

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE LA NIVELUL UNUI SPITAL PUBLIC DE MONOSPECIALITATE

VIOLETA FRÂNCU¹, OVIDIU FRÂNCU²

¹Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, ²Spitalul de Pneumoftiziologie Sibiu

Cuvinte cheie: resurse umane, management, spital, servicii medicale de calitate

Rezumat: Gestiunea resurselor umane reprezintă o condiție esențială pentru creșterea performanțelor unei organizații din sectorul medical public sau privat. Îmbunătățirea managementului resurselor umane la nivelul unei unități medicale din asistența secundară impune dezvoltarea unor strategii eficiente, de la alegerea metodelor de recrutare și selecție a personalului de pe piața externă, până la menținerea personalului existent și perfecționarea continuă a acestuia. Managementul resurselor umane în organizația studiată are drept scop îmbunătățirea calității îngrijirii pacienților și implicit creșterea gradului de satisfacție al acestora, pe perioada internării.

Keywords: human resources, management, quality medical services

Abstract: Human resources management is essential for increasing the performance of organizations in the public or private medical sector. Improving human resources management at the level of secondary care medical units requires the development of effective strategies from recruitment and selection of personnel from the foreign markets to maintaining the existing staff and their continuous improvement. Human resources management in the studied organization aims at improving the quality of patient care and thus increasing patients' satisfaction during hospitalization.

INTRODUCERE

Resursa umană reprezintă cea mai importantă resursă din interiorul unei organizații. De aceea este privită, mai ales în ultimii ani, ca o componentă esențială pentru succesul organizațiilor medicale și pentru buna funcționare a sistemului de sănătate în ansamblu.

Importanța managementului resurselor umane, raportat la nivelul crescut sau scăzut al performanței organizațiilor sanitare a fost ignorată în trecut. Reformele din sectorul medical s-au axat mai mult pe schimbări structurale, pe controlul costurilor, pe introducerea și dezvoltarea mecanismelor de piață și pe creșterea satisfacției pacienților.

În ultimii ani, pe baza cercetărilor din domeniu și a experienței din alte sectoare s-a recunoscut faptul că promovarea unui management al resurselor umane nou și progresist constituie soluția îmbunătățirii performanțelor sistemului sanitar. O forță de muncă motivată și pregătită este un element de bază pentru furnizarea de servicii de sănătate de calitate, care să răspundă pe deplin așteptărilor pacienților. Metodele de management al resurselor umane utilizate în sănătate pot constitui un factor stimulator, sau de frânare în atingerea obiectivelor organizației. Principalele obiective ale managementului resurselor umane din sistemul sanitar privesc mobilizarea, motivarea și dezvoltarea capacităților personalului.

SCOP

Scopul acestui studiu este de a identifica principalele strategii de îmbunătățire a managementului resurselor umane, având ca obiectiv final creșterea calității serviciilor medicale și implicit a gradului de satisfacție a pacienților.

MATERIAL ȘI METODĂ DE LUCRU

Lucrarea de față are la bază colectarea și prelucrarea statistică a datelor furnizate de serviciile: RUNOS, financiar-

contabil și serviciul de statistică, din cadrul Spitalului de Pneumoftiziologie Sibiu, în anul 2012.

Având în vedere specificul spitalului, respectiv tratarea pacienților cu boli pulmonare, printre care și a celor cu diagnosticul de tuberculoză există o preocupare permanentă de instruire a întregului personal cu privire la normele standard de igienă din spital, pentru asigurarea unor servicii de calitate pentru pacienții internați și de siguranță pentru vizitatori.

Personalul medical cu studii superioare al spitalului studiat este format din 12 medici și anume :

- 4 medici primari pneumoftiziologi cu competență în bronhologie;
- 2 medici primari pneumoftiziologi cu competență în ecografie generală;
- 1 medic primar pneumoftiziolog, coordonator județean al Programului National de Combatere a Tuberculozei;
- 1 medic primar pneumoftiziolog, asistent universitar la Facultatea de Medicină din Sibiu;
- 1 medic pneumoftiziolog pediatru;
- 3 medici primari pneumoftiziologi fără alte competențe;
- 1 medic primar de laborator;
- 1 medic specialist de laborator.

