



# Świadome zarządzanie harmonogramem pracy personelu medycznego w szpitalu

**Eugeniusz Koncewoj**

Członek Zarządu

Uniwersyteckiego Centrum Zdrowia Kobiety i Noworodka

Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego sp. z o.o.

**XVI Forum Szpitali**

Poznań, 19-20 października 2017 r.



## Ryzyka zewnętrzne wzrostu kosztów wynagrodzeń

Czynniki wzrostu kosztów wynagrodzeń niezależne od szpitala:

- nasilające się żądania wszystkich grup personelu medycznego dotyczące ustawowych (gwarantowanych i predefiniowanych) podwyżek płac
- zmiany przepisów powszechnie obowiązujących w zakresie wysokości wynagrodzeń personelu medycznego
- braki personelu
- wysoki średni wiek personelu, absencje, pogłębiająca się luka pokoleniowa,
- kontrole NIK, ZUS i PIP w zakresie zatrudniania personelu medycznego (m.in. agencje pośrednictwa, normy czasu pracy)



## Po co świadomie zarządzać harmonogramem pracy personelu medycznego w szpitalu?

- Koszty wynagrodzeń to jeden z najistotniejszych składników kosztów funkcjonowania podmiotu leczniczego – zarówno pod względem wysokości, jak i „wrażliwości”/”drażliwości” na zmiany – każda zmiana to istotne zagrożenie dla płynności finansowej szpitala, szczególnie dużego
- Koszty wynagrodzeń są jednocześnie jednymi z najbardziej „sztywnych” kosztów, jeśli chodzi o ich bezwzględną wymagalność
- Brak zarządzania harmonogramem pracy może spowodować – w odróżnieniu od innych kategorii kosztów – niekontrolowany istotny wzrost budżetu wynagrodzeń niewymagających jakichkolwiek działań ze strony szpitala (pracodawcy) ani żadnych sygnałów ostrzegawczych!



## Czas pracy personelu medycznego

Zatrudnienie na podstawie umowy o pracę:

- Podstawowy system czasu pracy (jednozmianowy, „ranki”)
- Równoważny system czasu pracy („12-tki”, „dni” i „noce”)
- Dyżury medyczne (pracownicy z wyższym wykształceniem medycznym)
  - praca poza normalnymi godzinami czasu pracy, ale z zachowaniem norm odpoczynku dziennego („wolne po dyżurze”) i tygodniowego

Umowy cywilnoprawne (kontrakty):

- czas i tryb udzielania świadczeń ustalane między zamawiającym a przyjmującym zamówienie



## Wynagrodzenie personelu medycznego

Zatrudnienie na podstawie umowy o pracę:

- **Wynagrodzenie zasadnicze – charakter ryczałtowy**
- Stałe dodatki do wynagrodzenia zasadniczego
- **Dodatki za pracę w godzinach nocnych, w niedziele i święta**
- **Wynagrodzenie za nadgodziny**
- **Wynagrodzenie za dyżury medyczne**

Umowy cywilnoprawne (kontrakty):

- Stawka za godzinę lub inną jednostkę czasową – jednolita albo zróżnicowana
- Stawka za wykonanie procedury



## Świadome zarządzanie harmonogramem pracy – podstawowym narzędziem zarządzania kosztami wynagrodzeń

### Zarządzanie kosztami wynagrodzeń:

- zarządzanie strukturą personelu (wiek, kwalifikacje)
- **zarządzanie harmonogramem pracy personelu medycznego (liczebnością zespołu, liczebnością obsad, strukturą obsad, grafikiem pracy)**
- ustalanie wysokości (stawek) wynagrodzeń z uwzględnieniem kosztów pracodawcy i dodatków





## Bierne zarządzanie harmonogramem pracy – co to jest?

- sporządzanie grafików wg zgłoszeń personelu
- niewykorzystanie możliwości, jakie daje 3-miesięczny okres rozliczeniowy
- niedokonywanie symulacji grafiku na kilka miesięcy do przodu
- brak określonych minimalnych i maksymalnych obsad
- brak zarządzania strukturą obsad
- bierne zarządzanie zmianami w grafiku w trakcie okresu rozliczeniowego
- brak albo martwy plan urlopów i innych planowych absencji
- nikt nie odpowiada za budżet wynagrodzeń
- bierna postawa w sytuacji absencji nieplanowych lub braków personelu



