

# СТАРЕЕНЕ, СМЪРТНОСТ И КАЧЕСТВО НА ЖИВОТ

---

Население, Том 37, Книжка 2, 2019, 393-422

ISSN 0205-0617 (Print); ISSN 2367-9174 (Online)

<http://nasselenie-review.org>; e-mail: [nasselenie\\_review@abv.bg](mailto:nasselenie_review@abv.bg)

## УПРАВЛЕНИЕ НА ОБЩИНСКИТЕ БОЛНИЦИ И МЕНИДЖМЪНТ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В УСЛОВИЯ НА ДЕМОГРАФСКА КРИЗА

Елисавета ПЕТРОВА-ДЖЕРЕТТО<sup>1</sup>,  
Златица ПЕТРОВА<sup>2</sup>, Галинка ПАВЛОВА<sup>3</sup>

*Факултет по обществено здраве, Медицински  
университет-София*

<sup>1</sup> *Катедрата по медицинска етика и право*

<sup>2,3</sup> *Катедрата по здравна политика и мениджмънт*

БЪЛГАРИЯ, гр. София 1000, ул. „Бяло море“, 8

✉ [e.geretto@foz.mu-sofia.bg](mailto:e.geretto@foz.mu-sofia.bg); [zpetrova@mail.bg](mailto:zpetrova@mail.bg);  
[doc.gpavlova@gmail.com](mailto:doc.gpavlova@gmail.com)

**Резюме:** Състоянието на здравната система през последните десет години в България се характеризира с намаление: на населението; на хората в трудоспособна възраст; на лекарите и другите медицински специалисти, като същевременно се наблюдава тенденция на увеличаване броя на лечебните заведения и болничните легла; хоспитализираните пациенти; размерът на финансови средства, заделени за здраве; дните с временна нетрудоспособност.

**Целта** на настоящото изследване е да се проучат социалните рискове, които най-силно влияят върху общинското здравеопазване, управлението на човешките ресурси в общинските болници, мнението за мотивираността в изследваните медицински екипи на общинските болници и оценката им за управлението на лечебното заведение.

**Материал и методи:** Проведено е анкетно проучване като единици на изследването са медицински персонал и ръководството на БЛЗ в 10 общински ЛЗ. Валидни анкети „Ръководство“-112, „Лекари“ и „Специалисти по здравни грижи“-183. Проучена и анализирана нормативната уредба в областта на здравеопазването, публикуваните стратегии и концепции за развитие на здравеопазването, състоянието на здравните системи в Европа, НЗОК, годишни доклади на НЦОЗА, ИАМО, НЗОК, МЗ, Евростат, НСИ, МТСП, публикации и др.

**Резултати и обсъждане:** Направени са изводи, свързани със социалните рискове като фактори, така и влиянието им върху мениджмънта на човешките ресурси в общинските болници. Като обобщен анализ се наблюдават следните тенденции: Необходимо е медицинската услуга да се разглежда като услуга, подчинена на пазарни правила, съчетани със социални елементи, а не обратното. Предизвикателство се оказва и системата за възнаграждение, която се прилага в болничната помощ. За да има успех тази система,

тя трябва да бъде обвързана с резултатите и да разчита на общата идея за справедливост, възприета от персонала. Негативите, свързани с високата гъвкавост и мобилност на работната сила в здравния сектор се свързват с намалената възможност за изграждане на компетентности и кариера на заетите в медицинските заведения у нас.

**Ключови думи:** общински болници; социални рискове; демографски процеси; мотивация на човешките ресурси; детерминанти на здравето; условия на труд.

### **Благодарности**

Настоящата публикация е осъществена благодарение на проект „Мерки за преодоляване на демографската криза в Република България“ на ИИНЧ-БАН.

С огромна благодарност към ръководството и екипите на МБАЛ-Лом, МБАЛ – 5-та градска болница София, МБАЛ-Трявна, МБАЛ-Казанлък, МБАЛ-Първомай, МБАЛ-Момчилград, МБАЛ-Поморие, МБАЛ-Димитровград, МБАЛ-Карнобат, МБАЛ-Асеновград, които се съгласиха и посветиха част от ценното си време за участие в нашето проучване!

*Статията да се цитира по следния начин:*

**Петрова-Джеретто, Е., Петрова, З., Павлова, Г. (2019).** Управление на общинските болници и мениджмънт на човешките ресурси в условия на демографска криза. *Население*, Том 37, Кн. 2, 393-422. ISSN 0205-0617 (Print); ISSN 2367-9174 (Online).

© Е. Петрова-Джеретто, З. Петрова, Г. Павлова, 2019

*Приноси на авторите в статията:*

**Елисавета Петрова-Джеретто** – Резюме, Въведение, Анализ на данните, Резултати и обсъждане, Изводи, заключение и препоръки, Литературен обзор

**Златица Петрова** – Теоретични предпоставки, Методология, Анализ на данните, Изводи, заключение и препоръки

**Галинка Павлова** – Резултати и обсъждане

Статията е постъпила през м. февруари 2019

Приета за публикуване през м. май 2019

Публикувана онлайн през м. юли 2019

Авторите са прочели и одобрили окончателния вариант на ръкописа.