În unitatea medicală este încadrat și alt personal sanitar cu studii superioare, respectiv un farmacist primar, care desfășoară activitate medicală în cadrul farmaciei cu circuit închis și un chimist, în cadrul laboratorului de analize medicale.

Personalul medical cu studii medii, care deservește cele trei secții ale spitalului este alcătuit din: 47 de asistenți medicali, din care 29 desfășoară activitate de îngrijire medicală a bolnavilor în trei schimburi.

Schimbul I este reprezentat de asistentele care fac recoltările, tratamentul și manevrele medicale în colaborare cu medicii, însoțesc pacienții la examinări și explorări medicale și participă la vizita medicală.

¹Autor corespondent: Violeta Frâncu, Str. Luptei, Nr. 21, 550330, Sibiu, România, E-mail: francuv@yahoo.com, Tel: +40269 212812
Articol intrat în redacție în 04.01.2013 și acceptat spre publicare în 18.02.2013
ACTA MEDICA TRANSILVANICA Martie 2013;2(1):41-45

Schimburi II și III au activități de supraveghere și tratament a pacienților, intervin în caz de urgență și participă la internările bolnavilor, prin intermediul serviciului de gardă. Restul personalului mediu sanitar este format din patru registratoare medicale și un statistician. În cele trei secții ale spitalului mai sunt încadrate 18 infirmiere, care lucrează în trei schimburi, fiind răspunzătoare de servirea mesei, igiena bolnavilor și ajutor dat bolnavilor internați și 13 îngrijitoare de curățenie, care lucrează în două schimburi și sunt răspunzătoare de curățenia secțiilor din spital. Activitatea personalului medical din secțiile spitalului se desfășoară conform programului stabilit prin lege și a actelor normative în vigoare, fiecare angajat respectând atribuțiile specifice locului de muncă precizate în fișa postului.

EVALUAREA PERFORMANȚEI MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE LA NIVELUL SPITALULUI DE PNEUMOFIZIOLOGIE SIBIU

Unul dintre obiectivele principale ale conducerii unității este acela de îmbunătățire a calității resurselor umane. În acest scop se monitorizează permanent nivelurile de performanță ale personalului angajat, comparându-se indicatorii specifici realizați la nivel de spital, cu valorile medii standard de la nivel național. Regulamentul de evaluare a activității managerilor de spital, care se află sub autoritatea Consiliului Județean Sibiu stipulează indicatorii de performanță asumați de conducerea spitalului prin contractul de management, indicatori cu raportare trimestrială obligatorii. În momentul încheierii contractului de management dintre managerul spitalului și președintele Consiliului Județean Sibiu s-au stabilit valorile acestor indicatori de performanță, urmând a se realiza o evaluare anuală a îndeplinirii performanței stabilite prin contract.

Tabelul nr. 1. Indicatorii de management ai resurselor umane

| Denumire indicatori | Termen de raportare |
|---|---------------------|
| Numărul mediu de bolnavi externați pe un medic | Trimestru |
| Numărul mediu de consultații pe un medic în ambulatoriu | Trimestru |
| Numărul mediu de consultații pe un medic în camera de gardă | Trimestru |
| Proporția medicilor din totalul personalului | Trimestru |
| Proporția personalului medical din totalul personalului angajat al spitalului | Trimestru |
| Proporția personalului medical cu studii superioare în totalul personalului medical | Trimestru |

În continuare sunt evidențiați indicatorii de resurse umane realizați la nivelul Spitalului de Pneumoftiziologie Sibiu, în anul 2012 (figurile nr. 1-6):

