

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

cultura organizațională. La baza acestui element important stau credințele, normele, valorile și conceptele de bază care există în acest tip de organizații.

Materiale și metode

Lucrarea include rezultatele unui studiu descriptiv, transversal, după volumul eșantionului selectiv. Metodele de studiu utilizate au fost: istorică, epidemiologică, sociologică, statistică, matematică, bibliografică. Pentru colectarea informației au fost aplicate următoarele metode: observarea directă; chestionarea; interviuarea; testarea psihologică. Instrumentele care s-au utilizat în acest scop au fost: chestionarul; Testul Harrison pentru determinarea configurației culturii, test pentru determinarea intensității și caracterului culturii organizaționale.

Au fost chestionați 332 angajați cu studii medicale superioare și medii de specialitate, 120 din spitalul municipal "Sfântul Arhanghel Mihail" și 212 din spitalul municipal "Sfânta Treime".

Rezultate și discuții

În literatura de specialitate există mai multe modele ale culturilor organizaționale care au o largă aplicabilitate și în organizațiile din sectorul public.

În anul 1992 autorii Kotter și Heskett, sintetizând componentele culturii și împărțindu-le în două mari categorii: aspectele vizibile și aspectele invizibile, propun unul din cele mai simple modele ale culturii organizaționale: **Modelul Iceberg**-ului.

În acest model partea vizibilă și accesibilă a culturii organizaționale cuprinde: produsele artificiale: fizice, de comportament și verbale; actorii și eroii; perspectivele aferente indivizilor și organizației.

Partea invizibilă a culturii organizaționale, care deține rolul primordial în constituirea, promovarea sau modificarea unei culturi concrete, este formată din concepțiile de bază, credințele, valorile și normele promovate în cadrul organizației.

Unul din elementele de bază ale culturii organizaționale, care determină în cea mai mare măsură tipul de cultură organizațională, îl prezintă valorile. Ele sunt opinii respectate care acționează ca principii călăuzitoare pentru indivizi și organizații. Autorii Deal și Kennedy (1982) sunt de părerea că valorile sunt „esența culturii”, esența filosofiei organizației despre succes, elementul central ce dă sensul unei direcții comune și indică membrilor sistemului cum trebuie să lucreze împreună. Totodată ele creează un sens al identității, influențează toate aspectele organizației, indică ce este important în cadrul procesului de luare a deciziilor, definesc ce fel de oameni sunt respectați și semnalează lumii exterioare la ce trebuie să se aștepte din partea unei organizații. Dar există o singură condiție: pentru ca această funcție să fie îndeplinită, valorile trebuie să fie comunicate deci și cunoscute, însușite, împărtășite și respectate de toți angajații.

Valorile sunt considerate de unii autori „bijuteriile coroanei” din organizație [2,74].

Alan Fowler definește valorile drept calități și caracteristici pe care organizația le consideră importante. Ele sunt exprimate prin credințe, prin ceea ce este cel mai bun sau bine pentru organizație și ce tip de comportament este dorit sau acceptat [3, 7].

Valorile există la două nivele: cel organizațional și cel personal. La nivel organizațional ele reprezintă liantul ce-i ghidează pe oameni să lucreze împreună. La nivel personal acestea reprezintă măsura în care individul este loial unei organizații [4, 109].

Valorile se găsesc în orice grup, fie că sunt sau nu recunoscute. Angajații trebuie să cunoască care sunt valorile promovate în organizație și dacă există careva probleme legate de implementarea acestora, deoarece ele reprezintă o arie strategică crucială în asigurarea eficienței managementului resurselor umane.

În domeniul serviciilor de sănătate unele valori tradiționale sunt adânc înrădăcinate în mentalitatea a numeroși angajați [5, 97]. Aceasta generează un șir de probleme legate de interesele lucrătorilor medicali.

Un grup separat de valori îl constituie valorile manageriale. Cercetările întreprinse asupra acestor valori au arătat că ele afectează strategia organizației, precum și toate formele de

comportament organizațional, cum ar fi: selecția și sistemele de recompensare a personalului, relațiile șefi-subordonați și nivelele conflictuale [6, 27].

