

TEZĂ DE DOCTORAT

ROLUL MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE DIN UNITĂȚILE MEDICALE ÎN GESTIONAREA STRESULUI ORGANIZAȚIONAL

Doctorand:

IRINA IONELA ROTARIU

Conducător de doctorat:

Prof. Univ. Dr. EMANOIL MUSCALU

Motivația alegerii temei

Tema cercetării o reprezintă identificarea, analiza și gestionarea stresului în unitățile medicale de stat și private, precum și rolul pe care departamentul de resurse umane îl joacă în scopul declarant de a reduce gradul de stres al angajaților.

Termenul de „stres” apare în vocabularul obișnuit și cotidian a unui număr tot mai mare de persoane. Zilnic, o mare parte dintre noi ne plângem de efectul stresului asupra noastră.

Cel mai frecvent legăm stresul de reacțiile ce apar la locul de muncă, acest tip de stres având repercusiuni asupra vieții sociale, profesionale cât și familiale. Conștientizarea acestui factor negativ este tot mai prezentă și există o mulțime de organizații și specialiști în domeniu care și-au focusat atenția asupra efectelor stresului ocupațional asupra populației și a economiei.

Prima parte a acestei teze se axează pe prezentarea fundamentelor teoretice a stresului și a factorilor de stres din organizații. Existența stresului în organizațiile de orice tip a fost dovedită și analizată cu mare atenție în ultimii ani, devenind o activitate asupra căreia departamentul de resurse umane se focusează în scopul declarat de a crește gradul de satisfacție a angajaților la locul de muncă.

A doua parte pune accentul pe prezentarea teoriilor legate de managementul resurselor umane în general și pe cel al unităților medicale în particular, deoarece managementul acestor instituții are anumite particularități.

Parte integrantă a acestei lucrări se constituie și capitolul de prezentare a managementului stresului în unitățile medicale, dar și a propunerii unor moduri de reducere a stresului în acestea.

Partea de finală a tezei se constituie dintr-o parte de cercetare care îți propune să demonstreze existența stresului în unitățile medicale, felul în care acestea resimt implicarea departamentului de resurse umane în realizarea unui climat organizațional corespunzător la locul de muncă, dar și să găsească și prezinte modurile concrete pe care departamentul de resurse umane din cadrul organizațiilor sanitare din județul Sibiu înțeleg să se implice în gestionarea stresului organizațional.

Partea de cercetare este realizată prin analiza chestionarelor care au fost transmise spre completare în toate spitalele din județul Sibiu. Am ales unitățile sanitare mari, cu paturi, cu activitate medicală specifică fiind considerate mai reprezentative pentru sistemul sanitar. Chestionarele vor fi personalizate pe categorii de respondenți. Unele vor fi gândite și concepute pentru personalul medical, respectiv pentru medici și asistenți medicali, dar și personal auxiliar, iar altele vor fi concepute pentru personalul din departamentul de resurse umane angajat în cadrul spitalelor.

Tema aleasă își propune elaborarea unei lucrări care să cuprindă idei, metode, tehnici de reducere a stresului la locul de muncă, care să poată fi ușor aplicate în unitățile medicale, implicând costuri cât mai reduse pentru a putea fi acceptate cu ușurință. Prin urmare, tema tezei de doctorat urmărește **identificarea, analiza și gestionarea stresului în unitățile medicale și private, relevarea rolului pe care managementul resurselor umane îl joacă în scopul declarat de a reduce gradul de stres al angajaților**. Ineditul lucrării stă tocmai în încercarea de a strânge într-o

singură prezentare activitatea departamentului de resurse umane în contextul reducerii stresului în unitățile sanitare.

Obiectivul principal este acela de a conștientiza managementul de vârf din conducerea unităților medicale de necesitatea măsurării nivelului de stres din aceste unități și de a realiza prin mijloace cunoscute reducerea acestui element. De asemenea, un alt obiectiv este acceptarea departamentului de Resurselor Umane de a se implica și rezolva această problemă legată de stres și de a lua parte activă în elaborarea și urmărirea unui program de reducere a lui. Acest departament se află sub directa coordonare a managerului.

