

## ROLUL MANAGEMENTULUI STRATEGIC ÎN DEZVOLTAREA INSTITUȚIILOR MEDICALE

**Ludmila Goma**, dr. șt. econ., conf. univ.

Universitatea de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu”,

Chișinău, R. Moldova

ludmila.goma@usmf.md

### *THE ROLE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF MEDICAL INSTITUTIONS*

*Managers of medical institutions have to deal with many factors that are constantly changing. Strategic planning becomes an indispensable part of the development of the medical institution. In order to keep up with the progress and activate prodigiously for the benefit of the society, medical institutions have to plan efficiently the activity and correlate it with the real needs of the institution. This study demonstrated that medical institutions have a need for training in strategic management skills.*

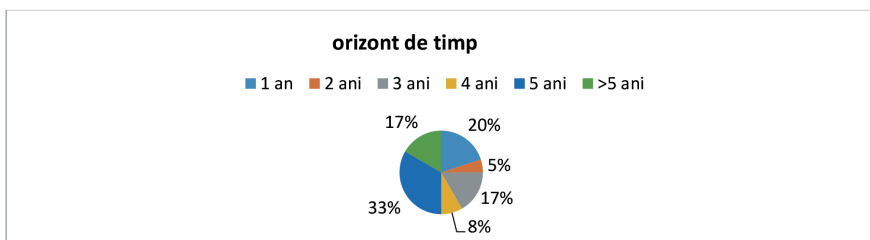
**Introducere.** Actualmente de la instituție se cer capacități de a se adapta rapid la schimbările și cerințe lor mediului, în special ale consumatorului, capacități de a răspunde necesităților mereu crescânde ale angajaților și factorilor de decizie. Este lesne de înțeles că în asemenea condiții organizațiile își vor putea atinge obiectivele doar cu ajutorul unui management modern, dinamic, generator de avantaje competitive [2, p.4-8]. Succesul organizației este în strictă legătură cu planificarea strategică, instituțiile cu sisteme de planificare eficiente au mai mult succes financiar. Astfel planul ajută la definirea obiectivelor și atribuțiilor, iar aceste standarde sunt utilizate pentru evaluarea performanțelor într-un mod mai obiectiv, mai rațional. Managerii care planifică în mod eficient activitatea a instituțiilor anticipând schimbarea vor avea mai mult control decât cei ce se confruntă cu schimbările deja produse. De asemenea activitatea medicală nu este o excepție, instituțiile medicale fie mici sau mari, pentru a face față concurenței și schimbării continue necesită implementarea tehnicilor de dezvoltare strategică. Pornind de la principiile existente de planificare în domeniul sanitar, pentru a atinge nivelul dorit de dezvoltare orice instituție își elaborează planul strategic individual în dependență de propria poziție în domeniul respectiv, a obiectivelor, posibilităților apărute, pregătirii personalului și resurselor sale. Evaluarea corectă a impactului formulării strategiei asupra

performanțelor organizaționale necesită criterii de evaluare non-financiară și anume măsurarea efectelor comportamentului personalului în perioada derulării acestui proces. Indiferent de succesul unor planuri strategice, cele mai importante efecte se resimt pe plan comportamental, fără a minimiza creșterea profitabilității organizației în termeni financiari și de piață.

**Scopul lucrării.** Analiza instrumentelor planificării strategice ale instituțiilor medicale și rolul acestora în îmbunătățirea managementului organizațional.

