

STRATEGII DE MOTIVARE ÎN SITUAȚIE DE CRIZĂ

Diana Oțel

(Conducător științific: Mihai Moroșanu, dr. în medicină, conferențiar universitar)
Catedra Economie, Management și Psihopedagogie în Medicină

Summary

Motivation strategies in crisis

This work reports the results of research that took place in a public state medical institution that aimed to assess the forms and methods of motivation of staff in crisis conditions applied in CNSP from Chisinau. It also describes strategies used by managers to motivate the staff within the institution.

Rezumat

Lucrarea relatează despre rezultatele unei cercetări desfășurate într-o instituție medico-sanitară publică de stat care a avut drept scop evaluarea formelor și metodelor de motivație a personalului în condițiile de criză aplicate în CNSP din mun.Chișinău. De asemenea sunt descrise strategiile de motivare utilizate de către manageri asupra personalului din cadrul acestei instituții.

Actualitatea

Criza (economiei, a culturii, a valorilor, etc.) a devenit o stare cotidiană, iar cuvântul a intrat în vocabularul curent al conducătorilor de instituții, al jurnaliștilor și al publicului larg. Prezența aproape continuă a crizelor, plasate la cele mai diferite niveluri, a făcut ca tot mai mulți lideri politici, conducători de întreprinderi, specialiști în management și practicieni ai relațiilor politice să vorbească despre “gestiunea de criză”, “managementul crizelor” și despre “comunicarea de criză”.

Perioada pe care o strabate în prezent economia țării noastre dovedește o dată în plus, că orice tranziție în funcționarea sistemelor de sănătate se face cu eforturi considerabile și de regulă, cu risipă de resurse (financiare, tehnice, umane), pe fondul unor puternice dezechilibre.

În acest context, mutații profunde se impun a fi operate și în domeniul managementului sistemului de sănătate care necesită abordarea sistemică a proceselor și fenomenelor, precum și a relațiilor de management, în vederea descoperirii legităților și principiilor care le guvernează, a proiectării de noi sisteme, metode, tehnici și modalități de conducere de natură să asigure creșterea eficienței organizației mai ales în perioada de criză economico-financiară. Să gestioneze rațional utilizarea resurselor umane, financiare, materiale, informationale etc.

Scopul

Evaluarea formelor și metodelor de motivație a personalului în condițiile de criză aplicate în CNSP din mun.Chișinău.

Obiectivele

1. Descrierea caracteristicilor crizelor economice prezente în țările Europei (revista literaturii).
2. Evidențierea formelor și metodelor de motivație a personalului organizației aplicate în situații de criză.
3. Evaluarea eficienței formelor și metodelor de motivare a personalului aplicate în CNSP în situație de criză economico-financiară.
4. Elaborarea unor recomandări de strategii motivaționale în condiții de criză economico-financiară caracteristice IMSP.

Material și metode

Pentru evaluarea strategiilor motivaționale se folosesc o serie de metode de studiu grupate în următoarele categorii:

- Metode de evaluare bazate pe rezultate (metoda observației, metoda istorică, metoda comparativă, metoda statistică)
- Metode de evaluare bazate pe comportament (metoda sociologică-chestionar)

Metoda de bază pentru colectarea datelor a fost cea sociologică în care am folosit chestionarul de tip semideschis, constă din 31 de întrebări, cu răspunsuri concrete și fără răspunsuri, la care persoanele intervievate trebuiau să selecteze un răspuns la dorință, cât mai aproape de adevăr, iar la cele fără răspunsuri, persoanele intervievate dădeau un răspuns la discreția lor.

În chestionar s-au pus diverse întrebări ce țin de strategiile de motivare aplicate asupra personalului în situație de criză.

