

Projekt
stratégie rozvoja

Fakultnej nemocnice s poliklinikou Nové Zámky

August 2020

Ing. Rudolf Hlavács MBA

Obsah

Úvod.....	3
1. História FNsP Nové Zámky.....	4
2. Hospodárenie FNsP NZ v predchádzajúcom období.....	6
3. Podmienky zabezpečenia vyrovnaného hospodárenia.....	8
4. Chod organizácie vo vzťahu k efektívnosti a využitie zdrojov.....	10
5. Personálna politika.....	13
6. Ciele projektu	15
7. Záver.....	16

Úvod

V prvej kapitole Projektu stratégie rozvoja Fakultnej nemocnice s poliklinikou Nové Zámky sa venujem v skratke histórii vzniku nemocnice súčasnému stavu a rozsahu poskytovania zdravotnej starostlivosti . Následne sa budem venovať analýze dosiahnutých hospodárskych výsledkov za roky 2016 – 2019 a ich popisom . Na základe týchto ukazovateľov sa v ďalších kapitolách budem venovať možným podmienkam a možným východiskám k dosiahnutiu vyrovnaného hospodárenia Fakultnej nemocnice s poliklinikou v Nových Zámkoch. Jednou zo základných predpokladov úspešného hospodárenia organizácie je využitie zdrojov, ktoré organizácia vytvorí a následne kvalitnou personálnou politikou zabezpečí jej fungovanie a chod. Týmto témam budem venovať pozornosť v kapitolách 4 a 5 tohto projektu. V závere projektu zhodnotím výsledky, ktoré z projektu vyšli a naznačím možný scenár riešenia problémov organizácie.

Všetky údaje , ktoré uvádzam sú dostupné na webovej stránke FNsP Nové Zámky, ako aj na webovej stránke <https://www.finstat.sk/17336112>.

Ťažiskom a podstatnou časťou celého projektu sú kapitoly 3 až 6 , z ktorých bude možné stanoviť a definovať ciele Fakultnej nemocnice s poliklinikou v Nových Zámkoch, ktoré pri dôslednom plnení podmienok a stanovených úloh pre jednotlivé oddelenia v nasledujúcich 5 rokoch úloh bude zrejme možné dosiahnuť pri zachovaní poskytovania zdravotnej starostlivosti.

1. História FNsP Nové Zámky

Výstavbou Novozámočkej nemocnice sa začala zaoberať mestská rada už v 19. storočí presne v roku 1853. Bol postavený jednoposchodový pavilón ako lôžková časť, kde bolo 38 postelí. Nemocnica bola slávnostne odovzdaná do užívania v roku 1896. Roky plynuli, doba postupovala dopredu a preto v roku 1960 vznikol Okresný ústav národného zdravia. Nemocnica mala v tomto roku už 412 lôžok a pozostávala z chirurgického, gynekologicko-pôrodnického, detského, interného, nervového, krčného a kožného oddelenia. Zariadenie ani priestorovo a ani vybavením nevyhovovala potrebám a preto v roku 1969 bol položený základný kameň novej Nemocnice s poliklinikou na Slovenskej ulici v Nových Zámkoch.

Nová nemocnica bola slávnostne otvorená 29.4.1982. Počet lôžok v nemocnici bol 795. V areáli, ktorý má 24 hektárov, bol vybudovaný súbor budov medzi ktoré patrí 13 poschodová budova – monoblok s lôžkovými oddeleniami, širšie komplementy SVLZ a užšie komplementy s operačnými sálami, poliklinická časť s detskou lôžkovou časťou. Samostatnými budovami sú patológia a súdne lekárstvo, práčovňa, stravovacia prevádzka, doprava, dielne, skladové hospodárstvo, energocentrála, kyslíkové hospodárstvo a administratívna budova.

