulace

- Kontrola rozsahu praxe zdravotnických pracovníků. Umožnit jim, aby mohli vykonávat širší působnost a aby mohli delegovat úkoly, čímž se zvýší atraktivnost profese (platí převážně pro profesi zdravotních sester).

Finanční motivace

- Kombinace finančních forem motivace s dalšími typy opatření zaměřených na nábor a udržení pracovníků, jako jsou např. opatření v oblasti vzdělávání, příležitosti kariérního růstu v kombinaci s dobrým pracovním prostředím, neboť samotná finanční motivace ke zlepšení náboru a udržení pracovníků postačuje jen zřídka.
- Nabídka výhod, které jsou přesvědčivé a zároveň atraktivní, a využití finanční motivace k přilákání odborných pracovníků do regionů s nedostatkem zdravotnických pracovníků a k jejich dlouhodobému udržení.

Odborná a osobní podpora

- Vytváření pracovního prostředí poskytujícího podporu za účelem zlepšení náboru a udržení pracovníků, pokud možno dle konkrétních potřeb pracovníků v různých životních fázích (např. speciální opatření pro pracovníky s malými dětmi, pro pracovníky ve vyšším věku atd.)
- Zavádění aktivit přispívajících k fyzické i psychické pohodě pracovníků a poskytování vyhrazeného času k tomu, aby se pracovníci mohli těchto aktivit účastnit.
- Nabídka zařízení a služeb péče o děti jako forma podpory pracovníků při současném plnění pracovních i rodinných povinností.

Kombinace / další typy opatření

- Začlenění opatření z různých oblastí do balíčků náboru a udržení pracovníků, např. kombinace vzdělávacích opatření s opatřeními zaměřenými na odbornou podporu.

DOPORUČENÍ

Naše studie identifikovala klíčová témata a osvědčené postupy, které se opakovaly v různých opatřeních realizovaných v Evropě. Většina doporučení je relevantní pro opatření zaměřená na nábor i udržení pracovníků, ať už se jedná o státy „původu“ nebo o státy „určení“.

Je důležité zdůraznit, že v hlavním textu zprávy jsou uvedeny mnohem podrobnější informace, které mohou být užitečnější než informace obsažené v tomto shrnutí. Politici a manažeři v oblasti zdravotnictví a sociální péče mohou optimalizovat výsledky náboru a udržení pracovníků, pokud využijí těchto doporučení k vypracování takových opatření, jaká budou přesně odpovídat jejich konkrétním a specifickým potřebám.

Výběr nejvhodnějších opatření

Úspěšnost opatření v oblasti náboru a udržení pracovníků do značné míry závisí na fungujícím partnerství a na souladu těchto opatření s daným ekonomickým, politickým, právním, kulturním a organizačním prostředím.

- Mobilizujte tedy své zainteresované partnery v rámci kolektivní strategie, abyste dosáhli žádoucího výsledku.
- Vypracujte opatření a zavádějte je do praxe na základě konkrétních charakteristik dané cílové skupiny (např. medicí na odborné praxi vyžadují jiný přístup než starší zdravotní sestry).

Realizace opatření zaměřených na nábor a udržení pracovníků v praxi

U většiny opatření v oblasti nábora a udržení pracovníků představují zaváděné změny složitý proces, který značně závisí na daném kontextu a pro nějž existuje jen omezené množství důkazů.

- Nabízejte opatření s dostatečným prostorem pro svobodnou volbu, aby různí aktéři měli možnost vybrat si právě ty prvky, které odpovídají jejich potřebám a dovednostem, avšak v dostatečně strukturované podobě, aby bylo zajištěno, že všichni aktéři budou postupovat směrem ke společnému cíli.
- Navrhujte opatření tak, aby byla dostatečně flexibilní a umožňovala úpravy dle konkrétního místního kontextu v rámci dané země.

Monitorování a hodnocení opatření

Převážná většina opatření nevyužívá žádnou jasnou definici efektivnosti ani nenavrhuje žádné konkrétně měřitelné cíle. Soubor poněkud hmatatelnějších důkazů z oblasti nábora a udržení zdravotnických pracovníků by v tomto směru mohl pomoci.

- Formulujte konkrétní cíle a časové horizonty jednotlivých opatření, aby bylo usnadněno jejich monitorování a hodnocení.
- Investujte do monitorovacích systémů, aby bylo možno sledovat dlouhodobý efekt opatření zaměřených na nábor a udržení pracovníků. Použité ukazatele mohou zahrnovat: stav zaměstnanosti; index stability pracovních sil; míru fluktuace pracovníků; počet volných pracovních míst a/nebo dobu potřebnou k obsazení uvolněných pracovních míst; počet studentů přihlášených ke studiu nebo míru spokojenosti s prací.

KROKY NA CELOEVROPSKÉ ÚROVNI ZAMĚŘENÉ NA NÁBOR A UDRŽENÍ PRACOVNÍKŮ

Celoevropská spolupráce a výměna zkušeností v této oblasti je dosud s ohledem na národní, regionální a místní organizační kontext opatření zaměřených na nábor a udržení pracovníků nedostatečně rozvinutá. Investice EU do výzkumu a šíření informací by mohly stimulovat a podpořit inovace v oblasti náboru a udržení zdravotnických pracovníků.

