

C.Z.U.: 614.21/.25(478)

DOI: <https://doi.org/10.52692/1857-0011.2025.2-82.25>

ANALIZA INTEGRATIVĂ A CULTURII ORGANIZAȚIONALE ȘI CLIMATULUI ÎN SPITALELE PUBLICE DIN REPUBLICA MOLDOVA

¹Nina GLOBA, dr. în șt. med., asist. univ., ORCID: 0000-0002-4709-1961,

¹Larisa SPINEI, dr. hab. în șt. med., prof., univ., ORCID: 0000-0002-5370-9801,

¹Ludmila GOMA, dr. în economie, conf., univ., ORCID: 0000-0003-3865-0909,

¹IP Universitatea de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu”, Chișinău, Republica Moldova

e-mail: nina.globa@usmf.md

Rezumat.

Studiul analizează aspectele esențiale ale culturii și climatului organizațional în spitalele publice din Republica Moldova, pe baza percepțiilor angajaților și pacienților. Printr-o abordare mixtă – cantitativă și calitativă – cercetarea a fost realizată pe eșantioane de 825 de angajați, 845 de pacienți și 150 de manageri din opt spitale publice, la nivel republican, raional și municipal. Studiul identifică și analizează elementele culturii organizaționale, tipurile de cultură și percepțiile angajaților și pacienților privind climatul psihologic. Sunt explorate componentele fundamentale ale culturii organizaționale, precum credințele, valorile și normele, și interacțiunea lor cu climatul organizațional. Datele au fost colectate prin chestionare, teste psihodiagnostice, observație, interviuri și focus grupuri. Rezultatele evidențiază o interdependență clară între cultura și climatul organizațional, subliniind modul în care valorile instituționale, normele de comportament și credințele împărtășite modelează climatul de activitate și influența climatului asupra dezvoltării și consolidării culturii organizaționale în spitale.

Cuvinte cheie: convingeri, management spitalicesc, norme, climat organizațional, cultură organizațională, spitale publice, valori.

Summary. Intergative analysis of organizational culture and climate in public hospitals in the Republic of Moldova.

This study examines key aspects of organizational culture and climate in public hospitals in the Republic of Moldova, based on the perceptions of employees and patients. Employing a mixed-methods approach—both quantitative and qualitative—the research was conducted on samples of 825 employees, 845 patients, and 150 managers across eight public hospitals at the republican, district, and municipal levels. The study identifies and analyzes elements of organizational culture, culture types, and the perceptions of both employees and patients regarding the psychological climate. It explores fundamental components of organizational culture, such as beliefs, values, and norms, and their interrelation with organizational climate. Data were collected using questionnaires, psychodiagnostic tools, observation, interviews, and focus groups. The findings reveal a clear interdependence between organizational culture and climate, highlighting how institutional values, behavioral norms, and shared beliefs shape the workplace climate and how climate contributes to the development and strengthening of hospital cultures.

Keywords: beliefs, hospital management, norms, organizational climate, organizational culture, public hospitals, values.

Резюме. Интегративный анализ организационной культуры и климата в государственных больницах Республики Молдова.

В исследовании рассматриваются ключевые аспекты организационной культуры и климата в государственных больницах Республики Молдова, основываясь на восприятии сотрудников и пациентов. С применением смешанного (количественного и качественного) подхода были изучены выборки из 825 сотрудников, 845 пациентов и 150 менеджеров в восьми государственных больницах на республиканском, районном и муниципальном уровнях. Исследование выявляет и анализирует элементы организационной культуры, типы культур и восприятие психологического климата сотрудниками и пациентами. Рассматриваются основные компоненты организационной культуры – убеждения, ценности и нормы – и их взаимосвязь с организационным климатом. Сбор данных проводился с использованием анкетирования, психодиагностического тестирования, наблюдения, интервью и фокус-групп. Результаты показывают четкую взаимозависимость между культурой и организационным климатом, подчеркивая, как институциональные ценности, поведенческие нормы и общие убеждения формируют рабочий климат и как климат способствует укреплению и развитию организационной культуры в медицинских учреждениях.

