

# MANAGEMENTUL, O ȘTIINȚĂ CONTEMPORANĂ

Doctor habilitat în științe medicale, profesor universitar

**Constantin EȚCO**, Laureat al Premiului Național 2016

USMF „Nicolae Testemițanu”

## MANAGEMENT, A CONTEMPORARY SCIENCE

**Summary:** The article is devoted to a rather current issue for the health care system. Management as a concept appeared in Moldova through the 1990s. The article emphasizes the managerial skills that are necessary for decision makers - leaders of different levels in the health system. It also refers to the importance of training professionals with skills that are necessary for the leadership in public health. The author makes an analysis of the researches and publications on the subject in question, which include over 100 works, including nine monographs, 50 articles in magazines; there have been written 10 dissertations in medicine. The most valuable work is a monograph Management in health care system (862 p. ), which is a fundamental book for the managers of the institutions of the health care system and not only.

**Keywords:** management, public health system, decision makers, monograph, research.

**Rezumat:** Articolul este consacrat unei probleme destul de actuale pentru sistemul de sănătate. Managementul ca noțiune a apărut în Moldova prin anii 1990. În articol se subliniază despre abilitățile manageriale necesare factorilor de decizie – conducători de diferite nivele din sistemul sănătății. Se argumentează importanța formării specialiștilor cu competențe necesare pentru activitatea de conducere în sănătate publică.

Autorul face o analiză a cercetărilor efectuate și a publicațiilor pe tema respectivă, care numără peste 100 de lucrări, inclusiv nouă monografii, 50 de articole în reviste; au fost elaborate și susținute 10 teze de doctor în medicină. Cea mai valoroasă lucrare este monografia Management în sistemul de sănătate (862 p.) care este o carte de căpătâi pentru conducătorii instituțiilor din sistemul de sănătate și nu numai.

**Cuvinte-cheie:** management, sistemul de sănătate publică, factori de decizie, monografie, cercetare.

## INTRODUCERE

În perioada de tranziție, după obținerea independenței de stat, standardele de viață în Republica Moldova s-au deteriorat vădit. Cea mai nefavorabilă situație în sectorul sanitar s-a înregistrat în anii 1996–2001. Cota cheltuielilor publice pentru sănătate din PIB a scăzut de la 6,2% în anul 1996 până la 2,8% în 2001. Reducerea finanțării a diminuat semnificativ accesul cetățenilor la serviciile medicale, ceea ce a dus la înrăutățirea stării de sănătate a populației. În situația în care resursele disponibile erau deficitare, iar cererea de servicii creștea constant, a apărut necesitatea stringentă de gestionare eficientă a resurselor disponibile și de îmbunătățire a managementului financiar și instituțional.

Implementarea, începând cu anul 2004, a unui nou sistem de sănătate – cel al asigurărilor medicale obligatorii – a avut drept urmare efectuarea unor transformări radicale la nivel de ramură, iar accentul s-a pus și se pune în continuare 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 al Republicii 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 conducătorii 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 trecerea la unele forme de autonomie financiară, devine absolut stringentă capacitatea managerilor instituțiilor medicale de a gestiona eficient mijloacele financiare disponibile și tehnologiile medicale, 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 ce 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 experiența și cunoștințele avute în domeniul managementului organizațional și al resurselor umane, economiei, gestiunii și finanțelor, politicilor și strategiilor sistemului sănătății etc. Aces-

te 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 în sistemul sănătății, orientate spre organizarea serviciilor de sănătate, asigurarea calității serviciilor medicale, coordonarea și implementarea de programe în domeniul sănătății publice, în conformitate cu necesitățile populației țării, cu practicile internaționale și cerințele de instruire a Republicii Moldova în mare măsură depinde de suportul informațional propus. Discuțiile avute cu unii conducători ai instituțiilor medicale din țară au confirmat ipoteza că actualmente managerii duc lipsă de literatură de specialitate, în special în limba română, care ar reflecta nu numai abordările științifice din domeniu, dar ar fi adaptate și la realitățile practice din sistemul de sănătate. În acest context, lucrările noastre vin să completeze golul informațional existent în sectorul dat la noi în țară și servesc drept suport de bază în formarea specialiștilor în managementul serviciilor de sănătate.

