

ȘTIINȚA, ARTA ȘI PRACTICA
MANAGEMENTULUI
ÎN INSTITUȚIILE MEDICALE

Constantin EȚCO,
Universitatea de Stat de Medicină
și Farmacie Nicolae Testemițanu

[https://doi.org/10.52556/2587-3873.2021.3\(90\).13](https://doi.org/10.52556/2587-3873.2021.3(90).13)

Summary

Science, art and practice of management in medical institutions

The article highlights the management of triple approach: as science, as practice and as art. There are also exposed some features of the deployment management process in medical institutions, especially the management functions such as planning, organization, motivation and control. Also there are described a number of problems faced by medical institutions at present and offered some solutions to solve them.

Key words: management, planning, organization, motivation, control.

Резюме

Наука, искусство и практика управления в медицинских учреждениях

В данной статье выявлен тройной подход к управлению: управление как наука, как практика и как искусство. Также выяснены некоторые особенности процесса управления медицинскими учреждениями, включая функции управления, такие как планирование, организация, мотивация и контроль. Вместе с тем, описан ряд проблем, с которыми сталкиваются медицинские учреждения в настоящее время и предложены некоторые методы для их решения.

Ключевые слова: управление, планирование, организация, мотивация, контроль.

Activitatea de conducere, care a apărut odată cu primele forme de organizare și s-a dezvoltat concomitent cu procesul material și cel spiritual ale omenirii, constituie o componentă a oricărei activități colective. Ea are rolul de a asigura conexiunea și unitatea tuturor activităților umane desfășurate în colectiv, de a le coordona și dirija în conformitate cu cerințele funcționării întregului sistem [2].

Conducerea, mai nou **managementul**, ca proces se desfășoară în orice tip de organizație – fie că este mare sau mică, publică sau privată, întreprindere sau instituție, inclusiv în cele medicale.

Așa cum a apărut și s-a manifestat, conducerea a fost și este o activitate practică. Sub acest aspect, managementul constituie un raport social, o acțiune umană, orientată atât spre stabilirea obiectivelor, cât și spre coordonarea activităților desfășurate pentru a atinge obiectivele stabilite. În prezent, practica managerială este importantă din mai multe considerente:

- Economia și fiecare agent economic în parte se află în criză, de aici rezultă, zilnic, un număr mare de decizii, unele orientate spre rezolvarea de azi pe mâine a problemelor mărunte ce apar în această perioadă critică și chiar confuză, pe care o parcurge țara noastră.
- Urmărirea cu prioritate a rezultatelor imediate, neglijându-se – voit sau nu – eficiența de perspectivă. Într-un mediu concurențial, implicarea agenților economici în unele afaceri eficiente nu este posibilă promovând o conducere aproximativă, pe principiul „văzând și făcând”; este nevoie de un management modern, în care metodele și tehnicile oferite de știință s-ar afla pe primul loc.
- Lipsa unor echipe manageriale performante, în măsură să abordeze cu seriozitate și cu înalt profesionalism problemele prezente și cele de perspectivă.

Deși preocupările pentru a asigura un caracter rațional activităților umane și managementul ca acțiune practică au existat din trecutul îndepărtat, știința managementului începe să se cristalizeze abia în secolul al XIX-lea, dezvoltându-se și perfecționându-se în secolele următoare.

Managementul ca știință a apărut și s-a dezvoltat cu referire directă la economie, dar treptat s-a impus în toate domeniile activității umane: politică, învățământ, știință, cultură, medicină etc.

Dacă ne referim la medicină și la serviciile de sănătate, trebuie să menționăm că ele reprezintă un complex de servicii costisitoare, furnizate de un șir de profesioniști și de personalul auxiliar care, activând în domeniul sanitar, reprezintă o mare parte a forței de muncă din societate [7]. Grupurile de profesioniști acordă servicii medico-sanitare, fiind constrânse economic de a utiliza rațional resursele limitate. Modul de funcționare a organizațiilor medicale are o importanță primordială pentru supraviețuirea lor în condițiile concurenței acerbe. Acest mod de funcționare este important nu doar pentru furnizorii

de servicii medicale, ci și pentru beneficiarii lor.