Prin elaborarea acestui chestionar am încercat să obțin informații referitoare la:

- Părerea managerilor cu privire la motivarea personalului pentru a rămâne în organizație;
- Părerea managerilor cu privire la strategiile de motivare aplicate pentru a crește imaginea organizației;
- Părerea managerilor cu privire la conducerea organizației, legătura acesteia cu angajații și relațiile dintre aceștia.
- Părerea managerilor cu privire la promovarea angajaților în cadrul organizației.

Chestionarul s-a efectuat pe un eșantion de 28 de manageri, persoane angajate în Centrul National de Sănătate Publică (CNSP).

Rezultate și discuții

Criza este unul dintre termenii foarte des întâlnit în zilele noastre ce vehiculează în administrarea afacerilor din majoritatea organizațiilor.

Criza, conform DEX, poate fi definită ca: „manifestare a unor disfuncționalități

(economice, politice, sociale), perioadă de tensiune, de tulburare, de încercări (adesea decisive) care se manifestă în societate. [20]

Din punct de vedere etimologic, termenul de criză provine din limba greacă -

krisis - care face trimitere la decizie ca element final al procesului de evaluare, interpretare și comunicare a modului de rezolvare a unei situații.

În *Dicționarul de sociologie* coordonat de C. Zamfir și L. Vlăsceanu *criza* este definită ca: „o perioadă în dinamică a unui sistem, caracterizată prin acumularea accentuată a dificultăților, izbucnirea conflictuală a tensiunilor, fapt care face dificilă funcționarea sa normală, declanșându-se puternice presiuni spre schimbare”.[20]

Crizele sunt fenomene complexe care pot afecta fie întregul ansamblu social, fie anumite sectoare ale acestuia (viața economică, sistemul politic, relațiile internaționale, sistemele financiar-bancare, structura socială, instituțiile de sănătate publică, învățământ și cultura etc.) [13].

Termenul de criză aproape că s-a demonetizat prin suprautilizarea lui în diferite domenii: medicină, psihologie, sociologie, diplomatie, relații internaționale, economie – toate aceste domenii folosind cu semnificații anume același termen (astfel, se analizează crizele în evoluția unor maladii, crizele sociale, crizele politice, crizele economice, crizele organizaționale). Toate acestea au un punct comun și anume încercarea de a surprinde, de „a diagnostică” **starea de anormalitate**.

În perioadele de criză nu apar factori motivaționali noi, total diferiți față de cei din perioadele de dezvoltare economică. Oamenii încep să fie mai preocupați de nivelurile de bază ale necesităților sale.

Factorii motivaționali rămân aceiași, dar crește importanța celor legați de acoperirea nevoilor de bază, de existență și de securitate. Securitatea locului de muncă și acoperirea nevoilor de bază, de existență ale angajaților reprezintă cele mai importante lucruri în aceasta perioadă.

Situațiile normale nu scot ce e mai bun din oameni, dar situațiile de criză **da**. Criza este ceva pozitiv, îi face pe oameni mai motivați, care sa-și îndeplinească bine obligațiunile de funcții, pentru ca să se țină la locul lor de muncă, avînd mai mult profesionalism în toate domeniile.

Drept obiect de cercetare a fost selectat Centrul Național de Sănătate Publică din Republica Moldova.

Centrul Național de Sănătate Publică (CNSP) este o instituție științifico-practică predestinată efectuării cercetărilor științifico-practice și monitorizării situației în domeniul Sănătății Publice avînd drept sarcini primordiale:

- Supravegherea și evaluarea sănătății populației, monitorizarea indicatorilor de sănătate stabiliți;
- Supravegherea eficienței măsurilor de prevenire a maladiilor, realizate cu scop de profilaxie primară;
- Examinarea cererilor și expertizarea sanitară a procedeelelor tehnologice noi;
- Expertiza sanitară a produselor alimentare noi și suplimentelor alimentare;
- Supravegherea și controlul bolilor extrem de periculoase cu potențial de răspîndire internațională sau de folosire în calitate de arma biologică.