O cercetare concentrată pe valorile managerilor americani a fost întreprinsă de American Management Association. Compatibilă și cu cercetările anterioare, descoperirile cercetătorilor Warren Schmidt și Barry Posner arată ca managerii americani continuă să fie pragmatici, foarte interesați de eficiență și productivitate. Managerii de sex feminin, sunt mult mai orientați pe carieră, decât cei de sex masculin; 60% dintre managerii femeii spun că obțin mai multă satisfacție din cariera lor decât din viața de familie, în timp ce numai 37% din managerii bărbați simt același lucru. De asemenea, 61% din toți managerii americani au afirmat că o îmbunătățire în calitatea vieții în S.U.A. va veni odată cu reîntoarcerea la valorile de baza – accentuarea inițiativei și responsabilității individuale. Ei consideră că această reorientare este mult mai importantă decât progresul tehnic, conducerea politică sau un sistem nou de valori [7, 117].

În instituțiile medicale se regăsesc atât valori organizaționale, cât și valori profesionale, chiar dacă deseori, nu există o delimitare clară între acestea. Frecvent există divergențe între aceste două sisteme de valori, cum ar fi spre exemplu situația în care instituția medicală pune accent pe utilizare rațională și economisire de resurse, iar medicul pune accent pe rezultat, chiar dacă folosește în acest scop mai multe resurse.

În scopul identificării valorilor pe care angajații le promovează și le respectă la sine, dar și la alte persoane, în cadrul studiului, respondenților li s-a propus o listă formată din 13 valori, din care au fost rugați să selecteze cele mai importante 5. În figura 1 sunt ilustrate rezultatele alegerii respondenților.

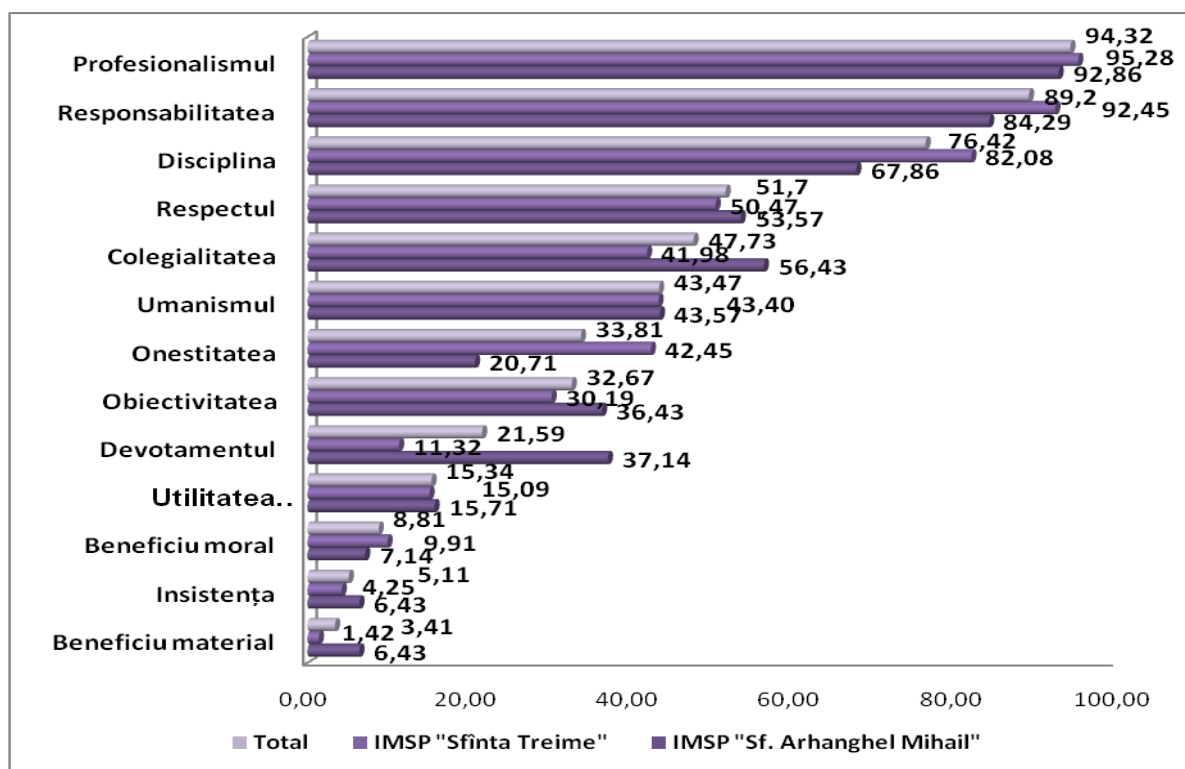


Figura 1 Valorile angajaților (%)

