

**Ministerul Sănătății al Republicii Moldova  
Universitatea de Stat de Medicină  
și Farmacie „Nicolae Testemițanu”  
din Republica Moldova  
Catedra de Stomatologie Terapeutică**

**ELENA TINTIUC, VALERIU FALA**

**ROLUL MANAGERILOR PRIVIND MOTIVAREA  
ANGAJAȚILOR ÎN STOMATOLOGIE  
(Compendiu)**

*„Nu contează atât de mult ce faci, ci câtă dragoste pui în ceea ce faci”.*

*MAICA TEREZA*

*Chișinău 2024*

Compendiul a fost elaborat la Catedra de stomatologie terapeutică a USMF „Nicolae Testemițanu” în corespundere cu prevederile Regulamentului nr. 14/5 din 17.10.2018 cu privire la publicațiile științifico-metodice și didactice în cadrul Universității de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu”.

Compendiul include materiale privind motivația în sfera profesională, care este ca o de atingere a scopului propus, întru ajutorarea celor care au nevoie. Lucrarea prezintă interes în domeniul managerial, pentru studenți, medici-rezidenți, doctoranzi, medici stomatologi și de alte specialități, conducători ai instituțiilor medicale.

Recomandările metodice au fost examinate și aprobate de Consiliul metodic central al Universității de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu” la ședința din 28 iunie 2022, proces verbal nr. 10.

***Autori:***

**Elena Tintiuc**, doctor în științe medicale, conferențiar universitar

**Valeriu Fala**, doctor habilitat în științe medicale, profesor universitar, m.c. AȘM

***Recenzenți:***

**Angela Cartaleanu**, doctor în științe medicale, conferențiar universitar

**Ala Ojovan**, doctor în științe medicale, conferențiar universitar

***Consultant științific:***

**Dumitru Tintiuc**, doctor habilitat în științe medicale, profesor universitar

**DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAȚIONALE A CĂRȚII DIN REPUBLICA MOLDOVA**

**Tintiuc, Elena.**

Rolul managerilor privind motivarea angajaților în stomatologie: (Compendiu)/ Elena Tintiuc, Valeriu Fala ; consultant științific: Dumitru Tintiuc; Ministerul Sănătății al Republicii Moldova, Universitatea de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu” din Republica Moldova, Catedra de Stomatologie Terapeutică. – Chișinău: [S. n.], 2024 (Iprint Grup). – 52 p.

Referințe bibliogr.: p. 49-51 (21 tit.). – [100] ex.

ISBN 978-9975-82-359-3.

616.31:005.95

T 62

# CUPRINS

<b>Introducere</b>	<b>4</b>
<b>CAPITOLUL I.</b>	
<b>IMPACTUL RELAȚIILOR MANAGERIALE CA FACTOR PENTRU MOTIVAREA ANGAJAȚILOR.</b>	
<b>1.1 Aprecierea atitudinii privind relația dintre manager și echipă.</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Respectarea rolurilor manageriale în activitatea managerului eficient.</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Motivația nematerială a angajaților în acordarea asistenței stomatologice de performanță.</b>	<b>11</b>
<b>CAPITOLUL II.</b>	
<b>MOTIVAREA PERSONALULUI CA SURSĂ DE ENERGIE PENTRU REALIZAREA OBIECTIVELOR.</b>	
<b>2.1 Influența managementului motivațional asupra activității personalului.</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Practica managerială în activitatea medicului stomatolog.</b>	<b>19</b>
<b>2.3 Rolul motivației individuale în creșterea productivității muncii.</b>	<b>27</b>
<b>CAPITOLUL III.</b>	
<b>MOTIVAREA CA STIMUL PENTRU ANGAJAȚI SĂ LUCREZE LA CAPACITATE MAXIMĂ.</b>	<b>33</b>
<b>3.1 Aspectele pozitive și negative în motivarea angajaților întâlnite în management.</b>	<b>34</b>
<b>3.2 Semnele lipsei de motivație a angajaților la locul de muncă.</b>	<b>40</b>
<b>Concluzii.</b>	<b>47</b>
<b>Bibliografie.</b>	<b>49</b>

## INTRODUCERE

Motivația este energia care îl face pe individ să își atingă obiectivele. Aceasta este impulsul care îl determină să meargă mai departe atunci când toate circumstanțele din jurul său îi spun să ia o pauză.

Persoanele de succes, recunoscute pentru capacitatea de a își transforma visele în realitate își găsesc permanent surse de motivație, din nevoia de a avea o viață plină de sens.

Harbert Harris în „Cele 12 legi universale ale succesului” [15] definește motivația ca fiind inteligența care se identifică cu cele mai profunde sentimente asociate gândurilor. Aceasta reprezintă aspectul subconștient al fiecărui gând conștient. În sine, cuvântul motivație derivă de la substantivul „motiv”. Un motiv poate fi o nevoie, o dorință, o plăcere sau orice altceva ce determină un individ să acționeze. Așadar, motivația reprezintă procesul de stimulare a oamenilor să acționeze în vederea atingerii obiectivelor.

Motivația este importantă pentru toată lumea. Aceasta reprezintă prezența unui scop și dorința de succes. De regulă, atunci când o persoană este inspirată, atunci aceasta obține rezultate care depășesc așteptările și, implicit, îi crește gradul de motivație. Întrucât trăim într-o lume care se află în continuă expansiune și dezvoltare, este normal ca o persoană să se confrunte cu tot mai multe piedici. Unele obstacole din calea acestora sunt condiționate de factorii interni. Atunci când mintea și emoțiile sunt în echilibru, atunci vorbim despre o motivație intrinsecă pornită de la sine. Motivația extrinsecă este energia pe care individul o primește din exteriorul său. Și motivația extrinsecă are rolul său, dar nu poate

dura, deoarece când motivele acțiunilor individului se găsesc în exteriorul său, acestea pot fi mult mai ușor pierdute, decât atunci când se găsesc în interior.

Bernard Weiner [16] a apreciat că există trei componente esențiale ale unui motiv (teoria tridimensională) care sunt:

1. Stabilitatea – se concentrează, în esență, pe percepțiile personale cu privire la propriile abilități și performanțe;

2. Locul de control – are la bază înțelegerea factorilor care atenuază anumite circumstanțe și controlabilitate. Dacă locul de control al motivației de a câștiga mai mulți bani este în exteriorul individului, este firesc să atragă mai multă frustrare, întrucât apare impresia lipsei de control asupra circumstanțelor. Dacă motivația de a câștiga mai mulți bani are ca loc de control interiorul persoanei, aceasta va căuta orice mijloace de a își împlini misiunea și nu va aștepta soluții externe.

3. Controlabilitatea – determinată de încrederea subiectului în impactul pe care îl va avea acțiunea. O controlabilitate mică determină o motivație slabă.

De cele mai multe ori când vorbim despre motivație ne gândim la sfera profesională. Oamenii de succes, care dețin sau conduc afaceri impresionante sunt oameni determinați, deoarece au învățat abilitatea de a se motiva. Fiecare persoană este ea însăși responsabilă de gradul de ambiție pe care îl posedă și nu este deloc ușor de a fi hotărât. O persoană motivată este cea care se cunoaște, știe ce îi place, știe ce vrea și poate stabili obiective de îndeplinit încadrate în intervale definite de timp.

# **CAPITOLUL I.**

## **IMPACTUL RELAȚIILOR MANAGERIALE CA FACTOR PENTRU MOTIVAREA ANGAJAȚILOR**

### **1.1 Aprecierii atitudinii privind relația dintre manager și echipă**

Managerul desfășoară o activitate specifică profilului organizației și poziției ierarhice pe care o ocupă, având caracteristici psihologice impuse de personalitatea sa. Astfel, managerul poate fi un model pentru unii salariați, adoptând un stil propriu de conducere, dezvoltând o anumită cultură managerială. În acest caz managerul își asumă toate funcțiile managementului (planificarea, organizarea, comanda, coordonarea, controlul). Dacă organizația are succes, aceasta poate deveni mai complexă, întrunind relații verticale și orizontale între manageri (organizații cu manageri specializați). Din punct de vedere al poziției ocupate în ierarhia conducerii, există 3 categorii de manageri (piramida managerială).

