

12. Galbur O., Raport cu referire la identificarea și analiza cauzelor care servesc drept teme pentru absolvenții instituțiilor medicale de a nu se angaja în câmpul muncii în sistemul sănătății, Chișinău, 2010.
13. Hotărârea Guvernului nr. 1255 din 19.11.2007 „Cu privire la aprobarea Regulamentului privind acordarea compensației unice pentru conectarea la conducta de gaze naturale a unor categorii de populație din mediul rural”. Monitorul Oficial nr. 180-183 din 23.11.2007, art. 1299.
14. Hotărârea Guvernului nr. 1259 din 12.11.2008 „Cu privire la asigurarea cu locuință gratuită a tinerilor specialiști cu studii superioare și postuniversitare de rezidențiat, repartizați și angajați în câmpul muncii în instituțiile publice (bugetare) din sate (comune), Monitorul Oficial nr. 206-207 din 18.11.2008, art. 1271.
15. Hotărârea Guvernului nr. 1345 din 30.11.2007 „Cu privire la acordarea facilităților tinerilor specialiști cu studii medicale și farmaceutice”, Monitorul Oficial nr. 188-191 din 07.12.2007, art. 1386.
16. Legea ocrotirii sănătății nr. 411 din 28 martie 1995, Monitorul Oficial nr.34 din 22.06.1995.
17. Planul de acțiuni pentru implementarea Programului de dezvoltare a învățământului medical și farmaceutic în Republica Moldova pe anii 2012 – 2020, Ministerul Sănătății, 2012.
18. Strategia de dezvoltare a Sistemului de Sănătate în perioada 2008-2017, Hotărârea Guvernului nr.1471 din 24.12.2007, Chișinău 2007.
19. Technical Meeting on Health Workforce Retention in Countries of the South-eastern Europe Health Network, World Health Organization, Bucharest, 2011.
20. Ticu Constantin, Determinanți ai motivației în muncă – de la teorie la analiza realității organizaționale, Ed.Universitatea A.I. Cuza, 2009.

STRATEGII ȘI METODE DE TRANSFORMARE A CULTURII ORGANIZAȚIONALE DIN INSTITUȚIILE MEDICALE

Nina Globa

Catedra Economie, management și psihopedagogie în medicină,
USMF ”Nicolae Testemițanu”

Summary

The strategies and methods of transformation of medical institutions culture

Every medical institution has his organizational culture that can strongly influence the organization's potential for success or failure. Over the last decade the interest in organizational culture has increased.

Changing a culture is a large-scale commitment because every organization's culture comprises an interlocking set of goals, roles, processes, values, communication practices, attitudes and assumptions. These are the organizational tools needed to be put into action for great results. The institutions which have embraced organizational culture change show a positive increase in their employee engagement, attraction of new customers and boosting their revenues.

There are different strategies and methodologies specifically dedicated to organizational culture change. Some of them are described in this paper. Also, are mentioned several requirements for successful culture change.

Rezumat

Fiecare instituție medicală își are propria sa cultură organizațională, care-i poate influența puternic succesul sau eșecul. În ultimul deceniu, interesul privind cultura organizațională a crescut.

Schimbarea culturii reprezintă o activitate de anvergură, deoarece cultura fiecărei

organizație cuprinde un set de obiective, roluri, procese, valori, practici de comunicare, atitudini și ipoteze. Acestea reprezintă instrumentele necesare de a fi puse în aplicare, pentru atingerea rezultatelor dorite. Instituțiile care au mers pe calea schimbării culturii organizaționale au obținut rezultate pozitive în sporirea angajamentului personalului, atragerea de noi clienți și creșterea veniturilor.

Există diverse strategii și metode dedicate în mod special schimbării culturii organizaționale. Unele dintre acestea sunt reflectate în lucrare. De asemenea, sunt menționate un șir de cerințe pentru schimbarea cu succes culturii.

Actualitatea

Actualitatea problemei privind managementul culturii organizaționale este determinată pe de o parte de creșterea rolului acestui fenomen în asigurarea activității efective a instituției medicale, iar pe alta – de necesitatea în modificarea metodelor și principiilor de dirijare în concordanță cu noile teorii și practici manageriale dar și cu schimbările socio-economice care au loc în societate.