# **AGEING, MORTALITY AND QUALITY OF LIFE**

---

Nasselenie Review, Volume 37, Number 2, 2019, 393-422

ISSN 0205-0617 (Print); ISSN 2367-9174 (Online)

<http://nasselenie-review.org>; e-mail: [nasselenie\\_review@abv.bg](mailto:nasselenie_review@abv.bg)

## **HR MANAGEMENT AND MANAGEMENT OF MUNICIPAL HOSPITALS CONDITIONED BY DEMOGRAPHIC CRISIS**

**Elisaveta PETROVA-GERETTO<sup>1</sup>,  
Zlatitsa PETROVA<sup>2</sup>, Galinka PAVLOVA<sup>3</sup>**

*Public Health Faculty, Medical University Sofia*

<sup>1</sup> *Medical Ethics and Law Department*

<sup>2,3</sup> *Health Policy and Management Department*

BULGARIA, Sofia 1000, 8 Byalo more str.

✉ [e.geretto@fz.mu-sofia.bg](mailto:e.geretto@fz.mu-sofia.bg); [zpetrova@mail.bg](mailto:zpetrova@mail.bg);  
[doc.gpavlova@gmail.com](mailto:doc.gpavlova@gmail.com)

**Abstract:** *The development model of Bulgarian health system particularly over the last decade can be characterized by population decrease, reduced number of working age population, steep reduction of physicians and medical specialists while the number of health establishments, especially hospitals and hospital beds are increasing, patient numbers are increasing, financial means, dedicated to health are increasing annually and sick leave days are also increasing. The changed populations structure and demographic tendencies have strong impact on economic, health, social and educational system in Bulgarian society.*

**Research goal and objectives** *are to study social risks, which have the highest influence on municipal health system and human resources.*

**Material and methods:** *Units of research are physicians and medical specialists in 10 municipal hospitals. Participating hospitals were chosen on the principle of regional representation and size of municipality. Valid questionnaires were received from: 112- Management and 183- Physicians and Nurses.*

**Results and Discussion:** *The survey result analysis suggests that there are the following tendencies: It is essential that healthcare is seen as a service, managed by market principles with social elements and not vice-versa. A serious challenge is the remuneration system used in hospitals- in order to be successful, the system should be correlated to results and justice as adopted by hospital staff. The negative impact of increased mobility of health staff is reflected by reduced opportunities for developing in-depth competencies and career growth.*

**Keywords:** *municipal hospitals; social risks; demographic processes; motivation of human resources; health determinants; working conditions.*

**Acknowledgement**

This publication has been possible thanks to the project of IPHS-BAS 'Measures to overcome the demographic crisis in the Republic of Bulgaria'.

The authors express their most felt gratitude to the management and teams of MHAT-Lom, MHAT-5th City Hospital-Sofia, MHAT-Tryavna, MHAT-Kazanlak, MHAT-Purvomay, MHAT-Momchilgrad, MHAT-Pomorie, MHAT-Dimitrovgrad, MHAT-Karnobat and MHAT-Asenovgrad who dedicated part of their precious time to participate in our survey!

*This article can be cited as follows:*

**Petrova-Geretto, E., Petrova, Z., Pavlova, G.** (2019). Upravljenje na obštinskih bolnicah i menidzhmant na choveshkite resursi v usloviya na demografska kriza [HR management and management of municipal hospitals conditioned by demographic crisis]. *Nasselenie Review*, Volume 37, Number 2, 393-422. ISSN 0205-0617 (Print); ISSN 2367-9174 (Online). (In Bulgarian).

© E. Petrova-Geretto, Z. Petrova, G. Pavlova, 2019

*Contribution:*

**Elisaveta Petrova-Geretto** – Abstract, Introduction, Data analysis, Findings, conclusion and recommendations, Literature review

**Zlatitsa Petrova** – Theoretical premises, Methodology, Data analysis, Results and discussion, Findings, conclusion and recommendations

**Galinka Pavlova** – Results and discussion

Submitted – February 2019

Revised – May 2019

Published – July 2019

The authors have read and approved the final manuscript.

