



**UNIVERSITATEA DE MEDICINĂ ȘI FARMACIE
„VICTOR BABEȘ” DIN TIMIȘOARA**

**MANAGEMENT CULTURAL ORGANIZAȚIONAL ÎN SERVICIILE DE
SĂNĂTATE**

**SUPORT DE CURS PENTRU PROGRAMUL UNIVERSITAR DE MASTER
MANAGEMENT EDUCAȚIONAL SANITAR**

Prof.univ.dr. Ramona Amina POPOVICI

TIPOLOGIA CULTURILOR ORGANIZAȚIONALE

În cadrul culturilor exista convingeri profund înradacinate referitoare la felul în care ar trebui organizată munca, cum trebuie exercitată autoritatea și controlați oamenii. În fiecare organizație se disting câteva atitudini de bază, orientări, dimensiuni comportamentale cu ajutorul cărora poate fi poziționată cultura organizației respective.

Aceste *criterii de poziționare* sunt:

- preocupări interne contra preocupări externe;
- orientări către executarea sarcinilor contra orientări către oameni;
- securitate contra risc;
- uniformitate contra originalitate;
- sistem de retribuire colectiv contra sistem de retribuire individual;
- luarea deciziilor individuală contra luarea colectivă a deciziilor;
- decizii centralizate contra decizii descentralizate;
- planificare contra adaptare permanentă;
- stabilitate contra inovare;
- cooperare contra competiție;
- structuri simple contra structuri complexe;
- proceduri formale contra valori informale;
- loialitate mare contra loialitate slabă față de organizație;
- ignoranță și neglijare contra cunoașterea așteptărilor salariaților și ale altor grupuri de

participanti.

Pe baza acestor criterii de referinta pot fi descrise patru *tipuri de cultura a organizatiei*: cultura de tip 'putere', cultura de tip 'sarcina', cultura de tip 'rol', cultura de tip 'persoana'.

Cultura de tip 'putere' este caracterizata prin: o sursa de putere centrala si linii de forta si influenta exercitate radial spre exterior, de la sursa de autoritate. In culturile de tip 'putere' controlul este exercitat prin intermediul unor persoane cheie, alese special conform unui numar redus de proceduri si reguli birocratice; deciziile sunt luate, in mare masura, ca efect al echilibrului de influente si mai putin pe temei procedural sau pur logic. Aceste culturi atrag oamenii inclinati spre putere, spre risc, spre politica.

Problema centrala in culturile 'putere' este cresterea dimensiunii organizatiei, deoarece este dificila cuplarea mai multor activitati, mentinandu-se, totodata, un control si o coordonare centralizata eficienta.

Într-o cultura "putere" baza autoritatii o constituie controlul resurselor cu cateva elemente de putere personala in centru; performanta este apreciata dupa rezultate, manifestandu-se toleranta fata de mijloacele folosite; atmosfera din aceste culturi poate parea aspra si dura, ele pot fi cat de neplacute pe atat de eficiente.

Cultura de tip 'rol', corespunzatoare organizatiilor de tip birocratic, este caracterizata prin: puternice sectoare functionale specializate; coordonare de la varf de catre o echipa restransa de manageri; un grad inalt de standardizare si formalizare a activitatilor; control prin reguli si proceduri; definirea precisa a posturilor; precizarea stricta a autoritatii.

În aceste culturi sursa principala de putere este pozitia ierarhica. Oamenii sunt selectati in functie de indeplinirea satisfacatoare a rolului lor, puterea personala nefiind acceptata, iar autoritatea expertilor fiind tolerata numai in zone bine precizate prin regulamente. Cultura de tip 'rol' prefera regulile si procedurile ca metode preferate de influenta. Acest tip de organizare are succes intr-un mediu stabil, unde piata este constanta, previzibila sau controlabila. Culturi de tip 'rol' ii este dificil sa se adapteze la schimbari, nevoia de schimbare este perceputa cu incetineala, iar reactia este lenta.

Cultura de tip 'rol' este intalnita acolo unde economiile de scara sunt mai importante decat flexibilitatea, iar profunzimea specializarii si expertiza tehnica sunt mai importante decat inventivitatea. Aceasta cultura ofera, in primul rand, securitate, iar performantele sunt evaluate in

functie de standarde si rasplatite printr-o treapta de salarizare adecvata si, eventual, printr-o promovare in cadrul sectorului functional.

