

au stat observații estimate în total la 2054 ani de studiu în 49 de țări [12].

În acest ghid, experții OMS au menționat că analiza cost-eficienței este la fel de importantă atât în statele cu venit modest sau mediu, cât și în țările cu venit înalt. Doar având la bază rezultatele acestor studii persoanele ce elaborează politici în sănătate, pe țară au posibilitatea să eficientizeze folosirea resurselor oricum limitate pentru sănătate, în scopul atingerii unor rezultate optime în diminuarea poverii bolilor. Iar aceste studii trebuie efectuate în fiecare țară în parte, neputându-se reflecta rezultatele dintr-o țară în alta.

Concluzii

1. În contextul alinierii la cerințele OMS, este extrem de necesară realizarea unor studii de apreciere a costurilor reale ale îngrijirilor medicale, cu o posibilă evidențiere a resurselor potențiale de optimizare a acestor cheltuieli.

2. Devine extrem de necesară instituirea unor studii în crearea unor ghiduri de analiză farmaco-economică, ce ar putea orienta consumatorul de servicii de sănătate către o selecție mai optimă a remediilor medicamentoase.

Bibliografie

1. *Costurile și calitatea serviciilor medicale*. Conferință Internațională, București, martie 2012.
2. M.R. Gold, J.E. Siegel, L.B. Russel, M.C. Weinstein. *Cost-effectiveness in health and medicine*. New-York, Oxford: Oxford University Press, 1996.
3. Olteanu Mircea. *Metode de creștere a eficienței utilizării resurselor în sănătate*. Medica Academica, martie 2011.
4. Jefferson T., Demicheli V., Mugford M. *Elementary Economic Evaluation in Health Care*. BMJ books, 2000.
5. Kaiser Family Foundation. *Healthcare Cost: A Premier, Key information on healthcare costs and their impact*. 2009.
6. Klint R., Long H. *Towards a definition of Quality-Healthcare*. Physician Executive. 2003
7. V. Goldenberg-Vaida. *Manual de analiză cost-eficacitate*. București, 2012.
8. Materialele Conferinței internaționale *Finanțarea sustenabilă a sistemelor de sănătate*. 24-25 martie 2011.
9. *Medical bills rising faster than inflation*. Business Today, 2010, March 31, Sect. 2.
10. M. Drummond O'Brien, G. L. Stoddart, G. W. Torrance. *Methods for the Economic Evaluation of Health Care Programmes*. Oxford: Oxford University Press, 1999.
11. *Valuing health care*. Ed. by F.A. Sloan. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.
12. WHO Publications: World Health Organization. *Strengthening Health Systems to Improve Health Outcomes*, WHO framework for Action, 2005, Geneva.
13. Авксентьева М. В. *Международный опыт применения фармакоэкономических исследований в управлении здравоохранением*. В: Проблемы стандартизации в здравоохранении, 2000, № 1, с. 25-31.
14. Авксентьева М. В. *Методологические проблемы проведения и практического внедрения результатов клинико-экономического анализа*. В: Проблемы стандартизации в здравоохранении, 2001, № 4, с. 3-8.
15. Батов В. В. *Практический фармакоэкономический анализ как средство рационализации затрат на лекарственное обеспечение стационара* В: Управление системой охраны здоровья населения и отрасли здравоохранения в Республике Беларусь, Минск, 2003, с. 112-115.
16. Бекетов А. С. *Проведение анализа "цена – эффективность" для выбора препаратов из группы аналогов*. В: Качественная клиническая практика, 2002, № 2.
17. Васькова Л. *Фармакоэкономика должна быть экономной*. В: Медицинская газета (электронная версия), 2003, № 5-8.
18. Воробьев П. А. *Клинико-экономический анализ (оценка, выбор медицинских технологий и управление качеством медицинской помощи)*, 2004, 404 с.
19. Гракович А. А. *Принципы клинико-экономического анализа и перспективы использования его результатов в здравоохранении Республики Беларусь*. В: Вопросы организации и информатизации здравоохранения, 2007, № 2, с. 14-23.
20. Чурилин Ю. Ю. *Особенности расчета стоимости лекарственной терапии в фармако-экономическом анализе*. В: Качественная клиническая практика, 2001, № 2.