**Managerii din prima linie (supervizor, manager, șef de secție, șef de birou etc.)** sunt cei care coordonează munca personalului executiv. Subordonații primei linii manageriale în structurile medicale stomatologice sunt medicii specialiști, asistenții medicali, cercetătorii și proiectanții, personalul auxiliar, contabilii etc. Managerii acestui nivel sunt responsabili de munca de bază a organizației și sunt zilnic în relație directă cu subordonații lor. Prima linie managerială formează conducerea operativă a organizației.

În majoritatea organizațiilor, **managerii nivelului 2** sunt cunoscuți sub numele de manageri de departament, asociație, directori ai instituțiilor medicale. Ei planifică, organizează, coordonează și controlează activitatea altor manageri, fiind totodată subordonați unui nivel managerial superior. Acest tip de manageri formează conducerea tactică a organizației. **La nivelul 3** se găsesc managerii care formează conducerea strategică. Această desemnare este reprezentativă pentru managementul funcțional. În cazul specializării orizontale, managerul funcțional răspunde de o anumită activitate, cum ar fi asistența medicală stomatologică, cercetare-dezvoltare, *marketing*, finanțe, personal.

Ierarhia are un rol semnificativ în relațiile dintre oameni și în felul în care aceștia comunică între ei. Relația șef-subaltern este una dintre cele mai importante și de bază dintre relațiile sociale. Formal, șeful are o oarecare putere în a recompensa sau a penaliza. Totuși, și subalternii, asociindu-se în mici grupuri, formează puterea colectivă față de care șeful rămâne dependent, neputând să-i concedieze pe toți, obligat fiind să le satisfacă cererile. Sarcina managerială este de a-i ajuta pe subalterni, să-i promoveze și într-un fel să le ridice nivelul de trai și să contribuie la realizarea obiectivelor instituției [2].

Cele mai multe interacțiuni dintre superior și subordonat sunt inițiate de șef și includ interacțiuni cu privire la muncă, comentarii asupra rezultatelor subordonaților, recomandări, sugestii pentru rezolvarea unor probleme. Relațiile organizatorice reprezintă ansamblul legăturilor, care se stabilesc între componentele primare și subdiviziunile structurate, care pot fi: relații de autoritate,

ierarhice, funcționale, de cooperare și control. Toate aceste activități specifice ale managerilor au ca principiu fundamental comunicarea. Pentru realizarea obiectivelor, se va baza pe următoarele funcții ale comunicării: de informare, de comandă și instruire, de influențare, convingere, îndrumare și sfătuire, de integrare și menținere.

Conflictul este un element distinct în structura vieții sociale. Conflictele sunt o parte integrantă a oricărei activități interumane. Prevenirea, înțelegerea și mai ales soluționarea lor constituie o preocupare importantă pentru manageri. A soluționa un conflict în mod eficient nu înseamnă a rezolva de fiecare dată problemele cu maximă satisfacție pentru ambele părți implicate. Abilitățile necesare managerilor pentru a trata eficient un conflict se bazează pe o bună comunicare și aceasta presupune diagnosticarea naturii conflictului, angajarea într-o confruntare, ascultarea și înțelegerea tuturor părților care descriu situația conflictuală creată. Un efort major trebuie îndreptat spre crearea condițiilor de compatibilitate între scopurile personale și cele organizaționale.

Relația dintre manager și echipa sa este foarte importantă în asigurarea și menținerea performanței atât la nivel individual cât și la nivel de colectiv. Managerul trebuie să se considere de fiecare dată ca parte a echipei, nu doar șeful ei. Managerul își câștigă poziția și autoritatea în fața angajaților nu prin funcția deținută, dar prin profesionalismul demonstrat, devotamentul la locul de muncă și exemplul propriu. Aceasta înseamnă că el trebuie să fie foarte atent la ceea ce spune și ce face. În cazul în care cuvintele și acțiunile managerului nu sunt în acord, atunci acest lucru afectează mult imaginea sa, și desigur – autoritatea. Astfel, dacă un manager



cere de la angajații săi să fie responsabili, să lucreze profesionist, să nu întârzie la serviciu etc., înseamnă că și managerul trebuie să respecte aceleași reguli.

## **1.2 Respectarea rolurilor manageriale în activitatea managerului eficient**

Fiecare manager, pe lângă rolul funcțional de șef al subdiviziunii, realizează și așa numite roluri sociale și manageriale. Henry Mintzberg este autorul teoriei manageriale. Autorul subliniază că fiecare manager, pentru a fi eficient în activitatea sa, trebuie să manifeste 10 roluri manageriale [1]:

- a) Roluri interpersonale – reprezentare, lider, relaționat;
- b) Roluri informaționale – monitorizare, diseminare, purtător de cuvânt;
- c) Roluri decizionale – întreprinzător, rezolvare de crize, alocări de resurse, negociator.

Mintzberg consideră, că managerul este actorul cel mai important într-o instituție, iar de calitatea managementului aplicat depinde succesul sau insuccesul acesteia [1].

Formula succesului managerial este redată de Kreiner:

$$S = A \times M \times O$$

unde succesul (S) este produsul dintre abilitatea managerială (A), motivația de a conduce (M) și oportunitatea conducerii (O). Formula este astfel concepută încât dacă unul dintre termeni este zero, succesul managerial devine nul.

Mai multe studii au fost efectuate în ceea ce privește imaginea managerului eficient în viziunea angajaților, astfel fiind identificate 7 caracteristici-cheie prin care se deosebesc managerii adevărați:

- Managerul ideal/eficient stabilește și comunică viziunea. El trebuie să explice clar „ce și cum trebuie de făcut” și „în ce mod obiectivele, sarcinile și atribuțiile de serviciu ale fiecărui funcționar contribuie la realizarea misiunii autorității publice”.
- Este profesionist în domeniul său. Acesta trebuie să știe ce, când și cum trebuie gestionată activitatea subdiviziunii și a angajaților în așa fel ca obiectivele stabilite să fie atinse în mod optimal.
- Reprezintă un model demn de urmat. Acesta trebuie să fie respectat de angajații săi prin autoritatea sa și nu prin frică. În acest context, managerul care conduce prin exemplul propriu, este un manager care motivează.
- Este simplu în abordare. Managerul care știe să comunice în mod simplu, clar și direct cu angajații săi, la fel motivează. Sarcinile sunt stabilite în mod clar și echitabil. Când vorbim despre echitate, ne referim la tendința unor manageri de a delega mai multe sarcini decât se cuvine. Acești angajați sunt sortiți să cadă pradă așa-numitului „sindrom al arderii” (engl. – *burnout*).
- Este pozitiv și optimist. Fiind pozitiv, managerul contribuie direct la formarea și menținerea unui climat psihologic pozitiv la locul de muncă.
- Înțelege oamenii. Doar printr-un management

participativ, caracterizat prin discuții între manager și angajați, realizate periodic și de la egal la egal, aceste necesități și așteptări pot fi identificate și realizate în modul corespunzător.

- Este integru, obiectiv și transparent.

În acest context, un manager bun se deosebește prin capacitatea de a:

1. Observa ceea ce alții nu observă;
2. Vede ce alții nu văd;
3. Prevedea anumite probleme în baza a ceea ce observă și vede.

Aceste variabile influențează motivația angajatului.

### **1.3 Motivația nematerială a angajaților în acordarea asistenței stomatologice de performanță**

Adesea, managerii se axează pe motivarea financiară ca fiind unica relevantă, însă acest tip de motivație este de scurtă durată. Motivarea nematerială determină starea angajatului pentru o perioadă mai îndelungată și duce la creșterea nivelului de profitabilitate a instituției [3]. Scopul principal al motivației nemateriale este crearea unei atmosfere plăcute și armonioase în cadrul organizației.

Motivarea nematerială a angajaților rezolvă probleme privind:

- Cele mai importante soluții obținute;
- Creșterea productivității angajaților cu un efort financiar redus;

- Reducerea absenteismului la locul de muncă;
- Creșterea implicării și a responsabilității angajaților față de muncă;
- Creșterea creativității și a proactivității salariaților în momentele critice pentru organizație;
- Creșterea spiritului competitiv și a ambiției angajaților;
- Îmbunătățirea imaginii instituției;
- Crearea unui mediu de lucru mai plăcut și coeziunea echipelor.

