

IN MEMORIAM OAMENI CARE AU FOST...

Prof. Dr. Emilian Hutu

Pe 30 noiembrie anul curent se împlinesc cinci ani de la plecarea spre cele veșnice a colegului nostru Conf. Univ. Dr. Petrache Ciobotaru.

Născut în 12 decembrie 1926 în localitatea Movilița-Vrancea a început de tânăr activitatea în domeniul sanitar, în 1945, în calitate de cadru mediu la caravana antiexantematică din Ardealul de Nord.

În aceste condiții-eroice – și atât de periculoase – a manifestat pricepere și devotament.

Brigada din care a făcut parte a fost repartizată în județul Bistrița Năsăud.

Aici a condus o echipă mobilă de luptă în focar pentru depistarea noilor cazuri de îmbolnăvire, efectuând un triaj epidemiologic în trecătorile Bârgăului și Rodnei, inițiind carantină și luând măsuri de deparazitare a populației.

Pentru rezultatele obținute, echipa din care a făcut parte a fost evidențiată de ministrul sănătății Prof. Dr. Bagdazar.

După încheierea campaniei din Ardeal a trecut în Moldova, unde a continuat aceeași activitate.

După absolvirea școlii de ofițeri din Breaza a fost trimis la spitalul nr. 3 Dumbrăveni unde a contribuit esențial la îmbunătățirea situației sanitare din acest loc.

Ca rezultat al muncii depuse, ministerul sănătății l-a solicitat să lucreze la centrul de pregătire a cadrelor medii sanitare din Oradea ca lector în epidemiologie și organizare sanitară.

Aici a participat la pregătirea a trei serii de cursanți și apoi, ca secretar al comitetului sindical sanitar regional, a participat la organizarea asistenței medicale din Crișana (unificarea spitalelor cu policlinicile, organizarea asistenței medicale

sanitare la exploatarea miniere și forestiere, realizarea bazelor dispensarizării în unele specialități medicale).

În 1954 devine student al Facultății de Medicină Generală București, unde studiază până în 1957 când, atras de stomatologie, reușește să se transfere la Facultatea de Stomatologie din București.

În 1959 reușește la concursul de internat la disciplina de Farmacologie, iar în 1960 devine medic stomatolog.

În 1961 este numit șef de serviciu la Policlinica 10, iar în 1971, prin concurs, ocupă postul de asistent universitar la disciplina de Protetică Dentară a Facultății de Stomatologie București.

În 1972 își susține teza de doctorat, în 1973 devine medic primar și în 1980 conferențiar la disciplina de Policlinică Stomatologică cu sediul în Regie.

Dr. Ciobotaru Petrache s-a afirmat în permanență ca un desăvârșit practician îmbinând activitatea practică, efectuarea lucrărilor protetice, cu un simț deosebit pedagogic.

A condus multe lucrări de diplomă și a educat în domeniul stomatologiei și studenții de la Medicină Generală și Pediatrie, de obicei mai puțin atrași de acest domeniu.

Dr. Ciobotaru a rămas în memoria tuturor celor care l-au cunoscut ca un spirit foarte rațional, înclinat și spre meditații și comparații teoretice, pe un fond de înțelepciune și bunătate proverbială moldovenească.

Poate de undeva ne privește și comentează „hătru” părerile noastre despre dânsul și ale lui, despre stomatologia românească în general.

MOTIVAȚIA PROFESIONALĂ A ANGAJAȚILOR ÎN MANAGEMENTUL CABINETULUI DENTAR

Asist. Univ. Dr. Mihaela-Adina Dumitrache¹, Asist. Univ. Dr. Roxana Ranga²,
Asist. Univ. Dr. Loredana Dumitrașcu¹, Asist. Univ. Dr. Ruxandra Moraru¹

¹Catedra de Sănătate Orală și Științe Comportamentale,
Facultatea de Medicină Dentară, U.M.F. „Carol Davila“, București

²Catedra de Prevenție Oro-Dentară, Facultatea de Medicină Dentară,
U.M.F. „Carol Davila“, București

REZUMAT

Din perspectiva managementului resurselor umane în cabinetul dentar, motivația profesională reprezintă stimularea angajaților, având personalități, trebuințe și interese diferite, pentru a acționa eficient în îndeplinirea scopurilor și obiectivelor organizației. Cunoașterea clasificărilor și a teoriilor ce explică apariția motivației profesionale și strategiile de motivare a angajaților reprezintă puncte cheie în arta conducerii organizației.

