



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

**MANAGEMENT CULTURAL ORGANIZAȚIONAL ÎN SERVICIILE DE
SĂNĂTATE**

**SUPORT DE LUCRĂRI PRACTICE PENTRU PROGRAMUL
UNIVERSITAR DE MASTER MANAGEMENT EDUCAȚIONAL
SANITAR**

Șef.lucr.dr. Ruxandra SAVA-ROȘIANU

SITUAȚII DE CONFLICT DINTRE NORMELE DORITE ȘI CELE REALE

❖ Situații de conflict între normele culturale

| | |
|--|--|
| 'Problemele organizatiei sunt problemele mele' | 'De ce sa-mi pese? Treaba mea este sa muncesc.' |
| Circulatie deschisa, in dublu sens a informatiei; oamenii fac tot posibilul ca sa aduca o contributie pozitiva | Conflicte distructive, atmosfera de competitie inutila |
| Preocupare fata de oameni si fata de nivelul productiei | Controlul si sanctionarea subordonatilor |
| Recunoasterea din partea angajatilor a corelatiei dintre profit si bunastarea lor | Neglijarea sau ignorarea oportunitatilor de a economisi sau de a creste profitul |
| Eforturi in vederea tratarii cu respect si demnitate a oamenilor, relatii satisfactoare si reciproc avantajoase intre personal si organizatie. | Conceptie conform careia angajatii si managerii au numai interese incompatibile |
| Orientare spre succes | "Merge si asa!" |
| Succesul personal sau al organizatiei consta in satisfacerea clientului. | Beneficiarii sunt priviti ca o povara inevitabila |
| Seriozitate in abordarea regulilor de siguranta a muncii, pretuirea integritatii proprii si a altora | Nepasare sau necinste in privinta banilor si bunurilor organizatiei, neglijenta in respectarea si aplicarea regulilor de siguranta |
| Sunt considerate o parte integranta a activitatii organizatiei, nefiind limitate la niste programe separate sau. Formale | Considerate neimportante si slab corelate cu activitatile profesionale curente |
| Dorinta de a adopta abordari noi si inovatoare in solutionarea problemelor profesionale | Neincredere si suspiciune fata de schimbarile in modalitatile de actiune |

Cu cat valorile reale, de profunzime, ale organizatiei sunt mai apropiate de normele dorite, pozitive, cu atat organizatia are sanse mai mari in obtinerea succesului si asigurarea competitivitatii. T. Peters si R. Waterman considera *cultura organizationala ca fiind rezultatul efortului managerilor de orientare a personalului organizatiei 'in spiritul unei prestatii excelente'*

O trasatura distinctiva a organizatiilor 'excelente' *este simbioza dintre strategia si cultura lor, iar o profunda cointeresare si daruire in munca adesea constituie fundamentul spiritual si moral al succesului in afaceri*⁶.

Prin prisma conceptului managerial '5M', performanta si imaginea unei organizatii de afaceri sunt determinate de masura in care aceasta reuseste sa realizeze un echilibru ponderat intre urmatoarele cinci elemente esentiale: bani; oameni; piete; management si tehnologie.

Cultura si strategia organizatiei sunt componentele fundamentale ale competitivitatii si eficientei, definind maniera in care organizatia isi procura, dezvoltă si utilizeaza principalele resurse in vederea atingerii obiectivelor sale. De multe ori, aceste doua notiuni - cultura si strategia manageriala, sunt confundate una cu alta. In realitate, insa, cultura si strategia, fiind legate prin conexiuni si interdependente stranse, indeplinesc fiecare cate un set de roluri bine particularizate.

Strategia trebuie sa furnizeze raspunsuri la intrebarea „in ce mod organizatia isi va atinge obiectivele tinand cont de constrangerile externe si posibilitatile interne?” In acest fel, strategia indica cum organizatia se va adapta la conditiile mediului extern si isi va folosi potentialul in vederea realizarii obiectivelor sale. Strategia consta intr-o serie de mutatii organizationale si manageriale, aratand cum vor fi alocate resursele umane, financiare, materiale si informationale ale organizatiei pentru a realiza scopurile dorite.

Prin analogie cu fiinta umana, cultura organizatiei reprezinta 'personalitatea' ei. Organizatiile, ca si oamenii, au 'intelect', 'caracter', 'temperament'. Aceste elemente esentiale ale personalitatii organizationale definesc modul in care organizatia va reactiona la constrangerile externe si problemele interne si va actiona in sensul atingerii unor scopuri. *Comportamentul unei organizatii este expresia culturii sale.* Prin urmare, strategia organizatiei, ca linie de actiune in vederea obtinerii unor rezultate, este o emanatie a culturii organizationale, deci a modului in

care oamenii interpreteaza realitatea interna si externa a organizatiei lor, se raporteaza la alte persoane sau grupuri de persoane dinauntru ori din afara. Daca cultura organizationala este orientata in spiritul excelentei, este foarte posibil ca si strategiile manageriale vor fi competitive si eficiente. Dar, pe de alta parte, orice strategie noua, pentru a reusi, are nevoie de un 'suport cultural' adecvat. In acest fel, daca strategia arata cum vor fi alocate resursele pentru a fi atinse anumitescopuri, cultura organizatiei indica valorile comportamentale, individuale, de grup si organizationale, dezvoltarea si promovarea carora va asigura reusita implementarii strategiei. Fara o cultura organizationala adecvata, nici o strategie, cat de judicioasa nu ar fi ea, n-o sa aiba sorti de izbanda.

Alte deosebiri importante intre cultura si strategie sunt:

-cultura organizationala se manifesta preponderent inconstient, ea fiind rodul dezvoltarii durabile a organizatiei, strategia, insa, este un produs al deciziei constiente si rationale a managerilor;

-cultura organizationala este un element relativ rigid si inflexibil, schimbarea ei necesita intervale de timp destul de mari, strategia, insa, poate varia considerabil in intervale de timp destul de mici.

În aceasta ordine de idei, formula care reda cel mai bine adevaratele raporturi dintre cultura firmei (C) si strategie (S) nu este $C \rightarrow S$, ci $C \rightarrow S \rightarrow C$.