



# Recrutarea și menținerea forței de muncă în domeniul sănătății în Europa

Document de sinteză

*Asociația Europeană de Management al Sănătății  
aprilie 2015*



**COMISIA EUROPEANĂ**

Direcția Generală Sănătate și Siguranță Alimentară  
Direcția D - Sisteme și produse de sănătate  
Unitatea D.2. — Sisteme de sănătate

*Comisia Europeană  
B-1049 Bruxelles*

# **Recrutarea și menținerea forței de muncă în domeniul sănătății în Europa**

***Europe Direct is a service to help you find answers  
to your questions about the European Union.***

**Freephone number (\*):**

**00 800 6 7 8 9 10 11**

(\*) The information given is free, as are most calls (though some operators, phone boxes or hotels may charge you).

## **LEGAL NOTICE**

This report was produced under the EU Consumer Programme (2014-2020) in the frame of a specific contract with the Consumers, Health, Agriculture and Food Executive Agency (Chafea) acting on behalf of the European Commission.

The content of this report represents the views of the authors and is their sole responsibility; it can in no way be taken to reflect the views of the European Commission and/or Chafea or any other body of the European Union.

The European Commission and/or Chafea do not guarantee the accuracy of the data included in this report, nor do they accept responsibility for any use made by third parties thereof.

More information on the European Union is available on the Internet (<http://europa.eu>).

Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014

© European Union, 2015

Reproduction is authorised provided the source is acknowledged.

## DOCUMENT DE SINTEZĂ

Recrutarea și menținerea lucrătorilor în domeniul sănătății este în interesul tuturor; cu toții suntem pacienți la un anumit moment în viețile noastre. Pacienții merită acces la asistență medicală de înaltă calitate, oferită de o forță de muncă bine calificată. În egală măsură, personalul din domeniul sănătății merită să activeze în medii bine susținute, cu un număr adecvat de angajați pentru promovarea serviciilor de asistență medicală de înaltă calitate în condiții de siguranță.

Multe țări ale UE raportează dificultăți atât la menținerea, cât și la recrutarea personalului din domeniul sănătății. Acestea sunt frecvent în strânsă legătură cu provocările de asigurare a personalului necesar în domeniul sănătății cu competențele adecvate în zonele geografice potrivite pentru a răspunde nevoilor în schimbare ale populației și ale sistemelor de sănătate. Problemele de recrutare și menținere a personalului devin din ce în ce mai urgente, dată fiind creșterea cererii de servicii medicale și reducerea forței de muncă în domeniul sănătății, mulți lucrători fiind aproape de vârsta de pensionare, fapt ce pune în pericol sustenabilitatea viitoare a sistemelor de sănătate și accesul la asistență medicală în Europa.

Date fiind tendințele pieței forței de muncă și potrivit previziunilor în materie de competențe, sectoarele de sănătate și asistență socială se vor confrunta cu o insuficiență de personal pe termen mediu<sup>1</sup>. La reuniunea Consiliului din iulie 2012, miniștrii sănătății din UE au discutat despre potențialul înalt de ocupare a forței de muncă în domeniul sănătății, precum și despre necesitatea unor abordări și strategii inovatoare de atragere a tinerilor și de dezvoltare a competențelor adecvate în sectorul sănătății (Comisia Europeană, 2012).

Acest studiu, realizat în baza unui contract atribuit în 2013 în urma unei licitații organizate de către Comisia Europeană, își propune să identifice și să analizeze strategiile eficiente de recrutare și menținere a profesioniștilor din domeniul sănătății. De asemenea, scopul studiului este să ofere lecții și o sursă inspirație pentru elaborarea unor strategii organizaționale și a unor politici de resurse umane în Europa. Acesta conține o analiză a literaturii de specialitate, opt studii de caz cu privire la recrutare și menținere - ce acoperă 40 de intervenții din 21 de țări - și două ateliere de lucru, la care au participat experți și părți interesate în recrutarea și menținerea lucrătorilor din domeniul sănătății.