V súčasnosti FNsP Nové Zámky zabezpečuje zdravotnú starostlivosť pre spádovú oblasť okresu Nové Zámky a prilahlých okresov pre viac ako 170 000 obyvateľov. V súčasnej dobe má zariadenie 660 lôžok, ktoré sú umiestnené na týchto klinikách a oddeleniach:

Klinika vnútorného lekárstva I a II	Psychiatrické oddelenie
Neurologická klinika	Oddelenie úrazovej chirurgie
Pediatrická klinika	Ortopedické oddelenie
Chirurgická klinika	Oddelenie klinickej onkológie
Gynekologicko-pôrodnická klinika	Geriatrické a doliečovacie oddelenie
Urologická klinika	
Otorinolaryngologická klinika	
Dermatovenerologická klinika	
Neurochirurgická klinika	
Klinika Anesteziológie a intenzívnej medicíny	
Klinika Fyziatrie, balneológie a liečebnej rehabilitácie	
Neonatologická klinika	

Fakultná nemocnica s poliklinikou Nové Zámky má spoločné vyšetrovacie a liečebné oddelenia a ústavy a to sú: Oftalmologické oddelenie, Rádiologické oddelenie, Oddelenie patologickej anatómie, oddelenie klinickej farmakológie, oddelenie centrálnej sterilizácie , ústav hematológie, ústav klinickej mikrobiológie, centrálné operačné sály.

Neoddeliteľnou súčasťou sú aj zdravotnícke pracoviská ako Oddelenie liečebnej výživy a stravovania a taktiež aj nemocničná lekáreň.

Do portfólia FNsP Nové Zámky patria aj 2 ambulancie všeobecného lekára a špecializované ambulancie ako sú :

- Ambulancia vnútorného lekárstva I. a II.
- Nefrologická ambulancia
- Endokrinologická ambulancia
- Diabetologická ambulancia
- Kardiologická ambulancia I. a II.
- Gastroenterologická ambulancia
- Hepatologická ambulancia
- Pneumologická ambulancia I. a II.
- Geriatrická ambulancia
- Neurologická ambulancia I. a II.
- Dermatovenerologická ambulancia
- Oftalmologická ambulancia
- Hematologická ambulancia
- Ambulancia klinickej farmakológie
- Otorinolaryngologická ambulancia
- Foniatická ambulancia
- Ortopedická ambulancia
- Chirurgická ambulancia I.,II.,III.
- Onkochirurgická ambulancia
- Ambulancia cievnej chirurgie
- Proktologická ambulancia
- Ambulancia úrazovej chirurgie
- Ambulancia klinickej onkológie I. a II.
- Neonatologická ambulancia I. a II.
- Ambulancia pediatrickej alergológie a imunológie

- Ambulancia pediatrickej nefrológie
- Pediatrická ambulancia príjmová
- Urologická ambulancia
- Onkourologická ambulancia
- Neurochirurgická ambulancia
- Ambulancia anesteziológie a intenzívnej medicíny
- Psychiatrická ambulancia I. a II.
- Ambulancia klinickej psychológie
- Ambulancia medicíny drogovu závislých
- Ambulancia fyziatrie, balneológie a liečebnej rehabilitácie I. a II.
- Gynekologická ambulancia I. a II.
- Gynekologická príjmová ambulancia
- Urogynekologická ambulancia
- Onkogynekologická ambulancia
- Ambulancia rizikovej gravidity

Neoddeliteľnou súčasťou prevádzky FNsP Nové Zámky sú aj ambulancie Urgentného príjmu I. typu a to Urgentný príjem I. typu – interný a Urgentný príjem I. typu - chirurgický a úrazovej chirurgie.

2. Hospodárenie FNsP Nové Zámky v predchádzajúcom období

Hospodárenie fakultnej nemocnice s poliklinikou v Nových Zámkach za obdobie rokov 2016 až 2019 popíšem nižšie. Analýzou výsledkov hospodárenia dosiahneme určité základné predpoklady k tomu, aby sme mohli načrtnúť ďalší možný vývoj ukazovateľov pri dodržaní určitých pravidiel hospodárenia.

Údaje som zozbieral z internetu webová stránka <https://www.finstat.sk/17336112>.

