

## **Rekrutacja i utrzymanie pracowników** *Ramy działania*

### **1. WPROWADZENIE**

- 1.1 Powszechny dostęp do opieki zdrowotnej jest fundamentalnym prawem każdego człowieka będącym nieodłącznym elementem europejskiego modelu społecznego. Wszyscy liczący się uczestnicy tego modelu zobowiązani są do aktywnego działania na rzecz efektywnego funkcjonowania służby zdrowia. Oznacza to wieloaspektowe podejście, w którym konieczne jest wzięcie pod uwagę różnych problemów związanych z opieką zdrowotną pojawiających się w poszczególnych państwach. Problemy te są liczne i skomplikowane, a należą do nich:
- 1.2 Starzenie się społeczeństwa prowadzące do zwiększenia popytu na usługi zdrowotne i socjalne, połączone ze starzeniem się siły roboczej i problemami z rekrutacją i utrzymaniem pracowników służby zdrowia.
- 1.3 Z uwagi na wymagający charakter tego zawodu organizacja optymalnego środowiska pracy ma w sektorze zdrowotnym szczególne znaczenie dla zapewnienia pacjentom wysokiej jakości opieki.
- 1.4 W zależności od kraju kryzys finansowy i gospodarczy w różny sposób wpływa na sektor służby zdrowia. Cięcia wydatków na opiekę zdrowotną, jakie można było zaobserwować w niektórych państwach członkowskich, to krótkowzroczne działania negatywnie wpływające na zdrowie publiczne, dostępność pracowników i infrastruktury służby zdrowia. Aby utrzymać i podwyższyć poziom świadczonych usług, państwa członkowskie powinny zachować swoją autonomię i możliwość planowania usług i organizacji zasobów na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym, z myślą o zabezpieczeniu i budowaniu ogólnego zrównoważonego rozwoju systemów opieki zdrowotnej.

### **2. Kwestie ogólne**

- 2.1 Państwa członkowskie odpowiadają za organizację i działanie systemów opieki zdrowotnej, odgrywają więc kluczową rolę w organizowaniu i zapewnianiu szkoleń zawodowych dla pracowników opieki zdrowotnej w konsultacji z partnerami społecznymi i innymi stronami zainteresowanymi, zależnie od okoliczności. Państwa członkowskie odgrywają również istotną rolę przy ustalaniu warunków zatrudnienia w systemie służby zdrowia przez tworzenie stosownego prawa w zakresie dotyczącym bezpieczeństwa i higieny pracy, czasu pracy, równego traktowania i innych kwestii. Partnerzy społeczni powinni współpracować z władzami krajowymi, regionalnymi i lokalnymi przy opracowywaniu zasad dotyczących zatrudnienia w sektorze służby zdrowia<sup>1</sup>, na przykład w celu zapewnienia kształcenia ustawicznego pracowników,

---

<sup>1</sup> W celu uwzględnienia „Raportu w sprawie otwartych konsultacji na temat Zielonej księgi w sprawie pracowników służby zdrowia” (*Report on the open consultation on the Green Paper on the European*

- wewnętrznej mobilności stanowisk i wyposażenia pracowników w umiejętności z zakresu zarządzania i organizacji.
- 2.2 Partnerzy społeczni zobowiązani są do efektywnego planowania zatrudnienia w oparciu o „Kodeks postępowania i przestrzeganie etycznej transgranicznej rekrutacji i utrzymania siły roboczej w sektorze szpitalnym” (*Code of Conduct and Follow-up on Ethical Cross-border Recruitment and Retention*) EPSU-HOSPEEM, zgodnie z którym: „Efektywne planowanie i rozwój strategii związanych z zasobami ludzkimi na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym ma kluczowe znaczenie dla utrzymania równowagi między popytem na personel opieki zdrowotnej a popytem na niego, przy równoczesnym oferowaniu pracownikom opieki zdrowotnej długoterminowej perspektywy zatrudnienia”.
- 2.3 Zdaniem EPSU (Europejska Federacja Związków Zawodowych Służb Publicznych) i HOSPEEM (Europejskie Stowarzyszenie Pracodawców Szpitalnictwa i Opieki Zdrowotnej), aby zwiększyć atrakcyjność sektora opieki zdrowotnej jako miejsca pracy konieczne jest podjęcie odpowiednich działań. Kluczem do utrzymania wystarczającej liczby pracowników w obliczu nieuchronnie zbliżającego się wieku emerytalnego pokolenia powojennego wyżu demograficznego jest edukowanie, rekrutowanie i utrzymywanie w miejscu pracy młodego personelu medycznego przy równoczesnym ponownym inwestowaniu w pracowników dojrzałych.
- 2.4 Celem EPSU i HOSPEEM jest zachęcanie do opracowywania i wdrażania oraz pełne zaangażowanie się w opracowywanie i wdrażanie, na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym i europejskim, zasad mających na celu zwiększanie możliwości rekrutacji i utrzymania pracowników oraz promowanie dostępnej, wysokiej jakości opieki zdrowotnej, z pełnym poszanowaniem odpowiedzialności państw członkowskich za organizację i świadczenie usług zdrowotnych na rzecz obywateli.
- 2.5 Każdy pracownik ma prawo do sprawiedliwego i równego traktowania oraz do pracy w środowisku wolnym od jakichkolwiek form dyskryminacji.
- 2.6 Jesteśmy świadomi korzyści płynących z utrzymywania równowagi między życiem zawodowym i prywatnym, które między innymi pozwala spełnić potrzeby określonych grup pracowników.

