

# CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ – ASPECT IMPORTANT AL MANAGEMENTULUI INSTITUȚIILOR MEDICALE

Nina Globa, Oleg Galbur

Școala de Management în Sănătate Publică

## Summary

### *The organizational culture – an important aspect of the management of medical institutions*

In the last ten-year period, the concept of organizational culture has gained wide acceptance as a way to understand the organizational systems. From a systemic landing perspective, each aspect of organizational culture can be viewed as an important environmental condition affecting the organization and its subsystems.

Organizational culture as one of main aspects of organizational study and management describes the psychology, attitudes, experiences, beliefs and values of the organization. Using these and other elements the organizational culture becomes an efficient tool of management which assures the increase of organizational performance for a long time.

## Rezumat

În ultimele decenii, conceptul culturii organizaționale a căpătat noi valențe, servind drept mod de înțelegere a sistemelor organizaționale. Din perspectiva unei abordări sistemice, fiecare aspect al culturii organizaționale poate fi privit ca o condiție de mediu importantă ce afectează organizația și subsistemele sale.

Cultura organizațională, ca unul din principalele aspecte ale studiului organizațional și al managementului, descrie psihologia, atitudinile, experiențele, credințele și valorile unei organizații. Prin aceste și alte elemente cultura organizațională devine un instrument eficient al managementului ce asigură sporirea performanței organizaționale pe termen lung.

## Actualitatea

În perioada anilor '90, în timp ce managerii din Occident încercau deja să valorifice cunoștințele obținute la facultăți, privind rolul și conținutul culturii organizaționale, conducătorii organizațiilor din țările în tranziție se confruntau cu probleme serioase legate de destrămarea regimurilor socialiste și trecerea la economia de piață. Această tranziție nu a putut, dar nici nu a avut ca scop să protejeze de destrămare normele și valorile deja existente. Era, pur și simplu, necesară schimbarea lor cu altele noi. În graba de a efectua această modificare liderii au împrumutat din alte țări diverse modele politice, organizatorice și manageriale pentru a înlocui practicile distruse de reforme. Aceste noi modele au fost adesea aplicate peste cele vechi, creând o gamă confuză de mesaje, valori și norme de operare.

Spre regret, ramura ocrotirii sănătății și instituțiile medicale, în special, au parcurs aceeași cale și au avut aceeași experiență dureroasă. De la începutul anilor '90 și până în prezent schimbarea este termenul și procesul la modă. Desigur schimbarea a fost inevitabilă și necesară. Problema constă nu în ea înseși ci în modul cum ea a fost și este înfăptuită?

Majoritatea autorilor, care au studiat cultura organizațională, considera că orice schimbare organizațională trebuie să înceapă cu o schimbare culturală sau cel puțin să țină cont de aceasta. Aproape toate transformările în organizații necesită o schimbare de comportament, atitudini iar o parte din ele și de mentalitate. Cele din urmă, însă, necesită modificarea valorilor, normelor, credințelor, principiilor, care de fapt nu reprezintă altceva decât fundamentul culturii unui individ, dar și a unei organizații. Iată de ce cultura organizațională merită să fie mereu în atenția conducătorilor instituțiilor medicale, realitatea practică, însă, demonstrează contrariul.

Numeroși specialiști din domeniile economic, managerial, sociologic, psihologic sunt de părerea că, într-o organizație, cultura acesteia reprezintă, nu doar un factor important în schimbare, ci și un determinant major pentru funcționalitatea și performanțele obținute [17].

Conform teoriilor manageriale contemporane, ascensiunea performanței organizației este de neconceput fără o cultură organizațională care, reprezintă atât un instrument cât și un factor de majorare a eficienței managementului modern [16].

Prin faptul că există într-o organizație, cultura prezintă importanță și sub alte aspecte dintre care au o relevanță deosebită următoarele: cultura este un element cheie în conducerea strategică, ea este încorporată în planul de dezvoltare strategică, în baza unui audit cultural prealabil. În plus, cultura este un important instrument de gestiune pentru management. O cultură organizațională pozitivă și puternică permite a evita o parte din problemele de organizare, de gestiune și control. Cultura mai este și un punct de reper pentru fiecare membru. Persoanele care muncesc într-o instituție cu o cultură puternică știu ce se așteaptă de la ei, iar existența normelor culturale este baza identificării și angajamentului personal.