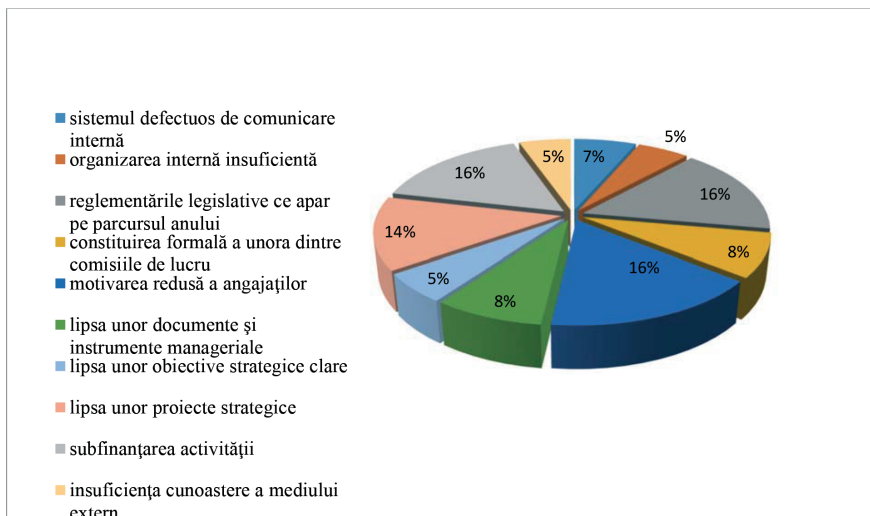
**Materiale și metode.** Studiu descriptiv; obiectul de studiu – două instituții medicale, au fost chestionați 60 de angajați. Culegerea informațiilor și colectarea datelor de lucru s-a realizat prin: folosirea documentelor oferite de instituțiile medicale, și metoda de anchetare. Chestionarul a inclus 15 întrebări.

**Rezultate și discuții.** S-a constatat, că gradul de informare a contingentului analizat despre existența planului strategic la nivelul instituției este înalt. Despre existența acestuia cunosc 89% din contingentul chestionat. Gradul de cunoaștere a misiunii, valorilor organizației constituie 90% din contingentul anchetat. Din cei ce au răspuns afirmativ 70% au numit misiunea organizației: asigurarea serviciilor medicale calitative; 15% – implementarea tehnicilor noi de investigație; 10% – asigurarea cu cadre medicale și 5 % nu au numit misiunea organizației. Deși majoritatea respondenților au răspuns afirmativ la întrebarea despre cunoașterea și înțelegerea obiectivelor organizației, o parte mică din respondenți – 30 % au enumerat corect trei obiective strategice stabilite și care trebuie atinse la nivelul unității în care activează în conformitate cu strategia instituțională de dezvoltare a acesteia. Doar 33% din respondenți au răspuns că orizontul de timp pentru care se face planificarea strategică este 5 ani, ceea ce ne demonstrează că majoritatea sunt cunoscuți cu planurile operaționale. Majoritatea respondenților din ambele instituții apreciază realizarea parțială a obiectivelor propuse anul trecut.



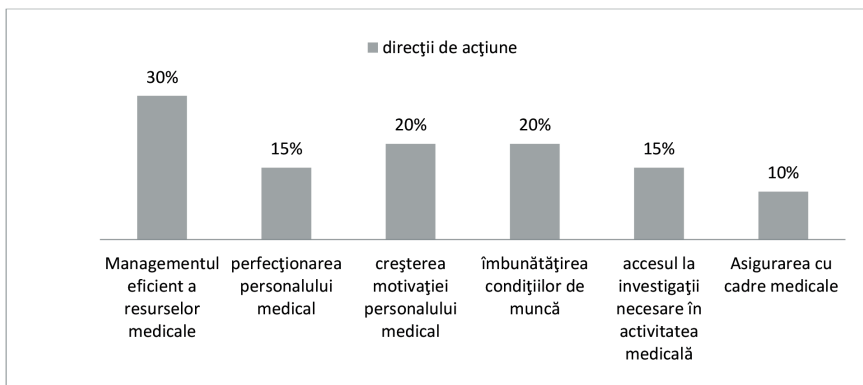
**Fig.1. Aprecierea cunoașterii orizontului de timp pentru care se face planificarea strategică în instituțiile analizate.**

Metodele de evaluarea atingerii obiectivelor strategice stabilite anterior au fost enumerate de un număr mic din respondenți din ambele instituții, majoritatea fiind manageri de diferit nivel. Printre dificultățile cu care se confruntă organizația în procesul activității sale sunt evidențiate sub finanțarea activității, reglementările legislative ce apar pe parcursul anului, motivare redusă a personalului și constituirea formală a unora dintre comisiile de lucru.



