

# **Auditul managementului resurselor umane în organizațiile din sistemul sanitar**

*Autor:*

Ec. **Nuța Donisan**, auditor la Serviciul de Audit Public Intern al CJAS Iași

## **Conținutul și obiectivele managementului resurse umane**

### **Conținutul managementului resurse umane.**

Departamentul resurselor umane este considerat ca fiind funcțional. Rolul lui a fost și este de a susține și oferi informații conducerii și nu de a lua decizii

Preocuparea pentru resursele umane la nivelul conducerii de vârf necesită precizarea unor reguli de bază, a unor atitudini față de resursele umane pe baza cărora se adoptă deciziile. O politică de personal corect formulată este elementul esențial în obținerea rezultatelor performante.

În centrul tuturor activităților stă omul. Oamenii au roluri diferite într-o entitate publică și au multe legături unii cu alții și prin ei se fac legăturile cu alte entități.

Importanța ființei umane în conducerea cu succes a unei entități publice este cea care face din "Managementul Resurselor Umane" componenta esențială pentru toți managerii. Aceasta responsabilitate nu este nu numai de a da slujbe oamenilor, de a-i îndruma cum să lucreze și de a le înregistra performanțele. Pe lângă toate acestea, este o investiție: a da oamenilor putere, pentru ca ei să acționeze eficient și eficace.

Din misiunile de audit am reținut că în Managementul Resurselor Umane vechile practici bazate pe responsabilități și autoritate sunt înlocuite cu practici care pun un accent din ce în ce mai mare pe dezvoltarea indivizilor ca membri adevărați și cooperanți ai echipei. Este foarte adevărat că nimeni nu ține monopolul înțelepciunii în toate condițiile, dar orice om bine pregătit și încurajat poate să ofere ceva valoros managementului entității publice.

Specialiștii au demonstrat importanța deosebită pe care o are experiența și continuitatea muncii în domeniul resurselor umane atât pentru oameni cât și pentru entitate.

Din 1989 și până în prezent au avut loc schimbări cu o viteză fără precedent și că să țină pasul fiecare organizație a avut nevoie de salariați competenți, loiali, flexibili și toleranți. Managerii au trebuit să se gândească bine la ceea ce oferă angajaților și la ce așteaptă de la ei, dacă doresc performanțele să fie ridicate iar serviciile lor competitive.

Managementul competitiv al resurse umane este esențial pentru succesul oricărei entități.

Departamentul resurse umane are rolul de a asigura o corelare a competențelor individuale în scopul realizării obiectivelor entității. În cadrul resurse departamentului umane trebuie să desfășoare activitate în domeniul persoane care știu să obțină informațiile necesare și să le folosească. Dar ca și în cazul altor profesii contactul și colaborarea între specialiștii din cadrul departamentelor resurse umane ale entităților cât contactul și colaborarea cu alți specialiști sunt foarte importante mai ales acum când entitățile sanitare se confruntă cu o multitudine de probleme și cu activități care au o legislație instabilă și interpretativă.

Față de cele prezentate mai sus propun înființarea asociațiilor profesionale de profil în domeniul resurselor umane.

În misiunile de audit, analizând fișa postului pentru șefii serviciilor resurse umane, salarizare, organizare, perfecționare, am reținut că cele 17-19 atribuțiuni înscrise în fișe cuprind întreaga lor activitate. Dar s-a observat că nu peste tot se pune un accent deosebit pe fundamentarea deciziilor și pe verificarea lucrărilor și asumarea responsabilității de avizare.

Managementul Resurse Umane presupune îmbunătățirea continuă a activității tuturor angajaților în scopul realizării misiunii și obiectivelor organizaționale. Exercițarea unui asemenea tip de management necesita drept condiție primordială ca fiecare manager să constituie un model de atitudine comportamentală. În acest sens, managerul trebuie să preia responsabilitatea procesului să se implice în fiecare acțiune, să discute personal cu angajații progresele obținute și să recompenseze rezultatele bune. Dar în misiunile de audit, s-au întâlnit situații în care șeful departamentului resurse umane a decurs la delegarea atribuțiilor sale, până în cele mai mici detalii, personalului de execuție din subordinea sa.