Astfel, cele mai respectate 5 valori s-au dovedit a fi: *profesionalismul* – $94,32 \pm 1,23\%$; *responsabilitatea* – $89,20 \pm 1,65\%$; *disciplina* – $76,42 \pm 2,26\%$; *respectul* – $51,70 \pm 2,66\%$ și *colegialitatea* – $47,73 \pm 2,66\%$. Iar cele mai puțin respectate valori sunt: *utilitatea practică* – $15,34 \pm 1,92\%$; *beneficiu moral* – $8,81 \pm 1,51\%$; *insistența* – $5,11 \pm 1,17\%$ și *beneficiul material* – $3,41 \pm 0,97\%$. În urma analizei s-au identificat diferențe semnificative statistice pentru $p < 0,001$, privind respectarea următoarelor valori de către angajații spitalelor: colegialitate, onestitate și

devotament și pentru un $p < 0,05$ pentru responsabilitate, disciplină și obiectivitate. Cu toate aceste diferențe, cele 5 valori menționate, rămân a fi prioritare pentru angajații ambelor instituții.

Deși individuale după natura lor, aceste valori poartă în sine amprenta profesiei de medic și al specificului activității. Veacuri de-a rândul, de la medici s-a cerut mai întâi de toate profesionalism, apoi desigur responsabilitate, disciplină și respect față de pacienți dar și față de colegi. Iată de ce aceste valori, rămân a fi primordiale și la etapa actuală.

Aplicarea testului pentru determinarea caracterului culturii a scos în evidență următoarele valori care se promovează în instituții: disciplina, conformismul și respectarea tradițiilor, acumulând o medie de $5,03 \pm 0,09$ puncte din 7 posibile. Iar cele precum riscul, inovarea, creativitatea și schimbarea, care conferă un caracter pozitiv culturii rămân a fi insuficient promovate.

Rezultatele interviului semi-structurat cu managerii spitalelor denotă opinii diferite privind existența unui set de valori în instituție și cunoașterea lor de către angajați. Ele sunt prezentate în figurile 2 și 3.

După cum se observă din figura 2, doar $83,33 \pm 7,61\%$ manageri din Spitalul "Sf. Arhanghel Mihail" și $75 \pm 8,18\%$ din managerii Spitalului "Sf. Treime" consideră că în instituție există un set de valori promovate. Având în vedere faptul că un număr mare de manageri consideră că aceste valori nu există, putem concluziona că ele nu sunt cunoscute de toți managerii, respectiv, nici nu sunt promovate de ei.

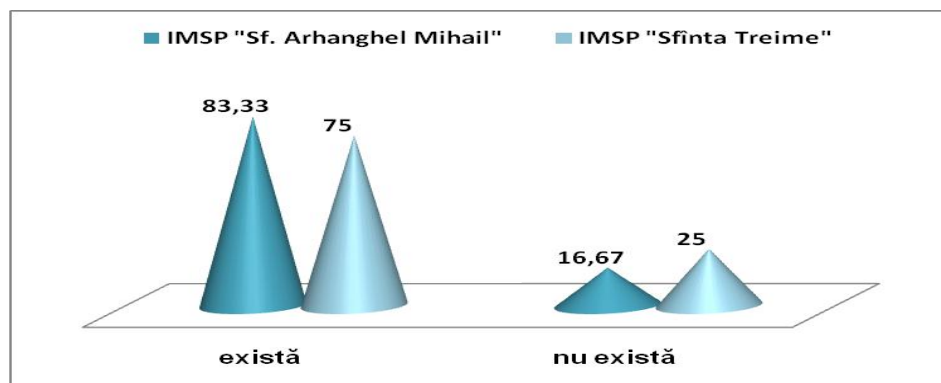


Figura 2 Opinia managerilor privind existența în instituții a unui set de valori promovate (% din total)

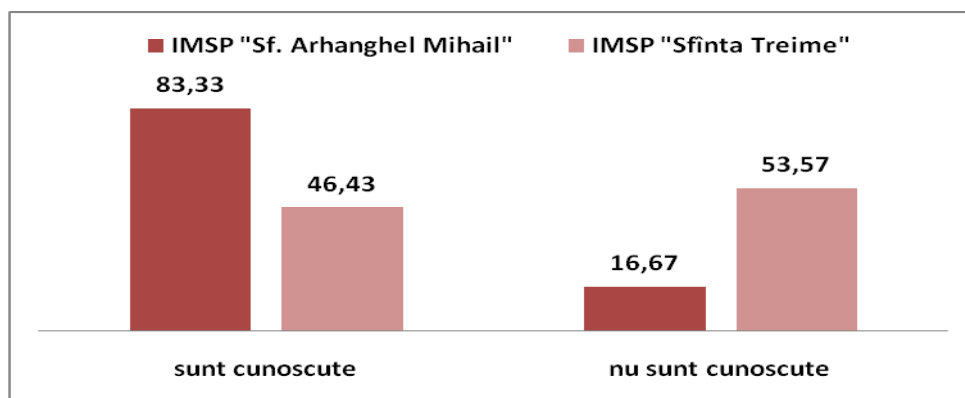


Figura 3 Opinia managerilor privind cunoașterea valorilor de către angajați (%)