Creșterea motivației angajaților este un proces complex, consistent și depinde de mărimea organizației. În întreprinderile mici, managerul poate să-și cunoască bine fiecare angajat, însă pentru companiile mari, cu mulți angajați, cu mai multe departamente, cunoașterea fiecărui angajat de către managerul organizației nu mereu poate fi cea mai eficientă soluție. În această situație, managerii trebuie să organizeze diferite activități bazate pe creșterea spiritului de echipă care să întrunească întreaga organizație (*team building*), unde participanții sunt îndemnați să lucreze mai inteligent întru atingerea scopului propus.

Când instituția se află la etapa inițială, cel mai important instrument de motivare este entuziasmul angajaților, care include următoarele recomandări:

- Consolidarea bunei dispoziții, spiritului de echipă, conlucrării;
- Crearea unui climat de încredere și comunicare deschisă în cadrul instituției;

- Explicarea obiectivelor instituției angajaților și asigurarea faptului că au fost înțelese.

În timp ce instituția activează și se află la etapa de dezvoltare, concentrarea se recomandă a fi pe potențialul fiecărui angajat și pe recunoașterea meritelor fiecăruia, utilizând mai multe moduri de motivare:

- Încurajarea personalului să se implice în activități inovatoare și competiționale;
- Încurajarea angajaților să participe la luarea deciziilor care îi afectează;
- Investițiile în profesionalismul angajaților prin *training-uri* pentru dezvoltare personală și profesională;
- Implicarea angajaților în stabilirea propriului sistem de recompensă;
- Accentuarea și înregistrarea performanțelor angajaților, indiferent de importanța lor.

Există și multe modalități de motivație nematerială a personalului, cum ar fi:

- Cunoașterea mai bună a angajaților, a intereselor lor ca un catalizator în tactici motivaționale;
- Organizarea activităților de *team building* în afara orelor de lucru, care unește echipa și alimentează spiritul de echipă;
- Aprecierea angajaților pentru efortul depus cu metode care încurajează angajatul și îl motivează de a munci mai eficient;

- Ascultarea angajaților, ideile cărora pot fi utile și eficiente pentru succesul instituției.

Se mai recomandă și un șir de așa-numite „secrete” pentru a inspira activitatea zilnică a angajaților:

- Salutarea angajaților pe nume și crearea unei metode de salut unice și specifice;
- Folosirea cât mai des a afirmației „Mulțumesc”;
- Oferirea accesului la zile suplimentare de concediu sau la un grafic mai flexibil, axarea fiind nu pe orele lucrate, ci pe sarcinile îndeplinite și eficiența lor;
- Asigurarea timpului corespunzător pentru ascultarea angajaților, nu doar informarea lor;
- Dezvoltarea unei recompense speciale pentru fiecare angajat, recunoscându-le meritele;
- Aranjarea unei întâlniri o dată pe săptămână cu angajații;
- Oferirea posibilității angajaților de a veni cu propriile soluții la o problemă importantă etc.

Astfel, motivarea nematerială reprezintă o parte esențială a succesului organizației, iar promovarea confortului în condițiile de muncă contribuie la creșterea productivității și a satisfacției personale [1].

Un studiu realizat de compania internațională *Profiles* [4] a relevat faptul că angajații au părăsit locul de muncă din următoarele motive:

- 30% au fost nemulțumiți de management și modul în care au fost conduși;
- 25% au simțit că nu au fost deloc respectați pentru munca de calitate;
- 20% s-au plâns de posibilitățile limitate de avansare;
- 15% au invocat beneficiile ca fiind necorespunzătoare;
- 5% s-au plictisit de locul de muncă;
- 5% au invocat alte motive (pensionare, schimbare de carieră, călătorii).

În concluzie, dacă managerul își dorește performanță, eficiență și productivitate crescută, nu îi rămâne decât să țină cont de aceste exemple de bune practici, să fie atent dacă angajații sunt satisfăcuți de munca lor, de mediul de lucru, să creeze o atmosferă pozitivă și motivantă și un dialog deschis cu toți membrii echipei [4]

## **CAPITOLUL II.**

### **MOTIVAREA PERSONALULUI CA URSĂ DE ENERGIE PENTRU REALIZAREA OBIECTIVELOR**

#### **2.1 Influența managementului motivațional asupra activității personalului**

Motivația personalului reprezintă elementul cheie care determină și orientează angajații spre anumite rezultate [5]. De rând cu rezultatele funcției manageriale – organizarea, planificarea și controlul – motivarea contribuie în mod decisiv la realizarea obiectivelor organizaționale pe termen scurt și lung. Lipsa unei motivații adecvate a personalului generează o multitudine de probleme la nivel organizațional care se referă la: creșterea fluctuației personalului, creșterea absenteismului, reducerea productivității muncii, reducerea calității serviciilor, etc. Motivarea cu succes a salariaților se bazează mai mult pe o filosofie managerială. Cel mai important lucru o reprezintă atitudinea managerului față de oamenii pe care îi conduce și reacția acestora la un astfel de comportament. Un manager de succes creează un climat în care salariații pot aplica ei însuși voința de a spori productivitatea și performanțele lor [6].

În aceste condiții, pentru manageri este importantă rațiunea și rezultatul acțiunilor, cât și comportamentelor salariaților, care nu poate fi descoperită decât prin prisma motivelor ce le-au generat. Cunoașterea motivelor ajută atât la creșterea posibilităților de explicare și predicție a comportamentului uman, cât și la descifrarea valorii morale a acestuia [7].



Pentru atingerea unui asemenea scop, managerul, după cum consideră unii autori, dispune de o serie de „instrumente”, cum ar fi:

- Potențarea încrederii în sine a lucrătorilor, cu scopul ca aceștia să devină motivați pentru implicare în activități complexe;
- Valorificarea muncii prin crearea de oportunități pentru obținerea satisfacției și evitarea insatisfacției în muncă sau prin constituirea unui climat de apreciere a muncii bine făcute;
- Asigurarea competiției constructive;
- Asigurarea unui sistem de salarizare stimulativ;
- Practicarea pe scară largă a delegării etc.

Pornind de la cele menționate, unii autori în domeniu sunt de părere că managementul motivațional presupune că motivarea este obținută de acei manageri din cadrul organizației care comunică angajaților o viziune clară vizavi de scopurile generale, precum și de responsabilitățile fiecărui angajat. Alți cercetători sunt de părerea că un management motivațional este generat de o abordare participativă a angajaților. Astfel, deciziile sau schimbările majore luate la nivelul organizației, la care nu participă majoritatea angajaților sau cel puțin nu se solicită opinia acestora, pot fi supuse reacțiilor de respingere sau pot fi sortite eșecului.

Etapele managementului motivațional la nivelul organizației pot fi considerate [6]:

- Elaborarea programelor motivaționale;
- Organizarea activităților într-un mod care ar suscita interesul angajaților și ar contribui la adoptarea unui comportament motivațional pozitiv al acestora;
- Implementarea politicilor și strategiilor motivaționale elaborate;
- Evaluarea comportamentală a angajaților, cât și a performanțelor acestora ca rezultat al implementării unei politici motivaționale adecvate.

Rezultatul motivării se află în legătură directă cu satisfacția în procesul de muncă [7]. Pentru a spori motivația, unii autori vorbesc despre următoarele aspecte ale satisfacției:

- Independența gândirii și acțiunii;
- Realizarea de sine;
- Participarea la stabilirea metodelor de lucru;
- Sentimentul de a fi informat;
- Sentimentul de stimă în poziția pe care o are;
- Dezvoltarea personală;
- Participarea la stabilirea scopurilor și obiectivelor;
- Sentimentul de prestigiu;
- Autoritatea atașată la poziția pe care o deține;
- Ocazia de a-și dezvolta relațiile;
- Ocazia de a ajuta alți colegi.

Astfel, satisfacția și insatisfacția în muncă rezidă de cele mai multe ori în motivarea angajaților.

## **2.2 Practica managerială în activitatea medicului stomatolog**

### **a. Cunoștințele medicului stomatolog care practică managementul**

Activitatea eficientă și succesul instituțiilor medicale stomatologice, în cea mai mare parte, sunt motivate și percepute prin prisma legislației, precum și a pieței care determină specificul serviciului [8]. Un medic specialist implicat în activitatea managerială stomatologică trebuie să cunoască bine structura, cerințele și necesitățile populației deservite, elementele procesului de comunicare și motivare a angajaților, care sunt orientați să activeze pentru realizarea scopurilor și obiectivelor instituției medicale.