### **Obiectivele managementului resurse umane.**

Obiectivul principal al managementului resurse umane este acela în a furniza pricepere și experiență în acest domeniu, astfel încât să se obțină performanțe optime și sigure. Indiferent de domeniul de organizare, activitatea de personal din orice entitate publică trebuie să aibă două categorii de obiective:

- ♦ obiective strategice care au în vedere organizarea și planificarea resurselor umane;
- ♦ obiective operaționale de natură tactică operațională, care au în vedere activitatea care vizează conducerea zilnică a serviciului.

Din misiunile noastre am reținut că managerii nu acordă încă suficientă importanță obiectivelor strategice în domeniul resurselor umane.

Specialiștii susțin că activitatea de personal este una dintre cele mai importante, iar acolo unde se abordează cu profesionalism resursele umane sunt șanse mari de-a obține performanțe ridicate în toate domeniile de activitate.

Nu putem vorbi de profesionalism, în activitatea de personal din entitatea în care, într-un compartiment în care volumul de muncă este pentru 7-8 oameni, iar în statul de funcții sunt prevăzute două posturi și sunt angajați doi oameni și compartiment în care volumul de muncă este pentru doi cel mult trei oameni, iar în statul de funcții sunt prevăzute 7 posturi și sunt angajați 7 oameni .

La întocmirea organigramei și a statul de funcții nu se ține cont, în toate entitățile, de volumul de munca curent (zilnic) al personalului și de volumul mare de munca care le revine unora din schimbările legislative.

### **Categoria de specialiști în domeniul resurselor umane.**

Cei care poartă răspunderea pentru desfășurarea activităților din domeniul resurselor umane sunt specialiștii în probleme generale de personal numiți și „generaliști”. Aceștia trebuie să fie la curent (la zi) cu problemele resurselor umane. Ei trebuie să știe cum să obțină informația necesară, cum să o folosească, cum să utilizeze calculatorul, cum să găsească și să aplice soluții. În rezolvarea problemelor trebuie să se bazeze pe o echipa de specialiști.

Misiunile de audit din organizațiile sanitare ne-a oferit multe exemple de generaliști care pot fi numiți experți în anumite probleme din domeniul resurselor umane ca de exemplu: legislația muncii, normare, organizare, salarizare, statistica etc.

Specialiștii într-un anumit domeniu al resurselor umane sunt persoane care au cunoștințe și experiența în domeniul resurselor umane cum ar fi: recrutarea, selecția, salarizarea etc.

În realitate, atât generaliștii cât și specialiștii au locul lor în departamentul resurselor umane, iar șeful acestui compartiment trebuie să aibă rolul de asigura o corelație a competențelor individuale în scopul realizării obiectivelor.

### **Instruirea, experiența și salariile specialiștilor în domeniul resurselor umane.**

Diversitatea problemelor și activităților cu care se confruntă profesioniștii în departamentul resurselor umane, face ca aceștia să fie pregătit pe o arie largă.

Experții susțin o împărțire a cunoștințelor pe trei domenii:

- ♦ educație generală (limbi străine, matematica, psihologie, științe sociale);
- ♦ cunoștințe fundamentale în domeniul afacerilor (management, contabilitate, finanțe, calculatoare, economie, statistică);
- ♦ managementul resurselor umane, incluzând și cunoștințele generale privind legislația muncii, comportamentul uman și administrarea salariilor etc.

Din cele întâlnite în entitățile noastre a reieșit că în domeniul resurselor umane pot lucra persoane de orice specialitate. Dar lucrări bine executate, compartimente bine organizate, activități eficiente și salariați mulțumiți s-au întâlnit acolo unde există profesionalism și dăruire pentru munca în acest domeniu. Experiența a demonstrat că cine crede că acest sector de activitate este ușor și sarcinile postului pot fi îndeplinite de oricine se înșeală foarte tare.