	2016	2017	2018	2019
Náklady celkom účt.skup 50-58	36499480	38185971	45027560	53503880
Rast nákladov v %	X	4,62	17,92	18,82
Výnosy Celkom účt. Trieda 6	35934330	37610101	46128465	51975305
Rast výnosov v %	X	4,66	22,65	12,68
Rozdiel náklady - výnosy	565150	575870	-1100905	1528575

Pri porovnaní celkových nákladov a výnosov organizácie vidíme, že iba v jednom roku a to v roku 2018 boli celkové výnosy vyššie ako celkové náklady organizácie. V tomto roku organizácia zaznamenala aj zisk vo výške 1 100 905 EUR. Vo všetkých ostatných rokoch ako to uvádza aj oficiálna stránka zaznamenala organizácia stratu.

Aby sme mohli dôkladnejšie rozanalyzovať jednotlivé nárasty položiek, pozrime sa ešte na údaje, ktoré nám budú analyzovať jednotlivé položky nákladov ale aj výnosov.

	2016	2017	2018	2019
Tržby z predaja služieb - HČ	35199867	35278079	38564162	42437125
Rast tržieb v %	X	0,22	9,31	10,04
Tržby za vlastné výkony a tovary	35199867	36823266	41724369	46044788
Nárast tržieb celkom v %	X	4,61	13,31	10,35
Osobné náklady	21564903	22250230	25055842	30745181
Rast osobných nákladov v %	x	3,18	12,61	22,71
Spotrebované nákupy	12267135	13449562	17029621	19538275
Služby / opravy ,ostatné/	1561608	1549063	1608431	1835967

Hlavnú činnosť Fakultnej nemocnice s poliklinikou v Nových Zámkoch charakterizuje úroveň rastu tržieb z predaja služieb. Ide o všetky výkony nemocnice, ktoré sú hradené z verejného zdravotného poistenia a ktoré má nemocnica zazmluvnené v zdravotných poisťovniach. Z údajov vidíme, že rast týchto výkonov bol zaznamenaný v rokoch 2018 a 2019 v priemere asi 10 %, čo už je veľmi pozitívny trend, ktorý by bolo vhodné udržať. O podmienkach, ako aj o základných pravidlách efektívneho fungovania a tvorby vyrovnaného hospodárenia, ktoré rozpracujem v kapitole č. 3, kde presne pomenujem jednotlivé parametre, ktoré bude potrebné dodržiavať pre zachovanie vyrovnaného hospodárenia.

Podstatnú časť nákladovej položky tvoria osobné náklady. Vývojom osobných nákladov sme zaznamenali maximálny nárast v roku 2019, ktorý mohol byť spôsobený jednak rastom minimálnej mzdy, rastom miezd lekárov ale aj náborom pracovných síl pre nemocnicu.

	2016	2017	2018	2019
Osobné náklady/celkové náklady v %	59,08	58,27	55,65	57,46
Osobné náklady/celkové výnosy v %	60,01	59,16	54,32	59,15
Osobné nák. / tržby pred. služieb v %	61,26	63,07	64,97	72,45

Vo vzťahu k jednotlivým účtovným položkám má veľký význam pre sledovanie zdravia organizácie aj vývoj záväzkov nemocnice. Pre porovnanie ako sa tento ukazovateľ vyvíjal, som spracoval nasledujúcu tabuľku:

	2016	2017	2018	2019
Záväzky voči dodávateľom	9525972	10782233	12245284	11667227
kumulatívny nárast	x	1256261	1463051	-578057
Zučtovanie s org.SP a ZP	652996	670644	793494	947027
kumulatívny nárast	x	17648	122850	153533

Najvýznamnejšiu položku záväzkov tvoria záväzky voči dodávateľom jednak liekov, ŠZM, materiálov. Z vývoja tohto ukazovateľa je zrejmé, že v roku 2019 dochádza k poklesu a v tomto roku nad rámec nákladov na materiál boli vykonané aj úhrady záväzkov voči dodávateľom nad limit vo výške 578 057 EUR.