Nu mai puțin important este ca medicul implicat într-o practică managerială bazată pe principiul de concurență să înțeleagă că pacientul are dreptul de a alege serviciul stomatologic într-o instituție medicală publică sau privată. În aceste condiții de liberă alegere, pacientul va acorda prioritate instituției respective atunci când va fi mulțumit de rezultatele tratamentului și a serviciilor acordate, satisfăcut de recomandările propuse în conformitate cu starea sănătății pacientului și a posibilităților de convingere ale specialistului. Pentru a atrage pacienții, medicul stomatolog trebuie să dezvolte capacități de comunicare, minimizare a erorilor, ascultare a pacientului, respectare a normelor etice și deontologice,

să aibă o gândire creativă și de perspectivă în relațiile economice pentru atingerea scopului financiar.

Utilizarea unuia sau altui stil managerial în practica stomatologică determină succesul profesional. Un medic implicat în activitatea managerială stomatologică poate utiliza următoarele stiluri de conducere:

- **Autoritar** – membrii echipei nu sunt implicați în luarea deciziilor, executând întocmai ordinele primite;
- **Liberal** – membrii echipei nu sunt interesați și motivați în responsabilitatea de a-și face munca bine. Acest stil managerial poate duce la falimentul instituției;
- **Participativ (colegial)** – este cel mai avantajos pentru practica stomatologică și nu doar. Membrii echipei stomatologice sunt implicați în luarea deciziilor pentru realizarea scopurilor și obiectivelor instituției.

Astfel, se poate concluziona că echipa stomatologică este un tot întreg, care acordă pacienților servicii de calitate în corespundere și în raport cu un cost benefic favorabil.

## **b. Managementul comunicării**

Eșecul unei echipe (Andrei Lesenciuc) poate avea loc în proporție de 70-80% din cauza lipsei de comunicare dintre membrii echipei și doar în 20-30% din cauza lipsei de informații profesionale. Pentru a se realiza o comunicare eficientă cu pacientul este absolut necesar ca medicii să-și dezvolte abilitățile de comunicare. [17]

Aptitudinile de comunicare managerială și de comunicare

cu pacientul sunt individuale fiecărui medic, membru al echipei și pot fi următoarele: amabilitatea, carisma, încrederea, entuziasmul, corectitudinea, simțul recunoașterii, tendințe spre experimentare și altele.

Mai mulți specialiști au ajuns la concluzia că elementele manageriale principale în activitatea medicului stomatolog sunt:

- Comunicarea în echipă (ocupă aproximativ 30% din timpul de lucru);
- Planificarea (aproximativ 30% din timpul de lucru);
- Comunicarea cu cei din jur (ocupă aproximativ 20% din timpul de lucru);
- Managementul resurselor umane – motivare, încurajare, consiliere/disciplinare, conflicte, angajare de personal – ocupă aproximativ 20% din timpul de lucru.

În activitatea stomatologică managerul se bazează pe următoarele **funcții ale comunicării**:

- Funcția de informare (internă și externă);
- Funcția de comandă și instruire;
- Funcția de influențare și convingere;
- Funcția de integrare și menținere.

Studiile invocate ne demonstrează că 75% din timpul unei zile de muncă - vorbim și ascultăm; 75% din ceea ce auzim, auzim imprecis; 75% din ceea ce auzim cu acuratețe, uităm în următoarele 3 săptămâni. În mediu, un manager consumă 70% din timpul de

lucru pentru comunicare, având aproximativ următoarea structură:  
16% - scrie; 30% - vorbește; 45% - ascultă, altele – 9%.

### **Tipurile posibile de comunicare:**

- 1. Comunicare orală** – principala formă de comunicare. Circa 75% din schimbul de informație se realizează oral;
- 2. Comunicarea în scris** – abilitatea de a exprima cu claritate și corectitudine gândurile într-un mesaj scris;
- 3. Comunicarea operațională:**
  - a. internă;
  - b. externă;
  - c. interpersonală;
- 4. Comunicarea formală:**
  - a. descendentă – circulă pe canale ierarhice, de la nivelele superioare spre cele inferioare;
  - b. ascendentă – circulă de la subordonați la șefi;
  - c. orizontală – circulă informația între persoane de același nivel;
- 5. Comunicarea nonverbală:**
  - a. expresiile faciale;
  - b. calitățile vocii;
  - c. gesturile și poziția corpului, de exemplu:
    - i. O mână pe gură – plictiseală;
    - ii. Mâinile în cap – disperare, uimire;
    - iii. Mâinile în șolduri – mânie, indiferență;
    - iv. Mâinile ridicate în afară – neîncredere;
    - v. Mâinile încrucișate – închis comunicării;

- vi. Arătător întins – autoritate;
- vii. Umeri ridicați – indiferență, necunoaștere.

Calitatea comunicării poate fi determinată de noile tehnologii informaționale, mobila, biroul managerului, mulțumirea, premiile, procesul de verificare a mesajelor, a înțelegerii corecte a semnificației lor (*feedback-ul* comunicării) etc.

### **Bariere în comunicare, pot fi:**

- **percepția** – neînțelegerea mesajului;
- **emoțiile** – mânie, jignire, bucurie, teamă, tristețe etc.;
- **încrederea și credibilitatea** – exprimă înțelesul și valoarea mesajului;
- **dificultățile de ascultare** – pentru a asculta este necesar de a gândi și nu doar a auzi;
- **filtrajul** – accentuarea aspectelor pozitive și trecerea sub tăcere a părților negative;
- **supraîncărcarea cu informație;**
- **mediul de comunicare;**
- **locul și timpul comunicării.**

### **c. Managementul conflictelor**

**Conflictul** este o formă de opoziție centrată pe adevăr, bazată pe incompatibilitatea scopurilor, intențiilor și valorilor părților oponente (Mihaela Vlăsceanu). [18]

### **Sursele conflictului:**

- Discrepanțele din cultura organizațională (între sisteme de valori și norme, între modele comportamentale etc.)  
Exemplu: conflict dintre noul director, adept al unui management autoritar și membrii organizației, care favorizează stilul managerial consultativ (democrat);
- Percepțiile greșite (diferențe de intenții și interese, dar și persistența unei imagini „diabolice” despre adversar);
- Competiția exacerbată (distribuirea unor resurse limitate necesare activității persoanelor). Exemplu: controversele între diferite grupuri sau persoane legate de utilizarea copiatorului, calculatoarelor, telefonului etc.;
- Criteriile diferite de definire a performanței. Exemplu: două părți apreciază diferit prioritățile de dezvoltare, finanțare, apreciere profesională etc.
- Diferențele de mediu înconjurător sau de ambianță. Exemplu: conflict între angajații de birou și cei „de teren”, privind criteriile de evaluare.

### **Cauzele conflictului pot fi:**

- Deteriorarea relației profesionale (aroganța, nerecunoașterea nevoilor de dezvoltare profesională a celorlalți, abuz de putere etc.);
- Probleme emoționale (stare de spirit, probleme familiale etc.);
- Competiție pentru resurse – atunci când resursele sunt limitate.



## **Tipuri de conflicte profesionale:**

- Conflict intrapersonal (în interiorul subiectului);
- Conflict interpersonal;
- Conflict intragrup;
- Conflict intergrupuri;
- Ambiguitatea definirii ariilor de autoritate și responsabilitate (conflictul între diferite nivele ierarhice, privind rezolvarea plângerilor personalului sau în legătură cu utilizarea fondurilor primite).

În rezolvarea conflictelor este important de a pleda pentru abordarea pozitivă a conflictelor, care se consideră singura metodă adecvată schimbărilor rapide și profunde pe care le trăiește instituția.