Totodată, o cultură organizațională a succesului reprezintă mai mult decât o tehnică a managementului. Aceasta nu este un simplu instrument sau o soluție imediată, ea este un mod de viață și se bazează pe componentele sale esențiale așa ca: încrederea, integritatea personală și o soartă împărtășită [8].

### **Materiale și metode**

Lucrare include rezultatele unui studiu secundar - reviu narativ al literaturii științifice ce elucidează domeniul culturii organizaționale. Au fost analizate 120 de surse științifice autohtone și străine publicate în perioada anilor 1982 - 2010.

### **Rezultate și discuții**

Orice sistem social, de la națiuni la organizații sau diferite grupuri, la momente diferite în timp, își creează propriu spațiu cultural, care este cel mai important cadru de referință și reprezintă modul său specific de expresie [14]. Pentru organizații acest spațiu este definit drept cultură organizațională.

Actualmente, organizațiile puternice nu se bazează exclusiv pe instrumentele raționale ale managementului științific pentru a realiza o productivitate, respectiv o eficiență superioară. Acestea folosesc cultura: convingerile profunde, valorile comune și eroii care le întruchipează, variate ritualuri și ceremonii pentru susține majoritatea strategiilor și politicilor [2].

Cultura organizațională constituie unul dintre domeniile recent apărute în studiul științelor socio-umane. Aflată la confluența unor discipline în continuă ascensiune, cum ar fi psihologia, sociologia, antropologia, managementul, cultura organizațională devine o temă de studiu care deschide noi orizonturi ale cercetării interdisciplinare [19].

Conceptul de cultură organizațională a făcut o carieră foarte rapidă în SUA și, mai recent, în Europa Occidentală [10].

Actualmente, noțiunea de cultură organizațională nu mai este un termen de „import” ci a devenit un termen propriu, de actualitate, la fel ca termenii structură organizațională, strategie și control [11].

În plan teoretic, s-a ajuns deja la unanimitate în ceea ce privește faptul că în orice grup social în care există interacțiuni se instaurează, cu timpul, o anumită cultură. Acest fenomen apare ca răspuns inconștient al indivizilor la anumite nevoi ce se cer a fi acoperite: furnizarea unei identități comune, facilitarea angajamentului colectiv, ca premisă a atingerii obiectivelor pentru care s-a constituit acel grup, promovarea și întreținerea unui anumit nivel de stabilitate, crearea unui cadru eficient pentru înțelegerea scopurilor și obiectivelor comune.

Importanța studierii culturii organizaționale este dată de valențele practice pe care le prezintă acest instrument utilizat, tot mai des, în potențarea performanțelor organizațiilor. 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 prezintă 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 ei.

Cercetarea 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 identifica 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 managerii de pe diferite nivele ierarhice doresc să le transmită [17].

Cunoașterea culturii unei organizații este determinantă pentru funcționarea acesteia, factorul cultural având un impact puternic asupra funcțiilor managementului și asupra acțiunilor managerului. Cu cât o cultură este mai puternică, cu atât angajații acceptă mai ușor valorile organizației și au încredere în aceste valori.

Forța culturii, ca instrument managerial, rezidă în capacitatea stabilizatoare la nivelul organizației în cauză. Ancorată profund în sistemul social, cultura are multiple efecte de echilibrare în activitatea de ansamblu a unei organizații [6].

Autorul G. Cole menționează că este dificil să eviți influența „culturii organizaționale” în orice analiză a felului în care funcționează o organizație [5]. În acest context A. Androniceanu a dovedit printr-un studiu efectuat în perioada 1994-2002 că o cauză majoră care explică nivelul mediu sau redus de performanță al unor instituții publice este tocmai cultura organizațională [3].

Un alt studiu complex, derulat pe o perioadă de 4 ani în SUA, a demonstrat că există o legătură puternică între cultura organizațională și performanțele unei instituții publice și că ea va deveni un factor tot mai important în determinarea succesului sau eșecului unei organizații [3].

Cu toate că există deja numeroase argumente științifice privind importanța culturii pentru organizații Dygert menționează ca autorii și cercetătorii acordă foarte puțină atenție culturii, pe când ea este de fapt elementul cheie al schimbării, îmbunătățirii, calității și satisfacției [8].

Există totodată diversitate de opinii și chiar divergențe privind modul de interpretare a elementelor, procedeele de analiză, tipologiei și chiar a esenței culturii organizaționale.