## MATERIAL ȘI METODE

Cum Managementul în Sistemul de Sănătate este tema de bază a cercetărilor efectuate la Catedră Economie, Management și Psihopedagogie în medicină a Universității de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu”, pe care am avut onoarea s-o conduc, în ultimii 15 ani au fost publicate circa 100 de lucrări științifico-metodice, inclusiv nouă monografii și manuale, și peste 50 de articole. De asemenea, în domeniul managementului au fost elaborate 10 teze de doctor în medicină care au abordat următoarele aspecte: managementul în optimizarea activității instituțiilor medicale spitalicești și medicinii primare; managementul asigurărilor obligatorii și facultative; managementul financiar; managementul marketingului serviciilor medicale; managementul informațional ș.a.

## REZULTATE

Cea mai valoroasă lucrare în acest domeniu este monografia *Management în Sistemul de Sănătate* editată în 2006, în volum de 862 p. (24 de capitole).

## SCOPUL LUCRĂRII

Analiza și integrarea abordărilor moderne privind managementul sistemelor de sănătate și oferirea unui

suport științifico-practic specialiștilor din domeniul sănătății, inclusiv actuali sau potențiali manageri ai acestui sistem, având drept rezultat eficientizarea managementului instituțiilor medicale și a întregului sistem de sănătate publică.

## OBIECTIVELE LUCRĂRII

- Oferirea de cunoștințe, competențe și abilități necesare tuturor celor interesați și/sau implicați în activitățile manageriale din Sistemul de Sănătate.
- Îmbunătățirea practicii de management la toate verigile și nivelele Sistemului de Sănătate.
- Integrarea conceptelor moderne și fortificarea bazelor științifice ale managementului sistemelor de sănătate.
- Soluționarea cu succes a problemelor manageriale și economice și eficientizarea implementării reformelor din Sistemul de Sănătate.
- Definirea direcțiilor de reorientare și perfecționare în acest domeniu.

În carte, managementul este reflectat în primul rând sub aspect general teoretico-științific. Totodată, accentul este pus pe îmbunătățirea practicării acestuia în Sistemul de Sănătate în baza teoriilor și conceptelor moderne.

La elaborarea acestui tratat au fost luate în considerare rezultatele cercetărilor îndelungate în domeniul managementului efectuate în SUA, Marea Britanie, Japonia, Franța, România, Ucraina și în alte țări, precum și materialele elaborate de OMS, AIHA, Fundația Soros, Banca Mondială și alte instituții și organisme internaționale. Totodată, conținutul lucrării este stabilit în baza analizei necesităților actuale ale Sistemului de Sănătate și în corespundere cu recomandările experților internaționali și cuprinde mai multe compartimente despre aspectul general al managementului, cum ar fi: noțiuni generale, sarcinile și principiile managementului, rolurile managerului, istoricul și aportul diferitor școli în evoluția managementului; teoria generală a sistemelor; organizația și managementul organizațional; funcțiile managementului; procesele de legătură; managementul resurselor umane; managementul calității; managementul financiar; conflictul și stresul în colectiv; psihologia managerială, responsabilitatea socială și etica în organizație; rolul sistemului informațional în management și altele.

Beneficiile obținute ca rezultat al utilizării acestei lucrări în Sistemul de Sănătate sunt:

- Dezvoltarea competențelor și abilităților managerilor în domeniul managementului instituțional.
- Ameliorarea calității serviciilor medicale prestate în cadrul instituțiilor medicale odată cu implementa-

rea categoriilor de bază ale managementului calității, auditului intern etc.

- Amplificarea activității de informare și prevenție a maladiilor.
- Determinarea adecvată a necesităților și vectorilor în dezvoltarea instituțiilor medicale.
- Intensificarea colaborării intersectoriale în vederea fortificării sănătății populației.
- Fortificarea imaginii țării la nivel internațional prin implementarea practicilor europene în domeniul managementului Sistemului de Sănătate, îmbunătățirea indicatorilor de sănătate și abordare strategică a problemelor conform necesităților sistemului.

Originalitatea cărții *Management în Sistemul de Sănătate* constă în faptul că ea reprezintă o lucrare de pionierat în domeniu, fiind prima de acest gen din Republica Moldova. Deși este impunătoare după volum, lucrarea este elaborată într-un mod care o face accesibilă și utilă unei game vaste de beneficiari.