Ключевые слова: убеждения, больничное управление, нормы, организационный климат, организационная культура, государственные больницы, ценности.

Introducere.

Cultura organizațională și climatul organizațional reprezintă concepte esențiale pentru înțelegerea dinamicii interne a instituțiilor medicale și pentru optimizarea managementului instituțiilor medicale. În contextul spitalelor publice, caracterizate de presiuni sistemice, resurse limitate și dificultăți privind menținerea personalului, explorarea și gestionarea acestor dimensiuni devine crucială pentru sustenabilitatea organizațională.

Literatura de specialitate evidențiază interdependența dintre cultură și climat organizațional: cultura reflectă valorile și convingerile profunde împărtășite de membrii organizației, iar climatul exprimă percepția conștientă asupra mediului de lucru și a relațiilor interpersonale [1, 2]. Denison (1996) face o distincție metodologică și epistemologică între cele două concepte, atribuind culturii un caracter ideografic, axat pe valori, iar climatului unul descriptiv, bazat pe percepții [3]. În aceeași linie, Bowditch și Buona consideră că cultura reflectă credințele și așteptările organizației, în timp ce climatul arată cât de bine se regăsesc acestea în practica de zi cu zi [2]. Prin urmare, climatul organizațional rezultă din interacțiunea dimensiunilor formale și informale ale culturii organizaționale [4].

Perceput ca atmosfera generală a colectivului, climatul organizațional este influențat de stilul de conducere, condițiile de muncă, relațiile sociale și trăsăturile individuale [1]. Un climat psihologic pozitiv, bazat pe sprijin, încredere și empatie, contribuie esențial la satisfacția profesională și la retenția personalului medical [5, 6]. Managerii au un rol-cheie în modelarea acestui climat, prin stilul de leadership, abilitățile interpersonale și comportamentul propriu [7].

Studiile recente (Sein Myint, Kunaviktikul și Stark, 2021) demonstrează că un climat constructiv și suportiv favorizează loialitatea și stabilitatea profesională, în timp ce un climat negativ contribuie la exodul personalului medical [5].

Managementul eficient al acestor dimensiuni - cultura organizațională și climat- reprezintă o condiție esențială pentru performanța instituțională și pentru asigurarea unui act medical de calitate.

Scopul.

Explorarea interdependenței dintre cultura organizațională și climatul psihologic și analiza modului în care aceste dimensiuni influențează managementul și performanța instituțiilor spitalicești.

Material și metode.

Lucrarea include rezultatele parțiale ale unei cercetări primare, complexe, mixte (cantitative

și calitative), ce a avut ca scop identificarea particularităților culturii organizaționale în spitalele publice din Republica Moldova. Studiul cantitativ, descriptiv, transversal, s-a realizat pe eșantioane de 825 de angajați, 845 pacienți și 150 de manageri din 8 spitale publice de nivel republican (3), raional (3) și municipal (2) din Republica Moldova. Au fost aplicate două chestionare: chestionarul pentru angajați (60 de itemi, $\alpha = 0,708-0,800$), vizând percepțiile acestora despre cultură, climat, stil managerial, colaborare, satisfacție profesională etc. și chestionarul pentru pacienți (20 de itemi, $\alpha = 0,743-0,881$), evaluând opiniile lor privind cultura și climatul organizațional. Pentru studierea climatului psihologic a fost utilizat testul psihodiagnostic (L.N. Lutoșchin), cu 10 afirmații perechi scalate între (-3) și (+3) ($\alpha = 0,915$). Datele au fost analizate prin statistici descriptive (Me, IQR, \bar{X} , S, Pi etc.) și inferențiale (χ^2 , Kruskal-Wallis, Dunn post hoc etc.). Componenta calitativă a cercetării a inclus: interviuri semistructurate cu manageri, focus grupuri cu angajați și observația. Datele acumulate au fost prelucrate automatizat, utilizând programele Epi Info 7.2.5. și IBM SPSS – 28 Statistics Professional. Pentru fundamentarea teoretică, a fost realizată o analiză a literaturii de specialitate, utilizând motorul de căutare academică Google, baza de date PubMed, monografii și alte surse bibliografice.