Este cunoscut faptul că organizațiile medicale activează în condiții de incertitudine, de concurență, de dificultăți și schimbări, având diferite structuri și dimensiuni, acordând o gamă variată de servicii. Indiferent de mărime, tip sau mod de finanțare, teoria a demonstrat și practica a dovedit că orice organizație necesită un management adecvat. Actualmente de la instituție se cer capacități de a se adapta rapid la schimbările și cerințele mediului, în special ale consumatorului, capacități de a răspunde necesităților mereu crescânde ale angajaților și factorilor de decizie. Este lesne de înțeles că în asemenea condiții organizațiile își vor putea atinge obiectivele doar cu ajutorul unui management modern, dinamic, generator de avantaje competitive.

Managementul sanitar are multe de învățat de la cel industrial. Chiar dacă serviciul medical este administrat în bază de nonprofit, teoria și practica managementului dezvoltat în sectorul cu profit pot fi cu succes aplicate aici.

În egală măsură știință, artă și practică, managementul reprezintă o combinație între tradiție și modernism, postulate și nonconformism, principii și compromisuri, certitudine și șansă, profesionalism și intuiție [4].

Înainte ca managementul să devină știință, secole de-a rândul a fost artă – cea mai veche artă pe care omul a perfecționat-o neîncetat, începând cu Aristotel, care se referea la calitățile pe care trebuiau să le aibă cei cărora li se încredințează funcții de conducere, până la Machiavelli, Montesquieu, Rousseau și Voltaire, care s-au referit la monarhii și principate, la forme statale contemporane lor [3].

Deși bazat deja pe un fundament puternic științific, managementul continuă să rămână o artă. Și asta deoarece conducerea oricărei colectivități umane, pe lângă cunoașterea riguroasă a principiilor, regulilor și metodelor elaborate de știință, presupune și existența unei doze de talent și a unor aptitudini pe care trebuie să le posede managerii. F. Taylor, considerat drept unul dintre părinții managementului științific, spunea că cunoștințele exacte formează știința, iar punerea lor în practică pentru atingerea unui scop anumit constituie o artă [2].

Arta managerială nu este altceva decât capacitatea, măiestria individuală de a transpune în viață principiile și regulile generale, de a găsi soluții în vederea aplicării cu flexibilitate a normelor generale la o situație concretă. Nu există norme perfecte și unice care să înlocuiască judecata și rațiunea; nu pot fi deduse rețete speciale, formule universal valabile.

Să se rețină însă că în societatea modernă problemele de conducere nu pot fi rezolvate numai cu ajutorul artei, prin stăpânirea unor abilități, a unei

experiențe. Dinamica socială, dimensiunile noi ale problemelor de soluționat reclamă metode și tehnici noi, pentru utilizarea cărora sunt necesare cunoștințe teoretice, științifice.

Astfel, de la artă, managementul s-a conturat treptat într-o disciplină științifică în devenire, axată pe un ansamblu de cunoștințe sistematizate în raport cu experiența pozitivă și, mai ales, negativă a managerilor.

Nucleul managementului îl constituie interacțiunea dintre subiectul și obiectul dirijării, iar eficacitatea lui și succesul în acest domeniu sunt determinate de mai mulți factori. Pe de o parte, aceștia sunt legați de manager, personalitatea căruia trebuie să se încadreze într-un sistem de parametri individuali și profesionali care ar garanta succesul activității manageriale. Pe de altă parte, este vorba de oameni ca punct forte al oricărei activități.

Conținutul de bază al managementului este ideea atingerii scopurilor cu ajutorul oamenilor. Omul este o ființă socială și activează într-un sistem de relații, de aceea studierea factorului uman nu este o atribuție managerială simplă. Conducătorul, studiind personalitatea fiecărui subaltern, trebuie să fie capabil să-l modeleze psihologic, atribuind-o la noile condiții ale economiei de piață, intercalând-o în sistemul de relații din colectiv, înlăturând divergențele în vederea creării unui climat social-psihologic favorabil. Organizațiile care au învățat din timp lecția despre „*cum putem face din resursele umane o forță*” sunt acum în topul dezvoltării economice.

Pornind de la ideile lui P. Drucker și R. Farmer, conform cărora nu există organizații eficiente și altele ineficiente, ci organizații bine conduse sau prost conduse, schimbarea managerială devine un laitmotiv al demersurilor inițiate și este derulată la nivel de întreprinderi pentru atingerea unor cote ridicate de performanță, într-un mediu ambiant complex și instabil [6].