## **Care sunt opțiunile strategice în rezolvarea conflictelor?**

Abordarea clasică (Ana Stoica Constantin) propune mai multe căi de **rezolvare a conflictelor**: [19]

1. **Stăpânirea** – soluționarea lui în favoarea unei părți, care este complet satisfăcută, în timp ce cealaltă parte este complet nesatisfăcută;
2. **Compromisul** – satisfacerea ambelor părți;
3. **Integrarea** – satisfacerea completă a ambelor părți (evident, soluția ideală);
4. **Separarea** părților aflate în conflict;
5. **Apelul la scopuri**-amenințări supraordonate – cooperarea părților;
6. **Apelul** la cea de-a treia parte (consilierea) poate fi sub mai multe forme:

- a. **Inchizițională** – cea de-a treia parte interoghează părțile, după care dă un verdict final obligatoriu;
- b. **Arbitrajul** – cea de-a treia parte se informează asupra situației conflictuale, audiază părțile și ia o decizie finală obligatorie;
- c. **Medierea** – cea de-a treia parte are un rol consultativ și menirea de a furniza recomandări care nu sunt decât orientative pentru părțile în conflict.
- d. **Conflictuală:**
  - i. abordarea conflictelor din perspectiva „pozitivă” - asigură posibilitatea unei recentrări atitudinale și a unei clarificări situaționale (Bernard);
  - ii. autentificarea și sinceritatea – cu evitarea afectării personale și luarea în considerare a reacțiilor indivizilor aflați în conflict. Oamenii vor accepta o hotărâre, chiar dacă nu sunt de acord cu ea, motivând corespunzător toate deciziile importante adoptate;
  - iii. conducerea de tip participativ (democrată);
  - iv. flexibilitatea stilurilor manageriale;
  - v. evitarea procedurilor de decizie majoritare (prin vot) care duc la divizarea colectivului și în sfârșit la acutizarea conflictului;
  - vi. evitarea situațiilor de tip „câștig/pierdere” și găsirea unei soluții de tip „câștig/câștig”;
  - vii. utilizarea complexă a negocierii.

## 2.3 Rolul motivației individuale în creșterea productivității muncii

Productivitatea muncii este un factor esențial în sporirea creșterii economice, în determinarea nivelului de trai și gradului de bunăstare a factorului uman. Productivitatea se calculează ca raport între *input-uri* (volumul măsurat al intrărilor) și *output-uri* (volumul măsurat al producției), care constituie indicatori de bază în analiza performanței unor servicii profesionale [10].

În condițiile actuale, pentru organizarea eficientă a unei instituții este nevoie de angajați responsabili, care să poată să își manifeste personalitatea cu ajutorul muncii. Din întregul grup de lucru al întreprinderii, numai acei angajați, care înțeleg clar semnificația productivității muncii, se pot baza pe obținerea unor rezultate remarcabile și combina în mod rezonabil obiectivele lor personale cu obiectivele întreprinderii. Crearea unor astfel de relații între lucrători este sarcina managementului motivațional.

Etapa actuală a tranziției de la economia planificată central la o economie de piață necesită schimbări în toate sferile activității economice, în principal tranziția către noi metode de gestionare mai eficiente. Aceasta, desigur, ridică problema organizării producției (serviciilor) într-un mod special, impune cerințe calitativ noi procesului de gestionare a personalului. Evident, sarcina managerului la toate nivelurile managementului este de a atinge obiectivele organizației. Pentru a conecta o persoană la soluția unei anumite probleme, trebuie să știm și să înțelegem bine ce anume o motivează, ce o determină să acționeze, atunci când îndeplinește o anumită sarcină în muncă.

Toți oamenii muncesc pentru ceva. Unii pentru bani, alții – pentru faimă, alții – pentru putere, alții pur și simplu își iubesc munca. Acestea și multe alte circumstanțe care determină o persoană să fie activă se numesc motive, iar aplicarea lor se numește **motivație**.

Motivele care obligă o persoană să depună eforturi maxime pentru a lucra sunt greu de determinat, sunt foarte diverse și complexe. Unii oameni fac muncă ușoară și sunt nemulțumiți, în timp ce alții lucrează din greu și primesc satisfacție. Ce trebuie de făcut pentru ca oamenii să lucreze mai bine și mai productiv ? Cum o persoană își poate face munca mai atractivă? Cum se automotivează pentru a munci? Aceste întrebări și altele similare sunt întotdeauna relevante în orice domeniu de activitate. Conducerea unei organizații poate dezvolta planuri și strategii excelente, poate instala cele mai avansate echipamente și utiliza cea mai bună tehnologie. Toate acestea nu pot avea succes dacă membrii organizației acționează necorespunzător, dacă nu fac față responsabilităților, nu se comportă în echipă într-un mod adecvat la realizarea obiectivelor organizației. Obligarea mecanică la muncă nu poate da rezultate pozitive, chiar dacă o persoană poate fi controlată corespunzător. Dacă este înțeles bine ce motivează o persoană, ce o determină să acționeze, efectuând o anumită muncă, se poate construi managementul unei persoane în așa fel încât ea însăși să depună efort pentru a își îndeplini atribuțiile în cel mai bun și mai eficient mod posibil [8].

Motivele care determină participarea unei persoane la muncă sunt **dorința, capacitățile, calificările și motivația**. Nevoile (conform clasificăției lui Maslow) și motivele sunt implicate în procesul motivației. Nevoile sunt motivații interne pentru acțiune.

Procesul de motivație în sine se încheie cu dezvoltarea unui motiv care determină disponibilitatea individului de a implementa procesul de muncă cu eficiență variabilă. În cadrul motivației în sine, pe lângă necesități, sunt implicate, de asemenea, orientarea spre valoare, credințele și punctele de vedere. Motivația nu este un fapt cu adevărat observabil, este un concept construit, adică motivația nu poate fi observată direct sau determinată empiric. O concluzie poate fi făcută despre aceasta numai pe baza comportamentului sau declarațiilor persoanelor observate.

Motive („*motif*” – franceză, un stimulent) este un set de cauze de conducere mentală, care determină comportamentul, acțiunea și activitatea oamenilor. Motivele se bazează pe nevoi, interese, înclinații și credințe. Motivul nu numai că determină o persoană să acționeze, ci determină și modul în care această acțiune va fi realizată. Înțelegerea motivelor face posibil ca managerul să realizeze motivele subiective de conducere care ghidează persoana în activitățile sale.

Comportamentul uman este determinat nu de un singur motiv, ci de totalitatea lor, ele putând fi într-o anumită relație în funcție de gradul de influență asupra comportamentului uman. Starea diferitelor motive, care determină comportamentul oamenilor, formează structura sa motivațională individuală pentru fiecare persoană și este determinată de mulți factori: nivelul de bunăstare, statutul social, calificările, poziția, orientările, valorile etc. Structura motivațională a unui individ are o anumită stabilitate.

Un manager, știind ce motive stau la baza acțiunilor subordonaților săi, poate încerca să dezvolte un sistem eficient de

forme și metode de management uman. Motivația este nucleul și fundamentul de management uman. Motivația eficientă ajută la satisfacerea nevoilor angajaților, dirijându-le activitățile în direcția necesară organizației. Aceasta înseamnă că oamenii în timp ce lucrează, au posibilitatea de a-și satisface nevoile fiziologice, sociale și psihologice. Conducerea trebuie să adapteze sistemul la condițiile schimbătoare, să prezinte neajunsurile sale și să se pregătească pentru a le compensa. Totodată, atunci când se crează un sistem de motivație eficient, managerul trebuie să ia în considerare o serie de factori, care complică acest proces:

- **Inexactitatea motivelor.** Liderul poate presupune doar ce motive sunt la locul de muncă;
- **Grad diferit de influență al aceluiași motive asupra diferitor persoane.** Același motiv va afecta comportamentul oamenilor în moduri diferite;
- **Nu există o legătură echivocă între motivație și rezultatul final,** deoarece aici intervin mulți factori aleatorii, cum ar fi capacitatea, starea de spirit, înțelegerea situației, influența terțelor.

Decalajul dintre motivație și rezultate dă naștere unei probleme serioase de management. Analizând teoria motivației, e posibil de a obține o serie de reguli, care îl vor ajuta pe manager să realizeze o serie de comportamente și caracteristici pentru a promova echilibrul și fluxul de creativitate [9]:

- Orientarea și adaptarea continuă la cererea pieței.  
Compania creativă este întotdeauna deschisă la

schimbările din mediul înconjurător, se adaptează la ele și chiar le provoacă uneori;

- Flexibilitatea este o condiție obligatorie pentru companii, dacă doresc să-și mențină poziția pe piață și nivelul de competitivitate ridicat;
- *Leadership-ul* participativ și proactiv impulsionează colaborarea strânsă între angajat și angajator;
- Motivarea este un factor prezent în cadrul companiilor creative, atât ca stimulent financiar, cât și ca recunoaștere în cadrul unui grup. Un factor uman motivat corespunzător este motorul creșterii economice;
- Managementul *Kaizen*, *Veronica Butnaru* (secretul eficienței japoneze), este o metodă de promovare a inovării la care participă toți cei implicați. Nu contează ierarhia, contează valoarea adăugată produsă de inteligența și forța de acțiune creativă a fiecăruia pentru a crește puterea grupului (20).