Rezultate și discuții.

Cultura organizațională oferă baza valorică și normativă care modelează comportamentele managerilor și angajaților, iar climatul reflectă percepțiile angajaților asupra aplicării acestor valori. Astfel, cultura determină structural climatul: dacă organizația promovează o cultură a deschiderii și colaborării, este probabil ca angajații să perceapă un climat pozitiv, bazat pe încredere și sprijin. La rândul său, climatul ca o manifestare perceptuală a culturii, deși este mai superficial, mai schimbător și mai influențabil, este foarte important, deoarece reflectă cultura în termeni de percepție și poate semnala existența problemelor legate de cultura organizațională.

Având în vedere complexitatea conceptului de cultură organizațională și diversitatea formelor sale de manifestare, a fost esențial să analizăm percepțiile angajaților privind elementele pe care le consideră ca făcând parte din cultura organizațională. În viziunea lor, acestea sunt următoarele: normele organizaționale 60,24% (95% ÎI 56,86-63,53), valorile angajaților 56,36% (95% ÎI 52,96-59,71), comportamentul angajaților 51,27% (95% ÎI 47,86-54,67), atitudinea angajaților 43,64% (95% ÎI 40,29-47,04), concepțiile managerilor cu referire la organizație și angajați

46,42% (95% Î 43,05-49,84), limbajul angajaților 37,94% (95% Î 34,69-41,3). Deși credința reprezintă un element indispensabil al culturii, doar un număr mic de angajați 18,18% (95% Î 15,7-20,96) o consideră ca element al acesteia.

Credințele angajaților funcționează ca lentile interpretative care modelează percepția colectivă asupra mediului de lucru. Ele pot întări sau eroda climatul, influențând motivația, performanța, coeziunea și adaptabilitatea echipelor. De aceea, intervențiile manageriale care vizează îmbunătățirea climatului trebuie să ia în considerare nucleul de credințe dominant în organizație. Rezultatele cercetării, privind credințele angajaților, expuse în figura 1, denotă că cei mai mulți din ei cred în forța divină – 71,27% (95% Î 68,09-74,26) urmată de credința în adevăr - 46,42% (95% Î 43,05-49,84), în viitor - 46,3% (95% Î 42,93-49,71) și altele.

Credința în forța divină este un element de bază al culturii umaniste și spirituale a instituției. Ea poate influența pozitiv atitudinile, valorile și comportamentele indivizilor. Totodată, prevalența unei gândiri individualiste, observată în rândul celor care cred exclusiv în propriile forțe, poate eroda coeziunea colectivă și încrederea interpersonală, afectând negativ climatul general.

Taylor E.J. și Pangan J. subliniază în cadrul unei cercetări realizate în 2024 că atât spiritualitatea personală, cât și un climat organizațional care o respectă sunt invers corelate cu un nivel diminuat de stres și burnout în rândul asistentelor medicale, ceea ce îmbunătățește semnificativ performanța organizațională [9].

Un alt studiu transversal realizat în 2022 pe un eșantion de 230 de asistente medicale din spitalele, dovedește că managementul spiritual se corelată