În această ordine de idei menționăm că în literatura de specialitate se regăsesc numeroase definiții ale conceptului de cultură organizațională [9; 20].

G. Hofstede definește cultura organizațională ca "programare mentală colectivă care deosebește membrii unei organizații de membrii altei organizații" [11].

Autorul Gh. Ionescu, o descrie ca pe un "sistem de valori, de prezumții, de credințe și de norme împărtășite de membrii unei organizații"[15].

Phyllis G. Holland, arată că o cultură organizațională reprezintă "un set unic de caracteristici care diferențiază o organizație de alta" [12].

Zorlentan T., Burduș E., Căprărescu G., făcând o analiză amplă a definițiilor din literatură, conchid ca, cultura organizației cuprinde ansamblu produselor artificiale, valorilor și conceptelor de bază, a modurilor de gândire și comportament acceptate într-o organizație ca bază comună de acțiune [21].

În opinia altor autori cultura este un sistem de concepții, un ansamblu de valori, un factor de performanță și un mod de control [1].

Astfel, cultura unei organizații se naște din amestecul de convingeri, precepte, idealuri, comportamente și limbaje, eroi și anti eroi. Ca și individul care se manifestă în societate, punându-și în valoare personalitatea, fiind acceptat, respins sau ignorat, organizația, prin cultura ei, se poate impune pieței și clienților, fiind un cap de afiș, poate exista în limitele mediocrului sau a supraviețuirii, sau pur și simplu este destinată izolării și dispariției [4].

Deși nu există o definiție standard a conceptului, majoritatea specialiștilor arată că o cultură organizațională are următoarele caracteristici: este *holistică* ceea ce semnifică că ca un tot întreg reprezintă mai mult decât suma părților componente; este *determinată istoric*, adică reflectă evoluția organizației; este *fundamentată din punct de vedere social*, altfel spus este creată și păstrată de un grup de oameni și în final este *greu de modificat* [11; 24].

Unul din elementele cele mai importante care trebuie considerate pentru înțelegerea culturii organizaționale este modul de conceptualizare a legăturii dintre cultură și organizații [14; 6]. În principal există **două perspective** diferite:

1. Cultura este ceva ce organizația **are** sau posedă, implicând posibilitatea de a schimba acel ceva, de a-l potrivi cu o strategie sau de a-l utiliza ca pe un instrument de management;
2. Cultura reprezintă ceva ce organizația **este** (perspectiva antropologică), altfel spus realitățile experimentate în comun, ceva ce membrii acesteia generează prin efort colectiv, consens, construirea de raporturi și interconexiuni reciproce.

În această ordine de idei, unii autori descriu cultura organizațională drept factor intern al organizației și o numesc sufletul ei [3; 5; 24]. Astfel, cultura organizațională este forța care ajută a pune în mișcare organizația, prin influența pe care o exercită asupra celorlalte componente ale mediului intern al organizației, cum ar fi: scopurile, sarcinile, oamenii, tehnologia etc.

Totodată, cultura organizațională influențează în mod direct asupra managerilor și angajaților, respectiv, asupra performanțelor organizaționale și atingerii scopului de către organizație. Cultura influențează fiecare lucru pe care managerul îl întreprinde, chiar și percepțiile sau gândirea lui [15; 16]. Concomitent, cultura acționează și asupra angajaților. Ea influențează gradul de satisfacție, nivelul și calitatea performanței lor. Valorile de bază ale culturii orientează activitatea zilnică a angajaților, determină modul în care oamenii comunică între ei, ce comportamente sunt acceptabile și care nu etc. [3]. În acest mod, cultura organizațională contribuie la integrarea internă prin aderarea întregului personal la obiectivele strategice ale organizației, coeziunea grupurilor de muncă fiind vitală pentru funcționarea eficientă a organizației.

Cercetările au demonstrat, că angajații a căror priorități, corespund cu prioritățile organizației, lucrează mult mai efektiv și sunt mai satisfăcuți de munca lor [24].

O cultură organizațională apare atunci când membrii unei organizații își asumă sistemul de valori al acesteia și stabilesc ipotezele pe care le identifică ca fiind valoroase, sau dezvoltă modalitățile corespunzătoare pentru a face față problemelor cu care se confruntă [16].