Elementele care impun schimbările manageriale de fond sunt, în principal, următoarele:

1. Managementul organizației reprezintă un proces caracterizat prin complexitate și dinamism înalt.

2. Organizațiile, la rândul lor, sunt sisteme deosebit de complexe, alcătuite din subsisteme ca: uman, economic, tehnico-material, managerial.

3. Mediul în care activează organizațiile este în continuă schimbare și diversificare.

4. Manifestarea a numeroase probleme și disfuncționalități, așa ca lipsa unor obiective clare; existența unor structuri organizatorice ineficiente; utilizarea documentelor organizației preponderent ca elemente birocratice; luarea deciziilor de o manie-

ră empirică, neglijându-se instrumentele decizionale propuse de știință etc.

5. Știința și practica managerială generează în permanență concepte, metode și tehnici noi, care trebuie aplicate pentru a obține avantaje competitive.

Astfel, modernizarea managerială este nu doar o „modă” a perioadei pe care o traversăm, ci și o necesitate pentru asigurarea unor parametri calitativi superiori sistemelor microeconomice de management [6].

Din cele menționate putem concluziona că o importanță majoră în dezvoltarea organizațiilor o are modul de exercitare de către manager a funcțiilor sale: planificare, organizare, motivare, control, încadrarea personalului, luarea deciziilor, comunicare etc. Acestea și constituie esența procesului de management.

Cunoașterea și înțelegerea funcțiilor managementului în mod aprofundat este o premisă majoră pentru descifrarea conținutului științei și practicii riguroase a managementului, pentru însușirea și utilizarea eficientă a sistemelor, metodelor, tehnicilor, procedurilor și modalităților ce-i sunt proprii.

Diversi autori descriu un număr diferit de funcții ale conducerii în raport cu modul în care au fost grupate în *funcții de bază* sau *principale* și *funcții auxiliare* sau *secundare*. Pentru prima dată Henry Fayol (1927) a definit cinci funcții principale: previziunea, organizarea, comanda, coordonarea și controlul. Ulterior, alți specialiști, cum ar fi Iustin Longeneker și Charls Pringle, au partajat procesul de management diferit, stabilind următoarele funcții: planificarea și luarea deciziilor, organizarea pentru performanțe eficiente, dirijarea, motivarea și controlul rezultatelor. Autorii Ovidiu Nicolescu și Ion Verboncu (1999) descriu cinci funcții manageriale: previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea, evaluarea-control. [5]. Alți autori, precum M. Mescon, M. Albert (1997) evidențiază următoarele patru funcții principale: planificarea, organizarea, motivarea și controlul [9].

H. Fayol menționa că planificarea presupune „*evaluarea viitorului și inițierea măsurilor necesare*”. Planificarea reprezintă un aspect-cheie al procesului managerial. De fapt, este un proces decizional prin care organizația decide ce și cum vrea să obțină. Deci, planificarea reprezintă o componentă majoră a procesului managerial, care se ocupă de definirea scopurilor, a mijloacelor și a comportării la fiecare nivel al vieții organizatorice. Planificarea începe prin analiză sau redefinirea țintelor și obiectivelor. Ea cere organizațiilor să facă o evaluare completă a mediilor intern și extern, a proceselor și resurselor.

O organizație, ca să funcționeze adecvat, are nevoie de un plan care să corespundă mai multor caracteristici:

- *Unitate*, ea fiind explicată prin îmbinarea corespunzătoare a obiectivelor specifice fiecărui departament din organizație;
- *Continuitate*, ceea ce semnifică combinarea planificării pe termen scurt cu cea pe termen lung;
- *Flexibilitate* – posibilitatea adaptării planului la schimbările apărute;
- *Precizie* – previziunea corectă a direcțiilor de acțiune.

În plus, un plan trebuie să fie: concis; realizabil; cu viziuni de viitor; să evidențieze riscurile; să evite exagerările; să facă dovada unei echipe manageriale puternice etc. Dacă planificarea este considerată o hartă de parcurs pentru călătorie, atunci organizarea reprezintă mijlocul prin care se ajunge la destinația stabilită. Planurile sunt declarații de intenție, direcție și resurse. Pentru a pune intențiile în practică, este nevoie de activități orientate spre scop și aici este momentul în care intervine funcția de organizare, ce se ocupă mai presus de toate de activități și de structură [1].