Stresul este o reacție *psihologică* la solicitările inerente ale factorilor de stres și are potențialul de a face ca o persoană să se simtă tensionată și anxioasă (neliniștită), deoarece aceasta nu se simte în stare să facă față acestor solicitări.

La o analiză mai profundă a noțiunii de stres dar și a factorilor de stres din organizații s-a constatat că fiecare persoană este supusă în mod constant la factori de stres atât în viața personală cât și la locul de muncă. Este însă foarte important să conștientizăm sursele de stres și cum acestea interacționează dar și modul în care aceștia acționează și determină efecte stresante atât la locul de muncă cât și în viața privată.

La o analiză detaliată s-a concluzionat că în organizații sunt considerați factori de stres următoarele activități:

- schimbările la locul de muncă – managementul schimbării
- suprasolicitarea angajaților la locul de muncă
- condițiile de muncă improprii
- relațiile interpersonale din organizații
- ambiguitatea rolurilor
- conflictele de la locul de muncă
- dezvoltarea carierei
- conflictul dintre rolul la locul de muncă și alte roluri

În numeroase studii stresul ocupațional este similar sau chiar sinonim cu stresul organizațional. Acesta apare datorită unor multitudini de factori.

Stresul ocupațional este definit în mediile științifice ca fiind „fenomenul pluri-cauzal și multidimensional reflectat în răspunsurile psihofiziologice ale individului într-o anumită situație de muncă, manifestat printr-un dezechilibru dintre solicitările impuse de muncă și capacitatea obiectivă sau subiectivă a omului de a le face față” (Băban, A.) Iata cateva exemple:

- Stresul în organizațiile militare și polițienești
- Stresul la cadrele didactice
- Stresul ocupațional în sistemul de sănătate

S Reece și O’Grady definesc managementul ca fiind „procesul de coordonare a resurselor umane, informaționale, fizice și financiare în vederea realizării scopurilor organizației”. Longenecker și Pringle îl definesc ca „procesul de obținere și combinare a resurselor umane,

financiare și fizice în vederea îndeplinirii scopului primar al organizației – obținerea de produse și servicii dorite de un anumit segment al societății”

Funcțiile managementului resurselor umane

- recrutarea și angajarea personalului pe bază de competență
- elaborarea programelor de calificare și de perfecționare adecvate obiectivelor organizației
- elaborarea planurilor de stimulare prin salarizare, destinate să încurajeze realizări eficiente, la costuri reduse
- elaborarea sistemelor de stimulare non-financiară, destinate să stimuleze interesul întregului personal pentru propria activitate
- integrarea rapidă a noilor angajați
- elaborarea programelor de carieră

Particularități ale managementul resurselor umane și stresului ocupațional în unitățile medicale

Managementul unităților sanitare reprezintă “ activități, acțiuni, sarcini, cunoștințe și practici referitoare la normele și acțiunile specifice. Diversitatea de profesii și de personalități face uneori dificilă coordonarea unitară a întregului personal. Din această cauză, departamentul de resurse umane are un rol deosebit de important în realizarea unui climat de colegialitate și profesionalism. Faptul că în mediul medical s-a adoptat de mult timp un limbaj specific, creează la primul contact un sentiment de răceală, de distanțare, de sistem birocratic închis. Profesiile în sistemul medical sunt printre cele mai variate. Pe lângă medici, asistenți medicali, personal auxiliar de îngrijire, apare și necesitatea profesioniștilor în posturi care realizează investigații de înaltă performanță precum: inginerii de aparatură medicală, fizicienii, psihologi, kinetoterapeuți, informaticieni,

Managementul stresului în unitățile medicale

Deși despre stres se vorbește foarte mult în ultimul timp, despre gradul de recunoaștere al său în unitățile medicale nu sunt multe statistici în țara noastră. În general, dacă se întreabă de către un oficial despre prezența stresului la locul de muncă, răspunsurile cel mai adesea sunt evazive și nu corespund realității, sau, dacă se recunoaște prezența lui, nu se dau și exemple concrete de reducere a stresului în unitățile medicale.