Nivelul salariilor, pentru departamentul resurselor umane în particular și pentru celelalte departamente economice în general, este o problemă care ar fi trebuit și trebuie să stea în atenția legiuitorilor noștri. Până în prezent nivelul salariilor pentru departamentul resurselor umane diferă în funcție de nivelul de educație(pregătire), experiența și gradul unității.

### **Calitățile managerului din domeniul resurselor umane.**

Pentru a fi eficient, managerul departamentului resurse umane trebuie să aibă o serie de calități să fie stăruitor în urmărirea deciziilor, să fie răbdător și înțelegător față de opiniile altora, să fie bun negociator, să aibă simțul umorului.

Organizarea activităților resurse umane este făcută pe mai multe domenii: personal, salarizare, organizare, normare, perfecționare.

Pe lângă cunoștințele manageriale șeful departamentului resurse umane trebuie să întrunească următoarele calități:

- ♦ să fie perseverent în urmărirea aplicării soluțiilor concrete;
- ♦ să fie răbdător și înțelegător față de opiniile și punctul de vedere ale celorlalți;
- ♦ să depună eforturi pentru a îmbunătăți și dezvolta metodele folosite în munca sa pentru a sensibiliza și pe ceilalți;
- ♦ să știe să obțină rapid soluții în problemele ivite;
- ♦ să utilizeze informațiile și datele din rezultatele anterioare pentru a reduce munca inutilă;
- ♦ să iubească oamenii, și să se înțeleagă cu ei, să fie un cercetător al naturii umane și să aibă spirit de lucru în echipă;
- ♦ să aibă un puternic sentiment de loialitate față de cei cu care lucrează și față de entitatea publică;
- ♦ să fie un bun negociator ;
- ♦ să aibă simțul umorului și să genereze entuziasm pentru munca sa.

Aceste calități se regăsesc la mulți dintre șefii departamentelor resurse umane. Dar calitatea „să fie răbdător și înțelegător față de opiniile și punctul de vedere ale celorlalți” a scăzut la mulți dintre managerii din departamentul resurse umane datorită microbului neîncrederii care a pătruns în salariații sistemului sanitar și datorită suprasolicitării.

Succesul individual al managerului de resurse umane depinde de felul cum folosește toate aceste calități în activitatea pe care o desfășoară. În plus trebuie să fie la curent cu toate noutățile din specialitatea sa.

Prin cele constatate în misiunile de audit susțin că departamentul de resurse umane se confruntă cu o diversitate de probleme și cu activități care au la baza o legislație foarte instabilă și interpretativă, motiv pentru care trebuie un manager bun să poată să asigure funcționalitatea eficientă a managementului resurselor umane.

Un exemplu în acest sens îl constituie modul cum se reține contribuția de asigurări sociale de sănătate (6,5%) de la persoanele aflate în concediul pentru creștere copil până la 2 ani.

Această problema, mult discutată, este aplicată în mod diferit în fiecare unitate, datorită viciului legislativ.

OUG nr.150/2002 privind organizarea și funcționarea sistemului de asigurări sociale de sănătate, cu modificările și completările ulterioare prevede la art.1 alin.(2) și art. 4 alin (1) obligativitatea asigurărilor sociale de sănătate precum și obligația plății contribuției de asigurări sociale de sănătate, de către toți cetățenii români cu domiciliu în țară precum și cetățenii străini apatrizi cu domiciliu sau reședința în România.

Conform art.56 Codul Fiscal al României, nu sunt considerate venituri din salarii sau asimilate acestora indemnizația de maternitate și pentru creșterea copilului. În acest sens, aceste sume nu fac parte din fondul de salarii al angajatorului astfel încât ele intră sub incidența art.52 alin.(2) din OUG nr.150/2002.

Conform adresei CNAS 1925/20 03 2004 care având în vedere art.51.lit.(a) din L.53/2002 Codul Muncii, art. 88 alin.(1) lit.(a) din L188/ 1999 privind statutul funcționarilor publici cu modificările și completările ulterioare precum și prevederile art.53, alin.(4) din OUG nr.150/2002 “contribuția de asigurări sociale de sănătate pentru persoanele care primesc indemnizații pentru creștere și îngrijire copil până la vârsta de 2 ani, se calculează prin aplicarea cotei de 6,5% la salariul minim brut pe țară, urmând a fi virată direct casei de asigurări de sănătate, numai în condițiile în care nu se realizează și alte venituri impozabile.

