

**PERSONÁLNY MANAŽMENT V ZDRAVOTNÍCKYCH ZARIADENIACH
A JEHO VPLYV NA MIGRÁCIU ZDRAVOTNÍCKYCH PRACOVNÍKOV ZA PRÁCOU
DO ZAHRANIČIA**
*PERSONNEL MANAGEMENT IN HEALTH CARE FACILITIES AND ITS IMPACT
ON THE MIGRATION OF HEALTH WORKERS TO WORK ABROAD*

TUPÁ Magdaléna

Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov, Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne, Trenčín

Vážená redakcia,

pod vplyvom globálnych zmien a dynamického rozvoja sveta sa Slovenská republika nachádza v konkurenčnom boji o vysoko kvalifikovanú pracovnú silu v zdravotníckych povolaniach [1]. Mnoho krajín Európskej únie má problém s personálnym zabezpečením zdravotníckych zariadení zdravotníckym personálom [2]. Naliehavosť rastie s rastúcim dopytom po zdravotnej starostlivosti spôsobenej na jednej strane zvyšovaním strednej dĺžky dožitia či rastom kvality života, na druhej strane znižovaním počtu pracovných síl v zdravotníctve v dôsledku dosiahnutia dôchodkového veku či ich odchodom za prácou do zahraničia. Tým je nielen na Slovensku, ale aj v mnohých krajinách Európskej únie ohrozená udržateľnosť zdravotných systémov a prístup k zdravotnej starostlivosti. Nedostatok pracovných síl v zdravotníckych zariadeniach je vážnym nedostatkom a riskuje sa poskytovanie kvalitnej zdravotnej starostlivosti pacientom. Nevyhnutnosť riešenia problému si vyžaduje okamžitú intervenciu zo strany tvorcov politik, zdravotníckych manažérov a zdravotníckych pracovníkov, odbornej i laickej verejnosti, o čom informovala ešte v roku 2006 Medzinárodná rada sestier (ICN) [3]. Celosvetová pandémia COVID-19 krízu s nedostatočným personálnym zabezpečením zdravotníckych zariadení ešte umocňuje.

Svet, v ktorom sa dnes nachádzame, je ten, v ktorom je hodnota zakorenená v ľudských zdrojoch, nie vo fyzickom kapitále [4]. Otázkou pre vedcov a odborníkov v problematike je odhaľovanie faktorov pôsobiacich na získanie konkurenčnej výhody. Výskum, ktorý uskutočnil Barneya [5], ktorý skúmal jej závislosť od organizačných zdrojov ukazuje, že každá organizácia pracuje s pracovnou silou disponujúcou tzv. tichými znalosťami, v ktorých sa pri správnom riadení skrýva obrovský potenciál. Od polovice minulého storočia sú na výskum ľudského

potenciálu využívané behaviorálne prístupy, ktorých teórie vysvetľujú súvislosti s postupmi personálneho manažmentu. Prostredníctvom skúmania behaviorálna škola identifikuje zamestnanca ako jeden z hlavných zdrojov dosahovania cieľov organizácie a konkurenčnej výhody [1], čo v plnom rozsahu platí pre nemocnice a kvalitu poskytovania zdravotnej starostlivosti. Integrovaný model personálneho manažmentu kombinujúci racionálne a progresívne prístupy, vychádza z teórií:

- manažérskeho pohľadu na zdroje (Resource-based view – RBV),
- sociologického pohľadu na interakciu dvoch strán (Social exchange theory – SET),
- behaviorálneho pohľadu (Behavioral-based view – BBV).

Vysvetľuje a empiricky dokazuje podmienenosť strategického úspechu organizácie rozvojom ľudských zdrojov a ich angažovanosťou. Preto je nevyhnutné pozornosť zamerať na výskum vzťahu medzi nastavením procesov personálneho riadenia zdravotníckych pracovníkov z dlhodobého hľadiska a udržateľnosťou personálneho zabezpečenia zdravotníckych zariadení v systéme zdravotníctva Slovenskej republiky v kontexte pracovnej emigrácie. Hlavnou úlohou personálneho manažmentu je zabezpečenie zdravotníckych zariadení kvalifikovanou pracovnou silou v určitom čase a priestore, s požadovanou kvalifikáciou a zručnosťou [6-8].