Figura nr. 1. Numărul mediu de bolnavi externați pe un medic, 2012

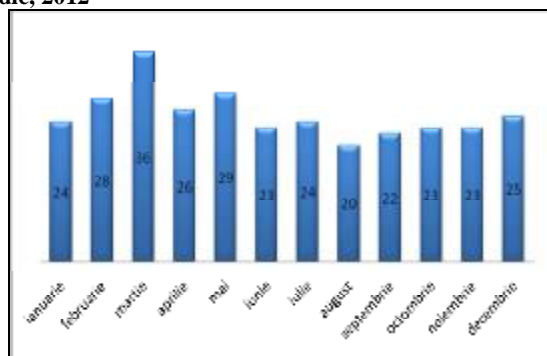


Figura nr. 2. Numărul mediu de consultații pe medic, în ambulatoriu, 2012

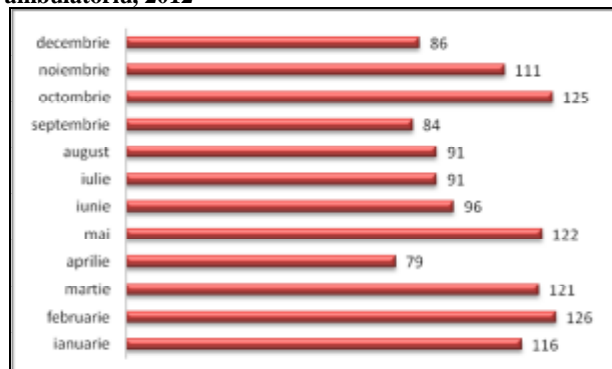


Figura nr. 3. Numărul mediu de consultații pe medic, în camera de gardă, 2012

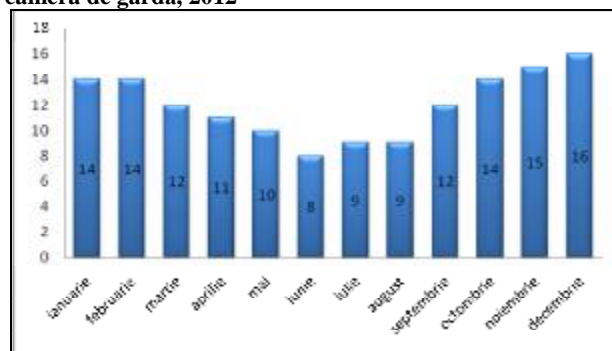


Figura nr. 4. Proporția medicilor din totalul personalului, în anul 2012 (total personal – 124, din care medici – 12)

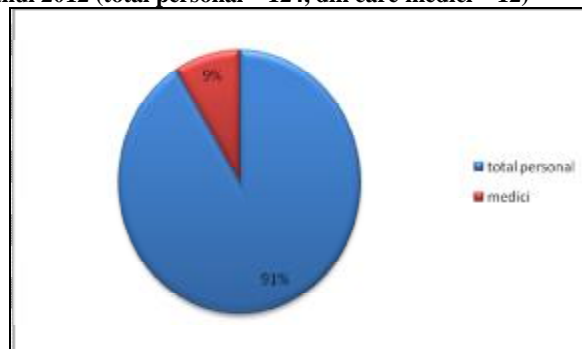


Figura nr. 5. Numărul personalului medical din totalul personalului angajat, 2012