Totodată, managerii au fost întrebați, dacă angajații de rând cunosc aceste valori. Astfel, după cum este ilustrat în figura 3, situația se prezintă alarmantă pentru Spitalul "Sf. Treime" în care mai bine de jumătate de manageri – $53,57 \pm 9,42\%$ consideră că angajații nu cunosc care sunt valorile promovate în organizație. Dacă alăturăm acestei concluzii și faptul că $50 \pm 9,42\%$ din

managerii acestui spital consideră că angajații lor nu cunosc care este misiunea, sau scopul principal al instituției, iar 25±8,18% consideră că ea nici nu există, atunci asistăm la un fenomen de confuzie și neclaritate atât din partea managerilor cât și din partea angajaților privind prioritățile și direcția în care se îndreaptă instituția.

Pentru a schimba situația, este nevoie de a familiariza angajații cu misiunea și valorile instituției. Iar dacă acestea nu există atunci vor trebui elaborate, posibil, schimbate, deoarece ele oferă managerilor direcția care trebuie să le guverneze acțiunile.

Schimbarea valorilor este o acțiune complicată, care deseori se poate solda cu eșec, în special când este vorba de valori pe care individul le-a avut ca principii pe o perioadă îndelungată de timp, de obicei este vorba de vârstele mai înaintate. Dar totodată, acest lucru este inevitabil atunci când se dorește o schimbare culturală sau organizațională. De aceea este foarte important, ca schimbarea valorilor, în special a celor organizaționale, să se facă de comun acord și cu participarea activă a angajaților.

După cum s-a menționat anterior, în instituțiile medicale se întâlnesc mai multe tipuri de valori, cele mai importante fiind valorile individuale, profesionale și organizaționale. Deseori, între ultimele două pot apărea divergențe, care pot genera conflicte. Aceasta se întâmplă deoarece profesioniștii pun accent pe aspectul profesional și satisfacția pacientului, iar managerii și administrația pe aspectul de eficiență, performanță și economisirea resurselor.

Având în vedere faptul că studiul a scos în evidență anumite probleme legate de respectarea valorilor și în special că angajații nu prea cunosc bine care sunt valorile promovate în organizații, din acest considerent, respondenților li s-a propus să selecteze 5 valori pe care ei consideră că trebuie să fie promovate în instituțiile lor. Rezultatele alegerii se prezintă în fig. 4.

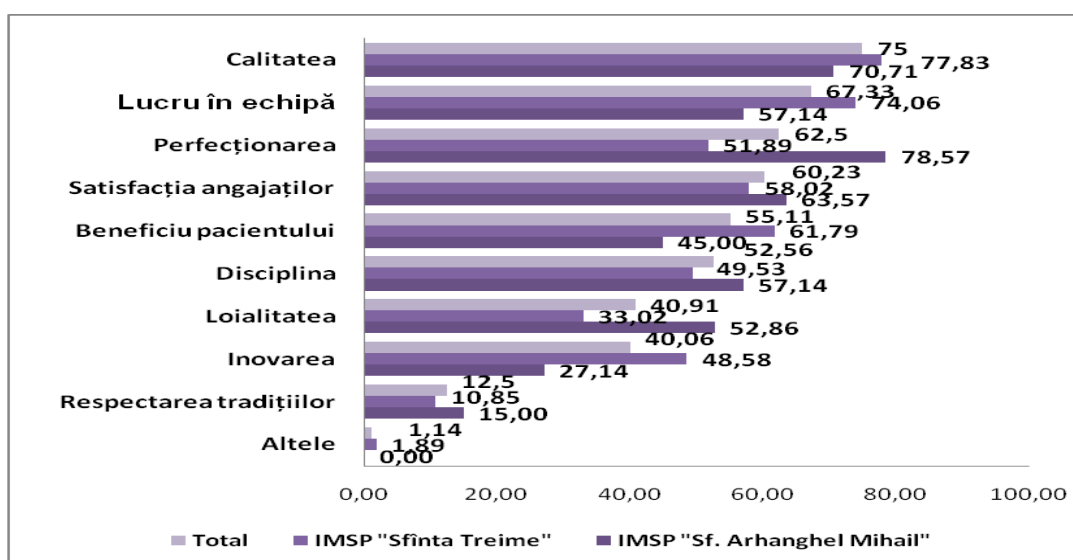


Figura 4 Valorile selectate de angajați pentru a fi promovate în instituțiile medicale (%)