Discordanțele dintre sistemul de valori al angajatului și cel al organizației, devin o cauză esențială a conflictelor, scăderii productivității muncii, dezamăgirilor, și altele.

O teză larg împărtășită de specialiști și argumentată din punct de vedere psihanalitic de cercetătoarea americană Karen Horney arată ca situațiile conflictuale sunt determinate de factori culturali, ceea ce, în termeni specifici, semnifică că sunt generate de perturbări apărute în relațiile interumane. Cercetătorii, identificând variate comportamente și modele culturale în diferite organizații, au ajuns la concluzia că, pe lângă caracteristicile pe care acestea le posedă persistă și cea conflictogenă, manifestându-se prin diferite nivele de intensitate [13].

Totodată, cultura organizațională este un factor care influențează asupra consumatorilor de servicii. În domeniul medicinei aceștia sunt pacienții asupra cărora o acțiune majoră au așa componente ale culturii organizaționale ca: comportamentul și limbajul personalului medical. Aceste și alte elemente, cum ar fi: valorile, normele, produsele fizice, influențează nu doar starea pacientului ci și opinia pe care el și-o formează despre personal și instituție iar aceasta influențează asupra formării imaginii organizațiilor.

În literatura de specialitate accesibilă practic nu sunt prezente referințe despre cultura organizațională în instituțiile medico-sanitare publice care ar poseda un caracter aplicativ.

Orice instituție medicală are ca scop ameliorarea sănătății populației prin acordarea serviciilor medicale calitative. Dygert menționează ca există trei forțe care influențează calitatea muncii și determină rezultatele acesteia: cultura organizațională, leadership-ul și puterea. Din acest considerent, cultura organizațională devine un factor foarte important în managementul instituțiilor medicale [8].

Identificarea și evaluarea culturii organizaționale a unei instituții medico-sanitare publice, inclusiv spitalicească, este esențială pentru ridicarea calității serviciilor oferite, mai ales în prezent, când aceste structuri traversează o perioadă de criză. Criză datorată în special de pierderea fostului statut al medicului și știrbirea imaginii lucrătorului medical; declinul moralei și motivării; declinul altruismului și entuziasmului de altă dată; lipsei acute de cadre medicale, în unele sectoare și domenii ale medicinei, cauzate de părăsirea locurilor de muncă și

deprofesionalizarea asociată cu nedorința tinerilor specialiști de a se angaja în aceste sectoare; lipsei în instituții a unui sistem de valori acceptate și cunoscute de toți angajații, existența unor credințe și valori individuale cu caracter conservator și contraproductiv etc.

Problema influenței culturii asupra managementului instituțional necesită a fi analizată din, cel puțin, două puncte de vedere: cel al culturii naționale și cel al culturii organizaționale.

Deși între cele două tipuri de culturi există o relație directă, deși ele se influențează reciproc, nu sunt fenomene identice, ele sunt de natură diferită.

Din studiile realizate de Geert Hofstede prin intermediul angajaților de la IBM s-au observat diferențe în practici și în valori. Astfel, la nivel național, diferențele culturale constau mai mult în valori și mai puțin în practici. La nivel de organizație, diferențele culturale constau mai mult în practici și mai puțin în valori [11].

Specialiști precum Hofstede sau Laurent au demonstrat influența culturii naționale și organizaționale asupra comportamentului managerului, asupra stilului acestuia și asupra comportamentului în muncă. Tot ei au ajuns la concluzia că o cultură organizațională nu șterge și nu diminuează cultura națională, uneori ea chiar menține și sporește diferențele naționale. Totodată, creșterea operațiunilor la nivel global a scos în evidență faptul că diferențele între culturile naționale pot afecta semnificativ eficiența organizațională [16].

Organizațiile își dezvoltă culturi proprii care se potrivesc cel mai bine mediului lor dar, în același timp, o cultură poate fi responsabilă de schimbările mediului. La rândul său cultura reflectă atitudinea pe care o are organizația față de schimbare. De aceea, este foarte important ca o cultură să fie explicit considerată într-o evaluare internă a organizației.

Într-o organizație, cultura este similară personalității unui individ [6]. După cum fiecare om este unic în felul său, la fel și fiecare organizație dispune de o cultură individuală, ce o face diferită de celelalte organizații [23]. Ea reiese din istoria ei, din tipul său de activitate, din prioritățile și tipul de oameni implicați și se transmite pe diverse căi, cum ar fi: reguli nescrise, limbaje speciale care facilitează comunicarea între membrii organizației, standarde de etică socială și de comportare.