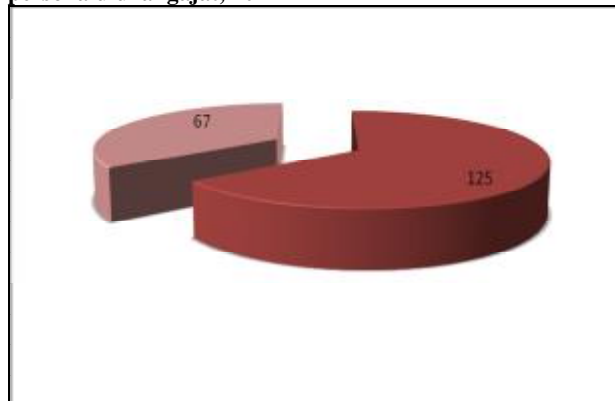
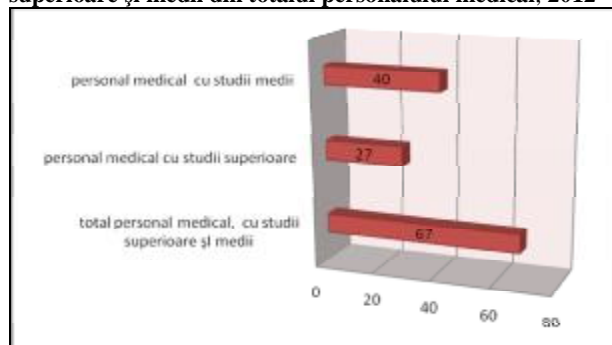


Figura nr. 6. Proportția personalului medical cu studii superioare și medii din totalul personalului medical, 2012

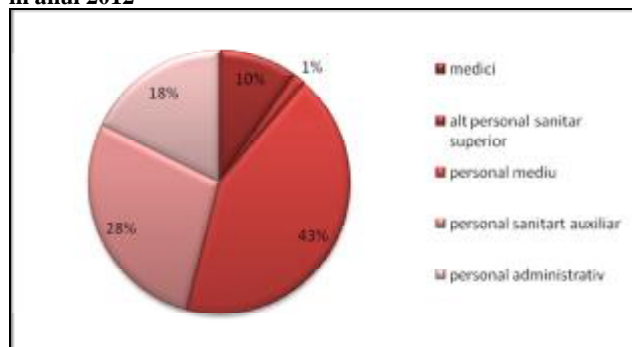


Alți indicatori de resurse umane și performanță înregistrați la nivelul Spitalului de Pneumoftiziologie Sibiu sunt reprezentați în tabelul și figura următoare (figura nr. 7):

Tabelul nr. 2. Număr de personal pe categorii înregistrat în anul 2012

| Total angajați | Medici | Alt personal sanitar superior | Personal mediu | Personal sanitar auxiliar | Personal administrativ |
|----------------|--------|-------------------------------|----------------|---------------------------|------------------------|
| 124 | 12 | 2 | 53 | 35 | 22 |

Figura nr. 7. Ponderile categoriilor de personal înregistrate în anul 2012



PROCESUL DE PLANIFICARE A RESURSELOR UMANE

Planificarea resurselor umane constituie una din activitățile de primă importanță pentru managementul resurselor umane. Disponerea de angajați în număr suficient, cu pregătire corespunzătoare, la locul și timpul potrivit este vitală pentru succesul organizației.

În procesul de formare a obiectivelor organizației trebuie să se determine și ce resurse umane sunt necesare pentru atingerea obiectivelor, existând de altfel interacțiuni complexe între procesul de decizie strategică organizațională și cel de planificare a resurselor umane.

Estimarea numărului de resurse umane la nivel de spital s-a făcut în baza Ordinului MS nr. 1224/2010 privind aprobarea normativelor de personal pentru asistența medicală spitalicească, precum și pentru modificarea și completarea Ordinului Ministrului Sănătății Publice nr. 1.778/2006 privind aprobarea normativelor de personal și având în vedere Ordinul M.S. nr. 514/20.05.2010 privind aprobarea structurii organizatorice a Spitalului de Pneumoftiziologie Sibiu.

Prin aplicarea acestui act normativ la nivelul instituției studiate a rezultat un stat de funcții care cuprinde 217 posturi.

Normarea posturilor de personal s-a făcut pe baza criteriilor de normare aprobate pe locuri de muncă: secții, compartimente, laboratoare, cabinete medicale etc.