Astfel, organizarea înseamnă, într-un sens mai restrâns, crearea structurii și repartizarea funcțiilor, adică stabilirea relațiilor de autoritate și responsabilitate. Ea este un proces de: stabilire, grupare și structurare a activităților; creare și distribuire a rolurilor ce decurg din activitățile de grupare și structurare; desemnare a responsabilităților pentru rezultate; stabilire de reguli detaliate și sisteme de lucru, inclusiv cele de comunicare, decizie și rezolvare a conflictelor.

Scopul organizării este acela de a crea o structură adecvată pentru organizație, astfel încât aceasta să-și poată atinge obiectivele propuse prin planificare. Corespunzător acestei structuri, trebuie să existe o unitate de comandă și acțiune, cu definirea clară a împuternicirilor și responsabilităților.

Studiul structurilor organizaționale este încă un domeniu în dezvoltare. El a constituit o sursă majoră de interes pentru teoreticienii clasici, o inspirație pentru teoria lui Weber despre birocrație și un element-cheie în cercetările teoreticienilor despre organizațiile complexe. Mai recent a devenit punctul central al cercetărilor despre structurile organizaționale, întreprinse de profesorul canadian Henry Mintzberg.

Lawrens și Lorsch (1967) au subliniat că cele mai multe organizații se găsesc într-o stare de tensiune ca urmare a nevoii de a fi atât diferențiate, cât și integrate. Cele mai frecvente probleme ce trebuie luate în considerație când vorbim de structuri sunt:

- În ce măsură trebuie să încurajăm specializarea rolurilor?

- Ce grad de standardizare trebuie să impunem în ceea ce privește comportamentul și metodele; câtă putere trebuie acordată fiecărui angajat?
- Câtă formalitate ar trebui încurajată?
- Câte niveluri de autoritate ar trebui stabilite?
- În ce măsură trebuie centralizat sau descentralizat procesul decizional?

Nu există un răspuns unic pentru nici una dintre aceste întrebări, dar există mai multe opțiuni viabile care pot fi adoptate ca urmare a analizei profunde a stării de lucruri și a obiectivelor organizației.

Un aspect important al funcției de organizare îl constituie principiile organizatorice: delegarea, împuternicirile și responsabilitatea. Se știe că munca managerului este complexă și multilaterală. Deseori managerul se confruntă cu dificultăți nu din considerentul că nu cunoaște sau nu poate îndeplini anumite activități, ci deoarece are prea multe de îndeplinit. În soluționarea acestei probleme o importanță primordială o are un alt aspect al funcției de organizare – delegarea. Ea este arta de a transfera subordonaților o parte din autoritatea managerului [8].

Delegarea nu este o acțiune simplă, ci este mai degrabă o experiență acumulată, care cu timpul devine artă. Această artă a delegării trebuie să implice: receptivitatea managerului; dorința lui de a împărți autoritatea; capacitatea acestuia de a accepta greșelile subalternilor; încrederea în subordonați și altele.

În plus, managerii trebuie să țină cont de faptul că o bună practică a delegării presupune: obiective clare; stabilirea standardelor de performanță; oferirea de consultanță; alocarea de resurse necesare și recompensarea subordonaților pentru eforturile depuse.

O altă componentă majoră a managementului și un subiect dintre cele mai frecvent tratate în literatura de specialitate o reprezintă motivarea. Ca urmare a acestui fapt, se înregistrează o mare varietate de abordări, nu rareori contradictorii. Funcția de motivare încorporează ansamblul proceselor de muncă prin care personalul organizației este determinat să contribuie la stabilirea și atingerea obiectivelor trasate, pe baza luării în considerație a factorilor care îl motivează. Deci, scopul ei, care are un pronunțat caracter operațional, este implicarea cât mai amplă, cât mai eficace a personalului de execuție și conducerea la realizarea sarcinilor.

Motivarea, în sens restrâns, constă în corelarea necesităților, aspirațiilor și intereselor personalului din cadrul organizației cu atingerea obiectivelor și exercitarea sarcinilor, competențelor și responsabilităților atribuite în cadrul organizațiilor. Problema-cheie, din punctul de vedere al practicii manageriale, o reprezintă realizarea unei motivații cu eficacitate înaltă. Contribuția decisivă în acest sens poate și trebuie să o aibă managerii. Știința managementului, prin toate conceptele și metodele sale, oferă elemente de îmbunătățire a motivării.