# Zagrożenia wynikające z biernego zarządzania harmonogramem pracy (1)

## Twarde (ilościowe):

- systematyczne straty na poziomie kilkudziesięciu % w stosunku do planowanego budżetu:
  - konieczność wypłaty nadgodzin
  - koszty absencji w okresie pokrywania ich kosztów przez pracodawcę
  - niewypracowanie normy czasu pracy – płacenie za „puste” godziny (dyżury, nieprawidłowe rozplanowanie godzin urlopu wypoczynkowego)
  - koszty zastępstw personelu w okresie absencji
- sytuacje okresowych braków personelu
- konieczność uzupełniania brakującej obsady personelem z zewnątrz
- stale wzrastające, niekontrolowane wydatki na wynagrodzenia
- powstawanie świadomych patologicznych schematów postępowania personelu przy sporządzaniu grafiku





## Zagrożenia wynikające z biernego zarządzania harmonogramem pracy (2)

### Twarde (prawne):

- Nierówne traktowanie pracowników
- Przekroczenie ustalonego limitu nadgodzin w roku
- Przekroczenia normy dobowej/tygodniowej czasu pracy
- Niegospodarność finansowa w wyniku powstałych niedopracowań (np. w wyniku błędnego określenia wymiaru etatu pracownika)



## Patologiczne schematy postępowania personelu - przykład

**„Zmowa grafikowa”** – schemat działania:

Jedna grupa:

- najpierw obstawia przeważnie noce, niedziele i święta,
- bierze urlop lub zwolnienie w drugiej połowie okresu rozliczeniowego, często z bardzo krótkim wyprzedzeniem
- niedopracowuje normy czasu pracy

Druga grupa:

- wypracowuje nadgodziny

**Wynik:** nie można przenieść ani nadgodzin, ani niedopracowania do następnego miesiąca (okresu rozliczeniowego) w związku z zakończeniem okresu rozliczeniowego

Następnie grupy zamieniają się w kolejnym okresie rozliczeniowym



## Zagrożenia wynikające z biernego zarządzania harmonogramem pracy

### Miękkie (jakościowe)

- Stres i niezadowolenie personelu wynikające z różnych warunków pracy i płacy na tych samych stanowiskach (np. stosunek liczby zmian dziennych do nocnych, powszednich do świątecznych)
- Niekorzystny wizerunek podmiotu – przyciąga pracowników niezaangażowanych
- Niestabilna, „patchworkowa” obsada



## Korzyści ze świadomego zarządzania harmonogramem pracy

### Szanse (korzyści) związane ze świadomym zarządzaniem harmonogramem pracy:

- pozwala na pełną kontrolę nad budżetem wynagrodzeń, a nawet oszczędności w stosunku do planu nawet przy pojawiających się nieplanowanych absencjach
- można podnosić wynagrodzenia personelu nie przekraczając dotychczasowego budżetu
- tworzenie stabilnych, zgranych i zaangażowanych zespołów
- zadowolenie personelu w związku z jasnymi i czytelnymi regułami planowania pracy



## Straty przy biernym zarządzaniu harmonogramem pracy

Dzień	Godziny pracy podstawowe	Godziny dyżuru	Stawka wynagrodzenia brutto	Koszty dyżuru brutto
1.		7:25-7:25	5000	1754,00
2.	W			
3.	R 7:25-15:00	D 15:00-7:25		1120,00
4.	W			
5.				
6.				
7.	R 7:25-15:00			
8.	R 7:25-15:00			
9.	R 7:25-15:00			
10.	R 7:25-15:00			
11.				
12.				
13.		D 7:25-7:25		1754,00
14.	W			
15.	R 7:25-15:00			
16-29	R 7:25-15:00			
30.	R 7:25-15:00			
Godziny wypracowane	128:55:00			
<b>Godziny niedopracowane</b>	<b>22:45</b>	<b>Koszty godzin niedopracowanych</b>	<b>750,03</b>	
		Koszty dyżurów brutto	4628	