Subiectele celor opt studii de caz acoperă parcursul carierei unui profesionist din domeniul sănătății și sunt următoarele:

### Cele opt subiecte selectate pentru studiul aprofundat

Atragerea tinerilor în domeniul sănătății

Atragerea și menținerea medicilor generalişti pentru a consolida asistența medicală primară în zonele deservite insuficient

Organizarea unor cursuri de formare și oferirea unor oportunități de educație și cercetare pentru o carieră pe parcursul întregii vieți

Atragerea asistenților medicali prin prelungirea practicii și dezvoltarea unor roluri avansate

Oferirea unui mediu de muncă favorabil prin autonomie profesională și participarea lucrătorilor

<sup>1</sup> CEDEFOP (2012). Previziuni ale cererii și ofertei de competențe (*Skills demand and supply forecasts*) ([http://www.cedefop.europa.eu/files/5526\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/files/5526_en.pdf))

### Cele opt subiecte selectate pentru studiul aprofundat

Sporirea atractivității locurilor de muncă din spitale prin îmbunătățirea practicilor care favorizează viața de familie

Întoarcerea la practică a profesioniștilor din domeniul sănătății

Oferirea unui mediu de lucru favorabil pentru forța de muncă în curs de îmbătrânire

Răspunsurile la problemele de recrutare și menținere variază semnificativ de la o țară la alta. Cele mai frecvente intervenții de recrutare și menținere se fac în educația profesioniștilor din domeniul sănătății, de exemplu, la nivelul conținutului, structurii și duratei planurilor de studii, precum și în educația continuă pentru a atrage profesioniști în anumite categorii profesionale sau în schimbul angajamentului de a lucra în zonele rurale sau izolate. Un alt obiectiv este reprezentat de condițiile și mediul de lucru, inclusiv remunerarea, beneficiile, programul de lucru, avansarea în carieră, managementul și supravegherea. Alte două aspecte importante sunt susținerea și reglementarea profesională și personală.

### BUNELE PRACTICI: CONDIȚII PENTRU REUȘITĂ

Chiar dacă nu poate fi găsită o soluție „unică” la problemele de recrutare și menținere, în cadrul studiului am identificat o serie de factori de succes, care sunt deosebit de relevanți pentru anumite tipuri de intervenții de recrutare și menținere și care ar putea ajuta guvernele și organizațiile de sănătate să-și adapteze politicile de atragere și menținere a personalului în domeniul sănătății<sup>2</sup>.

#### Educație

- Oferirea de oportunități (timp) pentru dezvoltare profesională continuă (Continuous Professional Development - CPD), educație și cercetare profesioniștilor ca mecanism de avansare în carieră.
- Oferirea de oportunități de instruire și angajare în domeniul sănătății pentru tinerii din zonele defavorizate și/sau șomeri. Aceasta va aduce beneficii atât participanților, cât și sectorului de sănătate ce se confruntă cu o insuficiență de personal.
- Utilizarea expertizei unei agenții comerciale de marketing sau comunicare la implementarea campaniilor naționale de promovare pentru atragerea tinerilor în educația din domeniul sănătății și utilizarea deplină a platformelor media sociale.
- Alocarea de timp și spațiu suficient mentorilor pentru ca aceștia să-și îndeplinească rolul în intervențiile educaționale.

#### Reglementare

- Revizuirea sferei de activitate a profesioniștilor din domeniul sănătății. Oferirea posibilității de a-și asuma roluri mai vaste și permiterea substituției sarcinilor

---

<sup>2</sup>Bazat pe Recomandările globale de politici ale OMS privind sporirea accesului la servicii medicale în zonele izolate și rurale printr-o mai bună menținere a personalului („Global policy recommendations on increasing access to health workers in remote and rural areas through improved retention”) (Organizația Mondială a Sănătății, 2010)

pentru a spori atractivitatea profesiilor (în special pentru profesia de asistent medical).

#### *Stimulente financiare*

- Combinarea stimulentele financiare cu alte tipuri de măsuri de recrutare și menținere, de exemplu intervenții educaționale, oportunități de avansare în carieră susținute de medii favorabile de lucru, dat fiind că stimulentele financiare de unele singure sunt rareori suficiente pentru a îmbunătăți recrutarea și menținerea.
- Oferirea de beneficii care să fie atât convingătoare, cât și atractive, în cazul utilizării stimulilor financiarilor pentru a atrage profesioniști în zonele deservite insuficient și pentru a-i menține acolo pe termen lung.

#### **Srijin profesional și personal**

- Crearea unor medii de lucru favorabile pentru a îmbunătăți recrutarea și menținerea, de preferință adaptate la etapele de viață individuale ale angajaților (de exemplu, măsuri specifice pentru angajații cu copii mici, angajații vârstnici etc.)
- Implementarea unor activități pentru susținerea bunăstării fizice și emoționale a personalului și punerea la dispoziție a unei perioade de timp garantate pentru a permite personalului să participe la aceste activități.
- Oferirea unor facilități și servicii de îngrijire a copiilor pentru a ajuta personalul să îmbine responsabilitățile profesionale cu cele de familie.