În unele entități sanitare se procedează ca atare, iar în altele, în urma interpretării adresei CNAS nr.663/03.02.2004, contribuția de asigurări sociale de sănătate se calculează prin aplicarea cotei de 6,5% asupra sumei de a doua salarii de bază minime brute pe țară.

Dar legiuitorul prin OG nr.93/30.08.2004 vine cu completări la art.6 alin.(2) lit(b) din OUG nr.150/2002 prin care include și persoanele care primesc indemnizații pentru creștere și îngrijire copil până la vârsta de 2 ani, la art.54 alin.(2) se introduce alin.(2')prin care precizează modul cum se reține contribuția de asigurări sociale de sănătate (6,5%) de la persoanele aflate în concediul pentru creștere copil până la 2 ani.

#### **Art.6 alin.(2) lit(b) are următorul cuprins:**

Persoanele care “se află în concediu medical, în concediu medical pentru sarcina și lauzie, în concediu medical pentru îngrijirea copilului bolnav în vârsta de până la 7 ani sau în concediu pentru creșterea copilului până la împlinirea vârstei de 2 ani și în cazul copilului cu handicap, până la împlinirea de către copil a vârstei de 3 ani”.

#### **Art.54 alin.(2') are următorul cuprins:**

Contribuțiile pentru persoanele aflate an concediu pentru creșterea copilului se stabilesc prin aplicarea cotei de 6,5% asupra sumei reprezentând valoarea unui salariu minim brut pe țară.

Datorită legislației instabile și cu mari posibilități interpretative, volumului mare de lucrări și adresabilitatea crescută, salariații departamentelor resurse umane din entitățile sanitare sunt puși în situația să lucreze peste program. La ei se remarcă o neliniște și o nerăbdare în executarea lucrărilor și soluționarea problemelor. În acest sens mi-aș cere permisiunea să propun mai mult discernământ în solicitarea lucrărilor de către departamentele forurilor superioare și acordarea

timpului necesar pentru executarea lucrărilor (de obicei se primesc note telefonice pentru anumite lucrări la ora 15 astăzi și se dă termen pentru prezentarea lucrării a doua zi ora 8).

Este foarte adevărat, ca aceeași situație cerută de la un spital de către DSP și CJAS datele lor nu sunt identice.

### **Responsabilitatea managementului resurse umane.**

Principalele responsabilități ale departamentului de resurse umane din punct de vedere teoretic sunt următoarele:

- ♦ Recrutarea și angajarea personalului pe bază de competență.
- ♦ Elaborarea planurilor și stimularea prin salarizare și alte drepturi salariale.

Dar din organizarea internă a departamentului de resurse s-a constatat că s-au stabilit domeniile de acțiune, atribuțiile și responsabilitățile pentru fiecare persoană și grup de muncă, iar departamentul de resurse umane desfășoară activități în următoarele domenii:

- ♦ **personal**, incluzând recrutarea, selecția, încadrarea și promovarea, gestionarea cărților de muncă, evidența salariaților;

În timpul misiunilor de audit s-a putut constata ca adresabilitatea este foarte mare pentru angajare, în unitățile sanitare. Deși numărul absolvenților este foarte mare nu întotdeauna ajung pe posturi oamenii cei mai potriviți;

- ♦ **salarizare** (stabilirea drepturilor salariale, motivare și promovare).

Stabilirea drepturilor salariale se efectuează în baza grilele de salarizare stabilite prin HGR și în funcție de gradul de pregătire al fiecăruia și de performanțele profesionale obținute. Dar întrucât legislația este interpretativă și foarte instabilă apar și nemulțumiri. S-au întâlnit salariați cu aceeași pregătire, cu aceeași vechime, cu același punctaj la evaluare, și care lucrează în aceeași unitate li s-au stabilit salarii diferite.