Pentru a putea face față cerințelor care li se impun, dar și pentru a deveni performante, instituțiile medicale trebuie să acorde o atenție sporită dezvoltării culturii sale organizaționale. În acest scop este necesar ca managerii să fie preocupați în permanență de problema fundamentării și implementării unei culturi care să reflecte misiunea organizației, iar procesul de formare a culturii să devină sistematizat și organizat [9].

În condițiile de schimbări rapide care au loc în mediul extern al instituției medicale, capacitatea de adaptare a ei este o condiție obligatorie. Problemele schimbării culturale într-un mediu național și internațional extrem de mobil devin probleme ale supraviețuirii [2].

În acest context, cultura organizațională poate deveni un factor care să faciliteze sau din contra să împiedice procesul de adaptare. Iată de ce, evaluarea periodică și schimbarea culturii organizaționale devine actuală și importantă.

Materiale și metode

Lucrarea include rezultatele unui studiu secundar - reviu narativ al literaturii științifice ce elucidează domeniul culturii organizaționale. Au fost analizate 74 de surse științifice autohtone și străine publicate în perioada anilor 1989 - 2011.

Rezultate și discuții

Procesul de modificare a culturii organizaționale este permanent și trebuie să constituie una dintre preocupările majore ale conducerii organizației. Orice modificare trebuie să fie strâns legată de misiune, viziune și de strategia de management.

Schimbarea culturii organizaționale nu este un scop în sine, ci trebuie privită ca un proces natural, având drept obiectiv principal, păstrarea unei poziții competitive în mediul de acțiune [1].

Schimbarea în cultura organizațională poate fi definită ca procesul de transformare organizațională profundă ce vizează modificarea, îmbunătățirea ori chiar înlocuirea unor elemente culturale (valori, norme, principii, tradiții, obiceiuri, stiluri de acțiune și viață etc.) sau chiar a întregului ansamblu cultural al organizației în scopul de a susține creșterea performanței. Acest proces este anevoios și de durată, unii autori (Bogathy, 2004) menționează faptul că doar după cinci până la zece ani se poate vorbi de o schimbare culturală completă și durabilă [10].

Strategia schimbării va avea ca punct de plecare analiza și diagnosticul culturii existente în organizație, cu precizarea obiectivelor schimbării. Realizarea unei analize corecte și în raport cu viitorul organizației constituie o acțiune dificilă pentru manageri, deoarece ei sunt parte componentă a organizației, activează în acest mediu și le este greu să fie imparțiali și obiectivi. Din aceste considerente, deseori este necesară implicarea unui consultant extern, care să evalueze obiectiv situația și să propună strategii viabile de schimbare.

Pentru succesul schimbărilor din cadrul culturii organizaționale este necesar să fie luate în considerație premisele acestora. Nicolescu O. (2004) descrie următoarele [6]:

- Corelarea conținutului culturii și a schimbărilor preconizate cu faza ciclului de viață a organizației;
- Luarea în considerare în fundamentarea și operaționalizarea schimbărilor culturii organizaționale atât a elementelor umane conștientizate, cât și a celor din subconștient;
- Fundamentarea schimbărilor organizaționale pe un program coerent și cuprinzător, ce vizează toate nivelurile, componentele și formele de manifestare ale culturii;
- Luarea în considerare a dimensiunii etice a schimbării culturii organizaționale;
- Dirijarea schimbărilor culturii organizaționale de către managerii care posedă capacitatea de leadership și totodată de a promova o cultură organizațională eficace.

Factorii care influențează schimbarea culturii organizaționale țin de insatisfacția față de situația prezentă, percepția că există o alternativă care va îmbunătăți situația, modificarea structurii organizației, schimbarea indivizilor din organizație, modificarea normelor și a relațiilor care există într-o organizație.

Alți factori care joacă un rol important în evaluarea și schimbarea cu succes a culturii organizaționale sunt [11]:

- Claritatea – Înțelegerea viziunii, misiunii, obiectivelor, valorilor, rolurilor, structurii și regulilor unei companii sunt esențiale pentru ca aceasta să se adapteze condițiilor de piață actuale
- Conectarea – Salariații care sunt conectați unii cu alții au abilitatea de a identifica și profita de oportunități, lucru esențial în special pe piețele cu un puternic dinamism

• Comunicarea – Afacerile din ziua de azi necesită forță de muncă foarte specializată. Adesea firmele au salariați din toate părțile lumii. Așadar, e nevoie de abilități comunicative dezvoltate în toate departamentele organizației.