Astfel, calitatea, lucru în echipă, perfecționarea, satisfacția angajaților și beneficiul pacientului reprezintă valorile de bază pe care angajații doresc să fie promovate în instituții. Aceste valori corespund întru totul cu cele selectate de angajații Spitalului "Sf. Treime", dar în ceea ce privește Spitalului "Sf. Arhanghel Mihail", angajații optează pentru disciplină în locul beneficiului pacientului. Totuși, având în vedere că sloganul "Consumatorul este rege" este valabil pentru toate tipurile de organizații, inclusiv medicale, optăm pentru păstrarea ca valoare organizațională a beneficiului pacientului. În special, având în vedere faptul, că beneficiu pacientului, înseamnă pentru el, până la urmă, un nivel mai bun de sănătate, iar instituțiile medicale sunt create anume în acest scop.

Concluzii

1. Studiarea și evaluarea elementelor culturii organizaționale din spitalele municipale "Sf. Arhanghel Mihail" și "Sf. Treime" denotă asemănări în ceea ce privește elementele nivelului invizibil al culturii organizaționale. Angajații respectă și promovează aceleași valori, norme și credințe.
2. Rezultatele studiului denotă existența la nivelul invizibil al culturii a următoarelor valori de bază promovate în instituții: profesionalism, responsabilitate, disciplină și respect.
3. Spitalele municipale nu dispun de misiune și set de valori organizaționale de bază care să fie cunoscute și respectate de toți angajații, ceea ce produce confuzie la nivel de viziune, priorități și comportamente așteptate.

Bibliografie

1. Furtunescu F. Managementul organizațiilor în sănătate, în lumina actelor normative care reglementează sistemul sanitar, teză de doctor în medicină, Sibiu, 2005. p. 42
2. Manual Gower de management, coord. Dennis Lock. București: Ed. CODEX, 2001, 821 p. 74
3. Armstrong, Michael. A Handbook of Human Resource Management Practice, 8 th edition. London: Kogan page, 2001, 981 p. 7
4. Sadler, Tony. Human Resource Management, developing a strategic approach. London: Kogan page, 1997, 208 p. 109
5. Plumb I., Rațiu I. S., Androniceanu A., Popa I. Managementul serviciilor publice. București: Ed. ASE, 2001. 217 p. 97; 27
6. Schmidt Warren H., Posner Barry L. Managerial Values and Expectations: The Silent Power In Personal on Organizational Life. New York: American Management Association, 1982, p. 52-53. p. 117
7. Armstrong, Michael. A Handbook of Personnel Management Practice, sixth edition. London: Kogan page, 1996, 959 p. 6

EXPERIENȚA ESTONIEI PRIVIND COMPENSAREA COSTULUI MEDICAMENTELOR ÎN CADRUL ASIGURĂRII OBLIGATORII DE SĂNĂTATE

Constantin Ețco, Ghenadie Damașcan, Maria Maruseac, Doina-Maria Rotaru
Laboratorul științific *Management și psihologie*, USMF „Nicolae Testemițanu”

Summary

Experience of Estonia on the compensation of the cost of drugs within the compulsory health insurance

This article presents the experience of Estonia on the compensation of the cost of drugs within the compulsory health insurance. The knowledge on Estonia model was achieved during the collaboration visit held between the National Health Insurance Company from Moldova and Eesti Haigekassa in May 2012. The following recommendations were suggested to the Republic of Moldova: overtaking the estimation model/tool on the scheme of drugs compensation, creating a complete cycle of information, which would include all the stakeholders involved in the prescription of compensated drugs (in Moldova primary health care institutions are missing from the informational cycle now). It has been also suggested to introduce digital/electronic recipes.

Rezumat

În articol este prezentată experiența Estoniei privind compensarea costului medicamentelor în cadrul asigurării obligatorii de sănătate acumulată în cadrul vizitei de colaborare între Compania Națională de Asigurări în Medicină și Eesti Haigekassa în mai 2012. Au fost recomandate pentru Republica Moldova: preluarea modalității de estimare a schemei de