Dacă am face o analiză mai profundă a stării de lucruri, atunci am identifica că actualmente instituțiile medicale se confruntă cu unele probleme în ceea ce privește motivarea personalului. Deși, odată cu implementarea medicinei prin asigurare, salariul angajaților a fost puțin majorat, atât gradul de motivare economică, cât și cel de motivare moral-spirituală rămân mici. Personalul medical nu este satisfăcut de mărimea salariului pe care-l primește, de condițiile de activitate, de posibilitățile pe care le are și deseori este nesatisfăcut de muncă. Astfel, problema remunerării muncii cadrelor medicale se situează printre cele mai stringente la etapa actuală și necesită o soluționare cât mai urgentă.

Totodată, salariul și primele nu ajung pentru a crea o forță de muncă bine motivată. Motivarea personalului nu se poate realiza decât printr-un ansamblu de politici și acțiuni atât financiare, cât și nefinanciare, care să răspundă aspirațiilor angajaților, nevoilor lor de dezvoltare individuală, de stimă și de autorealizare.

De îndată ce planificarea, organizarea și controlul funcționează, acestea trebuie monitorizate și măsurate, adică controlate [1]. Cu ajutorul controlului instituțiile medicale își pot depista greșelile, dar și realizările.

Controlul înseamnă a stăpâni faptele și a nu te lăsa condus de ele. Controlul este, în esență, o problemă a creării de sisteme de feedback în întreaga organizație. El îndeplinește roluri multiple, cum ar fi: de diagnosticare; de constatare; de evaluare; de reglare; de prevedere; de educare; de creștere a competenței angajaților etc.

Scopul controlului constă în verificarea cantitativă și calitativă a modului de îndeplinire a sarcinilor, în înregistrarea abaterilor, el fiind un instrument esențial de menținere a echilibrului dinamic al instituției. Astfel, controlul are un caracter constructiv și dinamizator, este un factor de securitate și de autoritate, un instrument de previziune și de promovare a competențelor.

Controlul, pe lângă cele menționate, mai are rol de a-i disciplina pe angajați. Este dovedit că persoanele controlate își îndeplinesc mai bine funcțiile. Cu toate acestea, controlul deseori creează probleme pentru conducători, din considerentul că oamenii opun rezistență. Pentru ca acest control cu adevărat să-și atingă scopul, este necesar de luat în considerație următoarele direcții de creștere a eficienței lui: de modificat imaginea lui, de a-l transforma dintr-un proces de presiune sau limitare a libertății într-un proces pozitiv de corecție; de păstrat feedbackul în timpul controlului și după efectuarea lui; de practicat și stimulat autocontrolul; de recompensat angajații care au atins standardele etc.

Dezvoltarea sistemului de sănătate nu înseamnă altceva decât dezvoltarea și prosperarea organi-

zațiilor care-l formează, dar acest lucru se va putea obține doar printr-un management performant, care ar ține cont de recomandările pe care le oferă știința la etapa actuală.

Implementarea, începând cu anul 2004, a unui nou sistem de sănătate – sistemul asigurărilor medicale obligatorii – a avut drept urmare transformări radicale la nivel de ramură, iar accentul s-a pus și se pune pe pregătirea cadrelor competente și capabile de a activa în noile condiții. Astfel, în contextul reformelor inițiate și realizate pe parcursul ultimilor ani în sistemul de sănătate din Republica Moldova, precum și a numeroaselor probleme din sistem, sarcina primordială în soluționarea lor le revine managerilor. În aceste condiții, sunt înaintate noi cerințe față de conducători și factorii de decizie din sistem în procesul de planificare, realizare, control și evaluare a activităților.

În condițiile elaborării mecanismelor și principiilor noi de finanțare a instituțiilor medicale, legate de implementarea asigurărilor obligatorii de asistență medicală, și odată cu trecerea la unele forme de autonomie financiară, devine absolut necesară capacitatea managerilor instituțiilor medicale de a gestiona eficient mijloacele financiare disponibile și tehnologiile medicale, de a monitoriza factorii ce determină starea sănătății populației, calitatea serviciilor medicale, a coordona acțiunile cu partenerii la nivel național în gestionarea instituțiilor, a elabora și promova strategii pentru dezvoltarea sectorului pe care îl reprezintă, a aplica standardele de performanță pentru serviciile de sănătate. Aceste schimbări determină într-o dimensiune nouă responsabilitățile managerului actual din sistemul sănătății.