#### **Mix / Alte tipuri de intervenții**

- Includerea unor măsuri din diferite domenii în pachetele de recrutare și menținere, de exemplu, combinarea educației cu măsuri de sprijin profesional.

## **RECOMANDĂRI**

În cadrul studiului nostru, am identificat o serie de teme-cheie și bune practici, întâlnite frecvent în mai multe intervenții din Europa. Majoritatea recomandărilor sunt relevante pentru intervențiile de recrutare și de menținere, atât din țara „sursă”, cât și din țara „de destinație”.

Trebuie menționat că puteți găsi mai multe detalii utile în textul de bază al raportului. Factorii de decizie politică și managerii din domeniul sănătății și al asistenței sociale își pot optimiza eficiența recrutării și menținerii personalului prin utilizarea acestor recomandări, proiectând intervenții adecvate nevoilor lor distinctive și contextului specific.

### **Alegerea intervențiilor potrivite**

Succesul intervențiilor de recrutare și menținere depinde, în mare măsură, de realizarea unor activități bazate pe parteneriat și de gradul de adaptare la mediul economic, politic, juridic, cultural și organizațional.

- Mobilizarea părților interesate într-o strategie colectivă pentru a genera acțiuni.
- Planificarea și realizarea intervențiilor în conformitate cu caracteristicile grupului-țintă (de exemplu, rezidenții necesită o abordare diferită decât asistenții medicali cu experiență).

### **Implementarea intervențiilor de recrutare și menținere**

Pentru cele mai multe intervenții de recrutare și menținere, procese de schimbare sunt complexe, depind foarte mult de context și sunt susținute de puține dovezi.

- Oferirea unor intervenții suficient de adaptive, care să permită diferitor actori să aleagă elementele care se potrivesc cel mai bine nevoilor și abilităților lor, dar și suficient de structurate pentru a asigura orientarea tuturor actorilor spre un obiectiv comun.
- Planificarea unor intervenții suficient de flexibile pentru a fi adaptate la diferitele contexte locale din cadrul țării.

### **Monitorizarea și evaluarea intervențiilor**

Pentru marea majoritate a intervențiilor, nu se utilizează o definiție explicită a eficacității și nu se propun obiective măsurabile. O bază de date mai detaliată, care să ofere informații cu privire la recrutarea și menținerea lucrătorilor în domeniul sănătății, ar putea ajuta la argumentarea economică.

- Formularea unor obiective concrete și stabilirea unor calendare pentru realizarea intervențiilor în vederea facilitării procesului de monitorizare și evaluare.
- Investiții în sisteme de monitorizare pentru a stabili efectele pe termen lung ale unei intervenții de recrutare și menținere. Indicatorii pot include: statutul de angajare; indicele de stabilitate a personalului; rata de fluctuație a personalului; rata posturilor vacante și/sau timpul necesar pentru a înlocui personalul; numărul studenților înmatriculați și nivelul de satisfacție la locul de muncă.



## **ACȚIUNI LA NIVEL EUROPEAN PRIVIND RECRUTAREA ȘI MENȚINEREA**

Cooperarea sau schimbul de cunoștințe la nivel european în acest domeniu este subdezvoltat, dat fiind contextul organizațional național, regional și local pentru măsurile de recrutare și menținere. Investițiile UE în cercetare și diseminare ar putea stimula și sprijini inovațiile în recrutarea și menținerea personalului din domeniul sănătății.

- Schimbul de bune practici în Uniunea Europeană prin construirea unui registru european de bune practici pentru a facilita și a spori eficiența activităților de recrutare și menținere în sectorul sănătății.
- Promovarea și diseminarea unor seturi de instrumente de monitorizare și evaluare, inclusiv a unor seturi de indicatori standard pe care țările să le poată utiliza ca referință pentru elaborarea propriilor strategii.
- Susținerea activităților educaționale transnaționale și a diseminării între țări a bunelor practici de recrutare și menținere.
- Activarea rețelelor și colaborărilor existente, inclusiv a Comitetului pentru dialog social din sectorul spitalicesc și a Acțiunii Comune privind planificarea și prognozarea forței de muncă (Joint Action on Health Workforce Planning and Forecasting) în domeniul sănătății, la nivel european, pentru a implica și mobiliza guvernele, partenerii sociali și alte părți interesate relevante, a „impulsiona” strategiile de recrutare și menținere și a facilita cooperarea transfrontalieră.
- Promovarea sprijinului pentru cercetare și dezvoltare în finanțarea intervențiilor de recrutare și menținere, în special evaluarea eficacității intervențiilor de recrutare și menținere și dezvoltarea unor practici de lucru inovatoare.