3. Podmienky zabezpečenia vyrovnaného hospodárenia

Fakultná nemocnica s poliklinikou v Nových Zámkoch je z hľadiska jej úlohy a postavenia v regióne najdôležitejším poskytovateľom zdravotnej starostlivosti. Členitosť organizačnej štruktúry je príčinou zložitosti ekonomických procesov, ktoré prebiehajú v nemocnici. Manažéri, ako aj hlavný predstavitelia oddelení a kliník nemocnice musia mať pre úspešné manažovanie procesov k dispozícii efektívny nástroj riadenia a musia sa spolupodieľať na ekonomických výsledkoch organizácie.

Pre zabezpečenie vyrovnaného hospodárenia organizácie bude v nasledujúcich obdobiach potrebné zabezpečiť nasledovné:

- Dôsledné plánovanie nákladov a výnosov jednotlivých kliník, oddelení a ambulancií s cieľom dosiahnuť potrebné výsledky pre úspešný vstup organizácie do umorovania svojich záväzkov . Pre tento účel bude potrebné pravidelne mesačne vyhodnocovať ekonomické ukazovatele kliník, oddelení a ambulancií, analyzovať údaje, zistiť nedostatky a urobiť opatrenia na nápravu stavu.
- Pravidelnou kontrolou výkonov jednotlivých kliník, oddelení a ambulancií zabezpečiť potrebný zdroj finančných prostriedkov na realizáciu úhrad nákladov zdravotnej

starostlivosti a následne vyčlenenie zdrojov na realizáciu úhrad nákladov minulých období.

- V tejto súvislosti je potrebné vykonať inventúru záväzkov voči dodávateľom a stanoviť si harmonogram možných úspor prostriedkov v nákladovej časti samozrejme pri dodržaní všetkých zásad a štandardov zdravotnej starostlivosti. Pri získaní prostriedkov z tejto časti priamo realizovať úhrady záväzkov ,aby bolo možné konštatovať znižovanie tohto ukazovateľa.
- Na mesačnej báze stanoviť klinikám , oddeleniam ako aj ambulanciám limit výkonov , ktorý bude korešpondovať s plánom celej organizácie a dôsledne tento limit sledovať a vyhodnocovať.
- Jednotlivým klinikám a oddeleniam stanoviť limit spotreby liekov a ŠZM pri ošetrovaní priemerného počtu pacientov (za predchádzajúci rok) a tento limit na mesačnej báze vyhodnocovať a kontrolovať. Pri zistení nedostatkov v štruktúre nákladových položiek vykonať opatrenia na nápravu.
- Všetky tieto ukazovatele úzko súvisia s motivačným programom pre pracovníkov kliník, oddelení a ambulancií. Mám za to , že pri dosiahnutí výsledkov vo výnosovej časti nad 100 % plánu budú všetci pracovníci kliniky , oddelenia odmenení mimoriadnou odmenou v závislosti od výsledku a presné kritéria tohto procesu budú stanovené v odmeňovacom programe. To isté platí aj pri úspore nákladov kliniky, alebo oddelenia čo sa týka liekov a ŠZM. Samozrejme odmeňovací program bude mať aj druhú stranu a to postih zodpovedných pracovníkov pri nedodržaní plánovaných ukazovateľov. Takto postavené parametre budú mať podstatný vplyv na realizáciu stanovených cieľov .
- Dôležitý význam pre uskutočnenie potrebných cieľov má sledovanie obložnosti jednotlivých kliník a oddelení. Je to ukazovateľ jednak výkonnosti kliniky a oddelenia a jednak pri zabezpečení dôsledného vykazovania v systéme DRG aj prostriedok na dosiahnutie zvýšenia výnosov kliník a oddelení a tým prísun prostriedkov do organizácie a dôsledným plánovaním aj spôsob na umorovanie záväzkov nemocnice.
- Dôležitú pozornosť je potrebné venovať vykazovaniu zdravotnej starostlivosti lôžkových oddelení v systéme DRG preto , že vykazovanie tohto typu má za následok v niektorých prípadoch aj vážne chybové veci , ktoré potom majú vzťah k úhradám za zdravotnú starostlivosť a zároveň k zdrojom , ktoré organizácia môže použiť. Preto by bolo vhodné pravidelne mesačne doškoľovať lekárov vo vykazovaní výkonov

v systéme DRG a zároveň takto predchádzať chybovým protokolom vo vzťahu k zdravotným poisťovniam.

