



**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

FACTORII CARE INFLUENȚEAZĂ CULTURA ORGANIZAȚIEI

- proprietatea, fondatorii, liderii importanți și evenimentele prin care a trecut organizația;
- dimensiunea organizației;
- tehnologia și natura activităților desfășurate;
- misiunea și obiectivele organizației;
- mediul;
- oamenii.

Proprietatea, fondatorii, liderii importanți și evenimentele prin care a trecut organizația

Multe organizații reflectă caracterul fondatorilor și liderilor lor. Informația despre aceștia permite clarificarea și înțelegerea fundamentului unor proceduri și tradiții, deoarece aceste personaje au puterea să contureze modul inițial de funcționare a organizației, ei sunt creatorii normelor, a modului de gândire, de acțiune și de luare a deciziilor. Proprietatea centralizată, prezenta, în forma tipică, în firmele publice, în organizațiile dominante de fonduri sau în firmele antreprenoriale, pretinde o cultură a puterii, cu un control ferm asupra resurselor, în timp ce proprietatea dispersată are o influență difuză, bazată pe surse alternative de putere.

Organizațiile tinere, noi, trebuie să fie ori agresive și independente (cultura 'putere'), ori flexibile, adaptabile și receptive (cultura 'sarcină'), fiind caracterizate, adeseori, printr-o combinație a acestor trasături. Schimbările dintr-o organizație sunt frecvent însoțite de o repudiare a culturii, structurii și procedurilor vechi.

Dimensiunea organizației

Cu cât organizația este mai mare, cu atât mai mult cultura ei tinde spre cea de tip 'rol', acest lucru datorându-se creșterii importanței controlului și coordonării odată cu creșterea volumului, complexității și diversității activităților. Dar, ajunsă la o anumită dimensiune, organizația nu mai poate să-și mențină eficiența doar pe baza unor reguli și proceduri formale, realitatea internă și externă devenind prea complexă pentru a putea fi reglementată exclusiv pe

baza unui cadru formalizat. In aceste situatii se procedeaza la descentralizari si la crearea unor unitati autonome, cultura tinzand spre una de tip 'sarcina'.

În conditiile economiilor post-socialiste, restructurarea firmelor presupune, adesea, divizarea gigantilor industriali in unitati de productie independente in vederea optimizarii dimensiunilor acestora si sporirii capacitatii de adaptare. Se considera ca unitatile mai mici rezultate in acest fel vor reusi sa-si sporeasca eficienta economica prin valorificarea avantajelor specifice firmelor mici si mijlocii.

Tehnologia

Tehnologia poate indica in ce masura anumite aspecte, cum ar fi productia, marketingul, finantele sau administratia, etc. sunt dominante, fiind capabile sa impuna un anumit set de convingeri la nivelul intregii organizatii.

Se considera că:

- operatiile programabile, de rutina sunt mai potrivite culturii de tip 'rol';
- tehnologiile scumpe, bazate pe costuri mari si in care cheltuielile in caz de avarie sunt mari, tind sa incurajeze monitorizarea si supervizarea in detaliu si cer o specializare profunda, determinand o cultura de tip 'rol';
- tehnologiile ce implica economii de scara, productie de masa, investitii masive prefera culturile de tip 'rol';
- operatiile discontinue, lucrarile si productia de unicate sunt potrivite culturilor de tip 'putere' si 'sarcina';
- tehnologiile ce se schimba rapid necesita culturi de tip 'sarcina' sau 'putere';
- sarcinile cu un grad inalt de interdependenta pretind o coordonare sistematica si, prin urmare, o cultura de tip 'rol'.

Modernizarea sistemului tehnologic al intreprinderilor in vederea flexibilizarii acestuia si sporirea gradului de adaptabilitate a productiei la cerintele pietei, ca element esential al restructurarii tehnico-economice a firmelor, atrage dupa sine si schimbari importante in cultura organizationala.