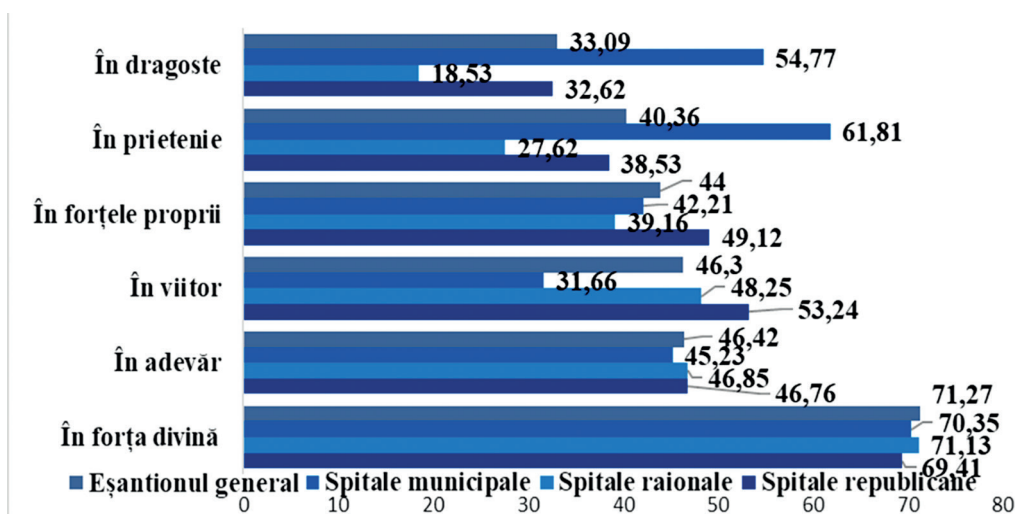


Figura 1. Credințele angajaților în dependență de nivelul spitalului, % [8]

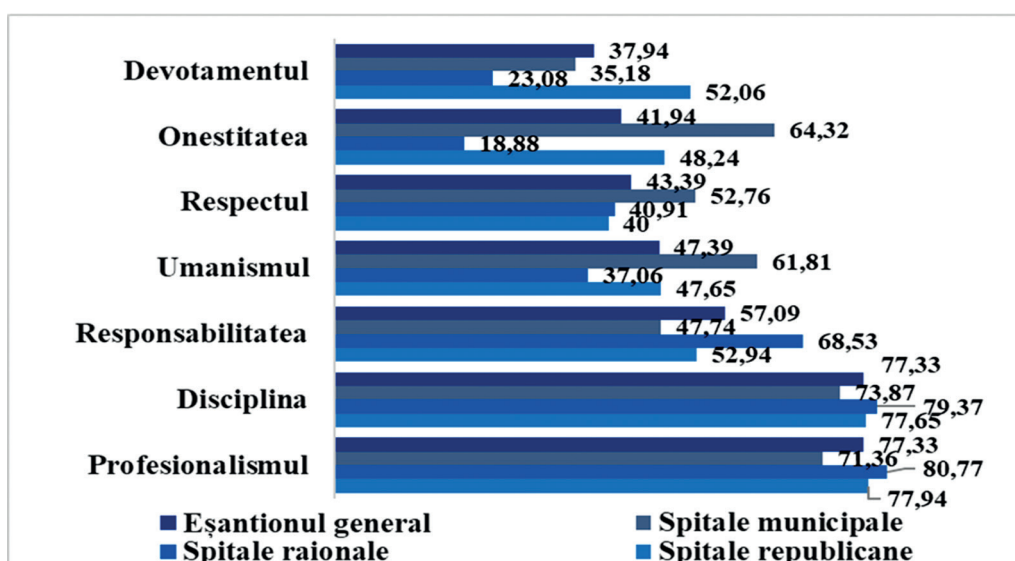


Figura 2. Valorile respectate și promovate de angajați, în funcție de nivelul spitalului, % ($p < 0,0001$) [8]

pozitiv cu satisfacția profesională ($r=0,662$), iar religia este un factor predictor al angajamentului și atașamentului organizațional [10].

Următorul element esențial și definitoriu al culturii organizaționale îl reprezintă valorile. Cunoașterea acestora este importantă pentru a putea interpreta și explica comportamentele culturale ale indivizilor. Valorile pe care angajații le apreciază și le respectă, atât în propria persoană, cât și în ceilalți, sunt expuse în figura 2. Astfel, cele mai respectate valori s-au dovedit a fi: *profesionalismul* – 77,33% (95% ÎI 74,35-80,06), *disciplina* – 77,33% (95% ÎI 74,35-80,06), *responsabilitatea* – 57,09% (95% ÎI 53,69-60,43), *umanismul* – 47,39% (95% ÎI 44,01-50,81), *respectul* – 43,39% (95% ÎI 40,05-46,8) și altele. Ansamblul valorilor evidențiate are o relevanță majoră pentru sectorul medical, din diverse perspective, expuse în cele ce urmează.