• Colaborarea – Firmele trebuie să creeze și să încurajeze un mediu de lucru colaborativ, datorită specializării forței de muncă. Competiția în cadrul firmei poate produce rezultate pe termen scurt. Totuși, creșterea sustenabilă pe termen lung este asigurată dacă liderii încurajează colaborarea.

• Creativitatea – Procesele liniare au fost automatizate sau externalizate iar noile avantaje competitive sunt generate de gândirea neliniară, creativă. O cultură organizațională care susține și încurajează creativitatea este esențială în prezent.

• Compasiunea – Prin intermediul implicării emoționale, salariații au abilitatea de a înțelege ideile, credințele și opiniile celorlalți. Aceasta reprezintă fundația pe care se construiesc majoritatea celorlalți factori de succes. De asemenea, le permite comercianților să se pună în locul clienților.

• Credibilitatea – Acțiunile consistente construiesc încrederea, ceea ce face legătura dintre intenție și rezultat mai puternică. Liderii credibili sunt mai capabili să mențină stabilitatea și să conducă organizația spre succes.

• Conflictele – Atunci când sunt gestionate cu abilitate, conflictele pot produce idei și soluții originale.

Androniceanu A. propune următoarele aspecte de care trebuie să ținem cont atunci când realizăm o schimbare [1]:

✓ Pentru ca schimbarea culturii să fie eficientă trebuie realizată într-o primă etapă identificarea și analiza modelelor mentale existente în organizație, iar ulterior trebuie realizată schimbarea acestora.

✓ Organizațiile trebuie inițial să-și stabilească misiunea și viziunea, iar apoi să-și formeze sau să-și schimbe cultura organizațională.

✓ Pentru a obține credibilitate pentru acțiunile întreprinse și pentru a câștiga implicarea oamenilor, organizațiile trebuie să se asigure că politicile, procedurile și practicile sunt în concordanță cu noua cultură.

✓ Majoritatea schimbărilor culturale necesită mult efort și timp pentru a învinge rezistența la schimbare.

✓ Programul de schimbare culturală trebuie să utilizeze diferite mecanisme de transmitere a culturii.

✓ Pentru a obține o schimbare culturală profundă și susținută, este necesară o abordare participativă.

Conform opiniei altor autori, pentru ca o schimbare culturală să aibă succes trebuie îndeplinite mai multe condiții [10]:

- Schimbarea este integrată viziunii și strategiei;
- Schimbarea are sprijinul managementului de vârf;
- Este comunicată tuturor angajaților;
- Este integrată normelor organizației și programelor de perfecționare ale angajaților;
- I se acordă suficient timp pentru a se dezvolta în cadrul organizației respective.

Cumming și Huse (1989) completează cele descrise mai sus, propunând și schimbarea membrilor organizației. Aceasta însemnând aducerea în organizație a unor membri noi care cunosc și respectă valorile promovate aici și chiar eliberarea celor care nu le respectă și care nu doresc să accepte schimbările [4].

Moldoveanu George (2005) subliniază faptul că atât în literatura de specialitate cât și în structura concretă a afacerilor se identifică cinci tipuri majore ale schimbării culturii organizaționale la care alți autori adăugă încă una [3]:

1. Schimbarea determinată de disfuncționalitatea mediului intern (schimbări în politica internă a organizației, modificarea strategiilor, modificarea portofoliului de comenzi etc.) și extern (schimbările în legislație, politică, economie, ș.a.m.d.).
2. Schimbarea de tip ”revoluționar” care se produce într-un timp scurt și afectează mai multe compartimente ale organizației.
3. Paradigma procesului de schimbare bazată pe trăsăturile generate de modificarea culturii (flexibilitate, descentralizare, muncă în echipă etc.).
4. Schimbarea asigurată de managementul superior în care managerii joacă un rol determinat în promovarea transformărilor culturale.
5. Continuă învățare și adaptare la schimbare care duc la diminuarea incertitudinilor și riscurilor impuse de transformările cultural-organizaționale.
6. Schimbarea determinată de fuziunea a două culturi organizaționale – în acest caz una dintre cele două culturi o va asimila pe cealaltă sau va avea loc o integrare a celor două.

