

Ministerul Sănătății al Republicii Moldova
IMSP Institutul de Medicină Urgentă

PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ
privind evaluarea gradului de satisfacție
a angajaților în UPU

CHIȘINĂU 2025

Ministerul Sănătății al Republicii Moldova IMSP Institutul de Medicină Urgentă	Procedura operațională nr. 01/108 IMSP Institutul de Medicină Urgentă
TITLU: PO privind evaluarea gradului de satisfacție a angajaților din cadrul UPU	Secția Managementul Calității serviciilor medicale

1. Lista responsabililor de elaborarea, verificarea și aprobarea ediției sau, după caz, a reviziei în cadrul ediției procedurii operaționale.

Nr. crt.	Elemente privind responsabil/ operațiune	Numele și prenumele	Funcția	Data	Semnătura
	1	2	3	4	5
1.1.	Aprobat	MANEA Diana	Director IMSP IMU		
1.2.	Verificat	MAXIM Igor	Vicedirector medical		
1.3	Verificat	VOVC Liviu	Șef secție Managementul Calității serviciilor medicale	27.01.2025	
1.4	Elaborat	LEONTII Boris	Șef UPU	23.01.2025	

2. Situația edițiilor și a reviziilor în cadrul edițiilor procedurii operaționale

Nr. Crt.	Ediția/revizia în cadrul ediției	Componenta revizuită	Modalitatea reviziei	Data de la care se aplică prevederile ediției sau reviziei ediției.
	1	2	3	4
1.1	Ediția 1			
1.2	Revizia 1			

3. Lista persoanelor la care se difuzează ediția sau, după caz, revizia din cadrul ediției procedurii operaționale.

Nr. Crt.	Scopul difuzării	Exemplar nr. ...	Compartiment	Funcția	Nume și prenume	Data primirii	Semnătura
	1	2	3	4	5	6	7
3.1	Aplicare	1	Vicedirector medical	Vicedirector medical	Maxim Igor		
3.2	Aplicare	2	Serviciul Managementul Calității serviciilor med.	Șef	Vovc Liviu		
3.4	Aplicare	4	Administrația	Asistent medical șef	Pinteac Olga		
3.5	Aplicare	2	UPU	Șef	Leontii Boris		
3.6	Aplicare	2	Resurse umane	Șef	Muntean Alina		

1. SCOP

Procedura urmărește realizarea unei evaluări periodice, obiective și standardizate a gradului de satisfacție profesională al personalului din UPU, pentru:

- identificarea factorilor care influențează satisfacția/insatisfacția;
- fundamentarea măsurilor de îmbunătățire a condițiilor de muncă, a climatului organizațional și a relațiilor profesionale;
- prevenirea și reducerea riscului de burnout;
- creșterea retenției personalului calificat.

Ministerul Sănătății al Republicii Moldova IMSP Institutul de Medicină Urgentă	Procedura operațională nr. 01/108 IMSP Institutul de Medicină Urgentă
TITLU: PO privind evaluarea gradului de satisfacție a angajaților din cadrul UPU	Secția Managementul Calității serviciilor medicale

2. DOMENIU DE APLICARE

Se aplică întregului personal angajat al UPU (medici, asistenți medicali, infirmieri, registratori, brancardieri), indiferent de statutul contractual.

3. CADRUL LEGAL ȘI DE REFERINȚĂ

- Codul muncii al RM
- Legea nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății
- Ordinul MS privind standardele de calitate în UPU
- Ghiduri OMS privind sănătatea ocupațională și bunăstarea angajaților
- Normele de acreditare a unităților sanitare (ANMCS/Ministerul Sănătății)

4. DEFINIȚII

- **Satisfacție profesională:** nivelul de mulțumire al angajatului față de condițiile de muncă, relațiile interumane, posibilitățile de dezvoltare profesională, echilibrul muncă-viață și recunoașterea muncii.
- **Chestionar de satisfacție:** instrument standardizat de evaluare aplicat periodic angajaților.

5. RESPONSABILITĂȚI

Funcție	Responsabilitate
Responsabil Resurse Umane	Coordonare activitate de evaluare, elaborare și aplicare chestionare
Coordonator UPU	Promovarea participării active la proces, analiza inițială a rezultatelor
Responsabil Calitate	Integrarea datelor în raportul de audit intern / plan de îmbunătățire
Angajați UPU	Completarea sinceră și anonimă a chestionarelor

6. INSTRUMENTE FOLOSITE

- **Chestionar de evaluare a satisfacției** (standardizat, anonim)
- **Cutie sigilată pentru colectare chestionare**
- **Registru de participare** (fără nume, doar funcție și număr chestionar)
- **Tabel centralizator rezultate**
- **Raport de analiză și recomandări**

7. ETAPE OPERAȚIONALE

7.1. Planificarea evaluării

- Se stabilește frecvența: **1 dată pe an** sau **după evenimente organizaționale semnificative** (restructurări, incidente, suprasolicitări etc.);
- Se desemnează o **echipă responsabilă** (RU + calitate + Șef UPU);
- Se pregătește și **validează chestionarul** (model în anexa 1).