Prezentat la 20.06.2013

AUDITUL CULTURAL – O COMPONENTĂ IMPORTANTĂ A AUDITULUI ORGANIZAȚIONAL DIN INSTITUȚIILE MEDICALE

Nina GLOBA,

Catedra Economie, Management
și Psihopedagogie în Medicină,
USMF Nicolae Testemițanu

Summary

The cultural audit – an important component of organizational audit of medical institutions

The paper presents the results of a study aimed at studying and evaluating the organizational culture of municipal hospitals. The article explains the necessity to assess organizational culture of the medical institutions. It also describes the various strategies and assessment methods of culture, and a number of difficulties that may face managers in the cultural audit process. At the same time, the paper reflects the views of managers of institutions in relation to some aspects of organizational culture audit.

Keywords: *organizational culture, the audit of culture, assessment of organizational culture, strategies and methods for assessing culture, questionnaire, interview, the phases of the organizational culture audit.*

Резюме**Культурный аудит – важный компонент организационного аудита медицинских учреждений**

В статье представлены результаты исследования, направленного на изучение и оценку организационной культуры муниципальных больниц. В работе доказываются необходимость оценки организационной культуры медицинских учреждений. Также, описываются различные стратегии и методы оценки культуры и ряд трудностей, с которыми могут столкнуться менеджеры в процессе аудита культуры. Одновременно, отражаются взгляды опрошенных менеджеров учреждений по отношению к некоторым аспектам оценки организационной культуры.

Ключевые слова: организационная культура, аудит культуры, оценка организационной культуры, стратегии и методы оценки культуры, анкета, интервью, этапы аудита организационной культуры.

Introducere. Schimbarea și/sau dezvoltarea organizațională trebuie abordată dintr-o perspectivă dinamică. Nivelul procesului de schimbare este direct proporțional cu nivelul de complexitate a fiecărei organizații în parte. Indiferent însă de mărimea sau de complexitatea organizației, managerul trebuie să realizeze în prealabil un audit al culturii instituției pe care o conduce [6].

Analiza culturii organizaționale este o activitate din ce în ce mai întâlnită în teoria și practica de specialitate, ca o bază pentru identificarea surselor importante ce conduc la explicarea punctelor forte sau slabe ale organizației și la modelarea culturii organizaționale în vederea creșterii competitivității firmei [4; 5].

Pentru a rămâne competitivă, o organizație trebuie să-și evalueze în mod constant valorile și practicile sale, în scopul de a se asigura că acestea sunt aliniate strategiei.

Un audit cultural poate fi utilizat pentru a măsura cât de mult comportamentul unei organizații se potrivește cu valorile exprimate. Această informație poate fi folosită pentru a determina direcțiile strategice, acțiunile competitive, investițiile, noile evoluții, schimbările organizaționale, și altele necesare pentru ca o organizație să se reorienteze în direcția corectă [9].

Auditul cultural poate economisi timp, bani și efort. El poate preveni deteriorarea relațiilor interne și externe, necesare pentru atingerea performanțelor.

Auditul poate concentra activitatea asupra prevenirii erorilor și poate construi, de asemenea, competența culturală și infrastructura pentru asigurarea unor părgării de îmbunătățire continuă [11].

Materiale și metode. Lucrarea include rezultatele unei cercetări care a avut drept scop: studierea

și evaluarea culturii organizaționale a instituțiilor medico-sanitare publice spitalicești municipale, în vederea eficientizării managementului instituțional și sporirii performanțelor organizaționale. Unul dintre obiectivele studiului a fost identificarea aspectelor privind auditul culturii organizaționale din instituțiile respective.

Studiul realizat a fost unul descriptiv, transversal, selectiv după volumul eșantionului. Metodele de studiu utilizate au fost: istorică, epidemiologică, sociologică, statistică, matematică, bibliografică. Metodele aplicate pentru colectarea informației: observarea directă; chestionarea; interviuarea; testarea psihologică. Instrumente utilizate în acest scop: chestionarul; testul Harrison pentru determinarea configurației culturii, testul pentru determinarea intensității și caracterului culturii organizaționale.

Au fost chestionați 332 de angajați cu studii medicale, 120 din Spitalul Municipal *Sfântul Arhanghel Mihail* și 212 din Spitalul *Sfânta Treime*, inclusiv manageri de la toate nivelele instituțiilor.