Abilitățile manageriale necesare factorilor de decizie – conducători de diferite nivele din sistemul sănătății – depind în mare măsură de nivelul de formare profesională, de cunoștințele avute în domeniul managementului organizațional și al resurselor umane, economiei, gestiunii și finanțelor, politicilor și strategiilor sistemului de sănătate etc. Aceste competențe necesită un nivel mult mai larg de cunoștințe, care depășesc limitele celor medicale profesionale și se extind până la o abordare intersectorială a tuturor fenomenelor și deciziilor din sistemul sănătății publice.

Formarea specialiștilor în domeniul sănătății publice cu competențe necesare pentru activitatea de conducere, orientate spre organizarea serviciilor de sănătate, asigurarea calității serviciilor medicale, coordonarea și implementarea de programe în domeniul sănătății publice conform necesităților populației țării, practicilor internaționale și cerințelor de instruire din Republica Moldova în mare măsură depinde de și de suportul informațional propus. Discuțiile avute cu un șir de conducători ai instituțiilor medicale din țară au confirmat ipoteza că actualmen-

te managerii duc lipsă de literatură de specialitate, în special în limba română, care ar reflecta nu numai abordările științifice din domeniu, ci ar fi adaptate la realitățile practice din sistemul de sănătate.

Pentru a soluționa această problemă, precum și altele cum ar fi deficitul de cadre manageriale competente și de programe moderne de instruire managerială, noi am fost inițiatorii și promotorii ideii de a crea posibilități și condiții de familiarizare a viitorilor medici cu conceptele fundamentale ale managementului serviciilor de sănătate și ale economiei sănătății, fondând în anul 1997 catedra care a pus bazele disciplinei *Management medical* și a dat o nouă direcție de dezvoltare științifică domeniului în cauză. Începând cu acea perioadă și până în prezent, depunem eforturi considerabile pentru a dovedi tuturor importanța studierii acestor domenii de către medici, dar și de către managerii care activează în acest sistem.

Pe parcursul acestor ani, în cadrul catedrei, care a avut ca temă generală de cercetare științifică *Studierea problemelor medico-sociale, economico-manageriale și psihologice existente în ramura ocrotirii sănătății*, s-au desfășurat și se desfășoară numeroase studii științifice. În total au fost susținute 28 de teze de doctor în medicină și 2 teze de doctor habilitat în medicină. Cercetările finalizate prin teze de doctor constituie un suport științific pentru schimbările realizate în cadrul sistemului de sănătate la etapa actuală. Rezultatele acestor studii au fost publicate în cele peste 450 de lucrări științifice din țară și de peste hotarele ei.

În evoluția sa managementul, ajutat atât de știință, cât și de tehnologie, avea ca rol – cum spunea J.J.S. Shreiber – să facă față cu inteligență schimbărilor. Deci, managementul nu este rigid, creat pentru totdeauna, ci trebuie să se schimbe mereu, să țină pasul cu practica, elaborând recomandări, să studieze experiența acesteia, aflând la timp problemele ce apar, pentru a le înfrunța.

Bibliografie

1. Cole G.A., *Management: teorie și practică*, Chișinău, Ed. Știința, 2004, 443 p.
 2. Cornescu V. ș. a., *Managementul organizației*, București, Ed. All Beck, 2003, 282 p.
 3. Ețco C., *Management în sistemul de sănătate*, Chișinău, Ed. Epigraf, 2006, 862 p.
 4. Luca G., *Management general*, Iași, Ed. Fundației Chemarea, 1993.
 5. Nicolescu O., Verboncu I., *Management*, București, Ed. Economică, 1997, 596 p.
 6. Nicolescu O., Verboncu I., *Metodologii manageriale*, București, Ed. Universitară, 2008, 383 p.
 7. Tulchinsky Th.H., *Noua Sănătate Publică*, Chișinău, Ed. Ulysse, 2003.
 8. Vlădescu C., *Managementul serviciilor de sănătate*, București, Ed. Expert, 2000.
 9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., *Основы менеджмента*, Москва, Изд. Дело, 1997, 701 с.
- (*Sănătate Publică, Economie și Management în Medicină*, nr. 3(38), 2011)