Normarea s-a efectuat la Compartimentul RUNOS al spitalului, rezultând un număr de 217 persoane. S-a ținut cont la normare de:

- categoria de spital (Spitalul de Pneumoftiziologie Sibiu este un spital de monospecialitate);
- numărul de paturi (personalul medical este normat în funcție de numărul de paturi, de exemplu 1 medic la 15 paturi, 1 asistentă medicală la 12 paturi/tură etc.);
- suprafața clădirilor (personalul de curățenie este normat în funcție de metri pătrați, de exemplu 1 îngrijitoare de curățenie la 275 m.p.);
- numărul de încăperi (muncitorii sunt normați în funcție de numărul de încăperi, puncte strategice, de exemplu stație de oxigen, centrala termică, centrala telefonică etc.);
- număr personal care deservește masa (pentru personalul de la blocul alimentar);
- numărul total din statul de funcții (personalul TESA este normat în funcție de numărul de paturi aprobat în structura organizatorică a spitalului).

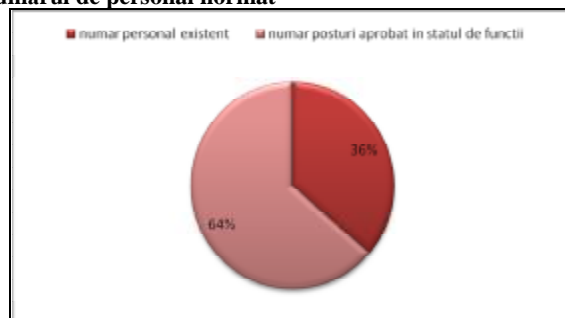
Numărul de posturi determinat conform normativelor de personal este minimal obligatoriu, ordonatorul de credite al spitalului având obligația ca la ocuparea posturilor să se încadreze în cheltuielile de personal aprobate în bugetul de venituri și cheltuieli.

Statul de funcții elaborat în funcție de noul act normativ a fost înaintat Consiliului Județean Sibiu pentru aprobare.

Analizând indicatorii de management ai resurselor umane, respectiv:

- numărul mediu de bolnavi externați pe un medic;
- proporția medicilor din totalul personalului;
- ponderea personalului medical din totalul personalului angajat al spitalului;
- ponderea personalului medical cu studii superioare din totalul personalului medical;
- numărul mediu de consultații pe un medic în ambulatoriu;
- numărul mediu de consultații pe un medic în camera de gardă, am constatat faptul că, în raport cu numărul de personal normat conform noului act normativ, avem un deficit de personal de 93 persoane, în special personal medical (figura nr. 8).

Figura nr. 8. Numărul de personal existent raportat la numărul de personal normat



Cu toate că personalul medical este subdimensionat, numărul consultațiilor efectuate atât în serviciul de gardă, cât și în ambulatoriul de specialitate este mare, datorită adresabilității mari a populației din județ la serviciile oferite în spitalul nostru.

Efectuând o analiză a factorilor ce influențează forța de muncă s-a constatat faptul că datorită migrației cadrelor medicale superioare și medii în alte țări din Europa occidentală, unde profesiile lor sunt mai bine plătite și condițiile de muncă superioare, numărul de persoane care participă la concursuri pentru ocuparea posturilor eliberate este din ce în ce mai mic.

Au existat și situații în care nu s-a prezentat niciun candidat la concursurile pentru ocuparea unor posturi, datorită salariilor neatractive și a condițiilor de muncă relativ proaste. Și aceasta, în condițiile în care, sporurile acordate de unitatea luată în studiu sunt superioare altor unități din cadrul sectorului public de sănătate.

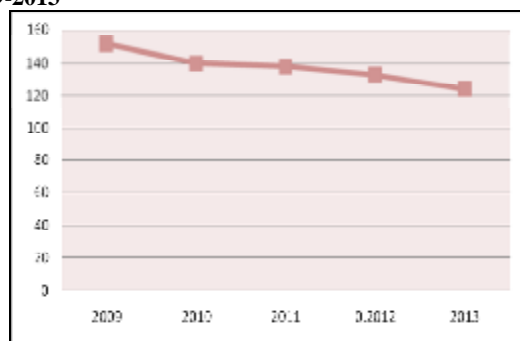
În prezent, la nivelul Spitalului de Pneumoftiziologie Sibiu se înregistrează un deficit important de personal calificat medical, în special de cadre medii sanitare, deficit care crește de la un an la altul. Spre exemplu, numai în luna decembrie a anului 2012 și-au încetat activitatea patru cadre medii sanitare.