## **CONCLUZIE**

Recrutarea și menținerea lucrătorilor în domeniul sănătății nu este o provocare abstractă: este o problemă imediată și urgentă, care necesită atenția factorilor de decizie politică, a managerilor și a lucrătorilor din domeniul sănătății în scopul menținerii înaltei calități a asistenței medicale.

### ***O problemă urgentă***

Insuficiența de personal evidențiază aspectele vulnerabile ale sistemelor noastre de sănătate și generează riscuri pentru îngrijirea pacienților. Acestea pot fi locuri de muncă neatractive, din cauza lipsei de sprijin sau a managementului inadecvat ori din cauza puținelor oportunități de DPC sau promovare, sau personalul insuficient, în opinia angajaților existenți, pentru a oferi asistență medicală de calitate în condiții de siguranță. Prezentul studiu indică în mod clar necesitatea unui cadru de politici flexibil, bazat pe sprijin politic.

### ***Viziunea pe termen lung***

Abordarea problemei recrutării și a menținerii necesită atât acțiuni pe termen scurt, cât și o planificare pe termen mai lung. Deși crizele pot stimula inovarea, recrutarea și menținerea trebuie să rămână pe agenda politică o perioadă îndelungată, pentru a menține o forță de muncă stabilă și bine instruită în domeniul sănătății.

### ***Includerea tuturor actorilor relevanți la nivel de politici și organizațional***

Insuficiența și dezechilibrul de personal în domeniul sănătății sunt cauzate de o combinație de factori, ce variază de la o țară la alta în Europa. Multe soluții necesită acțiuni bine gândite și decisive la nivelul întregului sistem, realizate în cadrul unor reforme mai ample.

***Dependența de context***

Deși nu poate fi găsită o soluție „unică”, potrivită pentru toate problemele de recrutare și menținere a lucrătorilor în domeniul sănătății în Europa, bunele practici prezentate în raport evidențiază factorii-cheie care maximizează șansele de succes.

***Influența managementului***

Capacitatea tehnică și managerială este un ingredient-cheie în succesul sau eșecul implementării. Calitatea managementului și leadership-ului este vitală pentru menținerea personalului.

***Nevoia de mai multe dovezi***

Este necesară o cercetare mai evaluativă pentru a putea aprecia eficacitatea intervențiilor de recrutare și menținere. La fel, sunt necesare cercetări pentru a oferi instrumente, definiții și recomandări privind procesele de recrutare și menținere.

***Ce poate face UE***

Stimularea în continuare a schimburilor de bune practici, dat fiind că factorii de decizie politică, profesioniștii și managerii din domeniul sănătății trebuie să poată discuta cu omologii lor din alte țări, precum și să poată observa intervențiile în practică. Vizite de studii peste hotare, finanțate de UE, precum și dezvoltarea programelor de mentorat pentru studenți și a comunităților de interese ar ajuta la adoptarea pe scară largă a abordărilor descrise în acest raport.

***Viitorul este acum***

Este esențial să privim spre viitor, dar și să ținem cont de problemele actuale. Ce ne-am dori de la sistemele de sănătate, pentru cine și ce fel de profesioniști am vrea să avem în domeniul sănătății? În mod inevitabil, atunci când analizăm exemplele de bune practici din întreaga UE, accentul se pune pe trecut - asupra a ceea ce s-a făcut deja. Totuși, acestea ne învață lecții importante, iar raportul reprezintă o contribuție importantă la discuțiile în acest sens.

## HOW TO OBTAIN EU PUBLICATIONS

### Free publications:

- one copy:  
via EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- more than one copy or posters/maps:  
from the European Union's representations ([http://ec.europa.eu/represent\\_en.htm](http://ec.europa.eu/represent_en.htm));  
from the delegations in non-EU countries  
([http://eeas.europa.eu/delegations/index\\_en.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/index_en.htm));  
by contacting the Europe Direct service  
([http://europa.eu/europedirect/index\\_en.htm](http://europa.eu/europedirect/index_en.htm)) or calling 00 800 6 7 8 9 10 11  
(freephone number from anywhere in the EU) (\*).

(\* ) The information given is free, as are most calls (though some operators, phone boxes or hotels may charge you).

### Priced publications:

- via EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>).

### Priced subscriptions:

- via one of the sales agents of the Publications Office of the European Union  
([http://publications.europa.eu/others/agents/index\\_en.htm](http://publications.europa.eu/others/agents/index_en.htm)).