Centrul se finanțează din contul mijloacelor bugetare, conform planurilor aprobate de Ministerul Sănătății al R.M, și finanțelor alocate pentru efectuarea cercetărilor științifice de catre Academia de Științe al R.M., precum și de sursele suplimentare de finanțare.

În urma realizării sondajului în CNSP în ceea ce privește strategiile de motivare în situație de criză am constatat următoarele:

- Din punct de vedere socio-demografic, situația managerilor care își desfașoară activitatea în cadrul organizației se caracterizează prin următoarele: predomină bărbații în funcția de manageri (60,7) vis-a-vis de femei (39,3%).

- Se observă o concentrare a femeilor în grupa de vîrstă 31-40 ani, iar a bărbaților în categoria de vîrstă 51-60 ani astfel se combină cel mai bine entuziasmul specific tînărului și spiritul calculat, temperat al omului în vîrstă.

- Analiza scalei nevoilor care îi menține pe manageri în funcție a demonstrat că sunt nevoile fiziologice, existenționale pentru femei (45,5%), iar pentru bărbați sunt nevoile fiziologice și cele relaționale – 47,0%. Nevoile de autorealizare, de dezvoltare, de creștere în carieră ocupă doar 29,5% la bărbați și 27,3% la femei.(fig. 1; tabelul 1).

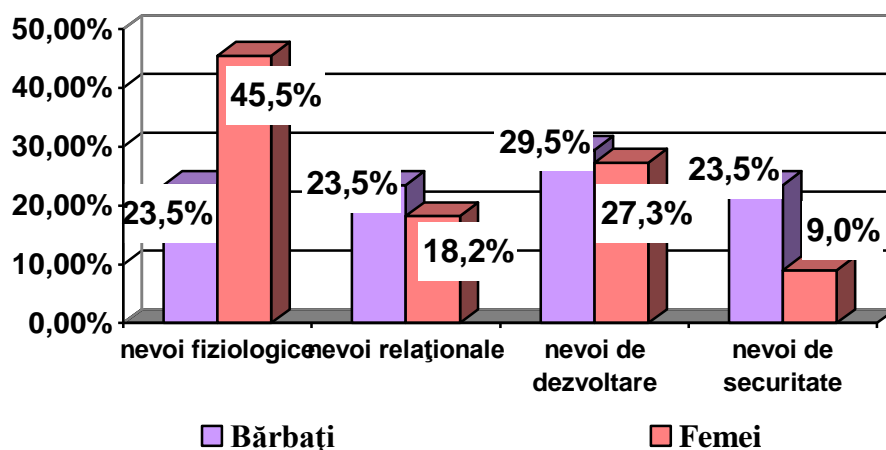


Fig. 1. Structura necesităților angajaților, după sex (%).

Structura necesităților angajaților, după sex (%)

Necesități	Nevoi fiziologice	Nevoi relaționale	Nevoi de dezvoltare	Nevoi de securitate
Bărbați	23,5%	23,5%	29,5%	23,5%
Femei	45,5%	18,2%	27,3%	9,0 %

- Gradul de satisfacție al managerilor în privința postului deținut ca bună au menționat 75,0% din respondenți, ca relativ bună 21,4%, iar nesatisfăcuți sunt 3,6%.

Satisfăcuți de salariul lunar primit totalmente au fost 21,4% din respondenți, relativ satisfăcuți 60,7% din respondenți, iar 17,9% nu sunt satisfăcuți de salariul lunar.

Satisfăcuți de relațiile existente în organizație au fost 60,7% din respondenți. Relativ satisfăcuți de relațiile din organizație au fost 32,1% din cei chestionați.

Nu sunt satisfăcuți de relațiile existente în colectivele structurale ale organizației 17,9%, iar de cele din organizație – 7,2%. (fig. 2; tabelul 2).