Cu toate că migrația forței de muncă specializată din domeniul medical a crescut, în anul 2009, prin O.U.G. nr. 34/2009 cu privire la rectificarea bugetară pe anul 2009 și reglementarea unor măsuri financiar – fiscale s-au limitat încadrările în sistemul bugetar, astfel încât se putea face o nouă angajare pe un post, numai după eliberarea a altor șapte posturi din statul de funcții.

În perioada următoare aplicării acestei reglementări s-a înregistrat o scădere anuală a numărului de angajați la nivelul spitalului, după cum urmează (figura nr. 9):

Total angajați la data de 01.01.2009: 152
Total angajați la data de 01.01.2010: 140
Total angajați la data de 01.01.2011: 138
Total angajați la data de 01.01.2012: 133
Total angajați la data de 01.01.2013: 124

Figura nr. 9. Dinamica angajaților din spital, în perioada 2009-2013



Se poate observa o diminuare a numărului total de personal la data de 1 ianuarie 2013, față de cel existent în anul 2009, cu 28 de persoane.

Prin H.G. nr. 849/2012 privind ocuparea posturilor vacante după data de 1 ianuarie 2012 de personal de specialitate medico - sanitar, auxiliar sanitar și personal de specialitate din compartimentele paraclinice medico - sanitare din unitățile din sistemul sanitar s-a aprobat ocuparea prin concurs sau examen a posturilor vacante după data de 1 ianuarie 2012 de personal de specialitate medico - sanitar, auxiliar sanitar și personal de specialitate din compartimentele paraclinice medico - sanitar, dar cu condiția încadrării în cheltuielile de personal aprobate prin buget.

Măsura principală care ar conduce la limitarea plecărilor și la stabilizarea situației o constituie creșterea semnificativă a salariilor, care s-ar putea realiza prin aplicarea prevederilor Legii 284/2010 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice, urmată de îmbunătățirea condițiilor de lucru.

CONCLUZII

Îmbunătățirea managementului resurselor umane are ca rezultat final creșterea calității serviciilor medicale către beneficiari. Toate eforturile conducerii unității, de eficientizare a managementului resurselor umane și a managementului general

urmăresc în principal asigurarea satisfacției pacienților în raport cu îngrijirile acordate.

Dinamica calității serviciilor medicale mai depinde însă, pe lângă calitățile manageriale ale echipei de conducere și de resursele materiale și financiare de care dispune instituția.

Un management riguros al resurselor umane presupune eficacitate în următoarele activități de management:

- managementul fluxului de personal, care se referă la recrutare, selecție, adaptare pe post, inducție și socializare, mentorat, promovare internă, managementul ieșirii din organizație; managementul performanței, inclusiv evaluarea performanțelor, feed-back-uri consistente la atingerea sau nu a obiectivelor personale, de echipă sau organizaționale, recompense și beneficii;
- managementul organizatoric și anume: definirea posturilor, a organigramei, a zonelor de responsabilitate, formarea echipelor sau a grupurilor de muncă și instruirea angajaților;
- managementul comunicării, cu implicarea angajaților în activitățile decizionale, dezvoltarea comunicării ascendente și descendente, păstrarea corectitudinii procedurale și a eticii organizaționale.