Afectarea psihică – stresul – apanajul întregului grup de persoane care intră în unitățile sanitare

Relaționarea conceptuală dintre stres și resursa umană din spitale a fost aleasă ca direcție cheie de interes în cercetarea științifică

Cu scopul obținerii lucrărilor științifice în vederea efectuării analizei bibliometrice, a fost utilizată baza de date Web of Science, fenomenul analizat, și anume asocierea conceptuală dintre stres și resursa umană din spitale, a beneficiat de un interes crescând în ultimele decenii, prima publicație științifică indexată datând din anul 1991.

Nr.crt.	Termen cheie	Număr de apariții
1	<i>Nurse</i>	427
2	<i>Surgery</i>	294
3	<i>Covid</i>	225
4	<i>Disorder</i>	188
5	<i>Work</i>	150
6	<i>Concentration</i>	141
7	<i>Health</i>	133
8	<i>Operation</i>	128
9	<i>Job Satisfaction</i>	122
10	<i>Burnout</i>	113

Analiza bibliometrică a relației conceptuale dintre stres și resursele umane din spitale dezvăluie un peisaj de cercetare dinamic și în evoluție, cu perspective asupra factorilor de stres, factorilor de impact, intervenții și direcții viitoare de cercetare.

Cercetare cantitativă privind rolul managementului resurselor umane în gestionarea stresului ocupațional în unitățile medicale

Am ales ca instrument de cercetare chestionarul aplicat sub formă scrisă și distribuit atât personalului angajat în departamentul de resurse umane, cât și angajaților din sistemul medical.

Chestionarul a fost completat de către angajați ai departamentul de Resurse Umane (HR) din 9 unități medicale spitalicești ale județului Sibiu, dintr-un total de 13.

Comparând răspunsurile date de către angajații din departamentul de resurse umane din unitățile sanitare și angajații din sistemul medical al unităților sanitare se pot observa anumite similitudini dar și diferențieri.

Iată care ar fi similitudinile:

- Majoritatea angajaților sunt femei- în ambele entități.
- Proporțiile legate de vârstă și vechime sunt comparabile și se suprapun în cazul majorității numerice.
- Nemulțumirile salariale și ale beneficiilor acordate. În ambele departamente peste jumătate din angajați nu sunt mulțumiți de ele.
- În privința șefului, a conducătorului locului de muncă, din nou avem o părere comună: aceste este competent și apreciat.

- În privința volumului de muncă, din nou se poate concluziona că avem un acord comun, și anume, că aceste este prea mare, atât pe secții, cât și în birouri.
- Angajații sunt mândrii de ceea ce fac.
- Majoritatea angajaților afirmă că se înțeleg bine cu colegii.
- În mod egal, în jur de jumătate consideră protocoalele și standardele ca metode de a le îngreuna activitatea.

În analiza celor două chestionare există însă și diferențe:

- Locul de muncă este considerat plăcut în departamentul de RU, în comparație cu cel spitalicesc care nu are atât de multe răspunsuri pozitive;
- Comunicare mai bună în departamentul de RU. Pe secții comunicarea nu este considerate optimă de către o parte din angajați;
- În departamentul de RU nu există conflicte comparativ cu secțiile spitalelor;
- Șansele de promovare par mai realiste și ușor de realizat în cadrul RU comparativ cu secțiile
- Munca în echipă cu colegi competenți în RU față de răspunsurile date de angajații din spitale care consideră în proporție de aproximativ 50% că ar lucra cu colegi mai puțin competenți
- Majoritatea celor din RU consideră că își cunosc organizația din care fac parte. Pe de altă parte, partea medicală afirmă că adesea nu știu care sunt scopurile organizației din care fac parte.
- Repartizarea sarcinilor pare să fie clară în RU. Nu același lucru se poate spune în cazul personalului medico-sanitar și auxiliar.

Chestionarele aplicate relevă clar existența factorilor de stres prezenți în cadrul organizațiilor medicale, fie ele departamentul de resurse umane, fie în rândul personalului medical.