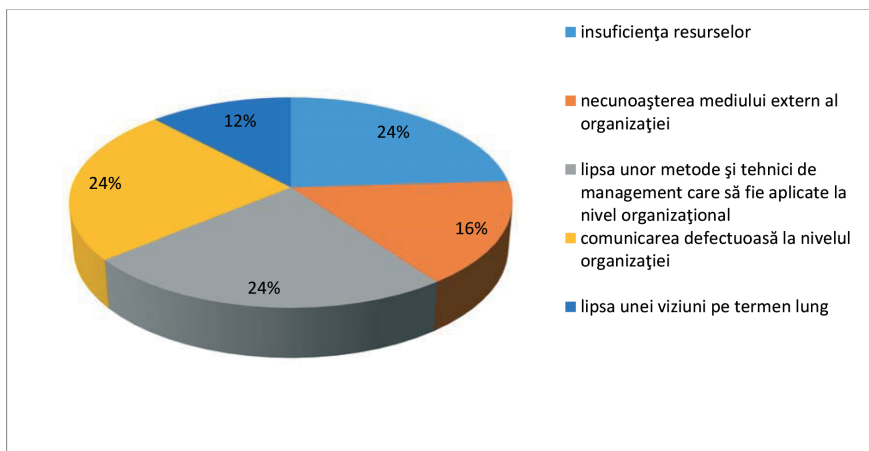
**Fig.2. Principalele dificultăți cu care organizația se confruntă în desfășurarea activității sale.**

În instituțiile analizate direcțiile strategice de acțiune sunt stabilite de către manager/vicemanager.



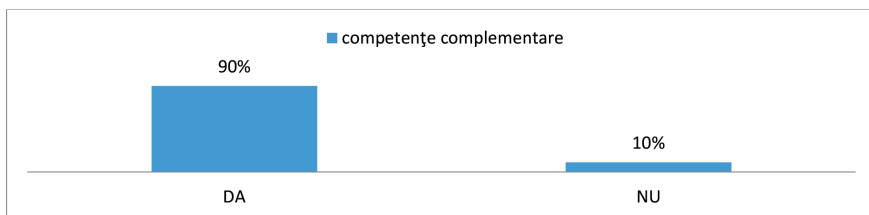
**Fig.3. Principalele direcții strategice de acțiune de orientare spre viitor.**

Principalele direcții de acțiune pe viitor sunt managementul eficient al resurselor medicale, creșterea motivației personalului medical, îmbunătățirea condițiilor de muncă, ceea ce în final v-a duce la creșterea calității serviciilor medicale și satisfacției pacienților.



**Fig.4. Elemente care ar trebui îmbunătățite la nivelul unității din punct de vedere al managementului strategic.**

În ambele instituții principalele elemente care ar trebui îmbunătățite din punct de vedere al managementului strategic la nivelul unităților studiate sunt: insuficiența resurselor, lipsa unor metode și tehnici de management care să fie aplicate la nivel organizațional, comunicarea defectuoasă la nivelul organizației.



**Fig. 5. Părerile personalului analizat în importanța dezvoltării unor competențe complementare profesiei de bază și în domeniul managementului strategic.**

Persoanele din ambele instituții analizate simt necesitatea dezvoltării unor competențe complementare profesiei de bază.