Rezultate și discuții. Auditul intern are o deosebită importanță în sporirea performanței în cadrul instituțiilor medico-sanitare publice, prin identificarea modului de funcționare a instituției, a felului în care aceasta își îndeplinește obiectivele și sarcinile, evaluează rezultatele și respectă prevederile legale [7].

Conturarea și rapida dezvoltare a auditului constituie o concretizare a evoluției managementului și are în centrul său funcția de control-evaluare. S-a constituit deja o știință, după unii specialiști, sau o disciplină științifică a auditului, după alții [5]. S-a pornit de la auditul clasic financiar, cristalizându-se în prezent mai multe tipuri: auditul juridic, auditul cultural (al culturii organizaționale), auditul managerial, cu diverse categorii în cadrul lor.

Un audit reprezintă o examinare formală și este, tradițional, asociat cu evaluarea rezultatelor financiare. Acesta, de obicei, este realizat de un organism independent și se efectuează pentru a satisface cerințele legale sau de reglementare. În general, un audit este o examinare metodică și o revizuire a unui sistem, proces, proiect sau întreprindere. Putem, de asemenea, evalua cultura unei organizații pentru a identifica elementele sale critice și a utiliza informațiile în scopul realizării mai eficiente a schimbărilor.

Astfel, un audit cultural este o investigație detaliată și o evaluare a culturii unei organizații. Pentru a obține o imagine completă, se recomandă a examina ambele părți ale organizației: cea operațională și cea culturală.

Diagnosticarea dimensiunilor culturii organizaționale permite observarea comportamentului uman în organizație și punerea în valoare a realităților organizației, relevante pentru funcționarea

ei. Totodată, analiza culturii organizaționale este una dintre oportunitățile unei organizații de a avea acces la informații care să-i permită elaborarea unor strategii și politici realiste, în concordanță cu valorile acceptate în cadrul acesteia.

Evaluarea culturii organizaționale oferă celor interesați informații cu privire la gradul de cunoaștere și semnificațiile atribuite de către angajați elementelor acesteia. Pe baza acestor informații, se poate determina care anume este percepția salariaților cu privire la o serie de elemente și fenomene organizaționale și în ce măsură ele sunt în concordanță cu mesajele pe care doresc să le transmită managerii de la diferite nivele ierarhice [4].

Similar existenței ambiguității în definirea culturii organizaționale, există și o lipsă de consens în ceea ce privește măsurarea acesteia (Deshpande și Webster, 1989). O astfel de măsură poate fi dificilă, după cum subliniază Lund (2003), deoarece conceptele de bază se află sub nivelul conștient. Există o varietate de chestionare aplicate în încercarea de a evalua cultura, cum ar fi Profilul Cultura organizațională (Orielly, 1991) și Scara de Congruență a Valorilor Organizaționale (Enz, 1986), dar aceste instrumente nu se concentrează în mod special pe calitatea serviciilor sau pe dimensiuni care pot fi importante în mediul de acordare a serviciilor [3].

Astfel, auditul cultural poate fi o sarcină foarte complexă și care necesită o aplicare atentă. Persoanele care încearcă să desfășoare un audit cultura se pot confrunta cu multiple dificultăți ce țin de: selectarea și adaptarea metodelor și instrumentelor de analiză, colectare a datelor, lipsa de colaborare, nedorința angajaților de a participa la acest proces, modul de interpretare a datelor etc.

Șirul acestor dificultăți îl completează și o altă problemă pe care am identificat-o în rezultatul cercetării noastre. Este vorba despre faptul că se atestă o lipsă de interes și dorință din partea unor manageri ai spitalelor, în special de nivelele mediu și inferior, de a participa la evaluarea culturală. Acest fapt este regretabil, deoarece managerii sunt, de fapt, cei care trebuie să fie interesați în desfășurarea auditului cultural, beneficiind în acest scop de un specialist din afara instituției, în special, dacă procesul nu necesită careva cheltuieli suplimentare din partea spitalului, deoarece problema insuficienței resurselor financiare rămâne și astăzi actuală pentru aceste instituții.

Cu referire la definiții și interpretări, autorii Stog și Caluschi (2002) menționează că auditul trebuie înțeles ca identificarea și evaluarea valorilor și a formelor de manifestare a culturii organizaționale, în scopul fortificării sau dezvoltării ei. Practic, această evaluare are rolul de a clarifica "punctele cardinale" ale climatului cultural, pentru a decide ce elemente

din cultura organizațională pot fi păstrate sau dezvoltate și care trebuie eliminate [6].