Podľa NCZI v zariadeniach zdravotnej starostlivosti na Slovensku v roku 2018 pracovalo 19 178 lekárov, čo v porovnaní s rokom 2000 predstavuje pokles o 1,6 %. Najvýraznejší pokles v porovnaní s bazickým rokom 2000 nastal v rokoch 2003, 2004 a 2005. Podľa dostupných údajov OECD krajiny V4 majú značne nižšie počty lekárov na 1000 obyvateľov ako pôvodné krajiny Európskej únie. Priemerný počet lekárov na Slovensku je 3,4 na 1000 obyvateľov, priemer v EÚ je 3,5 (v ČR 3,7, v Nemecku 4,1,

v Rakúsku 5,1, najviac v Grécku 6,3 a naopak najmenej 2,3 v Poľsku). Hlbšou analýzou podľa veku zistíme, že až takmer 27 % lekárov na Slovensku je alebo v priebehu nasledujúceho roku bude v dôchodkovom veku. Ak by prestali vykonávať svoje povolanie, potom by mala Slovenská republika 2,58 lekára na 1000 obyvateľov. V prípade sestier je situácia ešte alarmujúcejšia. V zdravotníckych zariadeniach pracovalo v roku 2018 podľa rovnakého zdroja 31 061 sestier. Pokles oproti roku 2000 bol viac ako 9000 osôb. V porovnaní dát zo štatistických databáz OECD Slovensko patrí medzi krajiny s najnižším počtom sestier na 1000 obyvateľov (5,6 sestry/1000 obyv.). Priemer EÚ je 8,4 sestry na 1000 obyvateľov. Pri analýze podľa veku pozorujeme, že ak by odišli všetky sestry dosahujúce dôchodkový vek do penzie, počet sestier by klesol o ďalších 3000 osôb. Ukazovateľ by tak dosiahol hodnotu len 5,1 sestry na 1000 obyvateľov. Z uvedeného vyplýva, že pri prepočte sestier podľa priemeru EÚ by v roku 2018 chýbalo v zariadeniach zdravotnej starostlivosti takmer 16 000 osôb pracujúcich na tejto pozícií [9-11].

Deficit zdravotníckych pracovníkov je dôsledkom hlbokých nedostatkov v systéme zdravotnej starostlivosti a neefektívnom personálnom riadení v zdravotníckych zariadeniach. Uvedené sa prejavuje ako čiastková, príp. celková nespokojnosť zdravotníckych pracovníkov v zamestnaní a následným vyhorením. Pracovná nespokojnosť ako situačná reakcia na meniace sa pracovné podmienky má dlhodobý charakter [12] a môže pôsobiť ako tzv. push faktor migračnej teórie [13]. Najviac sledované faktory spokojnosti/nespokojnosti sú: samotná práca, mzda, pracovné podmienky, pracovný postup, nadriadení a spolupracovníci. Migračná teória pull a push faktorov identifikuje ako najdôležitejšie príčiny: mzdovú úroveň, počet voľných pracovných miest, pracovné podmienky, vzdelávanie a rozvoj, zdokonalenie sa v jazyku a pod. V prípade zhody push faktorov – príčin nespokojnosti a pull faktorov – nastavených ako marketingový nástroj náboru zdravotníckych pracovníkov v zahraničí, môže krajina ročne prichádzať o stovky až tisícky osôb tak, ako je to v prípade Slovenska. Z výsledkov výberového zisťovania pracovaných síl vieme, že krátkodobo emigruje do zahraničia z odvetvia zdravotníctva a sociálnej pomoci ročne takmer 28 000 – 30 000 osôb (členenie podľa ekonomickej činnosti SK NACE Rev. 2). Za prácou do zahraničia odchádzajú aj zdravotnícki pracovníci, ktorí už niekoľko rokov

pracovali v zdravotníckych zariadeniach na Slovensku [14]. Dokonca majú stabilné rodinné prostredie, založené rodiny, ktoré v prípade ich emigrácie zostávajú žiť v krajine pôvodu [15].