Toate aceste activități pot fi realizate cu succes, dacă echipa managerială este în măsură:

- să identifice gradul în care obiectivele organizaționale sunt atinse de fiecare angajat în parte; să înțeleagă și să identifice forțele motrice interne ale angajaților (volitive, afective, motivaționale) și condiționările lor sociale ce sunt implicate în activitățile necesare îndeplinirii obiectivelor;
- să identifice necesarul de cunoștințe, abilități, aptitudini necesare personalului pentru atingerea obiectivelor și să stabilească setul de măsuri pentru optimizarea lor;
- să știe să pună în slujba organizației toate calitățile angajaților și să ia măsuri pentru reducerea acelor comportamente care sunt în dezacord cu obiectivele organizației.

STRATEGII DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

Managementul resurselor umane din sănătate este supus în prezent numeroaselor provocări determinate de același tip de probleme cu care se confruntă și alte sisteme de sănătate din întreaga lume și anume: lipsa de motivare a personalului, utilizarea ineficientă a acestuia, productivitatea scăzută, pregătirea inadecvată și nu în ultimul rând, proasta distribuție geografică a acestuia în cadrul sistemului de sănătate (de la zone supraaglomerate cu personal medical – exemplu: clinicile universitare, până la lipsa în totalitate a serviciilor medicale, în anumite zone, în special rurale).

Pentru a face față acestor provocări și pentru a răspunde mai bine cerințelor sistemului de sănătate au fost propuse anumite strategii, de îmbunătățire a managementului resurselor umane, care să cuprindă dezvoltarea infrastructurii de management, furnizarea de informații și efectuarea de studii în domeniul resurselor umane, precum și o mai bună pregătire a managerilor din domeniul sanitar.

În scopul îmbunătățirii continue a managementului resurselor umane la nivelul Spitalului de Pneumoftiziologie Sibiu se urmărește atingerea următoarelor obiective :

1. recrutarea și selecția personalului bine pregătit din punct de vedere profesional;
2. respectarea normativului de personal conform prevederilor Ordinului MS nr. 1224/2010 privind aprobarea normativelor de personal pentru asistența medicală spitalicească, precum și pentru modificarea și completarea Ordinului Ministrului Sănătății Publice nr.

1.778/2006, privind aprobarea normativelor de personal, în care este menționat numărul de paturi raportat la numărul de personal. De exemplu, 1 medic la 15 paturi; 1 asistent la 12 paturi /tură și 1 infirmieră la 25 paturi /tură.

3. asigurarea stabilității personalului care dă dovadă de pregătire profesională deosebită, prin acordarea de stimulente, în conformitate cu cadrul legislativ;
4. urmărirea pregătirii profesionale continue a personalului angajat;
5. participarea la evenimente științifice și cursuri de perfecționare continuă a cadrelor medicale cu studii superioare;
6. urmărirea obținerii unor indicatori de spital foarte buni, astfel încât să se poată încheia un contract avantajos cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate, aceasta influențând în mod direct fondul alocat cu cheltuielile de personal. Dacă valoarea totală a contractului este mare, atunci și fondul alocat cheltuielilor de personal este implicit mai mare;
7. efectuarea instructajelor periodice conform unui calendar prestabilit la începutul anului, care să pună accent pe problemele de igienă și epidemiologie, de prevenire a infecțiilor nosocomiale, măsurile de îngrijire a bolnavului, în general și a bolnavului de tuberculoză în special.

BIBLIOGRAFIE

1. Analoui F. Strategic Human Resource Management, Thomson Learning, Londra; 2007.
2. Barrystein A, Jick TD, Kanter RM. The Challenge of Organizational Change, Free Press; 2002.
3. Bratton J, Gold J. Human resource management: Theory and practice, 2nd edition, New Jersey: Macmillan Press Ltd.; 2000.
4. Currie D. Introducere în managementul resurselor umane, București: CODECS; 2009.
5. Ciobanu I. Managementul strategic al resurselor umane, Ed. Polirom Iasi; 2009.
6. Dowling P. Strategic Human Resources Management, PWS Publishing Company, Kent, Massachusetts; 2000.
7. Școala Națională de Sănătate Publică și Management Sanitar – Managementul spitalului – Editura Public HPress București; 2006.