Sporirea productivității muncii este direct proporțională cu nivelul de satisfacție și fericire a forței de muncă implicată. Portretul angajatului fericit-productiv este un individ înțelept, fericit, generator de idei, abil și responsabil. Acești angajați productivi sunt extrem de deschiși și se adaptează fără mari dificultăți la schimbările la locul de muncă, își determină obiective clare și își planifică eficient activitățile. Studiile efectuate în cadrul Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE, 2015) subliniază că productivitatea poate fi generată dacă există

o motivație puternică a individului. În secolul al XXI-lea, studiile și raționamentul fără motivație, creativitate și talent nu mai dau roade în procesul economic. Trecerea de la *Homo economicus* la *Homo talentus* și *Learnability* (Mara Swan,2016) este un „must” al omenirii, o cerință obligatorie pentru a rămâne conectat în circuitul global [7,9,10].



## **CAPITOLUL III.**

### **MOTIVAȚIA CA STIMUL PENTRU ANGAJAȚI SĂ LUCREZE LA CAPACITATE MAXIMĂ**

Practica managerială ne demonstrează că pentru ca un angajat să se simte motivat de mediul în care lucrează are nevoie de:

- o stimulare financiară care să-i acopere nevoile;
- o motivare profundă privind însemnătatea afacerii în echipă și obiectivele pe termen lung;
- o atmosferă plăcută, productivă cu o cultură organizațională sănătoasă;
- un mediu deschis la *feedback* și care încurajează recunoștința performanțelor;
- deschidere de noi inițiative, propuneri și acțiuni practice.

Pentru liderii echipelor, motivarea personalului este o prioritate, astfel inițiativele în mediul de lucru pot fi sub mai multe forme: inițiative legate de produs, inițiative legate de proces, inițiative organizaționale, inițiative creative și de marketing [11].

Pentru a fi profitabilă și a avea viitor, o afacere trebuie să îndeplinească o serie de condiții esențiale: să aibă manageri competenți, angajați dedicați, o misiune bine stabilită și să aducă inovații în mod constant. Asta înseamnă că obiectivele de afaceri stabilite de companie au șanse tot mai mari să fie îndeplinite. Iată doar câteva motive care subliniază importanța unor angajați mulțumiți:

- Angajații sunt mai eficienți;
- Apare satisfacția la locul de muncă;
- Se creează o echipă unită și productivă;
- Talentele rămân în companie;
- Angajații capabili preiau responsabilități mai mari;
- Mediul de lucru este propice dezvoltării.

În activitatea managerială mai frecvent sunt folosite două tipuri de motivație: materială – care este asociată cu recompense, stimulente și pedepse financiare, care ajută ca angajații să lucreze mai eficient pentru a-și atinge obiectivele: intangibilă – prevede o recompensă orală de către manager. Laudele publice sau personale din partea managerului sunt foarte eficiente pentru motivarea angajatului [14].

### **3.1 Aspecte pozitive și negative pentru motivarea angajaților întâlnite în management**

Managementul resurselor umane (MRU) reprezintă un ansamblu de activități, realizate la nivel organizațional și care permite folosirea cât mai eficientă a oamenilor, angajați ai respectivei autorități, pentru a atinge atât scopurile generale organizaționale cât și cele individuale [11].

Angajații cărora le lipsește motivația își îndeplinesc atribuțiile superficial, prin urmare au un aport nesemnificativ la îndeplinirea obiectivelor și reprezintă, implicit, o investiție financiară neprofitabilă. Se recomandă 13 idei de motivare a angajaților care cresc performanța instituției [16]:

- A oferi angajaților oportunități de avansare;
- A fi sincer și transparent cu angajații, astfel creând relații de încredere, care vor crește motivația și loialitatea angajaților;
- A le arăta angajaților că reușitele lor sunt apreciate, în acest caz orice persoană își dorește să-i fie recunoscute meritele, din păcate acest lucru este probabil cel mai neglijat în mediul profesional;
- A oferi angajaților ocazia să dea un *feedback*. Acest lucru nu va afecta autoritatea managerului, ci dimpotrivă, angajații vor aprecia faptul că sunt încurajați să-și exprime opiniile;
- A stabili obiective de performanță care responsabilizează și motivează angajații pentru a le oferi un scop, există și instrumente de evaluare, în baza cărora se stabilesc eventualele promovări, concedii sau mărituri salariale;
- A afla ce îl motivează pe fiecare angajat în parte, se recomandă organizarea discuțiilor în mod periodic cu fiecare dintre angajați, rezultatele folosindu-le pentru a stabili tacticile care urmează a fi aplicate;
- A respecta raportul muncă – timp liber;
- A încuraja angajații să fie autonomi și să-și asume responsabilitățile. Dacă se recurge la *micromanagement* și se încearcă să controlul excesiv al angajaților, va fi obținut efectul opus – vor fi demotivați și demoralizați;
- A prezenta angajaților imaginea de ansamblu, astfel insuflându-le spiritul de echipă și aceștia se vor simți

- mult mai apropiați unii de alții;
- A combate plictiseala la lucru, încercând de introdus periodic elemente de noutate în rutina angajaților;
  - De organizat *training-uri*, care să le dezvolte abilitățile angajaților și să-i motiveze să învețe lucruri noi;
  - De a asigura angajaților o atmosferă pozitivă la birou prin organizarea pe cât posibil a unor evenimente de tip team building, celebrând sărbătorile și reușitele la nivel de instituție;
  - De a oferi recompense salariale pe măsura muncii depuse, astfel managerul asigurându-se că stabilește salariile angajaților în funcție de responsabilitățile postului și acordă măsuri atunci când aceștia preiau mai multe responsabilități. Nici opusul nu este de dorit – un angajat, care are un salariu mult prea mare pentru atribuțiile sale, nu va fi motivat să evolueze.

Motivația angajaților influențează direct rezultatele organizației, așa că toți angajatorii ar trebui să investească timp și resurse în acest aspect. Dacă angajații lucrează într-un mediu plăcut și sunt încurajați să evolueze, își vor îndeplini sarcinile zilnice cu succes.

Pentru o activitate mai eficientă a organizației este necesar de a dispune de cunoștințele necesare pentru gestionarea proceselor de motivare și stimulare a angajaților. Pentru aceasta este necesar de a înțelege mai bine diferența dintre motiv, motivație și stimulare a activităților [13]:

**Motivul** este motorul intern, făcând o persoană să facă anumite acțiuni, care se bazează pe: bunăstarea sigură și materială, recunoașterea publică sau autoexprimare. Pentru a înțelege această problemă, este important de determinat ce îi motivează pe oameni să lucreze.

Realizarea bunăstării materiale reprezintă rolul principal pentru obținerea mai cantitativă de remunerare, permițând astfel unui angajat să-și realizeze obiectivele de viață.

Recunoașterea profesionalismului din partea echipei și a conducerii, dar și valorificarea rezultatelor profesionale, contribuie direct la dezvoltarea organizației. Statutul social, implicarea activă în lucrul de echipă, cu implementarea atribuțiilor personale, poate duce la aspirații spre poziții de conducere. Angajații cu abilități de conducere aleg sarcini în care își pot demonstra capacitățile organizaționale, concurente cu alte persoane[13].

**Motivația** este un complex de factori, care activează dezvoltarea unei persoane la realizarea scopului. Exemplu: „Câștigați atât de mulți bani pentru a asigura educația copiilor într-o școală privată”, „Vreau să lucrez în instituție pentru că mă pot dezvolta în ea profesional și să fac o carieră în specialitatea mea”, „Avem nevoie de muncă pentru a câștiga și a deschide o afacere”.

Totalitatea motivelor creează anumite tipuri de motivație a forței de muncă a angajaților:

- Orientare la valorile materiale ca un tip de motivare ce se concentrează pe valoarea salariilor, disponibilitatea

- plăților suplimentare, furnizarea de compensații, beneficii, în caz contrar angajatul poate reduce eficiența;
- Orientare pentru valorile intangibile. Pentru angajați cu acest tip de motivație este important să primească *feedback* cu privire la rezultatele muncii, obținând o evaluare a profesionalismului;
  - Tipul mixt în care valorile materiale și beneficiile necorporale sunt la fel de importante pentru un specialist.

**Stimularea** este o inducție externă, care compensează o persoană să efectueze acțiuni. Stimulentele sunt împărțite în 2 grupuri de bază: *material și intangibil*.