## DISCUȚII

Orice sistem de dirijare reclamă un surplus de factori ce stabilesc sistemul pe care acesta se sprijină în activitatea sa și care asigură funcționarea lui eficientă, de exemplu, acordarea ajutorului medical populației. Pentru sistemul ocrotirii sănătății este necesar, pe lângă funcționarea sistemului de stat (bugetar) și a asigurărilor medicale obligatorii și benevole, de servicii medical privat. În acest context, devine principală chestiunea privind modelarea și implementarea noii concepții: de la problemele ocrotirii sănătății la problemele sănătății populației.

În acest scop, în afară de factorii ce determină sistemul, se cer mecanisme adecvate. Unele dintre direcțiile de stabilire a activității sistemului și de folosire a mecanismelor pot și trebuie să devină baze științifice de management.

Aplicarea fundamentărilor științifice ale managementului în activitatea practică a sectorului sanitar presupune existența mai multor condiții obligatorii:

- a) surplusul sistemelor adecvate de organizare și al subsistemelor;
- b) prelucrarea aspectelor tehnologico-funcționale ale activității de conducere;
- c) suficiența de cadre calificate;
- d) siguranța și oportunitatea informației;
- e) finanțarea adecvată și asigurarea bazei tehnico-materiale;
- f) repartizarea funcțiilor și reorganizarea structurilor, a împuternicirilor și responsabilităților conducătorilor etc.

Necesitatea perfecționării conducerii în ocrotirea

sănătății este legată de faptul că în această ramură – ca, de altfel, în toate celelalte ramuri ale economiei naționale – managementul reprezintă calea principală de dezvoltare. De aceea, în condițiile actuale, organizarea înaintea probleme noi în fața conducătorilor, cere noi forme de lucru. Rezolvarea operativă și calitativă a acestor probleme impune metode de dirijare mai eficiente.

Specificul activității de conducere se exprimă și prin faptul că ea trebuie privită ca o știință (care are legile, obiectul, metodele și principiile sale), o funcție, un proces și o artă.

Conducerea, ca parte componentă a relațiilor de producție, condiționată de caracterul socialmente util al procesului muncii, reprezintă aspectul complicat, specific al activității care nu poate fi îndeplinit în pripă, fără o pregătire cuvenită, utilizând scheme, reguli și procedee simple. Trebuie de avut în vedere că orice proces de muncă imanent conține elemente de dirijare (organizarea, distribuirea, coordonarea, folosirea procedeelelor standardizate), dar numai la o anumită etapă de dezvoltare, de exemplu, munca colectivă, conducerea și evidența ca funcție de sine stătătoare, în special munca socialmente utilă. Acest fapt este legat de dezvoltarea diviziunii și cooperării muncii.

Actualmente, particularitățile dirijării sistemului ocrotirii sănătății sunt determinate de trei circumstanțe principale: cerințe noi față de oameni și față de mecanismul conducerii, posibilități noi și condiții noi în care are loc dirijarea. Cerințele actuale presupun un practicim real al conducerii, la baza căruia trebuie să fie pusă abordarea științifică.

În condițiile organizării și funcționării potențiale a sistemelor alternative ale ocrotirii sănătății, aplicarea noilor metode de gospodărire, atribuirea statutului independenței în activitatea sistemelor medicale, managerismul sunt o realitate. De reținut însă că dirijarea sistemului ocrotirii sănătății are particularitățile sale, determinate de faptul că multe probleme ale sănătății depășesc limitele medicinei și se înscriu în categoria problemelor sociale.

Modernizarea sistemului de conducere a domeniului sănătății pe bază științifică și prin modele verificate practic poate fi realizată cu succes numai printr-un complex de măsuri: dezvoltarea potențialului de cadre specializate în dirijare (studierea, ridicarea calificării, aprecierea și stimularea, permutarea); dezvoltarea calitativă a noilor baze informativ-tehnice cu folosirea tehnologiei computerizate; organizarea adecvată a muncii și crearea condițiilor necesare pentru activitate; elaborarea metodelor raționale de dirijare și a structurii eficiente a sistemelor de conducere; perfecționarea stilului de conducere; elaborarea bazei legislative și a materialelor metodice și tehnologice

argumentate din punct de vedere științific; redactarea documentelor, a actelor (de exemplu, a formularului conținând cerințele profesionale, a scrisorii de intenție) etc.