Моделът, по който се развива здравната система в България, особено през последното десетилетие е следният: населението на страната намалява, хората в трудоспособна възраст намаляват, лекарите и другите медицински специалисти намаляват, а броят на лечебните заведения и особено на болниците и болничните легла се увеличават, броят на пациентите се увеличава, размерът на финансови средства, заделени за здраве ежегодно се увеличава, но и броят на дните с временна нетрудоспособност се увеличава. Тези изменения оказват силно влияние върху икономическата, здравната, социалната и образователната система на обществото. Причините за това състояние са от управленски характер: липса на ефективни правни, икономически, организационни, финансови, медицински и други механизми и регулатори, разработени от държавата за оптимизация на големината, разположението и структурата на болничната система. Този управленски и законодателен вакуум създаде условия здравната система да се поддържа с публичен ресурс с необосновано голям брой болници, немалка част, от които са с голям брой легла (Димитров, 2018). Нашето убеждение е, че поради липса на държавна политика и на действаща адекватна Национална здравна карта, разкриването на нови лечебни болнични заведения, главно частни, не бе съобразено с реалните медицински потребности, както и с наличието на работещи лечебни заведения за болнична помощ и особено с наличния потенциал от медицински специалисти; не бе отчетена и заболяемостта на населението общо за страната и по региони. Според официалната статистика в страната работят 369 болнични лечебни заведения, от които 105 са частни, 120 общински. Техният брой рязко се увеличи особено през периода след 2012 г. Големият брой болници и тяхната концентрация в големите градове са една от основните причини за неефективните здравни услуги както на национално, така и на общинско ниво и ограничената възможност за равен достъп до качествени здравни услуги за голяма част от населението.

**Целта на настоящото изследване** е да се проучат социалните рискове, които най-силно влияят върху общинското здравеопазване, управлението на човешките ресурси в общинските болници, мнението за мотивираността в изследваните медицински екипи на общинските болници и оценката им за управлението на лечебното заведение .

**Задачите**, свързани с проучването са следните:

- Да се изследва състояние на общинските болници: структура, дейност, управление на ресурсите
- Да се посочат социални рискове, най-силно влияещи върху мениджмънта на общинските болници
- Да се изследва същността и характерните особености на мениджмънта и системата за управление на човешките ресурси в общинските заведения за болничната помощ.
- Да се разработи инструментариум за емпирично изследване на мотивираността в изследваните медицински колективи на общинските болници и оценката им за управлението на лечебното заведение – анкетна карта.
- Да се проучат емпирично факторите, които са породили тази мотивираност, както и да се установят различията в значимостта им за трудовата дейност.

- Обосноваване на приоритетни насоки и подходи за ефективен мениджмънт на общинската болница, като фактор в системата на здравеопазване в България.

## МАТЕРИАЛ И МЕТОДИ

Тезата на проучването е свързана с възможността общинската болница да се разглежда като бизнес хъб или бизнес инкубатор за стимулиране на общинската и регионална икономика с оглед предстоящите задачи за дигитализация на здравеопазването и развитието на неприсъствената медицина (телемедицина) за наблюдение на хронични болни, развитие на мрежа от лечебни заведения за долекуване и рехабилитация и намаляване на административната и финансова тежест в болниците. Като източници на информация са използвани публични доклади на МЗ, МТСГ, НЗОК, Евростат и други. Емпирично анкетно изследване е насочено към мотивираността в изследваните медицински колективи на общинските болници и оценката им за управлението на лечебното заведение, както и мнението на пациентите за качеството на медицинската грижа в тях. Конкретни задачи групирани в няколко направления, като обект на проучването са: мотивацията на персонала в общинска болница, отношението на работещите към мениджмънта на лечебното заведение, условията на труд, управлението на болницата, удовлетвореността на персонала, удовлетвореността и нуждите на пациентите, емоционалните нагласи на работещите. Всички въпроси в използваните анкетни карти са внимателно подбрани. Спазени са добрите практики за формулиране, дефиниране и подбиране на възможни отговори по отношение на въпросите. Подборът е случен – няма селекция на анкетираните и на общинските лечебни заведения като единствено е търсено представителство от Северен, Южен, Централен, Западен и Източен регион на България, както и представителство на малка, средна и голяма община. Това дава основание да се претендира за репрезентативност на резултатите. Анкетата е проведена по правилата за гарантиране на анонимност и конфиденциалност на информацията. Логически единици на изследването са анкетираните лекари и специалисти по здравни грижи, ръководство-оперативен мениджмънт, началници на отделения, главна и старши сестри (общо 295) в 10 общински лечебни заведения: МБАЛ-Лом, МБАЛ – 5-та градска болница София, МБАЛ-Трявна, МБАЛ-Казанлък, МБАЛ-Първомай, МБАЛ-Момчилград, МБАЛ-Поморие, МБАЛ-Димитровград, МБАЛ-Карнобат, МБАЛ-Асеновград. Анкетното проучване е извършено през периода февруари – май 2018 г.

## РЕЗУЛТАТИ И ОБСЪЖДАНЕ

### *Социалните рискове, най- силно влияещи върху общинското здравеопазване*

Разработването на политика и стратегия за ограничаване на социалните рискове върху поведението и устойчивостта на здравната система е свързано с наличието на обективен анализ на състоянието на общественото