Utilitatea evaluării culturii organizaționale reiese și din multiplele avantaje pe care ea le oferă, printre acestea fiind:

- Obținerea de informații pentru fundamentarea unor strategii sau politici organizaționale;
- Crearea și transmiterea viziunii manageriale;
- Furnizarea informațiilor pentru programele de schimbare organizațională;
- Identificarea elementelor reale și a celor de ficțiune din cadrul organizației;
- Perfecționarea comunicării;
- Contribuția la succesul creării de organizații mixte;
- Obținerea avantajului competitiv al instituției etc.

Diagnoza culturală poate avea ca obiective: identificarea relațiilor, proceselor și fenomenelor reale care contribuie la crearea mediului cultural al organizației; aprecierea gradului de manifestare și integrare a influenței sistemului de valori, a adecvării strategice și a adaptării culturale la mediul extern; elaborarea coordonată a direcțiilor strategice de schimbare a culturii organizaționale; sensibilizarea managerilor cu privire la rolul și importanța culturii organizaționale pentru asigurarea performanței pe termen lung etc.

Autorii R. Addison și C. Haig (2011) recomandă a efectua auditul la următoarele trei nivele ale organizației [10]:

1. *Angajații* – indivizi și echipe;
2. *Activitatea* – procese și practici;
3. *Locul de muncă* – organizarea.

Aceiași autori propun, în acest scop, utilizarea unei combinații de metode: interviuri, sondaje, observații, precum și o revizuire a documentelor pertinente, pentru a aduna împreună toate elementele culturii organizației. Astfel, se pot elabora rapoarte și rezumate de audit cultural, pentru a ajuta organizațiile să ia decizii, să creeze strategii și să identifice tactici pentru a implementa schimbarea.

Un audit cultural constă din trei etape: *evaluarea, analiza și elaborarea concluziilor și recomandărilor* [11]. Evaluarea poate include următoarele: revizuirea documentelor interne; revizuirea imprimeurilor și a altor mijloace media (radio, TV, ziare, reviste, conținut web etc.); vizitele în teren; grupurile-țintă; sondajele de opinii; interviuri cu părțile interesate; colectarea altor date pentru compararea lor cu baza de date culturale etc.

Metodele și tehnicile prin care elemente culturii organizaționale pot fi evaluate sunt diverse. M. Năstase vine cu o clasificare amplă a acestora [4]:

- I. *Metode calitative*:
 - a. Derivate din psihologie: Testul celor 20 de afirmații (TA); Tehnica incidentelor critice (TIC); Analiza discursului (AD) etc.
 - b. Metode calitative derivate din antropologie: analiza etnografică (AE); analiza povestirilor și istorioarelor organizației (APIO); analiza istoriei organizației (AIO).
 - c. Focus-grupul.
 - d. Metoda observării.
- II. *Metode cantitative*: chestionarea; testarea psihologică.
- III. *Metode mixte*: interviuarea etc.

Cele mai utilizate instrumente în realizarea auditului cultural rămân totuși a fi: chestionarul, interviul, grupul-țintă și observarea directă.

Chestionarul poate fi gândit în funcție de specificul organizației. În literatură există o diversitate de modele și tipuri de întrebări care pot fi aplicate pentru un diagnostic cultural. Chestionarul, în comparație cu interviul, prezintă unele avantaje: permite chestionarea unui număr mai mare de subiecți, într-un interval de timp relativ scurt, acordarea timpului suficient pentru reflectare, asigurarea anonimatului și deci obținerea unor rezultate mai veridice etc. Totodată, prezintă unele dezavantaje: nu permite obținerea unor informații suplimentare, unele persoane completează incorect chestionarul etc. [8].

Focus-grupul reprezintă o metodă destul de eficientă în auditul cultural. Ea constă în gruparea anumitor categorii de profesioniști: manageri, medici, asistente medicale etc. și organizarea unor discuții de grup, ghidate de către evaluator, cu înregistrarea audio sau video a ședinței. Această metodă capătă o valoare deosebită în procesul de evaluare a elementelor culturale, prin faptul că permite o apreciere nu atât cantitativă, cât calitativă.