7.2. Aplicarea chestionarului

- Se anunță campania de evaluare (email intern, afișaj, ședință);
- Angajații primesc **formularul pe suport hârtie sau electronic** (în funcție de resurse);
- Completarea este **voluntară, confidențială, fără identificatori nominali**.

Ministerul Sănătății al Republicii Moldova IMSP Institutul de Medicină Urgentă	Procedura operațională nr. 01/108 IMSP Institutul de Medicină Urgentă
TITLU: PO privind evaluarea gradului de satisfacție a angajaților din cadrul UPU	Secția Managementul Calității serviciilor medicale

7.3. Colectarea și analizarea datelor

- După o perioadă de 7–10 zile, chestionarele se colectează în mod centralizat;
- Se analizează datele conform criteriilor:
 - Satisfacția privind condițiile fizice de lucru
 - Relația cu superiorii și colegii
 - Încărcarea profesională și burnout-ul
 - Recompensele și recunoașterea
 - Participarea la decizii
 - Oportunități de formare continuă

7.4. Raportare și plan de acțiune

- Se redactează un **raport sintetic** cu scoruri și comentarii;
- Se identifică **zone critice** (scoruri <50%) și se propun **măsuri de intervenție**;
- Raportul se prezintă conducerii instituției și se discută în ședințe de echipă;
- Se include în **Planul anual de îmbunătățire al calității**.

8. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ

Indicator	Țintă
Rata de participare a angajaților	>80%
Nivel mediu satisfacție generală	>70%
Număr de sugestii/propuneri analizate	100% propuneri colectate/an analizate
Măsuri aplicate din planul de acțiune	≥75% din totalul propunerilor utile

9. ARHIVARE ȘI CONFIDENȚIALITATE

- Datele se păstrează în format electronic/criptat și în dosar fizic la RU;
- Accesul este limitat la echipa de analiză și conducerea UPU;
- Nicio informație nu este folosită în scop sancționator.

10. ANEXE

- **Anexa 1** – Model chestionar de satisfacție (adaptabil pe domenii)
- **Anexa 2** – Formular centralizator rezultate
- **Anexa 3** – Raport model anual

Ministerul Sănătății al Republicii Moldova IMSP Institutul de Medicină Urgentă	Procedura operațională nr. 01/108 IMSP Institutul de Medicină Urgentă
TITLU: PO privind evaluarea gradului de satisfacție a angajaților din cadrul UPU	Secția Managementul Calității serviciilor medicale

11. CUPRINS:

Nr.d/o	Denumirea componentei din cadrul procedurii operaționale	Pag
1	Coperta	1
2	Lista responsabililor de elaborare	2
3	Lista responsabililor la care se difuzează ediția	2
4	Scopul	2
5	Domeniu de aplicare	3
6	Cadrul legal și de referință	3
7	Definiții	3
8	Responsabilități	3
9	Instrumente folosite	3
10	Etapele operaționale	3-4
	• Planificarea evaluării	3
	• Aplicarea chestionarului	3
	• Colectarea și analiza datelor	4
	• Raportare și plan de acțiuni	4
11	Indicatori de performanță	4
1	Arhivare și confidențialitate	4
13	Anexe	5
	Anexa 1. Model chestionar de satisfacție(adaptabil pe domenii)	6-7
	Anexa 2. Formular centralizator rezultate	8-9
	Anexa 3. Raport model anual	10-11
16	Cuprins	5

Ministerul Sănătății al Republicii Moldova IMSP Institutul de Medicină Urgentă	Procedura operațională nr. 01/108 IMSP Institutul de Medicină Urgentă
TITLU: PO privind evaluarea gradului de satisfacție a angajaților din cadrul UPU	Secția Managementul Calității serviciilor medicale

Anexa 1

CHESTIONAR DE EVALUARE A SATISFACTIEI ANGAJAȚILOR UPU

Confidențialitate: Acest chestionar este anonim. Scopul este de a identifica nevoile reale ale personalului pentru îmbunătățirea condițiilor de lucru în UPU.