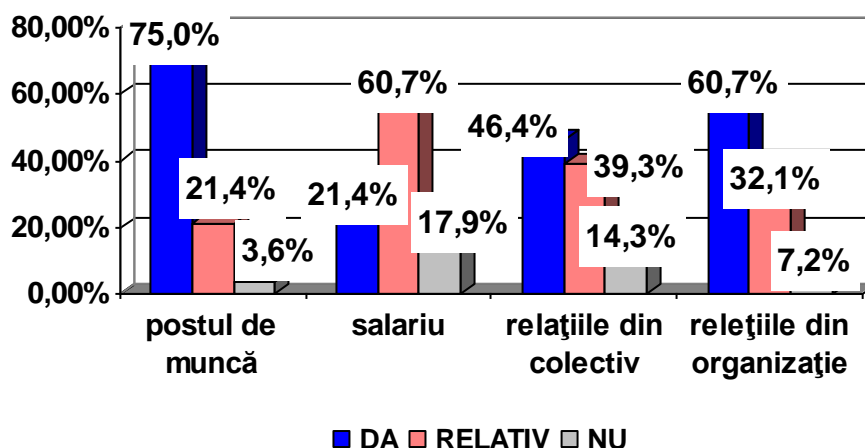


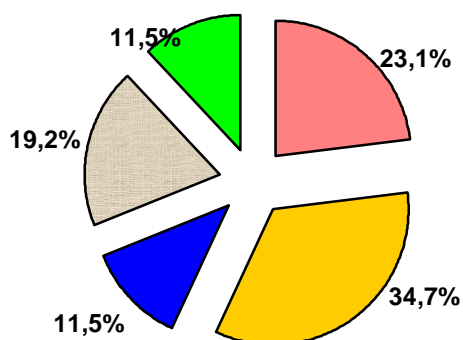
Fig. 2. Structura eșantionului după gradul de satisfacție a angajaților în raport cu postul ocupat, salariu, relațiile din colectivul de muncă și din organizație (%).

Tabelul 2

Structura eșantionului după gradul de satisfacție a angajaților în raport cu postul ocupat, salariu, relațiile din colectivul de muncă și din organizație (%)

Gradul de satisfacere	DA	RELATIV	NU
Post ocupat	75,0%	21,4%	3,6%
Salariu	21,4%	60,7%	17,9%
Relațiile din colectiv	46,4 %	39,3%	14,3%
Relațiile din organiz.	60,7%	32,1%	7,2%

- Din cele expuse putem menționa că majoritatea managerilor (96,4%) sunt satisfăcuți de postul ocupat, 92,8% sunt satisfăcuți de relațiile existente în organizație, iar de relațiile existente în colectivele structurilor funcționale sunt satisfăcuți doar 85,7%. Nu sunt satisfăcuți de salariile plătite 17,9% din manageri.



■ recompensa ■ promovarea ■ respectul ■ implicarea ■ competiția

Fig. 3. Structura formelor de motivare aplicate în organizație (%)

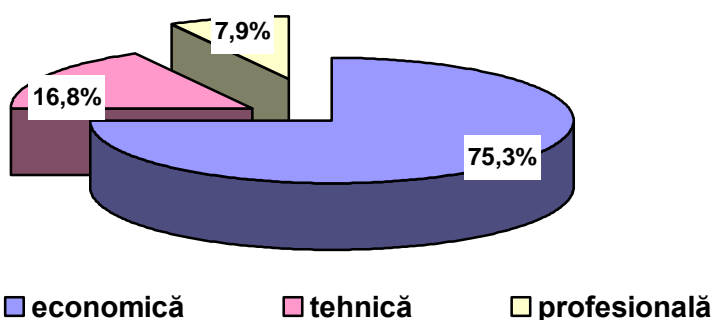
Tabelul 3

Structura formelor de motivare aplicate în organizație (%)

	Recompensa	Promovarea	Respectul	Implicarea	Competiția
Formele de motivare	23,1%	34,7%	11,5%	19,2%	11,5%

- Ca forme de motivare a personalului spre noi performanțe de către respondenți au fost menționate promovarea pe post – 34,7%, recompensa materială și morală - 23,1 %, implicarea, participarea în diferite forme de dirijare, de luare a deciziilor – 19,2%, implementarea diferitor competiții între structurile funcționale ale organizației și între salariați, precum și ridicarea respectului față de salariat, ambele câte 11,5% din salariați.