Ďalším negatívnym prejavom vyššie popísaných nedostatkov je neatraktivnosť práce v zdravotníckych profesiách pre budúce generácie zdravotníckych pracovníkov na Slovensku. Dôvodom je náročnosť práce, vysoká miera zodpovednosti, nízka mzdová úroveň v porovnaní s priemernou mzdou v národnom hospodárstve, časová náročnosť (zmennosť práce, nadčasy) a mnohé ďalšie. Proces rozhodovania žiakov základných a stredných škôl v kontexte voľby budúceho povolania je ovplyvnený aj spoločenským vnímaním, ratingom škôl v krajine, náročnosťou štúdia a dnes v čase pandémie i priamym ohrozením vlastného zdravia.

Počet absolventov stredných a vysokých škôl v zdravotníckych odboroch sa v časových radoch neznižuje. Práve naopak v roku 2000 bolo 582 absolventov lekárske fakúlt, v roku 2017 to bolo takmer dvojnásobok 1056 absolventov. V roku tohto roku prišla vládna objednávka zvýšiť počet študentov prijatých na medicínske odbory o 250. Dopyt po pracovnej sile v tomto odbore však uspokojený nie je a v prípade hlbších zmien ani nebude. Podľa dekana Lekárskej fakulty Univerzity Komenského v Bratislave až osem z desiatich medikov chce po ukončení medicíny pracovať v zahraničí [16], čo potvrdzuje výskum Reichovej a kol. [17], ale aj výsledky Inštitútu pre výskum práce a rodiny či štatistiky vypracované Inštitútom finančnej politiky Ministerstva financií SR [18]. Záverom výskumov je zarážajúca skutočnosť, že za prácou do zahraničia migruje každý desiaty absolvent vysokej školy, pričom dominujú absolventi medicíny. Čo vytláča absolventov stredných a vysokých škôl v týchto profesiách pracovať do zahraničia? Vychádzajúc z výsledkov medzinárodného prieskumu Barometer medzi medikmi z roku 2018 sú to platové podmienky, podmienky pre výkon povolania (technická vybavenosť, využívanie najnovších liečebných postupov, podmienky na predatestačnú/specializačnú prípravu) a životné podmienky [16]. Problémové sa javí aj množstvo Slovákov študujúcich na vysokých školách v oblasti zdravotníctva v zahraničí, predovšetkým v Českej republike. Podľa UNESCO v roku 2017 v zahraničí študovalo 32 210 Slovákov, z toho v Českej republike viac ako 21000 [19, 20]. Po ukončení štúdia sa z nich vracia žiť a pracovať na Slovensko len mizivé percento. Cieľom

najlepších lekárov a sestier je reemigrácia do najrozvinutejších krajín, časť z nich odchádza na misie do najchudobnejších častí sveta, no drvivá väčšina zostáva pracovať v krajine, kde doštudovala.

NCZI vykazuje, že v období rokov 2013 – 2017 malo do systému zdravotníctva vstúpiť 3390 absolventov denného štúdia v povolani sestra a pôrodná asistentka, ale Slovenská komora sestier a pôrodných asistentiek zaznamenala, že len 58 % týchto absolventov zostalo pracovať na Slovensku. Zmeny v systéme vzdelávania na stredných zdravotníckych školách nereagujú na zvyšujúci sa dopyt. Naopak premenovanie študijného odboru zdravotnícky asistent na praktickú sestru je len úpravou navonok, ktorá žiadnym spôsobom neprispieje k zvýšenému záujmu o štúdium, či zvýšeniu počtu absolventov ochotných pracovať na tejto pracovnej pozícii v zdravotníckych zariadeniach na Slovensku. Navyše v školskom roku 2019/2020 boli znížené počty miest na zdravotníckych školách, dôsledkom čoho bude dramatický pokles sestier pracujúcich v zdravotníckych zariadeniach na Slovensku [21].