### **3. CEL**

#### **3.1. Wspieranie rekrutacji i utrzymania pracowników w sektorze szpitalnym**

Organizacje EPSU i HOSPEEM dostrzegają konieczność wyjścia naprzeciw aktualnym i przyszłym potrzebom pracowników. Aby zapewnić pacjentom i społeczeństwu opiekę na najwyższym poziomie, zakłady opieki zdrowotnej muszą być dobrze wyposażone, a w szczególności muszą dysponować dobrze wykształconym i zmotywowanym personelem. Inwestycje w kształcenie i warunki pracy są w związku z tym koniecznością. Oznacza to, że aby móc konkurować z innymi sektorami, pracownicy opieki zdrowotnej muszą być doceniani, a uznanie dla nich musi znajdować odzwierciedlenie w warunkach zatrudnienia. We współpracy z odpowiednimi władzami państw członkowskich partnerzy społeczni podejmować będą działania mające na celu promowanie sektora usług zdrowotnych i zachęcanie młodych ludzi do szukania zatrudnienia w ośrodkach opieki zdrowotnej. Równie

istotne dla przekazywania doświadczenia i utrzymywania wysokiego poziomu wiedzy jest docenianie starszych pracowników i pielęgnowanie ich umiejętności i doświadczenia. Partnerzy społeczni na wszystkich poziomach powinni, we współpracy z władzami państw członkowskich, opracować infrastrukturę ułatwiającą pracę w branży wymagającej świadczenia usług 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu.

### 3.2. **Poprawa organizacji pracy**

Organizacje szpitalne muszą pracować 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu. Jest to nieodłączna cecha sektora szpitalnego, który siłą rzeczy opiera się na pracownikach mogących oferować odpowiedni zakres usług w trybie zmianowym. Organizacja pracy wymaga uwzględnienia potrzeb i preferencji pracowników i pracodawców. Aby możliwe było osiągnięcie równowagi mającej na względzie dobro zarówno pracodawców, jak i pracowników, pracownicy i ich przedstawiciele powinni mieć możliwość uczestniczenia w podejmowaniu decyzji związanych z organizacją pracy. Skutkiem poprawy równowagi między życiem zawodowym i prywatnym będzie poprawa jakości pracy i zwiększenie motywacji zawodowej. HOSPEEM i EPSU dostrzegają korzyści dla pracowników<sup>23</sup> płynące ze z góry ustalonych i zaplanowanych godzin pracy i odpoczynku. Partnerzy społeczni podejmą współpracę na rzecz promowania najlepszego sposobu zapewniania efektywnej opieki zdrowotnej, który zapewni bezpieczeństwo i zdrowie zarówno pracownikom, jak i pacjentom.

Partnerzy społeczni powinni rozważyć wdrożenie innowacyjnego projektowania miejsc pracy przy aktywnym udziale pracowników opieki zdrowotnej i ich przedstawicieli, polegającego między innymi na samodzielnym ustalaniu grafików, również przy pomocy narzędzi informatycznych.