### **Motivarea și stimularea – concepte universale.**

Principala diferență între motivare și stimulare este impactul extern asupra comportamentului angajaților. Formarea unui sistem perfect echilibrat, care satisface toate nevoile angajaților este o sarcină practic nerealistă. Dar este posibil de a apropia idealul, dacă este înțeles mecanismul complex pentru formarea motivației și conștientizată eficacitatea stimulentele utilizate.

Determinarea incorectă a nevoilor și a motivelor de conducere ale angajatului va duce la faptul că stimulentele selectate nu vor avea impactul necesar. Utilizarea unor stimulente specifice ar trebui să ia în considerare motivele și nevoile angajatului. Stimularea trebuie să fie sistematică, dozată, cuprinzătoare. Abuzul de stimulente negative conduce la pierderea motivației de a-și îndeplini sarcinile. Folosind

stimularea și motivația, este posibilă creșterea productivității muncii.

Managerii, în procesul de realizare a funcției de motivare a angajaților, trebuie să poată identifica nevoile angajaților și să creeze condiții care vor permite îndeplinirea acestor nevoi pentru o muncă mai bună. În același timp, este dificil de determinat adevăratele motive care fac ca lucrul să fie efectuat la capacitate maximă, din mai multe cauze: dinamismul tot mai mare și complexitatea nevoilor, cererile, dorințele și așteptările personalului pentru organizație și locul de muncă, lipsa posibilităților de utilizare a modelelor moderne de motivare a angajaților etc.

Factorul de succes suplimentar este recrutarea de personal cu auto-admirație internă. Lucrătorii energici, activi și cu inițiativă sunt o cheie pentru succes, astfel încât un sistem de stimulare a personalului constituit este cea mai importantă sarcină a politicii de personal.

În general, se disting următoarele tipuri de stimulente intangibile ale personalului [16]:

- Stimulente sociale, care includ asigurarea medicală, posibilitatea de învățare și dezvoltare, desemnarea perspectivelor de creștere a carierei, participarea la conducerea echipei, etc.;
- Stimulente psihologice care se bazează pe nevoile fiecărei persoane în comunicare, pe metode intangibile de motivare psihologică, pe interesele tuturor angajaților, pe autoritatea liderului și pe evenimentele corporative regulate;

- Stimulente morale ce prevăd instrumente eficiente de recunoaștere a meritului, folosirea laudei publice orale;
- Stimulente organizaționale care se manifestă prin îngrijirea angajatului (organizarea locului de muncă, nutriție și odihnă în timpul pauzelor);
- Participare la management – atragerea subordonaților pentru a primi și dezvolta decizii, solicitarea opiniei mai întâi acelor experimentați, informarea completă și la timp a angajaților cu privire la starea de lucru în cadrul organizației;
- Paternalism sau îngrijire pentru angajați – esența acestei abordări este în construirea unui sistem bazat pe îngrijire, atitudine parentală față de angajații săi.

Pentru a obține starea de spirit dorită a personalului, există două forme de încurajare – stimularea materială și nematerială a personalului. În cazul primei opțiuni, totul este extrem de clar, atunci partea morală a problemei de promovare a angajaților nu este întotdeauna implementată în mod corespunzător. Compania poate obține o îmbunătățire reală a indicatorilor, fără investiții financiare, prin crearea unui mediu favorabil de înaltă calitate, în care fiecare angajat va simți valoarea muncii sale și va primi o remunerare morală adecvată.

### **3.2 Semnele lipsei de motivație a angajaților la locul de muncă**

Cele mai importante semne, care semnaleză că un angajat nu mai este motivat suficient să lucreze pentru companie [1]:



- Productivitatea redusă pe o perioadă mai lungă este cel mai vizibil semn al unui angajat demotivat: nu mai lucrează eficient, ratează termenele-limită, se pierde în detalii lipsite de importanță și are mereu nevoie de indicații suplimentare;
- Grad ridicat de absenteeism;
- Modificări comportamentale și de personalitate –un semn de alarmă legat de starea de spirit a angajaților și de nivelul de motivare a acestora;
- *Feedback* sau critici necorespunzătoare;
- Atmosferă apăsătoare la birou, remarcată prin liniște. Dacă durează prea mult timp, e un semn clar că angajații sunt nemotivați și nu păstrează o atmosferă relaxată și veselă, ne mai interacționând între ei;
- Alți angajați care nu mai lucrează eficient. Dacă unul dintre angajați este demoralizat, lipsit de entuziasm și demotivat, această stare de spirit se poate răsfrânge și asupra altor angajați;
- Absența dorinței de a învăța lucruri noi. Un salariat care și-a pierdut motivația nu va mai avea niciun chef de a învăța lucruri noi și va fi lovit de apatie și indiferență.

Lipsa de motivație a angajaților poate să aibă una sau mai multe cauze: externe (probleme de familie, un stil de viață dezordonat, o carieră aleasă greșit etc.); interne, care țin de management, de condițiile de lucru etc.

Managementul invaziv are loc atunci când managerii se implică în activitățile mărunte, dar esențiale pentru a ajuta echipa să obțină

cele mai bune rezultate. Cu toate acestea, *micromanagementul* poate avea efecte negative asupra angajaților:

- Nesiguranța locului de muncă;
- Lipsa de încredere în conducere;
- Absența recompenselor și a beneficiilor;
- Mediu de lucru tensionat;
- Plictiseala.

Așadar, cel mai important lucru este de a demonstra empatie și a rămâne mereu atenți la motivația și dispoziția angajaților [8].

Atunci când angajatorul nu înțelege importanța motivației, se întâmplă exact opusul: angajații devin indiferenți, nu mai muncesc cu atât de mult spor, iar productivitatea scade. Acestea sunt cauzate adesea de strategiile de management mai puțin orientate către oameni, cum ar fi: lipsa de experiență în ceea ce privește lucrul cu personalul, lipsa unor viziuni clare privind posibilitățile de dezvoltare a carierei și creștere în cadrul organizației, nesiguranța locului de muncă, prezența unui *leadership* defectuos, cu o atitudine negativă către angajați [8].

Demotivarea este un proces întâlnit în cadrul organizațional, managerii considerând că este unul dintre motivele de bază pentru care angajații nu-și realizează sarcinile. În acest caz un pas important este înțelegerea, atât de către manager, cât și de către angajați, a ceea ce înseamnă să fii motivat. În cele mai multe cazuri, demotivarea este echivalentă cu lipsa de implicare în sarcini, întârzierea la serviciu, depășirea termenelor limită, neparticiparea activă la realizarea obiectivelor generale a organizației. Astfel, se

poate de considerat că demotivarea este „eticheta” pentru lucruri, care nu au mers bine.

Demotivarea angajatului poate fi explicată prin câteva motive:

- **Viziune deformată** – managerii au tendința de a-i percepe pe ceilalți prin prisma propriilor competențe, analizând comportamentul subordonaților numai dintr-o singură perspectivă;
- **Nerăbdare** – managerii au de obicei o viață aglomerată și activă, preferând să interpreteze lucrurile prin metoda cea mai facilă;
- Împărțirea strictă a oamenilor pe categorii – poate în mod abuziv, conduce la omiterea unui aspect esențial;
- **Implicarea atenției pe aspectele individuale;**
- **Raționamentul simplist** – folosirea unor motive și argumente superficiale atunci când se încearcă explicarea comportamentului unui angajat [17].

Managerii, pentru a preveni demotivarea angajaților (starea psihologică a angajatului, caracterizată prin pasivitate, apatie față de muncă), pot întreprinde următorii pași:

- Menținerea contactului continuu cu angajatul;
- Angajatul profesionist, cu capacitate ridicată de muncă nu trebuie încărcat suplimentar. În cazul când angajații profesioniști sunt solicitați suplimentar, acest lucru devine demotivator, dacă munca suplimentară nu este stimulată. În această situație, angajații se simt exploatați;

- Folosirea managementului performanței în mod echitabil. Dacă este favorizat un angajat, fără să fie făcută distincția dintre cei care au contribuit cu adevărat la realizări și cei care au avut un impact neutru, apare riscul creării unui efect advers al evaluării performanțelor și de a demotiva angajații care încearcă să producă și să realizeze obiective;
- Angajatul profesionist nu trebuie verificat și controlat în exces, acest lucru este foarte frustrant și demotivant. Angajații așteaptă de la un manager să fie tratați în mod egal și obiectiv. Dacă angajații simt și văd că există favoriți, atunci nu vor demonstra performanța, de care sunt capabili.