Udržateľnosť zdravotného systému a prístupu k poskytovaniu kvalitnej zdravotnej starostlivosti pacientom na Slovensku už dnes nie je o „lepšom financovaní zdravotníctva“, ale o zabezpečení zdravotníckych zariadení kvalifikovanou pracovnou silou a ľudskými zdrojmi práve v čase a geografickým rozložení. Naplnenie tohto cieľa je v rukách štátnej moci. Následne je úlohou každého zdravotníckeho zariadenia nastavenie procesov personálneho riadenia tak, aby obrovský ľudský potenciál reprezentovaný tichými znalosťami ľudských zdrojov pracujúcich v zdravotníckych profesiách bol nástrojom k poskytovaniu kvalitnej zdravotnej starostlivosti pacientom. Cestou k jeho dosiahnutiu sú spokojní a angažovaní zdravotnícki pracovníci, ktorých povolanie je poslaním ale nie len poslaním.

Procesy integrácie a formovanie európskeho trhu práce posilňujúce pracovnú migráciu zdravotníckych pracovníkov budú potom len príležitosťou k načerpaniu nových skúseností i zručností a výmene know-how. A v konkurenčnom boji o kvalifikovanú pracovnú silu v zdravotníckych profesiách Slovenská republika obstojí. Slovenskí zdravotníci pracovníci sa budú vracieť pracovať a žiť späť do svojej krajiny pôvodu a navyše zdravotnícke zariadenia na Slovensku si budú môcť vyberať z pracovných imigrantov z tretích krajín uchádzajúcich sa o zamestnanie.

Kľúčové slová: Personálny manažment, zdravotnícki pracovníci, zdravotná starostlivosť, pracovná migrácia.

Key words: Personnel management, health workers, health care, labor migration.

Podakovanie

Táto práca bola podporovaná Agentúrou na podporu výskumu a vývoja na základe Zmluvy č. APVV-19-0579

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- [1] EMEAGWAL L., OGBONMWAN K.O. Mapping the perceived role of strategic human resource management practices in sustainable competitive advantage. *Acad Strateg Manag J.* 2018; 17: 1-9.
- [2] EUROPEAN HEALTH MANAGEMENT ASSOCIATION. Recruitment and Retention of the Health Workforce in Europe. Executive Summary. Directorate-General for Health and Food Safety. Recruitment and Retention of the Health Workforce. *European Commission, 2015.* [cit. 2020-10-02]. Dostupné na: https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/workforce/docs/2015_healthworkforce_recruitment_retention_exsum_en.pdf
- [3] OULTON J.A. The Global Nursing Shortage: An Overview of Issues and Actions. *Policy, Politics, & Nursing Practice.* 2006; 7 (3): 34S-39S.
- [4] ONG J.W., ISMAIL H.B. Sustainable competitive advantage through information technology competence: Resource-based view on small and medium enterprises. *Communications IBIMA.* 2008; 1: 62-70.
- [5] BARNEY J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. *J Manag.* 1991; 17: 99-120.
- [6] VOJTOVIČ S. et al. *Personálny manažment v organizáciách.* Plzeň: Aleš Čenek, 2013. 355s. ISBN 978-80-7380-483-1.
- [7] ARMSTRONG M. *Personální management.* Praha: Grada Publishing. 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [8] KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 80-726-116-83.
- [9] NCZI (2004-2016). *Zdravotnícka ročenka 2004 – 2016.* [cit. 2020-09-21]. Dostupné na: http://www.nczisk.sk/Statisticke_vystupy/Publikacie_statisticke_prehlady/Edicia_Zdravotnicka_statistika/Pages/default.aspx