- Toți respondenții au menționat că organizația a trecut și trece prin criză economică (75,3%), criză tehnică, tehnologică (16,8%) și criză profesională (7,9%) (fig. 4; tabelul 4).



■ economică ■ tehnică ■ profesională

Fig. 4. Structura aprecierii tipului de criză de către manageri (%)

Tabelul 4

Structura aprecierii tipului de criză de către manageri (%)

Tipul crizei	Economică	Tehnică	Profesională
Structura	75,3%	16,8%	7,9%

- Ca metode aplicate pentru ieșirea din criză chestionații au menționat reducerea cheltuielilor și gestionarea judicioasă a finanțelor în 50,0%, reducerea locurilor de munca și a

cadrelor - 27,0%, elaborarea noilor strategii, noilor misiuni ale organizației - 11,5%, motivarea suplimentară a salariaților - 7,7%, iar 3,8% din respondenți s-au reținut de la răspunsuri concrete.(fig. 5; tabelul 5).

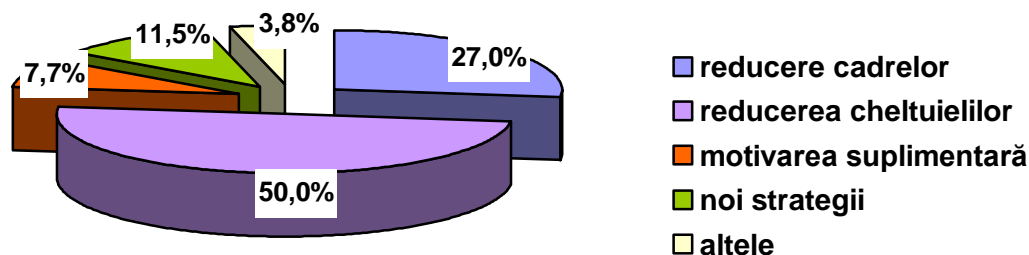


Fig. 5. Structura metodelor aplicate pentru ieșirea din criză (%)

Tabelul 5

Structura metodelor aplicate pentru ieșirea din criză (%)

Metode aplicate p/u ieșirea din criză	Reducerea cadrelor	Reducerea cheltuielilor	Motivarea suplimentară	Noi misiuni, strategii	Altele
Structura met.	27,0%	50,0%	7,7%	11,5%	3,8%

Concluzii

1. Nevoile fiziologice și cele relaționale sunt principalele motive de menținere în postura de manager – 53,5%, pe când cele de autorealizare și de dezvoltare doar 28,6%.

2. Performanțele activității organizației sunt direct influențate de nivelul profesionalismului și gradul responsabilității cadrelor (41,4%).

3. Principalele forme de motivare a performanțelor în situație de criză și așteptate de managerii intervievați sunt adausurile la salariu, recompensa morală și materială (73,0%), pe când aplicate în organizație sunt promovarea pe post, recompensa morală și materială (57,7%).

4. Prezența crizei în organizație au menționat-o 75,4% din manageri, evidențiind-o pe cea economică cu 75,3%, avînd drept cauză lipsa resurselor financiare (86,8%).

5. Reducerea cheltuielilor și a cadrelor (locurilor de muncă) ca una din căile strategice de ieșire din criză au menționat-o 77,0% din respondenți pe când implementarea noilor proiecte și programe finanțate din exteriorul țării și aplicarea unui sistem efektiv de stimulente au menționat-o 83,1% din respondenți.