- ♦ **normarea muncii** (revizuirea normelor de lucru evaluarea performanțelor profesionale);

În toate entitățile sanitare la stabilirea numărului de personal s-au avut în vedere normativele de personal aprobate prin O.M.S.F. nr. 208 /17 martie 2003. Numărul de posturi s-a determinat în funcție de cheltuielile de personal aprobate în bugetele de venituri și cheltuieli al fiecărei entități publice.

- ♦ **evaluarea performanțelor profesionale;**

Managementul resurselor umane presupune existența unui sistem de evaluare a performanțelor, a unui sistem de stimulare a angajaților și de recompensare a rezultatelor.

Din analiza evaluării performanțelor profesionale s-a reținut ca la 75% din cazuri s-au respectat criteriile legale la 15% s-au respectat criteriile suplimentare stabilite prin decizia conducătorului dar la 10% din cazuri nu se mai ține seama de criterii legale sau cele suplimentare stabilite prin decizia conducătorului. În aceste cazuri evaluarea performanțelor s-a efectuat după criterii nescrise.

- ♦ **perfecționări, specializări;**

Îmbunătățirea continuă a activității tuturor angajaților presupune și o preocupare pentru o pregătire profesională și o perfecționare continuă. În acest sens s-a reținut ca în unele entități s-a investit pentru participarea unor salariați la cursuri profesionale. Dar nu întotdeauna la aceste cursuri au fost așa numiții specialiști pe problema care să înțeleagă repede problemele și care, să explice și să se facă înțeles colegilor cu noutățile și problemele cursului.

Din verificarea efectuate s-a reținut ca personalul de conducere este preocupat pentru participări la cursuri de perfecționare. Mulți dintre ei și-au suportat din bugetul personal cursurile efectuate.

Dar nu există o evidență cursurilor de perfecționare pe fiecare salariat. La solicitarea auditorului s-a întocmit o situație din care s-a putut constata ca unii salariați au participat anual la cate două cursuri iar alții la nici unul, dar ce este mai grav că unii nu mai sunt în unitatea care le-a suportat cursurile. Acțiunile manageriale nu iau în considerare fiecare salariat, ca o individualitate distinctă, cu caracteristici specifice.

- ♦ **analiza muncii** la nivel individual;

În timpul misiunii de audit nu s-a putut constata ca în entitățile sanitare se efectuează analiza muncii la nivel individual. Aceste analize ar trebui să stea la baza promovării și stimulării personalului.

- ♦ **planificare;**

În timpul misiunii de audit s-a constatat ca în fiecare entitate se elaborează planul privind salarizarea și stimularea personalului. Planul are la bază criterii stabilite de forurile superioare, care nu întotdeauna coincid cu realitatea din entitate. Planul privind salarizarea și stimularea personalului astfel întocmit stă la baza fundamentării bugetului de venituri și cheltuieli ale entității.

Dar planificarea înseamnă definirea obiectivelor și alegerea unui ansamblu de strategii pentru realizarea acestora.

Planificarea strategică a resurselor umane reprezintă o componentă a managementului strategic care este neglijată de toate organizațiile noastre sanitare. Motivele unei astfel de situații sunt numeroase.

Până în prezent, și în alte organizații din România, managerii n-au sesizat importanța acestor preocupări pentru dezvoltarea în perspectiva a resurselor umane dar nu a existat nici personal calificat care să întreprindă astfel de activități.

Planificarea strategică este procesul de previziune a activității organizației, care-i permite acestuia să stabilească să cuantifice și să mențină în mod continuu o legătură permanentă între resurse și obiective pe de o parte și posibilitățile oferite de piața pe de altă parte.

Planificarea resurselor umane nu trebuie privită ca o contabilitate în care planul și realizarea lui trebuie să coincidă exact la sfârșitul perioadei. Este firesc să apară abateri, dar acestea nu trebuie să constituie un criteriu hotărâtor pentru aprecierea calității planificării.