Misiunea și obiectivele organizației

Prin misiune este declarat specificul activitatilor pe care organizatia le va desfasura si cursul pe care managementul il va lua in viitor, caracterizand ceea ce organizatia intentioneaza sa faca si sa devina pe termen lung. O misiune corect formulata trebuie sa arate cine este organizatia, ce face ea si incotro se indreapta. Obiectivele dau o imagine concreta asupra orientarii generale a organizatiei in functie de misiunea ei, iar strategia vizeaza modul corect de atingere a obiectivelor, tinand cont de conditiile interne si factorii externi. Daca obiectivele organizatiei urmaresc atingerea unui nivel ridicat al calitatii produselor, atunci este de preferat o cultura de tip 'rol', daca insa obiectivele vizeaza cresterea, inovarea, dezvoltarea organizatiei este de preferat o cultura de tip 'sarcina' si/sau 'putere'.

Mediul

Pentru ca atat cultura, cat si structura sa fie eficace, ele trebuie sa reflecte diferentierile produsului sau serviciului, zonele geografice, tipul de distributie sau clasificarilor beneficiarilor. Unui mediu dinamic si complex, pentru asigurarea competitivitatii si eficientei, trebuie sa-i raspunda o cultura de tip 'sarcina', iar cultura de tip 'rol' este eficace intr-un mediu simplu si stabil.

Amenintarile mediului, precum si oportunitatile furnizate de acesta, cosntand in fuziuni, preluari, schimbari ale climatului economic, pot fi 'tratate' cel mai bine de catre cultura de tip 'putere', in care personalitatile dominante se pot misca rapid si decisiv. Privatizarea firmelor publice sau reorganizările majore din firmele private reclama si ele o cultura de tip 'putere' pentru dirijarea schimbarilor necesare.

Oamenii (membrii organizației)

Diferite tipuri de cultura reclama contracte psihologice diferite. Anumite tipuri de oameni vor fi multumiti si vor avea succes intr-o cultura, iar in alta nu.

În aceasta ordine de idei:

- indivizii cu toleranta mai mica fata de ambiguitate prefera delimitarea stricta a rolului lor si, prin urmare, o cultura de tip 'rol';
- nevoia mare de siguranta de asemenea poate fi satisfacuta cel mai bine intr-o cultura de tip 'rol';
- nevoia definirii propriiei identitati in cadrul muncii reclama culturi de tip 'putere' si 'sarcina';
- impactul aptitudinilor si talentelor individuale este mai semnificativ in culturile 'putere' si 'sarcina', decat in cultura 'rol';
- resursele umane de 'calitate inferioara' pot fi mai bine valorificate in culturile de tip 'rol', iar cele de 'calitate superioara' - in culturile 'sarcina' sau 'putere'.

Schimbarea unuia dintre factorii de influenta poate crea conditii care sa reclame adaptarea culturala si structurala a organizatiei. Modalitatile posibile de adaptare sunt: adaptarea prin deliberare; adaptarea prin reconstructie; adaptarea prin diferentiere.

Adaptarea prin deliberare, folosita mai des in culturile de tip 'rol', consta in: consolidarea structurilor formale existente; completarea cu noi elemente structurale; crearea grupelor de specialisti, comitete, echipe de proiect, unitati operationale, etc.

Acest proces este costisitor, implicand recrutari noi si, de multe ori, este inefficient din motiv ca diferite grupuri tind sa-si pastreze pozitiile.

Adaptarea prin reconstructie implica descentralizarea si diverficarea structurilor in concordanta cu diferentele mediului. In procesul de adaptare prin reconstructie, de multe ori, se manifesta o presiune de uniformizare culturala, cultura organizatiei-mama fiind copiată de suborganizatii.

Adaptarea prin diferentiere decurge din ipoteza ca in toate organizatiile, indiferent de dimensiunea si obiectivele lor, activitatile pot fi grupate in patru categorii diferite, fiecare fiind avantajata de cate una din culturile-tip:

- de rutina si programabile (cultura de tip 'rol');
- de inovatie si dezvoltare (cultura de tip 'sarcina');
- pentru cazuri de accidente si crize (cultura de tip 'putere');

- strategice si de directie (cultura de tip 'putere'/'sarcina').