Cercetările asupra culturii corporațiilor indică faptul că indivizii o percep ca având caracteristici unice, care sunt relativ stabile în timp [16]. În plus, odată ce o cultură este bine stabilită într-o organizație, ea poate persista în ciuda fluctuației personalului. Deși percepțiile individuale asupra fenomenelor din lumea obiectivă pot varia foarte mult, percepțiile asupra culturii organizației converg. Adică, indivizii cu nivel de cultură diferit sau de pe diferite niveluri ierarhice ale organizației tind să fie de acord cu aspectele importante ale culturii.

Pentru descrierea unei culturi organizaționale, specialiștii în domeniu stabilesc șapte caracteristici:

1. Autonomia individuală. Gradul de responsabilitate, de independență și facilitățile oferite pentru exercitarea inițiativelor pe care le au indivizii într-o organizație.
2. Structura. Numărul de reguli și de norme folosite pentru controlul și pentru evaluarea angajaților.
3. Suport. Gradul de asistență și facilitățile oferite de managerii subordonaților.
4. Identificare. Gradul în care angajații se identifică cu organizația sau cu domeniul lor profesional.
5. Recompensarea performanțelor. Modul în care se acordă recompensele.
6. Toleranța conflictelor. Gradul în care sunt tolerate conflictele în relațiile dintre persoane și dintre grupuri de lucru precum și capacitatea de a fi onești și deschiși față de neînțelegerile apărute.
7. Toleranța riscului. Gradul în care angajații sunt încurajați să fie agresivi în sensul bun al cuvântului, inventivi și caută riscul.

În general pot fi identificate mai multe elemente care influențează o cultură organizațională. Printre acestea deosebit: cultura națională, istoria organizației, mediul, managerii, personalul, socializarea și altele.

Trecutul organizației influențează hotărâtor cultura acesteia. Valorile create și transmise în timp de lideri puternici se întăresc prin acumularea de experiență și rezistă la schimbare. Trecutul a influențat semnificativ și cultura organizațională a multor instituții medico-sanitare publice din Republica Moldova. Personalități cunoscute ca Nicolae Testemițanu, Timofei Moșneaga, Chiril Draganiuc, Emilian Coțaga și alții au marcat existența clinicilor, contribuind la formarea unei culturi organizaționale puternice.

O influență deosebită asupra culturii organizaționale o au angajații. Organizațiile tind să angajeze indivizi care posedă valori asemănătoare culturii lor. Compatibilitatea, valorile și normele angajaților devin criterii importante în procesul de selecție. Se poate întâmpla, însă, ca noii angajați să nu fie compatibili cu valorile organizației, de aceea este important ca aceștia să fie ajutați să se adapteze și să adopte cultura organizației.

Evaluarea sau diagnosticarea culturii organizaționale reprezintă o altă problemă actuală și complexă. O astfel de analiză se poate realiza fie din interiorul organizației, fie din afară. O examinare a culturii din afară poate fi superficială, dar utilă. Se pot obține informații despre localizare, mediu, modul în care angajații își petrec timpul liber, impresia lor despre organizație. Avantajul major al diagnosticării din afară este obiectivitatea.

O evaluare din interior poate realiza un studiu detaliat asupra culturii, dar acesta poate fi subiectiv. Evaluatorii ar trebui să fie într-o astfel de situație observatori, nu judecători. Acest tip de analiză poate surprinde aspecte legate de cariera angajaților, de timpul de lucru, de glume și de povestiri din interiorul organizației. Din aceste considerente, se consideră a fi eficientă o combinație între cele două metode.

Rolul evaluării este acela de a surprinde părțile slabe ale unei culturi care pot fi: izolarea organizației; sacrificarea intereselor pe termen lung în scopul obținerii unor rezultate imediate; probleme de morală - felul în care organizația tratează oamenii; existența mai multor subculturi în cadrul organizației, ceea ce determină greutatea în obținerea consensului, precum și izbucniri emoționale care apar în culturile slabe datorită problemelor de la locul de muncă sau datorită problemelor personale.

Cunoașterea acestor aspecte este deosebit de importantă pentru manageri, deoarece cultura, așa cum arătam, influențează fundamental acțiunile viitoare ale organizației. Iar uneori redresarea unei organizații nu este posibilă decât prin schimbarea culturii, operație extrem de costisitoare și riscantă.