Un manager bun [1] se deosebește prin capacitatea de a:

- a. **Observa** ceea ce alții nu observă, lucru care îi permite să stabilească anumite legități, de tip cauză-efect, să constate anumite lucruri, care merg bine și nu prea bine în echipă;
- b. **Vedea** ceea ce alții nu văd, astfel poate formula recomandări și concluzii pentru o mai bună activitate;
- c. **Prevedea** anumite probleme în baza a ceea ce observă și vede, adică are intuiție managerială.

Important este de a găsi mijloacele potrivite pentru motivarea angajaților, care o să ajute la predispunerea unui lucru mai bun și respectiv, obținerea unor rezultate mai bune.

Acestea pot fi:

1. **Comunicarea eficientă.** Dintre toate tipurile de comunicare, cea mai eficientă este comunicarea asertivă, ceea ce înseamnă a spune ceea ce se crede într-o manieră în care să nu supere. Cea mai simplă tehnică de a comunica asertiv este de a construi *feedback-ul* către angajați, principiul de bază fiind „Nu contează doar ce spui, dar și cum o spui”.
2. **Delegarea responsabilității.** Cercetătorii au ajuns la concluzia, că mai mult de un sfert din managementul de vârf al organizațiilor este afectat de „sindromul managerului depășit”. Pentru a preveni această situație una dintre soluții este de a transfera responsabilitățile către nivele mai inferioare.

Condițiile unei **delegări eficiente sunt:**

- a. Angajatul poate face ceea ce îi delegați;
- b. Angajatul dorește să facă ceea ce îi delegați.
3. Încurajarea angajaților se face în felul următor: orice idee, propunere trebuie ascultată și discutată; demonstrarea încrederii că sarcina va fi realizată bine; crearea condițiilor de lucru individual și în echipă.
4. **Feedback-ul** oferit în mod regulat are în vedere acordarea opiniei/reacției de răspuns din partea managerului față de munca realizată, precum și față de nereușite. *Feedback-ul* trebuie să fie constructiv, corect și pozitiv, pe un ton calm, încurajator.
5. **Abordarea individuală** (managementul situațional) a fost propusă de Hersey P. și Blanchard K. în 1985, care susțin că

angajații trebuie conduși și motivați în funcție de: competența lor profesională și motivația lor față de realizarea sarcinilor. [21]

**6. Dorința angajatului de a lucra prevede următoarele:**

- a. Elaborarea unei liste cu 3-5 lucruri care îi motivează pe fiecare angajat;
- b. Colaborarea cu fiecare angajat;
- c. Stabilirea întâlnirilor față-în-față cu fiecare angajat;
- d. Recunoașterea publică a rezultatelor și a meritelor și discutarea greșelilor în mod individual;
- e. Susținerea inițiativelor și ideilor;
- f. Lipsa de exces în privința controalelor;
- g. Evitarea criticii în public;
- h. Stabilirea viziunii și perspectivei subdiviziunii;
- i. Marcarea realizărilor.

Motivarea personalului este una dintre provocările-cheie ale conducătorilor de toate nivelele. Nu este deloc ușor, dar în momentul în care sunt supuse unei analize critice abilitatea de a motiva angajații, stilul practicat de management, de comunicare și de lucru cu angajații, se va reuși de dezvoltat și de depășit limitele proprii, **devenind un adevărat manager.**

## CONCLUZII:

- Managementul participativ este cea mai eficientă abordare care implică o interacțiune continuă între manager și angajați pentru soluționarea problemelor instituției. Relațiile dintre șef și angajați sunt cel mai important factor de motivație pentru îmbunătățirea performanței.
- Pentru a dezvolta dorința angajaților de a munci bine managerul trebuie să întreprindă următorii pași: oferirea de feedback, luarea în considerare a factorilor motivaționali, demonstrarea empatiei față de angajați, concentrarea asupra performanțelor profesionale, recunoașterea meritelor angajaților în public, precum și lipsa de exces a controlului persoanelor angajate.
- Un manager bun se deosebește prin capacitatea de a observa ceea ce alții nu observă, de a explica clar viziunea pentru realizarea misiunii instituției. Prin exemplul propriu ajunge să fie respectat de angajați, pe care îi motivează la creșterea productivității muncii.
- Una dintre cauzele importante care pot provoca o atmosferă neplăcută la locul de muncă este lipsa de motivare printre angajații performanți. Astfel, managerul poate provoca nemulțumirea celor care se străduiesc să fie mai eficienți și mai productivi. Motivația ajută pentru a avea rezultate mai bune și este cu adevărat importantă în activitatea angajaților.

– Este necesar de a conștientiza că motivația este o abilitate care se învață. De aceea managerul trebuie mai întâi să se cunoască pe sine, să știe exact unde vrea să ajungă, să știe care sunt factorii care trezesc în sine energia și dorința de a evolua, să facă ceva care presupune multă creativitate. Motivația este forța care nu o lasă pe persoană să renunțe, fiind un proces continuu fără de care nu este posibil de îndeplinit obiectivele propuse.



## BIBLIOGRAFIA

1. Levița-Perciu Elena, Gheorghîța Tamara. Motivarea personalului: provocări și soluții: Ghid practic pentru manageri din serviciul public. 2012, 60 p., ISBN 978-9975-66-305-2.
2. Dănăiată I., Bibu N. Management, bazele teoretice. Editura Mirton, Timișoara, 2002.
3. Levița-Perciu Elena, Gheorghîța Tamara. Motivarea nefinanciară a funcționarilor publici. Recomandări metodice, 2011, 70 p., Chișinău, ISBN 978-9975-66-258-1.
4. Doru Dima. Motivarea angajaților o necesitate strategică – Modelul Google, 2014. Dorudima.ro /motivarea-angajaților-o-necesitate-strategică-modelul-Google/.
5. Delan Olesea. Motivarea personalului în cadrul organizațiilor, UTM, 2011, pag. 435-436.
6. Iliciuc Cătălina. Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova. Teza de doctor în științe economice, 2018, 138 p.
7. Druta F. Motivația economică: dimensiuni psihologice și manageriale. București, Editura economică, 1999, 320 p.
8. Tintiuc Elena. Managementul stomatologic. Recomandări metodice. Chișinău, 2012, 31 p.

9. Popa Marina. Factorii creșterii productivității muncii în condițiile internaționalizării economiilor naționale. Teza de doctor în științe economice. Chișinău, 2018, 156 p.
10. Swan Maria. This skil could save yoor job-and yoor company. World Economic Forum, 2017.
11. Blajin A., Roscov M., Popa V., Țepordei A. Ghidul „Managementul resurselor umane.” Chișinău, 2015, 172 p.
12. Boguș Angela. Motivarea funcționarilor publici întru creșterea eficienței activităților. Analele ASEM, ediția a VIII-a. Chișinău, 2012, pag.65-72.
13. Tintiuc D., Grossu Iu. Sănătate Publică și Management. Chișinău, 2007. p.884.
14. Tulchinsky Theodore N., Varavicova Elena A. Noua Sănătate Publică: introducere în sec. XXI, Chișinău, 2003, 744 pag., ISBN 9975-9785-0-9.
15. Harbert Harris. Cele douăsprezece legi universale ale succesului. Editura Mix, Brașov,2008, ISBN 978-973-8471-72-6.
16. Weiner B. An atribuțional Theory of motivațion and emoțion. New York: Springer-Verlag, 1986.
17. Andrei Lesenciuc. Teorii ale comunicării. Editura Academiei Forțelor Aeriene. Editura II, Brașov, 2017, ISBN 978-606-8356-46-4.
18. Vlăsceanu Mihaela. Organizații și comportament

- organizațional, 2022, 336 p. ISBN 973-681-412-2.
19. Ana Stoica Constantin. Conflictul interpersonal. Prevenire, rezolvare și și diminuarea efectelor (ediția II), 2018, 336 p., ISBN 978-973-46-7672-9.
  20. Veronica Butnaru. Gândirea Japoneză – cheia privind succesul dezvoltării organizaționale. Revista Administrarea Publică, nr.3, 2014, p.74.
  21. Hersey P. și Blanchard K. Life cycle theory of Leadership. Training and Development Jurnal, 1969.