Pri zabezpečení všetkých týchto úloh a zabezpečení rastu tržieb v hlavnej činnosti v rozsahu minimálne 3 % pri dodržaní nákladov spojení s poskytovaním zdravotnej starostlivosti a s možným zvýšením celkových nákladov organizácie o 0,5 % pri dôslednej inventarizácii nákladovej položky organizácie a náraste celkových výnosov o 1,5 % by mohli výsledky organizácie vyzerat' nasledovne:

	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby HČ rast 3%	42437125	43710238,8	45021545,9	46372192,3	47763358,1
Mesačne	3536427,08	3642519,9	3751795,49	3864349,36	3980279,84

	2019	2020	2021	2022	2023
Výnosy rast 1,5 %	51975305	52754934,6	53546258,6	54349452,5	55164694,3
Náklady rast o 0,5 %	53503880	53771399,4	54040256,4	54310457,7	54582010
HV	-1528575	-1016464,8	-493997,8	38994,7935	582684,292

V vykonaného prehľadu je možné zistiť, že reálnym spôsobom som naznačil možné zmeny v hospodárení čo by malo za následok, že od roku 2022 by bolo možné nastoliť pozitívne hospodárenie s tvorbou zisku.

4. Chod organizácie vo vzťahu k efektívnosti a využitie zdrojov

Prvým základným kvalitatívnym kritériom procesu výroby a nákladovosti je hospodárnosť. Hospodárnosť preferuje racionálne využívanie výrobných faktorov – racionálne vynaložených nákladov. Prejavuje sa vo všetkých formách úspory prostriedkov a práce.

Efektívnosť. Tiež označované ako účinnosť alebo efektívnosť, označuje všeobecne efektívnosť vložených zdrojov a úžitok nimi získaný. Inými slovami sa jedná o pomer vstupov

a výstupov nejakej činnosti či systému. V našom prípade ide o pomer vstupov do zdravotnej starostlivosti a nimi získaných výstupov pri poskytnutí zdravotnej starostlivosti.

Ekonomická efektívnosť – vzťah medzi hodnotovo vyjadrenými vstupmi a efektami. Vstupy (výrobné faktory), výstupy (výnosy, zisk).

V prvom rade by sme sa mali venovať vstupom resp. nákladom organizácie a ich koordináciou. Budeme sa venovať možným úsporám v jednotlivých oblastiach.

Podľa dostupných informácií v roku 2020 sa realizuje rekonštrukcia oddelenia centrálnej sterilizácie, kde je možná úspora nákladov tiež nevyhnutná a od roku 2019 sa realizuje vo Fakultnej nemocnici s poliklinikou v Nových Zámkoch tzv. ENERGOPROJEKT, ktorý je zameraný na zásadné zníženie energetickej náročnosti. Nosnou časťou bude diverzifikácia energetického hospodárstva a dôjde ku zmene média z pary na teplú vodu. Pri dosiahnutí priemernej ročnej úspory voči súčasnému stavu vo výške 30 až 40 % by sme mohli hovoriť o úspore cca 250 000 až 300 000 EUR, ktoré prostriedky by bolo možné použiť na úhradu záväzkov voči dodávateľom a tým zlepšiť kondíciu zdravotníckeho zariadenia.

Veľmi dôležitým predpokladom kvalitného riadenia je využívanie priestorov preto, že pokiaľ priestor, ktorý organizácia má a vlastní nie je využitý na dosiahnutie cieľa teda určitého výnosu, je zrejmé, že organizácia síce bude znášať náklady, ale žiadny profit z tejto časti majetku nebude mať a teda produkuje čistú stratu pre nemocnicu. Mám za to, že je potrebné urobiť dôslednú inventúru priestorov nemocnice, postaviť si priority pre nevyužité priestory a zabezpečiť postupnými krokmi možnosť týchto priestorov prenajať podnikateľským subjektom na činnosti, ktoré sa týkajú zdravotníckych vecí a pokiaľ to budú priestory mimo hlavných priestorov alebo v areáli zariadenia poskytnúť priestory aj iným subjektom k podnikateľským aktivitám. Do úvahy by v ojedinelých prípadoch prichádzal aj predaj nepotrebného majetku. V prípade, že sa podarí zabezpečiť prenájmy nevyužitých priestorov a získať týmto prostriedky v čistom po odpočítaní nákladov aspoň v hodnote 150 000 EUR boli by to prostriedky, ktoré by boli efektívne vynaložené na chod organizácie.