## Straty przy biernym zarządzaniu harmonogramem pracy

Miesięczna norma czasu pracy	151 godzin 40 minut
Godziny wypracowane	128 godzin 55 minut
Godziny niewypracowane	22 godziny 45 minut
Wynagrodzenie miesięcznie	5000 zł brutto (3550 zł netto)
Liczba godzin dyżurów	64,5
Koszty niedopracowania (puste godziny)	750 zł brutto (15 %)
Zastępstwo niewypracowanych godzin (kontrakt, 50 zł/godzinę x <b>23 godziny</b> )	1150 zł
Powinno być (zasadnicze + dyżury)	9 628 zł
Jest (wynagrodzenie + <b>koszt niewypracowania + koszt zastępstwa</b> )	11 528 zł
różnica	<b>-1 900 zł</b>





## Narzędzia świadomego zarządzania harmonogramem

- okres rozliczeniowy – 3-miesięczny
- minimalne i maksymalne obsady – np. zasada „nie ma kogoś – nie ma zastępstwa”
- efektywna struktura zespołu i obsad (wiek, kwalifikacje personelu)
- efektywne łączenie etatów i kontraktów
- zwiększenie (nadgodziny) w okresach, kiedy będzie to potrzebne, będzie tańsze, niż stała obsada większa, niż potrzebna (nic się nie robi z niewypracowanymi godzinami – trzeba za nie zapłacić)
- tryb sporządzania i **zmian (!)** grafików: opracowanie, weryfikacja, zatwierdzanie przez różne stanowiska, w tym kadry i płace, ze szczególnym uwzględnieniem niedopracowań i nadgodzin
- planowanie absencji, szacowanie procentowej absencji nieplanowej
- w przypadku jednolitej stawki godzinowej kontraktowej dążenie do obstawiania kontraktowymi godzin nocnych, świątecznych itd.
- motywujący system wynagradzania



## Narzędzia praktyczne

- Kalkulator „norma obsady – minimalna liczba osobogodzin do obsadzenia – liczebność zespołu z uwzględnieniem norm wypoczynku, urlopu i założonej długości absencji nieplanowych”
- Symulator harmonogramu, najpierw czas pracy (maksymalnie efektywne wykorzystanie norm czasu pracy w okresie rozliczeniowym), następnie symulacja płac
- Procedura sporządzania i **zmian** grafiku z uwzględnieniem zasad: „dwóch par oczu”, podziału odpowiedzialności i zadań wrażliwych między różne stanowiska,
- W regulaminie pracy albo układzie zbiorowym wprowadzenie odbioru nadgodzin jako prawa pracodawcy pierwszego wyboru (w stosunku do wypłaty wynagrodzenia za nadgodziny)
- W umowie o pracę dla niepełnoetatowców – określenie godzin ponadwymiarowych, za które przysługuje wynagrodzenie jak za godziny nadliczbowe



## Przykładowy efekt zmiany biernego podejścia na świadome

### – Sytuacja wyjściowa:

- Liczebność zespołu wystarczająca do obsadzenia jednostki, jednak:
- Nawet 192 “puste” godziny rocznie (niedopracowania) w przypadku pojedynczego etatu
- ustawiczny brak personelu dyżurowego, konieczność cięć obsady dyżurowej (zagrożenia kliniczne i prawne)
- konieczność korzystania z zewnętrznego personelu dyżurowego, niezadowolenie personelu własnego z różnicy w stawkach wynagrodzenia (wyższe stawki dla personelu z zewnątrz)
- pomimo przeciętnego poziomu wynagrodzeń koszty wynagrodzeń zespołu systematycznie przekraczały budżet



## Przykładowy efekt zmiany biernego podejścia na świadome

### – Sytuacja po zmianach:

- brak “pustych” godzin
- bardziej stabilna i zrównoważona (zespół własny / osoby z zewnątrz) obsada dyżurowa
- podniesienie wynagrodzeń personelu własnego średnio o 50 %
- budżet na wynagrodzenia zespołu nie wyższy od budżetu przed zmianami, pod kontrolą i przewidywalny



Dziękuję za uwagę