A doua etapă a auditului o constituie analiza informațiilor. Autorii Burduș, Căprărescu și Androniceanu (2003) descriu această etapă de analiză critică a culturii organizaționale ca fiind una dintre primele etape pentru realizarea cu succes a schimbărilor în cultura organizațională.

În opinia lor, etapa respectiva include mai multe faze, printre care [1]:

1. Analiza componentelor culturii organizaționale: descrierea și analiza produselor artificiale; identificarea și descrierea actorilor și eroilor; analiza perspectivelor organizaționale și individuale; identificarea credințelor, valorilor și normelor; analiza concepțiilor de bază ale managerilor.
2. Identificarea și analiza factorilor de influență interni și externi.
3. Analiza tipului de cultură organizațională.

În vederea creării unei imagini cât mai clare asupra profilului cultural al organizației și furnizării unei baze de date solid argumentate pentru intervențiile ulterioare, este necesar să se efectueze o analiză SWOT, în cadrul căreia elementele profilului cultural să fie rearanjate conform categoriilor: puncte tari (Strengths); puncte slabe (Weaknesses); oportunități (Opportunities), amenințări (Threats) [2].

În cadrul studiului pe care l-am desfășurat, am cercetat opinia managerilor spitalelor cu referire la unele aspecte ale auditului cultural. Ne-a interesat în mod deosebit dacă în instituții se practică auditul cultural și dacă managerii ar dori să desfășoare o astfel de evaluare.

Astfel, în instituțiile supuse analizei nu s-a practicat până la momentul investigației un audit amplu și formal al culturii organizaționale. Dar managerii spitalelor au menționat că țin sub control și iau anumite măsuri cu referire la unele aspecte ale culturii organizaționale, cum ar fi: comportamentul, limbajul și atitudinea angajaților, aspectul instituției, valorile care se promovează, grija față de respectarea tradițiilor etc.

Totodată, majoritatea managerilor spitalelor consideră că instituția în care activează trebuie să-și evalueze periodic cultura sa organizațională. Pentru aceasta au optat 91,67% din managerii Spitalului Sf. Arhanghel Mihail și 67,86% din managerii Spitalului Sfânta Treime (figura 1). Totuși, aproape o treime din managerii celui de-al doilea spital sunt împotriva auditului, constatându-se astfel o diferență semnificativă statistic între opiniile managerilor celor două instituții ($p < 0,05$).

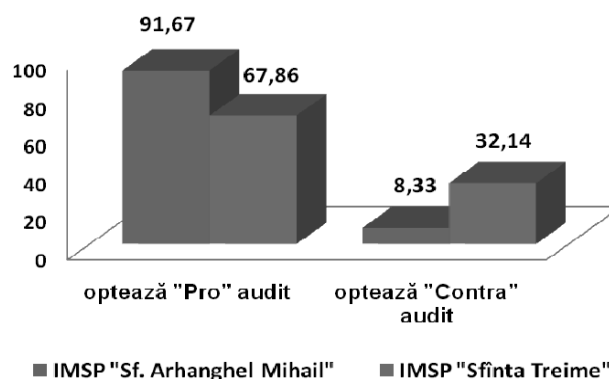


Figura 1. Atitudinea managerilor spitalelor privind evaluarea periodică a culturii organizaționale (%)

Are importanță deosebită modul în care se desfășoară evaluarea culturală. Este importantă atât modalitatea și instrumentele utilizate, cât și competența persoanelor care realizează evaluarea. Din considerentul că managerii organizației ar putea fi mai puțin obiectivi în aprecierea situației, autorii recomandă apelarea la experți externi. Pe lângă obiectivitate, aceștia dispun și de abilitățile necesare

pentru a realiza cu succes un audit cultural. Fiind întrebați cum ar dori să desfășoare acest proces, 66,67% din managerii Spitalului *Sf. Arhanghel Mihail* și 78,57% din managerii Spitalului *Sfânta Treime* au menționat că doresc implicarea unui expert (figura 2). Este necesar să menționăm că deși trei pătrimi din managerii celui de-al doilea spital optează pentru implicarea unui expert, conclucrarea cu aceștia în procesul de colectare a informațiilor a fost mai dificilă decât cu cei din primul spital.