6. Pregătirea joasă a managerilor în domeniul managementului situațiilor de criză.

Recomandări

1. Reducerea cheltuielilor indirecte procesului de activitate al organizației, cât și celor directe, prin reducerea funcțiilor de ordin secundar, economia resurselor pentru întreținerea organizației și altele.

2. Atragerea investițiilor străine (programe, proiecte) cât și lărgirea formelor economice de finanțare suplimentară a organizației.

3. Ridicarea profesionalismului de toate nivelurile în managementul situațiilor de criză, managementul schimbării, managementul comunicării eficiente, prin cursuri de perfecționare.

4. Aplicarea celor mai eficiente pîrghii concrete de motivare pentru fiecare colectiv a structurilor funcționale, cât și a întregii organizații în situații de criză – stimulente efective, reducerea cheltuielilor, perfecționarea cadrelor, management financiar eficient.

5. Aplicarea celor mai evidente și valide forme de comunicare, de sondaje, de motivare a personalului în scopul ieșirii din criza existentă.

Bibliografie

1. Boudon R. și colab. Dicționar de sociologie, Editura Univers, București, 1996.
2. Chicu V., Nemerenco A., Comunicarea în promovarea sănătății, în situații de risc și de criză, 2009.
3. Druță F. Motivația economică, Editura Economică, București, 1999.
4. Ețco C., ș.a. Management în sistemul de sănătate. Chișinău, 2006.
5. Herzberg F., Manners B., Synderman B. B. The Motivation at Work, Chapman and Hall, 1959.
6. Locke E. A. Towards a Theory of Task Motivation and Incentives, Organizational Behavior and Human Performance, vol. 3, 1968.
7. Luchian D. G., Managementul schimbărilor în situație de criză, 1997.
8. Maslow H. A Theory of Human Motivation, Psychological Review, iulie 1943; Motivation and Personality, Editia a 3-a, Harper & Row, 1987.
9. Newsom D., Scott S. Organizational crisis, 1993.
10. Rossart J. P. Crisis tipology, 2001.
11. Rotaru P. Managementul strategic, 1998.
12. Sirota D. Motivarea angajaților. Edit.: Arc București, 2010.
13. Soros. G. Criza capitalismului global. Societatea deschisă în primejdie. Ed., p. 49.
14. Stacey Ad., Equity Theory, 1965.
15. Timothy W. Coombs. Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis, 1999.
16. Timothy Coombs, Situational Crisis Communication Theory, 2002.
17. Vroom V. H., "Work and Motivation", Wiley, 1964.
18. Walonick David S., Ph.D., 1993 Causes and Cures of Stress in Organizations, America, Inc, Boston, 1989.
19. Warr apud Furnham, Teorii ale motivației prin muncă, 1997, Polirom Arc, Iași, 1999.
20. Zamfir, C. și Vlăsceanu L. (coord.) Dicționar de sociologie, Editura Babel, București, 1993.

MANAGERII INSTITUȚIILOR MEDICALE: STILURI DE LEADERSHIP ȘI EFICIENȚA LOR

Ion Purice

(Conducător științific: Nina Globa, asistent universitar)

Catedra Economie, management și psihopedagogie în medicină

Summary

The managers of medical institutions: the leadership styles and their efficiency

This paper highlights the results of research conducted in a public health institution aimed at studying and evaluating leadership styles practiced by managers of health services, in order to improve and enhance their organizational performance. It also describes some aspects of leadership and management accomplishment in this institution.

Rezumat

Lucrarea elucidează rezultate unei cercetări desfășurate într-un centru de sănătate publică care a avut drept scop studierea și evaluarea stilurilor de leadership practicate de managerii serviciului de sănătate publică, în scopul eficientizării lor și sporirii performanțelor organizaționale. De asemenea sunt descrise unele aspecte de realizare a leadershipului și managementului în cadrul acestei instituții.