Din cauza costului, timpului, dificultăților pe care le implică schimbarea culturii, foarte mulți cred că este mai ușoară înlocuirea angajaților cu alții. Acest punct de vedere se bazează pe ideea că cele mai multe organizații angajează oameni care se potrivesc normelor lor iar valorile organizației pot fi mai ușor "implantate" acestora.

Specialiștii au ajuns la concluzia că schimbarea cu succes a unei culturi organizaționale necesită cel puțin 15 ani, de aceea argumentele în favoarea schimbării trebuie să fie foarte serioase. Allan Kennedy reține cinci motive care pot justifica schimbarea de cultură într-o organizație: valori puternice dar care nu se potrivesc mediului, organizația nu poate face față concurenței, activitatea este nerentabilă, instituția urmează să fuzioneze și dacă organizația este mică dar se dezvoltă rapid [7].

Analizând aceste motive, putem spune cu certitudine că majoritatea din ele sunt valabile și pentru instituțiile noastre medicale, fapt ce servește drept un argument în plus în favoarea necesității schimbării culturilor organizaționale existente în instituțiile medicale

## **Concluzii**

Cultura organizațională a jucat un rol major în nașterea și dezvoltarea unui nou mod de a concepe organizația și de a acționa în mediul intra și extraorganizațional. Motivele care justifică interesul tot mai accentuat al teoreticienilor și managerilor pentru studiul culturii organizaționale sunt diverse.

Cercetarea culturii organizaționale asigură un mod de a evalua personalul fără a solicita folosirea unor modele psihologice sau sociale sofisticate. Cultura permite observarea

comportamentului uman, descrierea simbolurilor, valorilor și concepțiilor existente în organizație.

Cultura este tot mai des acceptată de manageri ca instrument de perfecționare deoarece prezintă realități ale organizației, care sunt foarte relevante pentru funcționalitatea acesteia. Importanța culturii derivă și din faptul ca ea contribuie atât la adaptarea organizației la mediul său extern cât și la integrarea ei internă.

Și, deși există diverse opinii referitoare la cultura organizațională, trăsătura lor distinctivă comună rezidă în faptul că aceasta este un factor de obținere a performanței organizației, care consolidează integritatea grupului social, contribuie la aderarea personalului la misiunea organizației, îmbunătățește mecanismele de socializare și climatul sociopsihologic în colectiv, sporește productivitatea munci și gradul de motivare a angajaților.

Încercarea de a evalua și analiza cultura organizațională, deși este una complicată, rămâne a fi, totuși, foarte importantă. Instituțiile medicale, ca și alte tipuri de organizații, nu pot face abstracție de acest lucru, dacă doresc sporire de performanțe și progres. Totodată, datorită multitudinii factorilor ce compun și condiționează cultura unei instituții medicale, se impun necesare studii, care să surprindă particularitățile specifice acestei culturi și să ofere celor interesați instrumente utile și practice de operare.

În plus, rămâne a fi necesară pregătirea managerilor în probleme de cultură organizațională și audit cultural, ceea ce le-ar permite sa practice periodic diagnosticul cultural, în scopul creării unei culturi care să susțină în mod viabil organizația și activitatea sa.