O bună planificare a resurselor umane asigură îndeplinirea obiectivelor generale ale organizației. Dar obiectivele organizației pot fi îndeplinite numai dacă ea dispune de resursele umane necesare.

Planificarea resurselor umane este procesul de analiza și identificare a necesarului de personal pe profesii, calificări, vârstă sex. Pentru aceasta sunt necesare o serie de activități cum ar fi: identificarea profesiilor și activităților care nu au acoperire cu personal: analiza piramidei vârstei personalului; analiza fluctuației de personal; compararea cerințelor cu disponibilul pe compartimente.

Pe perioada existenței unei organizații s-au produs schimbări în structura necesarului de resurse umane, ceea ce duce la planificarea diferențiată, pe etape a acestora. Un plan al resurselor umane poate fi extrem de sofisticat sau extrem de simplu. Indiferent de modul în care este întocmit, scopul planului este de a permite managerilor determinarea corectă a necesarului de personal.

Toate eforturile de planificare a resurselor umane devin inutile dacă managerii nu iau măsuri pentru implementare planului.

Elaborarea prognozei resurselor umane trebuie să asigure respectarea unor cerințe cum ar fi:

- ♦ cunoașterea corectă a realității;
- ♦ existența unor date trecute, pe perioade destul de lungi;
- ♦ eliminarea din calcul a datelor cu caracter accidental;
- ♦ folosirea concomitentă a mai multor metode de prognoza.

În acest context apare întrebarea :”Poate un manager să cunoască viitorul în domeniul resurselor umane?” Răspunsul este afirmativ. La baza acestor prognoze stă cunoașterea legilor obiective după care se desfășoară fenomenele. Cu cât cunoșc mai bine aceste legi cu atât previziunea este mai exactă.

## **Performanțele individuale și satisfacția personalului**

### **Motivația**

Adevărat este că rezultatul unei motivații este acțiunea. Iar comportamentul nu trebuie confundat cu motivația, dar motivația este un factor important în determinarea comportamentului dar nu este singurul, pentru că influențele pot fi și de natură biologică, socială, culturală, organizațională și psihologică.

De exemplu: Dacă un angajat dorește promovarea, își propune obținerea unei performanțe excelente în munca sa. Un alt angajat care dorește de asemenea promovarea, poate să-și “perie” șeful pentru a-și atinge obiectivul, iar altul este reținut la toate acțiunile ce l-ar putea discredita. Aceștia trei au același motiv, dar comportamente diferite pentru a-și realiza dorința.

În practică, fenomenul de antrenare al resurselor umane gravitează în jurul forței motivației.

A motiva oamenii în munca lor înseamnă a le răsplăti bănește contribuția la bunul mers al entității, inițiativa, efortul și reușita dar mai ales de a dezvolta pentru ei utilitatea dată de dimensiunea muncii.

Orice relație manager-executant afectează motivația.

### **Satisfacția muncii**

Satisfacția în munca este o emoție plăcută, pozitivă rezultată din evaluarea muncii depuse

Insatisfacția apare atunci când așteptările privind munca vă sunt înșelate.

Satisfacția în muncă este determinată de evaluarea individuală a muncii desfășurată de angajat.

Evaluarea performanțelor constă în aprecierea gradului în care salariații își îndeplinesc responsabilitățile ce le revin în raport cu postul ocupat.

Rolul managerului este de a asigura evaluarea corectă a salariaților.

În majoritatea organizațiilor, superiorul direct efectuează evaluarea iar aprobarea rezultatelor aparținând șefului ierarhic al acestuia.

### **Concluzii personale**

Atunci când latura dominantă a activității managerilor o va constitui orientarea spre excelență, iar pentru a reuși, totul trebuie să fie excelent și satisfacția în munca va fi excelentă.

### **Bibliografie**

1. Robert L Mathis, Panait C Nica, Costache Rusu (coord.) - *Managementul resurselor umane*. Editura economică.

Adrese și precizări ale CNAS.

BUG 150/2002 privind asigurări sociale de sănătate actualizată până în 30 august 2004.

L.571/2003 privind Codul fiscal.