Podstatný vplyv na úsporu nákladov má proces verejného obstarávania. Na to, aby zdravotnícke zariadenie mohlo realizovať svoje nákupy a zabezpečovať svoju činnosť a tým je v prvom rade zabezpečovanie zdravotnej starostlivosti musí okrem iných zákonov týkajúcich sa tejto činnosti dodržiavať aj podmienky Zákona č. 343/2015 Z.z. o verejnom obstarávaní

v znení neskorších predpisov. Predmetom úpravy zákona je stanovenie pravidiel a postupov za akých sa verejné obstarávanie realizuje.

V zmysle zákona, preto že FNŠP Nové Zámky je povinná v zmysle § 6 pís. d odsek 2 verejne obstarávať, rozdeliť zákazky, ktoré sa realizujú podľa predmetu nasledovne:

- zákazky na dodanie tovaru, ktorými sú napríklad: potraviny, zdravotnícky materiál, zdravotnícka technika, lieky, krvné náhrady, endoprotézy, medicínálne a technické plyny, prístrojové vybavenie, pohonné hmoty
- zákazky na poskytnutie služby: strážna služba, odvoz nebezpečné odpadu
- zákazky na uskutočnenie stavebných prác: maliarske a natieračská práce, výmena a oprava podlahových krytín, rekonštrukcia a pod..

Verejné obstarávanie možno označiť ako zákonom upravený postup zadávania zákaziek určitým okruhom povinných osôb, ktoré sú na zadávanie zákazky a následné uzatvorenie zmluvy, rámcovej dohody či koncesnej zmluvy povinné aplikovať zákonom určené pravidlá a postupy. Povinné osoby, ktoré spĺňajú znaky podľa § 7 a 8 ZVO musia pri zadávaní zákaziek dodržiavať pravidlá a postupy stanovené osobitnými právnymi predpismi a nemôžu ľubovoľne zadať zákazku vopred vybranému dodávateľovi.

Z uvedeného dôvodu by bolo vhodné zastabilizovať oddelenie, ktoré sa venuje verejnému obstarávaniu, dôsledne si postaviť každý rokom plán verejného obstarávania, ktorý bude korešpondovať s potrebami a zdrojmi organizácie a dôsledným uplatňovaním zákona realizovať všetky potrebné nákupy len týmto spôsobom. Tu je potrebné povedať aj to, že nadlimitné zákazky (ako to bolo už pri nákupoch CT prístrojov) by centrálné mohlo zabezpečovať MZ SR, aby došlo k podstatným úsporám. Ostatné typy zákaziek ako zákazky z nízkou hodnotou a podlimitné zákazky by si zabezpečovalo zariadenie samostatne. Mám za to, že dôsledným verejným obstarávaním by bolo možné ušetriť prostriedky organizácie.

Pre získanie určitého obrazu o stave a možnostiach by som chcel ešte načrtnúť silné a slabé stránky analýzy FNŠP Nové Zámky :

1. Strategická poloha nemocnice v regióne v pomere k zastaralej infraštruktúre a k vysokým nákladom na opravy a údržbu
2. Rozsiahli areál nemocnice vo vzťahu k dôležitým pracoviskám ako sú práčovňa, centrálna sterilizácia ako aj kuchyňa

3. Možnosť využitia bytov patriacich nemocnici na stabilizáciu zdravotníckeho personálu vo vzťahu k nákladom spojeným na opravu a zrekonštruovanie týchto priestorov

Všetky tieto pomery majú vplyv na výkonnosť nemocnice ale zároveň vplyv aj k nákladovosti , nakoľko by bolo potrebné vstupné investície na to aby sme mohli vstúpiť do efektívneho vzťahu . Je zrejmé na zamyslenie či pomocou MZ SR by nebolo možné zabezpečiť prostriedky na prekonanie týchto problémov a následne tak zabezpečiť hospodárnosť a efektivitu celého procesu. Pokiaľ by to malo zostať len na vrub nemocnice myslím , že by takáto nákladová položka nemocnicu položila na kolena a nebolo by možné realizovať už spomenuté opatrenia k znižovaniu dlhu organizácie a k zabezpečeniu vyrovnaného hospodárenia. Pomoc MZ SR je v tejto veci potrebná a účelná.