Eficienta poate fi atinsa prin gruparea activitatilor in subdiviziuni organizatorice mai mari sau mai mici nu numai pe baza inrudirii lor functionale, dar si pe baza compatibilitatii lor culturale. De exemplu, activitatile de cercetare si inovare care reclama multa initiativa, creativitate, deci si independenta, nu vor putea coexista in aceeasi unitate de structura cu activitatile financiar-contabile in care importante sunt rigoarea si disciplina de executie. Ele vor fi mai apropiate de activitatile de marketing, unde este nevoie de aptitudini similare.

Notiunea de cultura a organizatiei este o categorie ce tine de coeziune, fiind vorba de ceea ce uneste elementele destul de diferite ale organizatiei.

În general, *functiile culturii* sunt:

- procurarea factorilor de identitate pentru membrii unei organizatii;
- asigurarea stabilitatii in organizatie, absorbirea presiunii exercitate de alte sisteme ori de catre mediu;
- facilitarea sau impiedicarea dezvoltarii altor subsisteme ale organizatiei.

Cultura organizatiei nu trebuie abordata ca un dat inatacabil sau ca un cadru imuabil de referinta. Functiile concrete ale unei culturi in viata grupului sau organizatiei se modifica pe masura maturizarii lor. Intr-un studiu despre cultura organizatiilor si conducerea E. H. Schein sustine in mod argumentat ca *exista un ciclu de dezvoltare a organizatiei format din trei faze majore, iar cultura joaca un rol diferit in fiecare din aceste faze* . In prima faza, corespunzatoare 'nasterii si dezvoltarii timpurii' a organizatiei, cultura are functia de 'liant', respectiv de 'unificator al organizatiei', ca apoi ea sa devina un camp de lupta intre conservatori si inovatori. In cea de a doua faza, a 'vietii mijlocii', cultura dominanta incepe sa se atenuzeze, oferind posibilitati de schimbare. In cele din urma, in faza 'maturitatii organizationale', urmata de alegerea intre alternativa transformarii si cea a distrugerii, cultura devine o 'constrangere si o inovatie'. Dupa stadiul 'maturitatii' cultura poate urma fie o cale evolutiva, fie o cale distructiva, ajungandu-se la schimbarea ei printr-o inlocuire masiva a oamenilor-cheie sau prin schimbarea modului de a privi lucrurile si a actiona.

Rezumand, prin cultura organizatiei se intelege ansamblul de pozitii, puncte de vedere si linii comportamentale care cristalizeaza valorile fundamentale ale organizatiei. Acestea sunt

materializate, la randul lor, in strategiile organizatiei, in structurile ei, in ideologia fata de mediu, in activitatile de personal. Oamenii, membrii unei organizatii, avand anumite orientari psihologice si profesionale, o anumita experienta de munca si de viata, precum si interese personale sau de grup, sub influenta factorilor de cultura (proprietate, tehnologie, dimensiune si complexitate, misiune si obiective, mediu, evenimente prin care a trecut organizatia in trecut si trece in prezent), isi elaboreaza un mod de perceptie a realitatii interne si externe. In functie de acest mod de a intelege si interpreta fenomenele si procesele ce au loc in organizatie si in afara ei, sunt alese lucrurile considerate importante pentru supravietuirea si asigurarea eficientei organizationale. Aceste lucruri, altfel zis 'valori', contureaza domeniul culturii organizationale care cuprinde o serie intreaga de orientari atitudinale, criterii decizionale, principii si estimari, ipoteze de lucru, precum si norme etice. Toate aceste elemente ale culturii, desi sunt operate inconstient si nu intotdeauna corespund cerintelor obiective de eficienta, determina modul de manifestare a personalitatii organizationale, adica maniera in care sunt concepute si realizate lucrurile, solutionale conflictele, abordate problemele, efectuate schimbarile si adaptarea, se manifesta climatul psiho-social. Prin urmare, ele conditioneaza parametrii sistemului managerial, cu toate componentele lui de natura decizionala, informationala, structurala, motivationala si metodologica. Caracteristicile sistemului de management, la randul lor, definesc modul concret de exercitare a practicilor manageriale, materializate in strategii, politici, reguli, proceduri care conduc la atingerea anumitor performante si la realizarea unei imagini specifice a organizatiei.