Instrucțiuni: Marcați cu un „X” nivelul de acord cu afirmațiile de mai jos:

Domeniul 1 – Condiții de muncă fizice și materiale

Nr	Afirmație	1 – Deloc	2	3 – Moderat	4	5 – Foarte mult
1.1	Sunt mulțumit(ă) de dotările echipamentelor și aparaturii din UPU					
1.2	Spațiul de lucru este adecvat activității mele					
1.3	Condițiile igienico-sanitare sunt respectate					

Domeniul 2 – Relațiile profesionale

Nr	Afirmație	1	2	3	4	5
2.1	Relația cu colegii de echipă este bazată pe respect și colaborare					
2.2	Relația cu medicii/coordonatorii este pozitivă și constructivă					
2.3	Munca în echipă este susținută în mod eficient în UPU					

Domeniul 3 – Încărcare psihică / burnout

Nr	Afirmație	1	2	3	4	5
3.1	Simt că volumul de muncă este prea mare					
3.2	Resimt stres semnificativ la locul de muncă					
3.3	Munca în UPU îmi afectează echilibrul viață personală/profesională					

Domeniul 4 – Comunicarea internă și sprijinul organizațional

Nr	Afirmație	1	2	3	4	5
4.1	Primesc informații clare privind sarcinile de serviciu					
4.2	Sunt ascultat(ă) când am propuneri sau probleme					
4.3	Feedback-ul primit este util și corect					

Domeniul 5 – Dezvoltare profesională și recunoaștere

Nr	Afirmație	1	2	3	4	5
5.1	Am acces la cursuri / instruiți pentru a-mi îmbunătăți competențele					
5.2	Munca mea este apreciată de superiori					
5.3	Sunt motivat(ă) să continui activitatea în acest colectiv					

Ministerul Sănătății al Republicii Moldova IMSP Institutul de Medicină Urgentă	Procedura operațională nr. 01/108 IMSP Institutul de Medicină Urgentă
TITLU: PO privind evaluarea gradului de satisfacție a angajaților din cadrul UPU	Secția Managementul Calității serviciilor medicale

Domeniul 6 – Managementul instituției

Nr	Afirmație	1	2	3	4	5
6.1	Managementul UPU este preocupat de condițiile de muncă ale angajaților					
6.2	Deciziile se iau transparent și echitabil					
6.3	Politica de resurse umane este clară și sprijină personalul					

Secțiunea finală – Observații și propuneri (opțional)

1. Ce vă nemulțumește cel mai mult în prezent în activitatea din UPU?

.....

2. Ce îmbunătățiri ați propune pentru echipă / conducere?

.....

**3. Doriți să participați la grupuri de lucru privind îmbunătățirea condițiilor de muncă?
(DA / NU)**

Ministerul Sănătății al Republicii Moldova IMSP Institutul de Medicină Urgentă	Procedura operațională nr. 01/108 IMSP Institutul de Medicină Urgentă
TITLU: PO privind evaluarea gradului de satisfacție a angajaților din cadrul UPU	Secția Managementul Calității serviciilor medicale

Anexa 2

FORMULAR CENTRALIZATOR REZULTATE – Evaluare satisfacție angajați UPU – IMU

Informații generale

Criteriu	Detalii completate
Perioadă de aplicare	[ex: 1–15 martie 2025]
Număr total chestionare distribuite	[ex: 72]
Număr chestionare completate	[ex: 61]
Rată de participare (%)	[ex: 84,7%]
Coordonator proces evaluare	[ex: Nume, funcție]

Centralizare scoruri medii pe domenii

Nr.	Domeniu evaluat	Scor mediu (1–5)	Observații / Riscuri identificate
1	Condiții fizice și materiale	[ex: 3,1]	Lipsă dotări, aglomerație, climatizare deficitară
2	Relații profesionale	[ex: 4,2]	Climat colaborativ bun
3	Încărcare psihică / burnout	[ex: 2,7]	Volum mare, ture consecutive, semne de epuizare
4	Comunicare și sprijin organizațional	[ex: 3,5]	Necesitate de clarificare sarcini
5	Dezvoltare profesională și recunoaștere	[ex: 3,0]	Cerință pentru instruiți suplimentare și feedback clar
6	Percepția asupra managementului UPU	[ex: 2,8]	Percepție de lipsă de implicare

Top 3 puncte forte identificate

1.
2.
3.

Top 3 puncte deficitare / critice

1.
2.
3.