Studiu privind efectele pandemiei asupra personalului din cadrul resurselor umane angajate în spitalele județului Sibiu

În perioada de pandemie s-au evidențiat următoarele probleme: volumul mare de muncă prin angajarea unui număr mai mare de personal, a schimbărilor dese din legislație, creșterea numărului de raportări și situații, calcularea cu greutate a salariilor, dar și unele foarte personale, precum modificări în interacțiunea cu colegii, modificările în programul religios al instituției. Ce însă trebuie reținut ca deosebit de important este stresul cauzat de pandemia în sine care a fost resimțită din plin de către toți angajații din departament.

Frica de boală, distanțarea socială, munca în plus au constituit elemente de stres indus de această perioadă pandemică.

Din rezultatele chestionarului se pun în evidența câteva probleme la care trebuiesc găsite soluții.

1. *Salarizarea corespunzătoare*- deși am atins acest subiect prin lipsa finantării corespunzătoare a sistemului, salarizarea conform muncii prestate și a nivelului de responsabilitate și pregătirii diferite este un „must to do”.

2. *„Siguranța lucrului bine făcut”*. Am vorbit mai sus de faptul că este necesară o continuă perfecționare. Dacă orele de curs, de instruire s-ar realiza în cadrul normei de bază, a orelor de program, aceasta ar constitui un bonus, un plus pe care angajații l-ar aprecia, munca în sistem fiind adesea intensă și supra-normată. Acest fapt se întâmplă în unele state din Europa, și, consider că ar trebui implementat și la noi. O bază teoretică și practică, modul de lucru după protocoale internaționale conferă o siguranță a practicii.
Folosirea programelor informatice ar trebui să fie o altă cheie de control pentru evitarea erorilor din spitale, să fie în interesul atât a pacienților cât și a angajaților. Siguranța lucrului bine făcut reduce nivelul de stres profesional. Propunere concretă este ca asistentul medical să aibă minim o școală postliceală obligatorie luată cu examen de bacalaureat. Aceasta idee prinde tot mai mult contur și trebuie schimbate regulile la nivel de ministere, atât în cel al învățământului cât și în cel al sănătății, fiind inadmisibil ca un pacient să fie tratat de către un elev cu nota 2 la Bacalaureat. Tratarea și îngrijirea pacienților reprezintă un model holistic, complex, care este dat și de modul în care acesta comunică cu pacienții aflați în îngrijire. O bună bază teoretică și practică ar duce și la scăderea stresului datorat „incompetenței colegilor” - așa cum a reieșit din rezultatul chestionarului, un motiv de stres pentru jumătate din respondenți.
3. *Reducerea suprasolicitației prin munca cu un număr foarte mare de pacienți*- O nouă lege privind normarea personalului în funcție de nevoile pacienților, de complexitatea cazurilor și a nivelului de dependență a bolnavilor ar trebui introdusă, în așa fel încât personalul medical să fie se ocupe complet de nevoile pacienților. Deși se recunoaște lipsa numărului necesar de cadre medicale, mai ales în spitalele din orașele mici și din mediul rural, până nu se va realiza o reformă reală a sistemului sanitar, problemele vor continua să apară. Există o tendință și chiar o cerință ca numărul de personal să fie alocat în funcție de gradul de dependență a bolnavului, însă nu și o corelare cu legislația în vigoare pe normele de angajare. Unui pacient cu grad mare de dependență îi este necesar un timp îndelungat pentru îngrijire, din acest motiv un asistent se poate ocupa de 2-3 bolnavi. Implicarea managementului spitalicesc, a resurselor umane, a organizației profesionale și chiar a sindicatelor trebuie să conflueze în acest sens. State din Uniunea Europeană au reușit în ultimii ani schimbări majore în acest sens (de exemplu Irlanda).
4. *Constientizarea stresului și mai ales a sindromului de burn out*-
Constientizându-se sindromul de burn-out pe care o parte a angajaților din sistemul medical îl declară, tratamentul psihologului clinician este esențial. În acest sens se poate realiza consilierea psihologică în grup sau individuală cu tot personalul care are nevoie de suport.
5. *Îmbunătățirea comunicării în rândul echipei medicale dar și a celor de suport* (Resurse umane, tehnic, administrativ). Întâlniri oficiale sau informale cât mai dese și cu un număr mai mare de angajați din sistem reprezintă o altă modalitate de încercare a inițierii unei culturi organizaționale, prin acestea lucrătorii simțind că sunt parte a unui colectiv, se cunosc mai bine și astfel pot lucra mai bine în viitor, cunoscându-se și în mod direct, chiar și informal. Pe lângă acestea cursuri de