Príležitosti , ktoré nemocnica má na zabezpečenie efektívnosti pri využití zdrojov na obnovu možno opísať nasledovne:

1. Využitie eurofondov na obnovu technického vybavenia bodov , rekonštrukcie a nákup lekárskej techniky
2. Zmena účelu využitia nevyužitých priestorov
3. Komunikácia so ZP pri aktualizácii cien výkonov a pri nových výkonoch ich doplniť do zmlúv
4. Širšie využitie klinických štúdií , vedy a financovanie prostredníctvom grantov

5. Personálna politika

Personálnu politiku chápeme ako spôsob – systém relatívne stabilných zásad, ktorými sa subjekt riadi pri rozhodovaniach, ktoré sa priamo alebo nepriamo dotýkajú ľudského činiteľa a spôsob – súbor opatrení, ktoré subjekt ovplyvňuje ľudské zdroje, usmerňuje ich konanie jednanie v žiadúcom smere.

V oboch prípadoch musí existovať cieľ a strategický zámer, z ktorým personálna politika vychádza. Jedna z prvoradých úloh podnikovej personálnej práce je nielen

formulovať a presadzovať personálnu politiku, ale aj oboznamovať zamestnancov s jej zásadami.

Úlohy riadenia LZ:

1. súlad medzi počtom a štruktúrou miest, a počtom a štruktúrou pracovníkov tak, aby požiadavkám každého pracovného miesta zodpovedali pracovné schopnosti pracovníka.
2. optimálne využívať pracovnú silu, jej kvalifikáciu, v náväznosti na to optimálne využívanie pracovnej doby zamestnanca
3. presadiť v podniku efektívny štýl vedenia ľudí, formovania pracovných teamov a vytváranie dobrých medziľudských vzťahov
4. zabezpečiť personálny a sociálny rozvoj každého pracovníka s dôrazom na rozvoj pracovnej kariéry

Príklady hodnôt, ktoré môžu byť súčasťou personálnej politiky:

- Spravodlivosť – správať sa k zamestnancom slušne, podľa ich zásluh a uplatňovať zásadu nestrannosti. To znamená chrániť jednotlivca pred nespravodlivými rozhodnutiami manažérov, poskytovať zamestnancom rovnaké príležitosti v práci a uplatňovať spravodlivý systém odmeňovania.
- Ohľaduplnosť – brať do úvahy situáciu jednotlivcov pri rozhodovaní, ktorá ovplyvňuje perspektívu, istotu alebo sebaúctu zamestnancov.
- Kvalita pracovného života – vedomé a neustále zameranie na zlepšovanie kvality pracovného života ako nástroja zvyšovania motivácie a zlepšovania výsledkov. To zahŕňa posilňovanie pocitu uspokojenia zamestnancov v práci dosahovaného hlavne znižovaním monotónnosti, zvyšovaním rozmanitosti a zodpovednosti a obmedzovaním situácií, v ktorých sú zamestnanci vystavovaní príliš veľkému stresu.
- Pracovné podmienky – zabezpečovať zdravé, bezpečné a pokiaľ je možné, aj príjemné pracovné podmienky.