Profesionalismul implică respectarea standardelor etice și tehnice ale profesiei, iar responsabilitatea susține acest comportament prin asumarea consecințelor propriilor acțiuni.

Disciplina asigură coerența și predictibilitatea comportamentului în activitatea medicală, ceea ce este vital într-un domeniu unde erorile pot avea consecințe grave. Respectarea procedurilor și normelor susține atât profesionalismul, cât și responsabilitatea, creând un cadru stabil în care actul medical se desfășoară eficient [11].

Umanismul reflectă preocuparea pentru demnitatea, nevoile și suferințele celorlalți – esențial în relația medic-pacient. Respectul este extensia umanismului în relațiile cu colegii, pacienții și superiorii. Fără respect, umanismul riscă să rămână o valoare declarativă, nu una aplicată.

Cercetătorii Ji Yun Kang, Minji K. Lee și echipa au studiat relația dintre valorile organizaționale, implicarea angajaților și satisfacția pacienților. Toate valorile organizaționale studiate precum respectul, integritatea (profesionalism, etică și responsabilitate), compasiunea, inovarea, activitatea în echipă, s-au corelat pozitiv cu implicarea angajaților, fiind și predictorii ai excelenței și inovării [12].

Un alt element fundamental al culturii organizaționale îl reprezintă normele, descrise ca reguli de comportament ce derivă din credințe și valori. În instituțiile medicale se regăsesc atât norme formale (reguli scrise și oficiale) precum: coduri de conduită, proceduri, protocoale medicale, regulamente interne, standarde profesionale, cât și norme neformale (reguli nescrise), ca: obiceiuri, stiluri de comunicare, atitudini față de autoritate, moduri de rezolvare a conflictelor.

Normele cele mai respectate în spitalele publice sunt [8]: 1. Normele privind relațiile lucrător medical-pacient: 63,52% (95% ÎI 60,17-66,73); 2. Respectarea obligațiilor funcționale: 60,24% (95% ÎI 56,86-63,53); 3. Normele de disciplină: 56,73% (95% ÎI 53,32-60,07); 4. Normele privind relațiile șef-subaltern: 56,24% (95% ÎI 52,84-59,59); 5. Normele privind relațiile dintre colegi: 53,21% (95% ÎI 49,8-56,59).

Respectarea normelor privind relația cu pacientul și atribuțiile funcționale indică o aliniere parțială între cultura declarată și comportamentele efective. Cu toate acestea, variațiile identificate în aplicarea altor norme sugerează că valorile organizaționale nu sunt uniform interiorizate, afectând consistența climatului organizațional. Analiza de corelație denotă legături slabe dar semnificative statistic între credințele angajaților și climatul organizațional ($r_s=0,21$, $p=0,0019$), și normele promovate în spitale și climat ($r_s=0,24$, $p=0,0012$).

Studiind *climatului psihologic din colectiv* am obținut un climat pozitiv în spitalele de la toate nivelurile: republican 1,54 (din 3); municipal 1,36 și raional 1,12, dar cu diferență semnificativă statistic între instituții ($H=11,584$, $p=0,0031$). Analiza post-hoc denotă că spiritul de echipă ($p=0,002$), relațiile binevoitoare și simpatia reciprocă ($p=0,019$) sunt mai pronunțate la nivel republican comparativ cu celelalte niveluri.