### 3.3. **Opracowywanie i wdrażanie mechanizmów planowania zatrudnienia**

Aby zapewnić dostępność odpowiedniej liczby pracowników z wymaganymi umiejętnościami w odpowiednim miejscu i czasie, mechanizmy planowania zatrudnienia<sup>4</sup> muszą uwzględniać aktualne i przyszłe potrzeby. Podejmowane działania muszą być zgodne z zasadami etycznej rekrutacji i brać pod uwagę zmieniający się profil demograficzny społeczeństwa. Organizacja zatrudnienia może między innymi obejmować analizę istniejącego i przyszłego zapotrzebowania na określone umiejętności w danym sektorze lub organizacji, dostępności pracowników z określonymi kompetencjami lub kwalifikacjami i perspektyw uzupełnienia istniejących i potencjalnych braków w umiejętnościach.

HOSPEEM i EPSU zgadzają się co do tego, że w sektorze opieki zdrowotnej ogólną zasadą jest praca na pełny etat, nie wykluczając jednak możliwości pracy w niepełnym wymiarze godzin.

Partnerzy społeczni mają świadomość korzyści, jakie pracownicy zatrudnieni na czas określony i pracownicy agencyjni przynoszą systemowi, i powinni zastanowić się nad możliwością włączenia takich pracowników do personelu.

### 3.4. **Promowanie zatrudniania zróżnicowanego personelu i równouprawnienia płci wśród pracowników**

Personel placówek opieki zdrowotnej powinien być odzwierciedleniem zróżnicowania społeczności, jaką się opiekuje.

Aby możliwe było zapewnienie różnorodności i równouprawnienia płci wśród pracowników służby zdrowia, obowiązujące obecnie i w przyszłości zasady powinny

---

<sup>2</sup> Badanie przeprowadzone w 2010 przez Duńską Organizację Pielęgniarek

<sup>3</sup> Raport Boormana z Wielkiej Brytanii dotyczący zdrowia i jakości życia z 2010 r.

<sup>4</sup> Międzynarodowa rekrutacja personelu opieki zdrowotnej: Globalny Kodeks Postępowania – raport WHO (Światowej Organizacji Zdrowia)

dawać pracownikom równe szanse na osiągnięcie równowagi między życiem zawodowym i prywatnym, rozwój kariery i kształcenie.

Większość pracowników sektora opieki zdrowotnej to kobiety, z czego przeważająca część zajmuje się również innymi formami opieki. Aby ułatwić pełny udział mężczyzn i kobiet w rynku pracy w sektorze opieki zdrowotnej, pracodawcy i partnerzy społeczni powinni podjąć stosowne działania i opracować zasady, które umożliwią zwiększenie równowagi między życiem zawodowym i prywatnym personelu.

Konieczne jest podjęcie działań zorientowanych na zwiększenie równouprawnienia płci w sektorze opieki zdrowotnej i przyciągnięcie większej liczby mężczyzn na stanowiska pracy w tym sektorze. Partnerzy społeczni powinni ponadto analizować i promować zasady i praktyki mające na celu zachęcanie niewystarczająco reprezentowanych grup do zasilenia grupy pracowników służby zdrowia.

### 3.5. **Kształcenie wstępne, kształcenie ustawiczne i ciągły rozwój zawodowy**

Dobrze wykształcony i zmotywowany pracownik będzie osiągać lepsze rezultaty i świadczyć usługi wyższej jakości. Aby ułatwić połączenie pracy i nauki, partnerzy społeczni powinni wziąć pod uwagę różne opcje, takie jak tymczasowe przeniesienia, zdobywanie kwalifikacji podczas pracy, szkolenia online oraz inne innowacyjne możliwości rozwoju kariery i metody szkolenia<sup>5</sup>.

Poszerzanie dostępnych dla pracowników możliwości rozwoju kariery zawodowej ma kluczowe znaczenie dla utrzymania personelu, ponieważ umożliwia zaoferowanie pracownikom perspektyw długoterminowego rozwoju kariery.

Za pośrednictwem swoich krajowych organizacji członkowskich EPSU i HOSPEEM będą promować i wspierać kształcenie wstępne, programy kształcenia ustawicznego i ciągłego rozwoju zawodowego z myślą o zapewnianiu wysokiej jakości szkoleń, przekazywaniu aktualnej wiedzy i wyposażaniu pracowników w odpowiednie kompetencje. Otwarte ścieżki kariery mają na celu ułatwienie dostępu do szkoleń i kwalifikacji pracownikom każdego rodzaju, zarówno pracującym, jak i poszukującym zatrudnienia w sektorze opieki zdrowotnej.