Ministerul Sănătății al Republicii Moldova IMSP Institutul de Medicină Urgentă	Procedura operațională nr. 01/108 IMSP Institutul de Medicină Urgentă
TITLU: PO privind evaluarea gradului de satisfacție a angajaților din cadrul UPU	Secția Managementul Calității serviciilor medicale

Recomandări de intervenție

Domeniu țintit	Măsură propusă	Termen	Responsabil
Burnout personal	Evaluare psihologică + redistribuire ture	30 zile	Șef Resurse Umane
Instruire profesională	Organizare 2 sesiuni CME/CPD	trimestrial	Coordonator UPU
Feedback intern	Implementare cutie sugestii + feedback lună	imediat	Echipă Calitate

Confidențialitate și arhivare

- Formularul se păstrează în format electronic și/sau fizic la Serviciul Resurse Umane;
- Accesul este permis doar responsabililor desemnați;
- Se include în **raportul anual de calitate / resurse umane**.

Ministerul Sănătății al Republicii Moldova IMSP Institutul de Medicină Urgentă	Procedura operațională nr. 01/108 IMSP Institutul de Medicină Urgentă
TITLU: PO privind evaluarea gradului de satisfacție a angajaților din cadrul UPU	Secția Managementul Calității serviciilor medicale

Anexa 3

RAPORT ANUAL

Evaluarea gradului de satisfacție a angajaților din UPU – Institutul de Medicină Urgentă

Anul evaluării: [_____]

1. Date generale

Criteriu	Detalii
Perioadă de desfășurare evaluare	[ex: martie 2025]
Număr total angajați UPU	[ex: 72]
Chestionare distribuite	[ex: 72]
Chestionare completate	[ex: 61]
Rata de participare	84,7%
Responsabili evaluare	[ex: RU + Calitate + Coordonator]

2. Obiectivul raportului

Scopul raportului este de a analiza nivelul de satisfacție a angajaților UPU și de a propune măsuri de îmbunătățire a condițiilor de muncă și a climatului organizațional, contribuind astfel la prevenirea burnout-ului și la creșterea retenției personalului.

3. Rezultate centralizate

Domeniu evaluat	Scor mediu (1–5)	Evaluare generală
Condiții fizice și materiale	3,1	Parțial satisfăcător
Relații profesionale	4,2	Bun
Încărcare psihică / burnout	2,7	Nesatisfăcător
Comunicare și sprijin organizațional	3,5	Moderat
Dezvoltare profesională și recunoaștere	3,0	Parțial satisfăcător
Percepția asupra managementului UPU	2,8	Sub nivelul așteptat

4. Analiză calitativă a răspunsurilor deschise

Nemulțumiri frecvent menționate:

- Ture epuizante, cu personal insuficient;
- Lipsa feedbackului constructiv din partea conducerii;
- Acces limitat la instruiți/formare;
- Dotări vechi sau insuficiente.

Ministerul Sănătății al Republicii Moldova IMSP Institutul de Medicină Urgentă	Procedura operațională nr. 01/108 IMSP Institutul de Medicină Urgentă
TITLU: PO privind evaluarea gradului de satisfacție a angajaților din cadrul UPU	Secția Managementul Calității serviciilor medicale

Sugestii recurente:

- Introducerea unei rotații mai echilibrate în ture;
- Organizarea de sesiuni periodice de formare (CME);
- Implementarea unui sistem de feedback lunar;
- Reînnoirea echipamentului individual și colectiv.

5. Concluzii

- **Gradul general de satisfacție este moderat**, cu zone clar deficitare în ceea ce privește epuizarea profesională și relația cu managementul;
- **Rata de participare ridicată (84,7%)** indică interes crescut din partea personalului pentru implicare;
- Existența unor scoruri scăzute (sub 3,0) în mai multe domenii necesită **intervenții rapide și planificare strategică**.

6. Plan de acțiune recomandat

Problemă identificată	Măsură propusă	Responsabil	Termen
Volum mare de muncă și burnout	Reevaluare planificare ture, recrutare suplimentară	RU + Coordonator UPU	60 zile
Lipsă instruirii profesionale	Program anual de formare internă + externă	RU + Educator clinic	Trimestrial
Feedback deficitar	Implementare sesiuni de feedback 1:1	Coordonator UPU	Lunar
Dotări necorespunzătoare	Solicitare achiziții către conducerea IMU	RU + Logistica	90 zile

7. Recomandări finale

- Implementarea unui **mecanism permanent de consultare a personalului** (cutie de sugestii, sondaje online rapide);
- Repetarea evaluării la **intervale regulate (anual sau semestrial)**;
- Integrarea rezultatelor în **raportul de calitate și dezvoltare strategică al IMU**.