comunicare realizate de specialisti în domeniu ar duce la creșterea satisfacției la locul de munca, la scăderea conflictelor dar și la creșterea calitatii actului medical. Conducerea organizației (managerii) trebuie să se aplece asupra nevoilor tuturor angajaților, să fie bine pregătită în acest domeniu sau în management în general, știind fiind faptul că o bază teoretică bună în acest domeniu nu aduce decât beneficii.

6. *Cunoașterea organizației și implicarea în luarea deciziilor* – cunoașterea procedurilor specifice din unitățile medicale, elaborarea lor și pe baza nevoilor reale ale organizației și mai ales consultarea celor direct implicați duce la scăderea stresului resimțit de angajați. Departamentul de resurse umane poate transmite informații de interes tuturor angajaților prin canale electronice, chiar prin scrisori sau note interne.
7. *Realizarea unor fișe de post actualizate* – parte integrantă a obligatiilor departamentului de resurse umane, realizarea unor fișe de post cât mai complete reprezintă un beneficiu. Îl ele ar putea fi introduse obligația rotirii personalului medical, în așa fel încât toți cu aceeași pregătire să realizeze anumite sarcini, în așa fel încât repartizarea să fie cât mai echitabilă. Faptul că anumite persoane realizează părțile cele mai complexe a unor munci, duce la creșterea stresului ocupational.
8. *Găsirea unor modalități concrete de reducere a stresului* prin realizarea unor programe de sport, a formării unor grupe pe hobby-uri legate de muzică, pictură, mișcare, pot constitui un început în acest sens. Spitalul de Psihiatrie din Sibiu a construit o sală de sport pentru angajați. Este un prim pas, dar este un început. Există însă o încercare timidă din partea autorităților care au introdus în Codul fiscal – Legea 227/ 2015 la articolul 68 (actualizată) o deducere „pentru contravaloarea abonamentelor pentru utilizarea facilitatilor sportive în vederea practicării sportului sau educației fizice cu scop de intretinere, profilactic sau terapeutic, plătite în scopul personal al contribuabilului, indiferent dacă activitatea se desfășoară individual sau într-o formă de asociere, în limita echivalentului în lei de 400 euro anual pentru fiecare persoană”.

Poate ar fi de ajutor găsirea unor modalități de relaxare prin masaj, spa, sau alte asemenea acțiuni așa cum se întâmplă în firmele private. Relaxarea fizică are efecte de reducere a stresului dar și meditația, suportul bisericii, dar mai ales al familiei și prietenilor, optimismul și liniștea sufletească.

La acestea se pot adăuga abonamente la spectacole, săli de teatru, cinema, sau muzee. Drumețiile și petrecerea în aer liber a unui timp cu colegii, ar putea constitui alte idei concrete pentru reducerea stresului organizațional din unitățile sanitare

Limitele cercetării sunt date de faptul că s-a analizat rolul resurselor umane atât din prisma angajaților proprii cât și a angajaților din spitale, doar la nivelul județului Sibiu. Rolul pe care acest departament îl poate avea în reducerea stresului ocupational este foarte slab prezentat.

Data fiind creșterea numărului de spitale private, acolo unde normarea personalului nu se face pe numărul de paturi ci chiar pe necesarul real de personal, se poate face o analiză a gradului de stres resimțit de către angajații din aceste spitale versus cei angajați la spitalele de stat. De asemenea se poate măsura gradul de stres la angajații din spitalele mari, universitare sau județene față de angajații din spitalele mici, orașenești. Deoarece în țara noastră există puține studii legate de stresul ocupațional în sănătate, consider că acest domeniu poate fi mult cercetat în viitor.