Partnerzy społeczni powinni wspierać programy pomagające pracownikom, którzy przeszli szkolenie, w znalezieniu zatrudnienia na stanowisku odpowiadającym nowo nabytym kompetencjom. Partnerzy społeczni powinni pomagać w opracowywaniu programów i inicjatyw, które mogłyby pomóc pracownikom w zarządzaniu swoim życiem zawodowym i w podejmowaniu świadomych decyzji dotyczących przyszłej kariery i dalszego kształcenia.

### 3.6. **Zapewnienie maksymalnie bezpiecznego środowiska pracy**

Zdrowe i bezpieczne środowisko pracy przyczyniać się będzie do zwiększania możliwości rekrutacji i utrzymania pracowników. Zasady związane z organizacją zatrudnienia na wszystkich poziomach powinny w związku z tym mieć na celu ograniczanie ryzyka dla zdrowia i bezpieczeństwa i stworzenie maksymalnie bezpiecznych warunków pracy.

Dyrektywa w sprawie zapobiegania zranieniom w sektorze szpitali i opieki zdrowotnej<sup>6</sup>

Państwa członkowskie ponoszą prawną odpowiedzialność za wdrożenie tej dyrektywy. Partnerzy społeczni odgrywać będą kluczową rolę w prawidłowym wdrażaniu tej dyrektywy i kontroli efektywności wprowadzonych regulacji.

---

<sup>5</sup> Europejskie mechanizmy finansowania mogą odegrać pewną rolę w poszerzaniu możliwości szkolenia i rozwoju dla pracowników opieki zdrowotnej dzięki takim instrumentom, jak te oferowane przez Europejski Fundusz Społeczny (EFS), Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR) czy Europejski Fundusz Dostosowania do Globalizacji (EFG)

<sup>6</sup> Dyrektywa Rady 2010/32/UE

Wytyczne dla wielu sektorów mające na celu przeciwdziałanie przemocy ze strony osób trzecich i nękanii związanym z pracą<sup>7</sup>

EPSU i HOSPEEM jako partnerzy społeczni angażować się będą w skuteczne i pełne wdrożenie tych wytycznych w sektorze opieki zdrowotnej i w miejscach pracy.

Partnerzy społeczni współpracujący na polu opieki zdrowotnej mają świadomość negatywnego wpływu, jaki przemoc ze strony osób trzecich i nękanie mogą mieć na pracowników służby zdrowia. Działania takie nie tylko przyczyniają się do osłabienia zdrowia nękanego osoby, odbierają jej godność i poczucie bezpieczeństwa, ale czasem pociągają też za sobą poważne skutki ekonomiczne będące wynikiem nieobecności w pracy, obniżenia morale czy zwiększonej rotacji pracowników. Przemoc ze strony osób trzecich może również przyczynić się do powstawania niebezpiecznego środowiska pracy, odstraszać pracowników i osoby korzystające z usług opieki zdrowotnej, a w związku z tym może mieć szeroki, negatywny wpływ na ogół społeczeństwa. Może również podważyć reputację placówki zarówno jako pracodawcy, jak i usługodawcy.

W związku z tym partnerzy społeczni podjęli decyzję o współpracy przez realizację oraz o ustalaniu, opracowywaniu i przekazywaniu sobie modeli najlepszych praktyk.

#### 4. REALIZACJA

EPSU i HOSPEEM aktywnie angażują się w realizowanie działań związanych z rekrutacją i utrzymaniem pracowników i zamierzają:

- Zebrać analizy przypadków i rozważyć wspólne (EPSU i HOSPEEM) podjęcie inicjatyw modelowych, zgodnie z rozdziałem 3
- Rozważyć przeprowadzenie kontroli po wdrożeniu kodeksu postępowania w sprawie etyki rekrutacji i utrzymania pracowników
- Monitorować prawodawstwo unijne i inne powiązane przepisy, które mogą mieć wpływ na rekrutację i utrzymanie pracowników.

Podpisano w Brukseli, 17 grudnia 2010 r.

EPSU



HOSPEEM



Carola Fischbach-Pyttel  
Sekretarz Generalny

Godfrey Perera  
Sekretarz Generalny

---

<sup>7</sup> Wytyczne dla wielu sektorów będące elementem europejskiego dialogu społecznego, mające na celu przeciwdziałanie przemocy ze strony osób trzecich i nękanii związanym z pracą