Așadar, problemele perfecționării sistemului de conducere pot fi reduse la:

- a) competența conducerii;
- b) operativitatea conducerii;
- c) eficiența conducerii.

Legea lui Bucher este în concordanță cu aceste cerințe: „Chiar și o practică mică cere o teorie mare”. Prin urmare, ideea conform căreia optimizarea dirijării nu cere resurse mari, eforturi fizice, sociale etc. este greșită. Acest proces este relativ lung și cere investiții serioase.

Funcționarea sistemului de asistență medicală reprezintă un proces dinamic, în care roluri importante au, pe de o parte, construcția sistemului de care depinde și caracterul interacțiunii dintre elementele sale, iar pe de altă parte – acționarea asupra acestor elemente prin modalitățile cu ajutorul cărora se obține cel mai înalt rezultat în executarea funcției-scop a sistemului. Aceste două aspecte ale funcționării sistemului își au expresia în procesele de organizare și conducere.

Pe lângă noțiunea de *sistem*, în practica de gestiune există și noțiunea de *organizare*, de exemplu, organizarea sistemului sau sistemul organizat. Uneori nici nu bănuim că folosind expresia *a organiza un sistem* descoperim cel puțin două fenomene – sistemul și organizația.

Să încercăm a explica noțiunea de *organizație*. O premisă elementară a oricărui sistem, a organizării lui este reglementarea elementelor sale constitutive. Cel mai simplu exemplu de reglementare este așezarea cărților într-un anumit fel sau haotic, adică în dezordine. Apare însă întrebarea: poate fi considerat sistemul gestionabil dacă elementele sale sunt reglementate într-un anumit mod? Nu, încă nu poate fi considerat. Pentru organizare și conducere o simplă reglementare nu este suficientă. Mai important este pentru ce există această reglementare. De aceea, reglementarea poate fi numită structura prin care se înțelege dislocarea elementelor într-o anumită ordine. Dar această ordine este sistemică în cazul în care este condiționată de un scop ce stă în fața sistemului. Numai atunci când ordinea este condiționată de scop este posibilă existența organizației.

De aici reiese o altă trăsătură a organizației – ierarhia, relațiile de cosubordonare dintre componentele sau verigile sistemului. Deoarece elementele ei execută funcții diverse, între ele, firește, există o anume cosubordonare care poate avea diferite niveluri. Prin urmare, cosubordonarea, tipul și forma ei constituie o condiție necesară pentru funcționarea sistemului.

Ținând cont de mijloacele și posibilitățile care se află la dispoziția sistemului și în funcție de intervalul necesar pentru realizarea obiectivelor, acestea se împart în obiective *de perspectivă* (strategice, de lungă durată) și *operative* (pe termen scurt, cele mai apropiate). Obiectivele se mai pot deosebi în funcție de complexitatea formulării lor (complexe, particulare), de importanța pentru dezvoltarea sistemului (empirice, argumentate din punct de vedere științific) și după gradul de certitudine (planificare, prognozare).

În practica actuală de conducere au o mare importanță prezența, delegarea și realizarea împuternicirilor. Prezența împuternicirilor este determinată de necesitatea unei soluționări calificate și responsabile a problemelor, de condițiile concrete de muncă și de scopul conducerii. Însă aceasta nu înseamnă că toate împuternicirile trebuie să fie realizate în activitatea practică. Multe probleme pot fi soluționate în mod neformal, fără anumite împuterniciri. Managerul trebuie să tindă spre un sprijin maxim pe autoritate, pe liderism informal, pe încrederea și profesionalismul personalului și spre un sprijin minim pe acțiuni de putere, pe statutul organizațional formal.

Conducătorul, adoptând o decizie și comunicând-o subalternilor, trebuie să știe să dirijeze reacțiile la această decizie care se pot manifesta sau ca susținere totală a acțiunilor sale, sau ca respingere a lor. Acest lucru este determinat de gradul de satisfacere a necesităților și intereselor sistemului de conducere a unităților dirijate. O susținere totală a deciziei denotă fie pasivitatea subalternilor, fie incompetența lor, ceea ce este un simptom serios al deteriorării stării de lucruri în organizație. Cea mai caracteristică reacție a subalternilor este cea de contrazicere.