- [10] OECD (2016-2018). [cit. 2020-09-20]. Dostupné na: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?ThemeTreeId=9type=pdf>.
- [11] ŠÚ SR. *Výsledky výberového zisťovania pracovných síl za 4. štvrťrok 2009–2018*. Dostupné na: https://www7.statistics.sk/wps/portal/2099cc9c-1963-470a-b0dc-6678c9d4fb5a!/ut/p/z1/rVLJbsIwFPwWDjkmfolDlt4MVCyFA0UU4kuVmCxuFofEJOXva6oeWqm0VKoPT_bzzHjsMaJoj2gVdjwNJRdVWKh1QJ3ntTv3RiOTALjDCcwX28l6uvFNsAE9IYooq2QtMxSIqA0zvc31-hRpoErB85DxWIOujWV-_tyxwPcZ85lu-g7WbRdCPYID0x3H9Zh_sJNoGF60a8YPKLgJvfvNLFXbcGUQUHz6DhIPycx2lwDecjqEOZl tH_01xkDwB-AHjUB5cK96eLDQruNxj7aVaEr1vps_XnEGaIEoj0qjZ6UBhml5rmNbp35FlbzS2BWsxqvUiUbykznVSLQ_iZtReUvxyMl-KlBRyfhVov2_J6oOIVWEPeWviZO4iRvj1Kh_lkZt3caaND3vZEKkRaxwUSpwXeUTLTK3FckqsvSw2c9T1b32KbRGRfdkpDB4A0uw9fu/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/
- [12] VÝROST J., SLAMĚNÍK I. *Aplikovaná sociální psychologie I. Člověk a sociální instituce*. Praha, Portál, 1999. ISBN: 80-7178-269-6.
- [13] MASSEY D.S. et al. International migration theory: The North American case. *Population and Development Review*. 1994; 19 (3). [cit. 2020-09-21]. Dostupné na: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.667.4527&rep=rep1&>
- [14] BAHNA M., SEKULOVÁ M. *Crossborder Care: Lessons from Central Europe*. Cham: Palgrave Macmillan, 2019. 149 s.
- [15] ANDRIJASEVIC R., SACCHETTO D. From labour migration to labour mobility?: The return of the multinational worker in Europe. *Transfer: European Review of Labour and Research*. 2016; 22 (2): 219-231.
- [16] VYŠTUDUJÚ DOMA, IDÚ ZA LEPŠÍM DO CUDZINY. *Zdravotnícke noviny*. 21.3.2013. [cit. 2020-9-4]. Dostupné na: <https://www.upjs.sk/public/media/7402/2013-03-21%20ZDRAVOTNICKE%20NOVINY%20odchody%20lekarov%20do%20zahranicia%20-%20nazor%20dekana%20-%20Siegfried.pdf>
- [17] REICHOVÁ D. et al. *Sprístupnenie trhov práce vo vybraných krajinách EÚ a vývojové trendy na trhu práce SR*. Bratislava: Inštitút pre výskum práce a rodiny, 2006. [cit. 2020-09-21]. Dostupné na: http://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2006/Reichova/Sprístupnenie_TP.pdf
- [18] BAROMETER MEDZI MEDIKMI 2017. *Lekárske noviny*. 10.10.2018. [cit. 2020-09-04]. Dostupné na: <https://lekarskenoviny.sk/index.php/2018/10/10/preco-odchadzaju-absolventi-mediciny>
- [19] MINISTERSTVO ŠKOLSTVA, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY ČR. *Štatistika výkonových ukazovateľov verejných a súkromných vysokých škôl ČR*. [cit. 2019-09-25]. Dostupné na: <http://109.238.209.120/vykonyVS1.aspx>
- [20] UNESCO INSTITUTE FOR STATISTICS. *Total outbound internationally mobile tertiary students studying abroad*. [cit. 2019-9-4]. Dostupné na: <http://data.uis.unesco.org/#>
- [21] TASR. 16.1.2019. *Rezort zdravotníctva požaduje plný počet študentov zdravotníckych škôl*. [cit. 2020-09-04]. Dostupné na: <https://www.sksapa.sk/informacny-buletin.html>