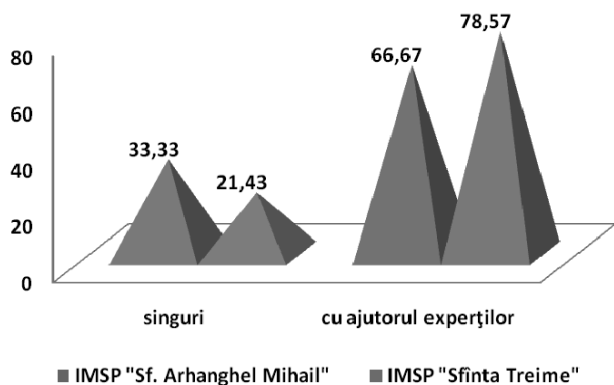


Figura 2. Modul în care managerii spitalelor preferă să-și evalueze cultura organizațională (%)

După cum vedem în figura de mai sus, majoritatea managerilor preferă să desfășoare auditul culturii organizaționale cu ajutorul experților externi.

Concluzii

1. Auditul cultural reprezintă o parte importantă a auditului organizațional.
2. Pentru a se putea dezvolta și a putea face față cu succes concurenței, orice organizație trebuie să-și evalueze periodic cultura sa organizațională.
3. Gama de metode și tehnici oferite de știință în acest scop este variată și include procedee calitative, cantitative și mixte.
4. Majoritatea managerilor din instituțiile incluse în studiu sunt de părerea că evaluarea culturii organizaționale este importantă și necesară.
5. Cu toate acestea, managerii nu practică în activitatea lor auditul cultural.
6. Marea majoritate a managerilor consideră că pentru a efectua un audit calitativ este necesar de a implica specialiști din afara instituției, care să poseze un nivel înalt de cunoștințe și experiență în domeniu și să dispună de un grad mai înalt de obiectivitate.

Bibliografie

1. Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A., Miles M. *Managementul schimbării organizaționale*. București: Editura Economică, 2003, 573 p.
2. Huțu Carmen-Aida. *Cultura organizațională și transfer de tehnologie: premise pentru transformarea competitivă a organizațiilor românești*. București: Editura Economică, 1999.

3. Mark R. Testa, Lori J. Sipe. *The Organizational Culture Audit: A Model for Hospitality Executives*. The material of International CHRIE Conference-Refereed Track, Jul. 29th, 2011, p. 8.
4. Năstase M. *Cultura organizațională și managerială*, București: Editura ASE, 2004.
5. Nicolescu O., Zecheru V. *Auditul managementului în instituția publică*. București: Editura Tribuna Economică, 2003, p. 17.
6. Stog L., Caluschi M. și alții. *Psihologia managerială*, Chișinău: Editura Cartier, 2002, p. 54.
7. Tintiu D., Grejdeanu T., Spinei L. și alții. *Auditul intern și managementul financiar în sistemul de sănătate*. Chișinău, 2009, p. 9.
8. Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu G. *Managementul organizației*. București: Ed. Economică, 1998, 736 p.
9. http://www.kdvi.com/Page/Organizational_Cultural_Audit.
10. <http://www.bptrends.com/publicationfiles/SIX%2001-02-2011-COL-Performance%20Architecture-Culture%20Audit-Addison%20and%20Haig.pdf>.
11. <http://www.itapintl.com/whatwedo/globalworkforcetraining/culturalaudits.html>.

Prezentat la 29.07.2013

DIMENSIUNEA ECONOMICĂ A SERVICIULUI NAȚIONAL DE SĂNĂTATE ORALĂ

Veronica BULAT,
Universitatea de Stat din Moldova

Summary

Economic dimension of national oral health system

In this paper are exposed the main elements of national oral health system, via base components identification, their economic effects and used reorganization methods. The public health solutions for oral diseases are most effective when they are integrated with other chronic diseases and with national public health system. Technical country support is integrated the oral health into their public health systems.

Keywords: oral health, self-financing, life quality index.

Резюме

Экономические аспекты национальной службы здоровья полости рта

Исследования, представленные в этой статье, отражают проблемы идентификации элементов, лежащих в основе здоровья полости рта, с точки зрения экономических эффектов и реорганизационных методов. Решения здравоохранения полости рта эффективнее, когда они интегрированы с другими проблемами системы национального здравоохранения в Республике Молдова. Техническое стоматологическое обслуживание интегрировано в системе национального здравоохранения.

Ключевые слова: здоровье полости рта, самофинансирование, индекс качества жизни.