Na základe horeuvedeného je potrebné poznamenať hlavne to, že cieľom je stabilizácia pracovníkov hlavne lekárskeho stavu, stredného zdravotného personálu ako aj nižšieho

zdravotníckeho personálu pre zabezpečenie kvalitnej a plnej zdravotnej starostlivosti občanov , zabezpečenie dostatočného počtu personálu , aby sa zabránilo čerpaniu nadčasových hodín a stým spojené výpadky z pracovného času a zároveň stabilizácia stavu pre dosiahnutie pozitívnych hospodárskych výsledkov a stým súvisiacich ohodnotení jednotlivých pracovníkov nemocnice. Personálna politika úzko súvisí so stabilizáciou a s opatreniami , ktoré budú prijaté manažmentom k stabilizácii pracovníkov. Už som v projekte spomenul možnosť využitia bytov , ktoré vlastní nemocnica a mojou snahou bude aby sme v súčinnosti s MZ SR zabezpečili dostatok finančných prostriedkov na z kultúrnenie a zveľadenie tohto majetku aby sme mohli tento nástroj stabilizácie v plnej miere využiť a uplatniť. Veď povedzme si úprimne , pracovník , ktorý má prácu a má kde bývať , zveľaduje seba a prostredie v ktorom je sa stáva hybnou silou organizácie a stabilným faktorom nemocnice.

6. Ciele projektu

Ciele FNŠP Nové Zámky vyplývajú z jej úlohy a postavenia v regióne ako najdôležitejšieho poskytovateľa zdravotnej starostlivosti. Jednotlivé ciele ako boli popísané aj projekte sú medzi sebou prepojené a jeden druhého vzájomne podporuje a aj vylučuje.

Medzi základné ciele patrí:

- Zachovanie, rozšírenie kvalitnej zdravotnej starostlivosti v regióne a v niektorých prípadoch aj mimo regiónu
- Zabezpečenie vyrovnaného hospodárenia , čo by zachovaním a zabezpečením už spomenutých podmienok a hľadísk bolo možné zabezpečiť
- Zabezpečiť vysokú efektivitu vynakladania finančných prostriedkov a zároveň opatreniami v projekte uvedenými zabezpečiť dostatok finančných zdrojov pre rozvoj a hospodárenie nemocnice
- Zabezpečiť dôslednú a perspektívnu personálnu politiku pre stabilizáciu a rozvoj pracovníkov nemocnice , starostlivosť o lekárov a stredného zdravotníckeho personálu

Cieľom vypracovaného projektu bolo poukázať na ukazovatele vývoja nemocnice v rokoch 2016 až 2019 a zároveň nastaviť podmienky a predpoklady na to, akým spôsobom by mala nemocnica pracovať v ďalšom období aby dosiahla vyrovnaný hospodársky výsledok. V projekte je popísaný aj spôsob, akým by bolo vhodné sa k tomuto výsledku dopracovať a aké opatrenia by bolo potrebné zaviesť v mzdovej politike pre motiváciu zamestnancov na dosiahnutie kvalitných hospodárskych výsledkov. Neoddeliteľnou súčasťou projektu je aj časť využívania zdrojov a efektívnosť vynakladania zdrojov. Veľký a podstatný význam pre túto oblasť má verejné obstarávanie. Práve táto oblasť využívania zdrojov môže zaznamenať maximálne úspory, ktoré tak nemocnica v dohľadnej dobe potrebuje. Mám za to, že projektom som naznačil smerovanie, postupnosť krokov ale aj možné ciele, ktoré by nemocnica mohla dosiahnuť.

7. Záver

Na záver môjho projektu by som chcel uviesť to, že jedinou istotou v činnosti Nemocnice s poliklinikou v Nových Zámkoch je istota, že je kvalitným poskytovateľom zdravotnej starostlivosti, je objektom sústavných a permanentných zmien, ktoré sa v poskytovaní zdravotnej starostlivosti objavujú. Je na škodu vecí, že pre slovenské zdravotníctvo neexistujú štandardy poskytovania zdravotnej starostlivosti, ktoré by upravili postupy a spôsoby poskytovania starostlivosti ako aj ekonomické parametre poskytovania. Sústavné zmeny majú za dôsledok neustálu výzvu pre manažment nemocníc v procese riadenia a kontroly a kladú vysoké nároky na kvalitné rozhodovacie procesy v prospech organizácie. Z uvedeného vyplýva, že zvládnuť tieto výzvy dokážu len manažéri pripravení po všetkých stránkach na zmeny.