## **Concluzii generale.**

- Planificarea strategică în domeniul medical este de o importanță incontestabilă. Aceasta fiind demonstrată prin activitatea prodigioasă a instituțiilor în care strategia nu doar este stabilită conform cerințelor instituției dar și are un nivel înalt de implementare.
- Una din problemele importante apărute în procesul de implementare a planificării strategice este implicarea insuficientă a personalului medical care nu este antrenat direct în elaborarea strategiei dar participă activ la îndeplinirea obiectivelor organizației. Astfel majoritatea personalului medical cunosc despre existența strategiei la nivelul instituției, însă nu cunosc obiectivele ce trebuie îndeplinite, indicatorii de performanță propuși.
- Personalul medical subliniază în mare parte necesitatea dezvoltării unor competențe suplimentare în domeniul managementului organizațional, ceea ce încă o dată relevă importanța planificării strategice în activitatea medicală;
- La capitolul elaborare a planului strategic, instituțiile medicale îndeplinesc în totalitate toate cerințele. Planul strategic fiind elaborat conform standardelor naționale și internaționale adaptate necesităților fiecărei instituții în parte. Totuși nivelul de implementare a acestuia este la un nivel scăzut, astfel suferă eficiența. Una din cauze de eficiență scăzută a implementării strategiei determinată în urma studiului efectuat este deficiența de comunicare dintre personalul instituțiilor medicale. Astfel cunoștințe despre conținutul strategiei dețin mai mult managerii de diferit nivel, pe când personalul medical nu cunosc obiectivele care urmează să le îndeplinească în viitorii 5 ani. De aici și rezultă îndeplinirea parțială a obiectivelor propuse și stagnarea activității instituției, strategia devenind astfel mai mult o formalitate decât o cale spre progres.

## **Referințe bibliografice**

1. Cole G.A. Management: teorie și practică. Chișinău: Ed. Știința, 2004, p.443.
2. Ețco C., Bahnarel I., Tintiuc D., Magdei M., Barbă O., Ciocanu M., Moroșanu M., Goma L. Sănătate publică, Economie și Management în Medicină. Chișinău: Editura Epigraf, 2011, p.4-8.
3. Cornescu V., Curteanu D., Marinescu P., Toma G. Management: de la teorie la practică. București: Ed. Universității din București, 2003. 306 p.
4. Managementul spitalului. București: Public H Press, 2006, p.15-22.

5. Mereuță I., Popușoi E., Ețco C., Eftodi M. Sănătate publică și management în medicină. Chișinău, 2000. 173 p.
6. Tulchinsky Th.H. Noua Sănătate publică. Chișinău: Ed.Ulysse, 2003, p.352–366.
7. Vlădescu C. (coord.). Sănătate publică și management sanitar. București: Car-tea Universitară, 2004. 469 p.

## REZISTENȚA ANTIMICROBIANĂ CA PROBLEMĂ SOCIO-MEDICALĂ STRINGENTĂ

**Livia Țapu**,<sup>1,2</sup> medic rezident

**Larisa Spinei**,<sup>1</sup> dr. hab. în șt. med., prof. univ.

**Olga Burduniuc**,<sup>1,2</sup> dr. în șt. med., conf. univ.

<sup>1</sup> Universitatea de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu”, Chișinău, R. Moldova

<sup>2</sup> Agenția Națională pentru Sănătate Publică, Laboratorul microbiologic, Chișinău, R. Moldova

liviatapu@gmail.com larisa.spinei@usmf.md

### ANTIMICROBIAN RESISTANCE AS A STRINGENT SOCIO-MEDICAL PROBLEM

*Antimicrobial resistance is the ability of a microorganism to withstand the action of an antimicrobial agent. Antimicrobial resistance is one of the pressing global public health problems today. Resistant microorganisms are responsible for serious infections, which can lead even to death. Inappropriate use of antibiotics is one of the main causes of antimicrobial resistance development. In order to fight the antimicrobial resistance, a WHO program was developed and the Central Asian and Eastern European Surveillance of Antimicrobial Resistance (CAESAR) network was created. Republic of Moldova also joined CAESAR and participates to ARM surveillance.*

**Introducere.** Rezistența antimicrobiană este capacitatea unui microorganism de a rezista acțiunii unui agent antimicrobian. Se deosebesc două tipuri de rezistență: 1) naturală, datorată caracteristicilor specifice a diferitor microorganisme și 2) dobândită, care reprezintă consecința utilizării incorecte a preparatelor antimicrobiene și devenind una din problemele stringente de sănătate publică la nivel global [2, 10].

Microorganismele rezistente la antimicrobiene sunt responsabile adesea de infecțiile asociate asistenței medicale și de infecții la pacienții din afara