Cultura organizațională se schimbă, dar nu întotdeauna pe o cale planificată [5]. De multe ori, acest lucru se întâmplă de la sine, în special când există un management defectuos, iar managerii nu-și pun întrebări cu referire la cultura lor organizațională. Astfel, putem avea modul de schimbare a culturii prin evoluție naturală. Există de asemenea și evoluția condusă, în care diferite organizații promovează deliberat anumite sisteme și norme alternative pentru conduită. Un alt mod descris este cel ”revoluționar” ce presupune infuzia în pozițiile cheie a unor persoane din afara, iar împreună cu ele și a unui alt mod de management.

Procesul de schimbare a culturii organizaționale se bucură actualmente de un instrumentar adecvat, de multiple modele, care asigură oricărei organizații posibilitatea de a desfășura astfel de acțiuni.

Năstase A. descrie mai multe **modele de schimbare organizațională**, printre care [7]:

- *Modelul de schimbare al lui Lewin;*
- *Modelul Schein de schimbare a culturii organizaționale;*
- *Modelul Moorhead - Griffin al procesului de schimbare continua.*

Kurt Lewin propune, un model de schimbare, care presupune parcurgerea a trei etape:

1. Dezghețarea – unde are loc perceperea stării actuale ca fiind nesatisfăcătoare;
2. Schimbarea – presupune implementarea programului de schimbare;

3. Reînghețarea – în acest moment se încearcă permanentizarea atitudinilor și comportamentelor generate de noua schimbare / inovare.

Specialistul american Schein construiește un model de schimbare în care etapele procesului de schimbare culturală sunt puse în corelație cu fazele de dezvoltare / maturizare organizațională (Schein E., 1992). Pentru fiecare etapă evolutivă a organizației (înființare, dezvoltare și maturitate) sunt prezentate și analizate o serie de proceduri specifice pentru implementarea unor schimbări culturale. Modelul se bazează pe o abordare sistemică a relației „mediu-organizație-cultură organizațională, o relație ce este supusă permanent diferitelor presiuni și care necesită schimbări continue” [7].

Printre modelele de schimbare culturală se regăsește și modelul Kuczmariski de schimbare a valorilor organizaționale. Modelul în cauză prezintă o metodologie ce poate fi utilizată cu succes la remodelarea valorilor organizaționale, ce poate fi utilizată distinct sau în cadrul unui proiect, care să mărească remodelarea de ansamblu a culturii organizaționale. Modelul include un șir de faze și etape în care se colectează și se analizează opiniile angajaților cu referire la valorile pe care le promovează. Un punct forte al modelului îl constituie combinarea creativității individuale cu cea de grup, a posibilității manifestării unui feed-back rapid, real și care să genereze efectele așteptate [10].

Pot fi menționate, de asemenea, și alte modele de schimbare a culturii organizaționale care sunt descrise în literatură, cum ar fi: Beckhard și Hariss (1977), Beer (1980), Kanter (1983), Tichy și Devanna (1986), Nadler și Tushman (1989) sau Jvancevich J. , Donnelly James H. și Gibson James (1989) [8].

Autorii Burduș, Căprărescu, Androniceanu propun următoarele etape care trebuie să fie urmate în timpul schimbării culturii organizaționale [2]:

1. Analiza critică a culturii organizaționale existente.
2. Concluzii asupra culturii organizaționale.
3. Declanșarea și dirijarea schimbării culturii organizaționale, cu stabilirea necesității schimbării, declanșarea propriu-zisă, consolidarea și evaluarea schimbărilor.

Hyatt Michael, bazându-se pe experiența sa proprie de schimbare a culturii organizaționale menționează că este foarte important a urma câțiva pași în acest proces, printre care [12]:

1. A deveni conștienți de prezența culturii și a elementelor ei.
2. Evaluarea culturii existente.
3. Crearea imaginii (viziunii) unei noi culturi.
4. Împărtășirea viziunii cu ceilalți.
5. Obținerea angajamentului din partea echipei manageriale.
6. Modelarea culturii care se dorește a fi creată.