Cultura de tip 'sarcina' este orientata catre indeplinirea eficienta a sarcinilor profesionale sau a proiectelor. In aceste culturi accentul este pus pe executarea sarcinii, urmarindu-se asigurarea tuturor resurselor adecvate si a oamenilor potriviti pentru fiecare nivel al organizatiei, care sunt lasati apoi sa se descurce singuri. Trasatura definitorie a culturilor de acest fel este caracterul lor de echipa, in care rezultatele grupului se situeaza inaintea obiectivelor individuale si a celor mai multe divergente dintre pozitii si stiluri. Sursa centrala de putere in aceste culturi este puterea profesionala. Cultura de tip 'sarcina' este extrem de adaptabila; grupurile de munca sau echipele de proiecte sunt constituite pentru scopuri precise si pot fi reorganizate, abandonate sau mentinute; organizatia poate reactiona rapid deoarece fiecare grup include fortele de decizie necesare. Acest tip de cultura este indicat atunci cand sunt importante receptivitatea si flexibilitatea in raport cu conditiile mediului si ale pietei, care este de natura concurentiala si in care viteza de reactie este importanta. Managerul dintr-o cultura de tip sarcina trebuie sa fie flexibil si increzator in capacitatea sa de a actiona intr-o atmosfera instabila.

În cultura de tip 'persoana' individul constituie elementul central. Daca o astfel de organizatie exista, atunci ea are rostul de a-i servi si de a-i ajuta pe membrii sai, promovandu-le interesele, fara vreun obiectiv global. Mecanismele de control si chiar ierarhiile sunt imposibile in aceste culturi, cu exceptia cazurilor cand exista un consimtamant mutual (contract psihologic). In aceasta cultura influenta este dispersata, iar baza de putere, daca exista, are, de regula, o sursa profesionala: membrii organizatiei fac ceea ce se pricep mai bine sa faca si sunt consultati in privinta subiectelor in care sunt experti.

Trasaturi-cheie ale tipurilor de cultura organizationala arata masura in care cadrul organizatiei este promovata cooperarea intre diferite unitati structurale, precum si intre actionari, salariati si manageri.

În practica, tipurile de cultura organizationala prezentate mai sus niciodata nu se intalnesc in forma pura, pe fundalul general al unei culturi dominante grefandu-se elementele altor tipuri de cultura. Realitatea organizatiilor din Romania este determinata de dominatia culturii de tip 'putere' si 'rol', practicile organizationale, adesea, avand puternice accente autocratice si birocratice. Aceasta situatie este mostenirea vechilor conceptii privind organizarea

si managementul, orientate spre asigurarea stabilitatii intr-un mediu stabil. În prezent, mediul de functionare a organizatiilor a evoluat vertiginous, generand nevoia de culturi organizationale care ar asigura eficienta intr-un context dinamic. Cultura de tip 'sarcina' este mult mai bine adaptata unui mediu complex si fluctuant, dar pentru implementarea schimbarilor este nevoie de o conducere puternica si ferma la nivelul de varf al organizatiilor, prin urmare si de unele elemente esentiale ale culturilor de tip 'putere'.

Tipurile de cultura organizationala pot fi abordate si prin prisma modului de manifestare a unor trasaturi-cheie, cum ar fi stabilitatea, supletea si colaborarea (tab. 2).

O cultura organizationala nu poate fi definita cu precizie. Ideile oamenilor privind cultura sunt influentate de factori care emana din biografia personala - atitudinile, convingerile, perspectivele, aspiratiile, etc., cu care acestia vin in organizatie. Factorii respectivi ofera un cadru de referinta cu ajutorul caruia oamenii interpreteaza perceptia si-si localizeaza preferintele personale.

BIBLIOGRAFIE

1. Ali M, Brookson S, Bruce A, Eaton J, Heller R, Johnson R, Langdon K, Sleight S, *Managing for excellence*, Dorling Kindersley Limited, 2015
2. Armstrong M, *How to manage people*, Audible Ltd, 2010
3. Bibu Nicolae., Mariana Predișcan, Diana Sala, *Managementul organizațiilor*, Editura Mirton, 2008
4. Bibu, N. *Management Comparat. Abordarea interculturală, o abordare modernă*, Editura Mirton, Timișoara, 2003
5. Bibu, N., Brândaș, C., *Managementul prin proiecte*, Editura Mirton, Timișoara, 2000
6. Burduș Eugen, Ion Popa, *Metodologii manageriale*, Editura Pre Universitaria, 2014
7. Burduș Eugen, Ion Popa *Reproiectarea managementului organizației* , Editura Pro Universitaria, 2016
8. Vladescu Cristian, *Politici de sănătate publică*, Bucuresti, Ed. Cartea Universitara, 2005