Acest aspect este confirmat și de rezultatele obținute în urma aplicării chestionarului, în cadrul căruia angajații spitalelor au evaluat climatul organizațional și climatul colectivului prin acordarea unor scoruri pe o scală de la 1 la 10. Astfel, pentru climatul instituțional $Me=7$ (IQR: 5–8), dar și pentru cel din colectiv $Me=7$ (IQR: 6–8) a fost obținută o valoare mediană egală în eșantionul general. Totuși, s-a evidențiat un climat organizațional și colectiv mai favorabil în instituțiile medicale de nivel republican ($H=10,9753$, $p=0,0041$).

Percepția pacienților, privind climatul din secțiile în care se tratează, contribuie semnificativ la conturarea imaginii de ansamblu a climatului instituțional. Astfel, peste jumătate dintre pacienți — 61,66% (IC 95%: 58,33–64,88) — apreciază climatul din secții ca fiind favorabil, în timp ce 24,38% (IC 95%: 21,60–27,39) îl percep ca fiind parțial favorabil (Figura 3).

Studierea climatului instituțional în funcție de nivelul spitalelor relevă o situație relativ similară la nivel republican și raional, unde 69,2% (IC 95%: 63,24–74,73) și, respectiv, 69,52% (IC 95%: 64,82–73,84) dintre pacienți percep climatul ca fiind favorabil. În schimb, la nivel municipal, cea mai mare

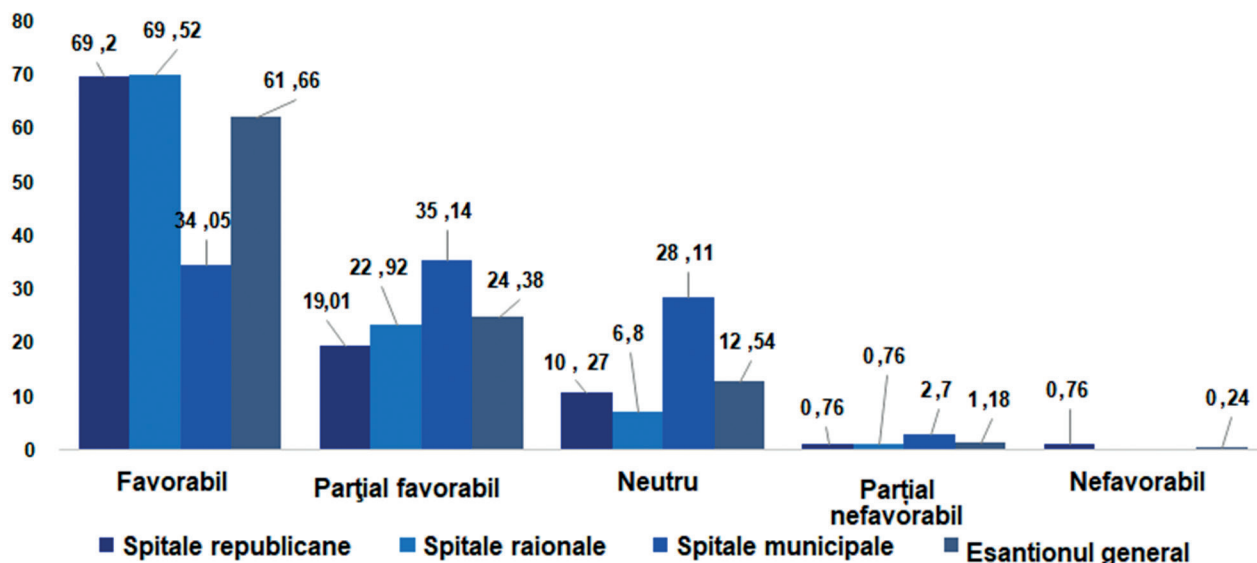


Figura 3. Opinia pacienților privind climatul psihologic din secție, % [8]

proporție a pacienților – 35,14% (IC 95%: 28,27–42,48) – consideră climatul drept parțial favorabil. Diferențele observate sunt statistic semnificative ($\chi^2=97,8014$, GL=8, $p<0,0001$).

În baza celor expuse mai sus, putem concluziona că climatul psihologic din instituțiile medicale, în general, este unul favorabil, ceea ce constituie un factor benefic pentru dezvoltarea culturilor organizaționale pozitive și puternice, și sporirea performanțelor instituționale.