Pentru asigurarea unei activități de intervenție externă calificată, operativă și eficientă, ceea ce nu poate fi realizat de o singură persoană cu funcție de răspundere, sunt necesare împuternicirile respective și statutul juridic acordate unui anumit grup de persoane cu funcții de răspundere pentru reprezentarea sistemului după hotarele lui. Aceasta este una dintre metodele de democratizare a dirijării și de organizare a muncii individuale, adică a automanagementului.

După cum confirmă mai multe studii, acțiunea din exterior asupra sistemului asistenței medicale se realiza preponderent prin sisteme de profil nemedical (91,1%). Cu sistemele de profil medical comunicările se stabilesc în limitele a 8,9-13,6% cazuri, când interesele reciproce în activitate sunt reprezentate de 3-7 compartimente (chestiuni) medicale generale.

Chestiunile dezvoltării și funcționării ocrotirii sănătății ca sistem gestionabil au fost pe larg elucidate în literatura de specialitate.



Cu toate acestea, până în prezent multe probleme ale sistemului serviciului de sănătate nu și-au găsit soluționare, mai întâi de toate, de pe pozițiile dirijării. Deși există suficiente publicații ce abordează problema bazelor conducerii acestui serviciu, teoria sistemelor aplicată la particularitățile ocrotirii sănătății nu a fost încă adaptată la practica și la particularitățile zilei de azi.

Lucrarea, scrisă într-un stil specific, pur științific, îmbină armonios teoria și practica, experiența internațională și cea națională, trecutul și prezentul serveste drept busolă în mișcarea noastră prosperă înainte.

În noile condiții de activitate se cere schimbată mentalitatea specialiștilor-medici și farmaciști și a altor categorii de lucrători medicali. Sunt necesare noi forme și metode de organizare, conducere și gestionare a instituțiilor medicale. Sub acest aspect, un rol deosebit îi revine managementului.

## CONCLUZII

Lucrarea este utilizată ca sursă bibliografică de bază pentru predarea disciplinei *Management* studenților, magiștrilor, rezidenților de la medicină, pentru predarea modulului *Management* la Școala de Management în cadrul Școlii de Management în Sănătate Publică.

De asemenea, este un ghid fundamental pentru managerii din Sistemul de Sănătate și pentru doctoranzii și competitorii care desfășoară anumite cercetări în domeniul managementului serviciilor de sănă-

tate. Totodată, ea este utilizată și de alte persoane care activează în domeniul medicinei, dar și de managerii din diferite domenii. Acest fapt este confirmat de toți cei care au studiat cartea respectivă și aplică cu succes în practică cunoștințele acumulate.

## BIBLIOGRAFIE

1. Bulgaru O. Managementul sistemelor informaționale. Chișinău, 1999.
2. Burlacu N., Cojocaru V. Management. Chișinău, 2001.
3. Drucker F.P. A New Discipline, in Success! January-February, 1987.
4. Ețco C. Management în Sistemul de Sănătate. Chișinău: Epigraf, 2006.
5. Ețco C., Goma L., Globa N. Management și marketing: teorie și aplicații. Chișinău: Medicina, 2013.
6. Ionescu Gh., Toma A. Cultura organizațională și managementul tranziției. București: Editura Economică, 2001.
7. Meckon M. X., Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Издательство „Дело”, 1992.
8. Mereuță I., Popușoi E., Eftodi M. Sănătatea publică și managementul în medicină. Chișinău, 2000.
9. Nicolăescu O., Verboncu I. Management. București, Editura Economica, 1999.
10. Reabov E., Ețco C., Reabov S. Современные аспекты экономики и организации здравоохранения: Менеджмент эффективности и качества. Chișinău: Epigraf, 2009.
11. Тейлор Ф., Принципы научного менеджмента. Москва: Издательство „Дело”, 1992.
12. Vladescu C. Managementul serviciilor de sănătate. București: Expert, 2000.



Mihai Jomir. *Credință II*, u.p., 2003