### **Bibliografie**

1. Albu N., Albu C. Instrumente de management al performanței, control de gestiune, vol. II. București: Ed. Economică, 2003, 272 p.
2. Androniceanu A. Managementul Schimbărilor. București: ALL, 1998, p. 97.
3. Androniceanu A. Noutăți în managementul public. București: ASE, 2003, pag. 217.
4. Burduș E., Căprărescu Gh. Fundamentele managementului organizației. București: Ed.Economică, 1999, p. 182 – 206.
5. Cole G. A. Management: teorie și practică. Chișinău: Știința, 2004, p. 96
6. Comănesu M. Management European. București: Ed.Economică, 1999, p. 103
7. Deal T. E., Kennedy A. A. Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life. Addison-Wesley, Reading, 1982.
8. Dygert Ch. B., Iacobs R. A. Managementul culturii organizaționale: pași spre succes. Iași: POLIROM, 2006, 180 p.
9. Ețco C. Management în sistemul de sănătate. Chișinău: Epigraf S.R.L., 2006, p. 493-508.
10. Gordon J., Mondy R. W., Sharplin A., Premeaux S., Management and Organizational Behavior. Boston: Allyn and Bacon, 1990, p. 622.
11. Hofstede G. Managementul structurilor multiculturale - software-ul gândirii. București: Ed.Economică, 1999, p 30-34.
12. Holland Ph. Strategic management. New York: McGraw-Hill Company, 1986.
13. Horney K. Our Inner Conflicts. New York: W. W. Norton & Company, 1992, p.12.
14. Huțu, C. Cultura organizațională și transfer de tehnologie: premise pentru transformarea competitivă a organizațiilor românești. București: Ed. Economică, 1999, 240 p.
15. Ionescu Gh. Gh., Toma A. Cultura organizațională și managementul tranziției. București: Ed. Economică, 2001, p. 153 – 179.
16. Militaru Gh. Comportament organizațional. București: Ed.Economică, 2005, 311 p.
17. Năstase M. Cultura organizațională și managerială. București: ASE, 2004, p.25.
18. Peters, T., Waterman, R. In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. New York: Harper & Row, 1982, p.103.
19. Stog L., Caluschi M. și alții. Psihologia managerială. Chișinău: Cartier, 2002, p. 54.

20. Zelenschi A. Cultura managerială și rolul ei în managementul modern, teza de dr. în filosofie. Chișinău, 2004, 157 p.
21. Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu G. Managementul organizației. București: Ed. Economică, 1998, p. 148 - 177.
22. Кочеткова А. И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. Москва: «ДЕЛОEd.», 2004, стр. 31.
23. Пятенко С. 9 основ менеджмента. СПб. Питер, 2004, стр. 210.
24. Спивак В. А. Организационная культура. Санкт Петербург: «Нева», 2004, 220 стр.

## **RESPECTAREA ȘI PROMOVAREA VALORILOR CA ELEMENTE IMPORTANTE ALE CULTURII ORGANIZAȚIONALE DIN INSTITUȚIILE MEDICALE**

**Nina Globa**

Catedra Economie, management și psihopedagogie

### **Summary**

#### *Respect and promote the values as important elements of organizational culture from medical institutions*

The article considers the results of a study aimed in evaluating the aspects of organizational culture of medical institutions. There were identified and analyzed elements of organizational culture. This paper describes the values as key elements of invisible level of organizational culture. Also, there were more mentioned major problems concerning promotion and compliance the values in the medical institutions.

### **Rezumat**

În articol sunt elucidate rezultatele unui studiu care a avut drept scop evaluarea aspectelor ce țin de cultura organizațională din instituțiile medicale spitalicești. Au fost identificate și analizate elementele culturii organizaționale. În lucrare sunt descrise valorile ca elemente principale ale nivelului invizibil al culturii organizaționale. De asemenea, sunt menționate principalele probleme privind promovarea și respectarea valorilor în instituțiile medicale.

### **Actualitatea**

Instituțiile medicale, diverse și complexe după natura lor, aflându-se într-un proces continuu de schimbare, au de soluționat multiple probleme care apar în mediul său intern ca urmare a schimbărilor și presiunilor tot mai mari din partea factorilor mediului extern. Soluții viabile pentru aceste probleme pot fi oferite doar de un management eficient.

Pentru a avea, însă, un management eficient, organizațiile din sănătate trebuie cunoscute și înțelese, iar mecanismele care stau la baza funcționării lor trebuie armonizate cu cadrul de reglementare, cu modalitățile de selecție și de motivare a resurselor umane și cu alte particularități din mediul extern cu impact asupra lor [1, 42].

În opinia autorilor Pendleton și King (2002), la etapa actuală instituțiile medicale se confruntă cu un șir de probleme ce au tangență la cultura organizațională, cum ar fi: pierderea fostului statut al medicului și știrbirea imaginii lucrătorului medical; declin al moralei și al motivării; declinul altruismului și entuziasmului de altă dată. În plus la acestea putem menționa: insuficiența de cadre medicale în unele sectoare și domenii din cauza părăsirii locurilor de muncă și nedorința tinerilor specialiști de a se angaja în aceste sectoare, lipsa în instituții a unui sistem de valori acceptate și cunoscute de toți angajații etc.

Unul din elementele care influențează managementul și eficiența organizațiilor și care se dovedește a fi util în soluționarea multiplelor probleme care apar în instituțiile medicale este