- Sdílejte osvědčené postupy v rámci EU pomocí vytvoření společného evropského depozitáře osvědčených postupů, který usnadní postupy v oblasti náboru a udržení pracovníků ve zdravotnictví a zvýší úspěšnost těchto postupů.
- Podporujte a šiřte informace o nástrojích pro monitorování a hodnocení, včetně souborů standardních ukazatelů, jež mohou různé státy využít jako referenční model pro vypracování svých vlastních strategií.
- Podporujte aktivní přeshraniční vzdělávání a šíření informací o osvědčených postupech v oblasti náboru a udržení pracovníků.
- Aktivujte existující sítě a spolupráce na evropské úrovni, včetně výboru pro odvětvový sociální dialog v nemocničním sektoru a včetně Společné akce pro lepší plánování a prognózu potřeb pracovních sil ve zdravotnictví (Joint Action on Health Workforce Planning and Forecasting), za účelem zapojení a mobilizace vlád, sociálních partnerů a dalších relevantních zainteresovaných partnerů, kteří vám mohou pomoci při zavádění strategií zaměřených na nábor a udržení pracovníků a navazování přeshraniční spolupráce.
- Prosazujte podporu výzkumu a vývoje ve financování opatření v oblasti náboru a udržení pracovníků, zejména z hlediska hodnocení efektivity opatření v oblasti náboru a udržení pracovníků a rozvoje inovativních pracovních postupů.

ZÁVĚR

Nábor a udržení zdravotnických pracovníků nejsou jen jakýmsi abstraktním tématem: jedná se o skutečný a naléhavý problém vyžadující řešení ze strany politiků, manažerů působících ve zdravotnictví i zdravotnických pracovníků, aby mohla být zachována vysoká kvalita zdravotní péče.

Naléhavý problém

Nedostatek pracovních sil jen zdůrazňuje slabiny v našich systémech zdravotnictví a rizika v oblasti péče o pacienty. Tato povolání mohou být někdy neatraktivní z důvodu nedostatečné podpory nebo nekvalitního managementu nebo z důvodu nedostatku příležitostí pro další odborné vzdělávání nebo kariérní růst, až po počty pracovníků, které sami pracovníci považují za příliš nízké k tomu, aby bylo možno poskytovat bezpečnou a kvalitní zdravotní péči. Z naší studie jasně vyplývá potřeba zavedení flexibilního rámce dalšího postupu v této oblasti, jemuž se dostane i náležitá politická podpora.

Dlouhodobá vize

Řešení problematiky náboru a udržení pracovníků vyžaduje jak krátkodobou akci, tak i dlouhodobé plánování. I když krize může přispět k zavádění inovací, je třeba, aby nábor a udržení pracovníků zůstaly dlouhodobě předmětem zájmu, aby bylo možno ve zdravotnictví udržovat stabilní stav dobře proškolených pracovníků.

Zapojení všech relevantních aktérů na politické i organizační úrovni

Příčiny nedostatku a nevyváženosti zdravotnických pracovníků jsou výsledkem kombinace různých faktorů, jež se v jednotlivých evropských státech liší. Mnohá řešení

vyžadují promyšlenou a rozhodnou akci napříč celým systémem jako součást rozsáhlejších reforem.

Specifické potřeby v konkrétním kontextu

I když neexistuje žádné „univerzální“ řešení problémů s náborem a udržení pracovníků, které by vyhovovalo naprosto všem, zdůrazňují osvědčené postupy popsané ve zprávě nejdůležitější faktory, které maximalizují šanci na úspěch.

Vliv managementu

Technické a manažerské schopnosti představují klíčový faktor pro úspěch nebo neúspěch implementace. Kvalita managementu a vedení v podobě, v jaké ji vnímají samotní pracovníci, je pro udržení pracovníků zcela klíčová.

Potřeba většího množství důkazů

Je třeba provést podrobnější hodnotící výzkum k posouzení efektivnosti opatření v oblasti náboru a udržení pracovníků. Ale stejně tak je třeba provést výzkum, který by poskytl nástroje, definice a doporučení pro procesy náboru a udržení pracovníků.

Co může udělat EU

Pokračovat ve stimulaci výměny osvědčených postupů, neboť politici, zdravotničtí pracovníci i manažeři potřebují být schopni diskutovat se svými protějšky v ostatních zemích a pozorovat konkrétní opatření v praxi. Přeshraniční studijní pobyty financované z prostředků EU a rozvoj mentorské činnosti pro studenty a komunit společného zájmu mohou pomoci podpořit zavádění přístupů popsanych v této zprávě v širším měřítku.

Budoucnost nastává právě teď

Je životně důležité hledět do budoucnosti a zároveň se zabývat současnými problémy. Co chceme, aby naše systémy zdravotnictví dělaly, a pro koho? A jaký typ zdravotnických pracovníků chceme? Při pohledu na příklady osvědčené praxe z různých států EU se nutně soustředujeme na minulost, na to, co už bylo uskutečněno. Tento pohled nás však také učí něčemu novému a tato zpráva chce podstatným způsobem přispět k této debatě.

HOW TO OBTAIN EU PUBLICATIONS

Free publications:

- one copy:
via EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- more than one copy or posters/maps:
from the European Union's representations (http://ec.europa.eu/represent_en.htm);
from the delegations in non-EU countries
(http://eeas.europa.eu/delegations/index_en.htm);
by contacting the Europe Direct service
(http://europa.eu/europedirect/index_en.htm) or calling 00 800 6 7 8 9 10 11
(freephone number from anywhere in the EU) (*).

(*) The information given is free, as are most calls (though some operators, phone boxes or hotels may charge you).

Priced publications:

- via EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>).

Priced subscriptions:

- via one of the sales agents of the Publications Office of the European Union
(http://publications.europa.eu/others/agents/index_en.htm).