O cultură organizațională, împărtășită de majoritatea angajaților este un puternic factor integrator și motivațional. O teorie universală de formare sau transformare a culturii organizaționale nu există, în teoriile actuale evidențiindu-se abordările care poartă un caracter contingent [9]. În decursul activității, în raport cu noile cerințe impuse de mediul intern și extern, este nevoie de a forma și dezvolta cultura organizațională, deoarece ea contribuie la buna funcționare a organizației, creează un sentiment de realizare personală, favorizează comunicarea, consolidează relațiile între angajați.

Formarea sau schimbarea culturii, ca procese complexe și de durată, necesită, mai întâi de toate, precizarea obiectivelor ce trebuie realizate, a metodelor și tehnicilor ce urmează a fi utilizate și crearea unei atmosfere favorabile schimbării. Ulterior, bazându-se pe o metodologie selectată și adaptată, respectând un anumit algoritm, echipa managerială va persevera să schimbe cultura organizației sale.

În literatura analizată, există foarte puține date cu referire la schimbarea culturii organizaționale din instituțiile medicale, ca și de altfel, cu referire la cultura organizațională în genere a acestor instituții. Însă managerii acestor organizații pot aplica cu succes o parte din metodele propuse de autori, adaptându-le la contextul local și la specificul activității medicale.

Concluzii

Promovarea și consolidarea schimbărilor culturale este un proces dificil și relativ lent. Pentru ca culturile organizaționale sunt greu de înțeles, ele sunt greu de schimbat. Dar acest proces nu este imposibil de realizat, mai mult ca atât, el este necesar pentru orice organizație care vrea să prospere sau pur și simplu să supraviețuiască într-un mediu concurențial în continuă schimbare.

Știința managerială oferă o gamă vastă de instrumente pentru evaluarea și transformarea culturii organizaționale. Fiecare manager, în dependență de tipul organizației și specificul activității și angajaților, poate să-și dezvolte propria sa strategie de schimbare și să selecteze metoda cea mai eficientă.

Bibliografie

1. Androniceanu A. Managementul schimbărilor. - București: Editura ALL, 1998. 170 p.
2. Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A., Miles M. Managementul schimbării organizaționale. București: Editura Economică, 2003. 573 p.
3. Moldoveanu Gh. Analiză și comportament organizațional. București: Ed. Economică, 2005. 318 p.
4. Makin P., Cocs Ch. Schimbarea în organizații: optimizarea comportamentului organizațiilor. Iași: Ed. POLIROM, 2006. 319 p.
5. Manual Gower de management, coord. Dennis Lock. București: Ed. CODEX, 2001, 821 p.
6. Nicolescu O. Managerii și managementul resurselor umane. București: Editura Economică, 2004.
7. Năstase M. Cultura organizațională și managerială, București: Editura ASE, 2004.
8. Ilie M. I., Culturi organizaționale în spațiul universitar românesc, teză de doctorat, București, 2008.
9. Zelenschi A. Cultura organizațională și rolul ei în managementul modern, teză de doctor în științe filosofice, Chișinău, 2004.
10. www.upm.ro/facultati_departamente
11. <http://www.trainmor-knowmore.eu>
12. <http://michaelhyatt.com/changing-organizational-culture.html>

ACTIVITATEA DE CERCETARE ȘTIINȚIFICĂ A STUDENȚILOR ȘI REZIDENȚILOR USMF NICOLAE TESTEMIȚANU

Ilia Catereniuc

Școala de Management în Sănătate Publică a USMF „Nicolae Testemițanu”

Summary

Scientific research work of students and residents in SUMPh Nicolae Testemitanu

SUMPh Nicolae Testemitanu is one of the higher education institutions in the Republic of Moldova, in which the collaboration in all the fields, between students and administration, including the scientific research, are perceived as a basic tool in the management and administration of the institution in general.

A thorough analysis of the research activity and scientific innovation of the students, residents and masters, for the last few years, have been performed in this research work, aimed to increase the quality and the competitiveness of the obtained scientific results and continuous professional education of the future specialists in the field.