Concluzii.

Cultura organizațională a spitalelor analizate se caracterizează prin valori morale, profesionale și umaniste, evidențiind o orientare accentuată către profesionalism, disciplină, responsabilitate și respect. Valorile identificate sunt interconectate și se susțin reciproc, conturând un cadru etic, profesional și emoțional care permite angajaților să lucreze eficient și empatic, contribuind astfel la creșterea performanței. Prezența unor credințe profunde, în special spirituale, conturează o cultură profesională cu valențe etice și umaniste solide. Respectarea constantă a normelor privind relația cu pacienții și obligațiile funcționale oferă o bază solidă pentru un climat organizațional pozitiv. Totuși, aplicarea inegală a altor norme – mai ales cele legate de relațiile interpersonale și ierarhice – indică o internalizare parțială a valorilor instituționale, cu potențial impact negativ asupra climatului. Implementarea unor politici organizaționale axate pe valori, norme și convingeri care încurajează implicarea, motivarea, comunicarea deschisă și dezvoltarea profesională poate influența semnificativ formarea unui climat psihologic pozitiv,

a unei culturi organizaționale constructive și creșterea performanței spitalului.

Bibliografie.

1. Furtunescu F. Managementul organizațiilor în sănătate, în lumina actelor normative care reglementează sistemul sanitar: tz. de doctor în medicină. Sibiu, 2005.
2. Kondalkar V.G. *Organizational behavior*. New Delhi: New Age International, 2007, pp. 335- 347. ISBN-13: 978-8122420111.
3. Nicolescu O., Verboncu, I. *Management*. București: Ed. Economică, 1997. 596p.
4. Cojocaru N.D. Interrelații între managementul comunicării și climatul organizațional ca suport al deciziei de schimbare a firme: tz. de doct. în economie. Sibiu, 2008.
5. Sein Myint N.N., Kunaviktikul W., Stark A. *A contemporary understanding of organizational climate in healthcare setting: A concept analysis*. Nurs Forum. 2021, nr. 56(1), pp. 172-180. doi: 10.1111/nuf.12513. ISSN 1744-6198.
6. Vidac M. et al. *Perception of organizational climate by university staff and students in medicine and humanities: A qualitative study*. Accountability in Research Ethics, Integrity and Policy [online]. 2023, nr. 30(2), pp. 1-27 ISSN 1545-5815.
7. Ețco C., Cărăruș M., Davidescu-Creangă E. *Psihologie managerială*. Chișinău: Bons Offices, 2006, 280 p. ISBN 978-9975-80-005-1.
8. Globa N. Particularitățile culturii organizaționale în instituțiile medico-sanitare publice spitalicești din Republica Moldova: tz de doct în științe medicale. Chișinău, 2024.
9. Taylor EJ., Pangan JC. *Should Healthcare Organizations Promote a Spiritually Healthy Work Environment?* Holistic Nursing Practice [online]. 2024, nr. 38(3): pp. 148-150. |DOI: 0.1097/HNP.0000000000000641.

10. Lee EH., Yu HJ. *Effects of perceived spiritual management, work engagement, and organizational commitment on job satisfaction among clinical nurses: the mediating role of perceived spiritual management.* BMC Nurs [online]. 2023, nr.22, 462p. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01625-x>.
11. Trus M., Galdikiene N., Balciunas S., Green Ph., Helminen M., Suominen T. *Connection between organizational culture and climate and empowerment: The perspective of nurse managers.* Nursing and Health Sciences [online]. 2018, 21(1). DOI:10.1111/nhs.12549.
12. Kang JY, Lee MK, Fairchild EM, Caubet SL, Peters DE, Beliles GR, Matti LK. Relationships Among Organizational Values, Employee Engagement, and Patient Satisfaction in an Academic Medical Center. Mayo Clin Proc Innov Qual Outcomes. 2019 Oct 22;4(1):8-20.