Activitățile esențiale ale managementului organizației reprezentată de cabinetul dentar, privite din perspectiva eficienței conducerii, sunt reprezentate de cunoașterea domeniului condus (*diagnoza*), perceperea tendințelor evolutive ale organizației (*prognoza și construcția prospectivă*), formularea și adoptarea *deciziei* de soluționare a problemelor întregii organizații, organizarea implementării deciziei prin *planificare și asigurarea cooperării* în interiorul organizației, dar și cu alte organizații, *motivarea* personalului pentru obținerea unei eficiențe maxime și *controlul*, prin care rezultatele sunt evaluate, comparate cu costurile, urmând o nouă replanificare a activității.

Managementul în sectorul de sănătate, în particular în medicina dentară, conține aceleași principii, tehnici și metode, prezentând unele caracteristici legate de specificul activității medicinei dentare.

În medicina dentară, organizația poate fi reprezentată de cabinetul dentar privat (CMI sau SRL) și policlinicile private sau publice, care prezintă o *structură simplă*, sau de alte forme de organizare (universități și spitale), situație în care structura este mai complexă, de tipul *structură birocratică profesională*.

În organizațiile cu *structură simplă*, activitatea este condusă de un manager, ce constituie apexul strategic (frecvent medicul care este și patronul), iar grupul operațional este reprezentat de personalul

angajat pentru furnizarea îngrijirilor de sănătate: medici dentiști, asistente de cabinet și eventual asistente de profilaxie. Tehnostructura și personalul de sprijin sunt puțin reprezentate în această situație.

Structura organizațiilor cu *structură birocratică profesională* (spitale, universități) este constituită dintr-un top manager (care poate fi un medic sau un specialist în management), care constituie apexul strategic, unul sau mai multe straturi de manageri de nivel mediu (medici-șefi, asistenta șefă sau manageri de afaceri), care conduc activitatea diverselor discipline sau secții, iar grupul operațional este constituit tot din medici și asistente, eventual tehnicienii dentari. În această situație, tehnocstructura și personalul de sprijin sunt bine reprezentate și structurată, având un rol important în desfășurarea activității organizației.

Conducătorul organizației care furnizează îngrijiri de sănătate trebuie să posede cunoștințele și abilitatea de aplicare a strategiilor necesare motivării personalului angajat, pentru a-i stimula să atingă performanțe deosebite în activitatea medicală.

În general, termenul de motivație se referă la „starea internă de necesitate a organismului care orientează și dirijează comportamentul în direcția satisfacerii și dispariției ei“ (Zlate M., 1981). Motivația impulsionează și declanșează acțiunea, fiind definită ca „totalitatea mobilurilor interne ale

conduitei, fie că sunt înnăscute sau dobândite, conștiente sau inconștiente, simple trebuințe fiziologice sau idealuri abstracte“ (Roșca Al. 1996).

După cum afirmă Popescu-Neveanu, „niciodată omul nu acționează sub imperiul unui singur motiv, ci sub influența unor constelații motivaționale, în care de regulă se produc și se depășesc conflicte“.

Problema motivației este esențială pentru activitatea umană, pentru înțelegerea și explicarea comportamentului omului și al organizațiilor. O bună cunoaștere a fenomenelor motivaționale se dovedește utilă pe următoarele direcții (Zlate M., 1981):

- Prevenirea și ameliorarea unor comportamente ce pot avea impact negativ asupra eficienței organizației
- Stimularea creșterii motivației și evitarea pierderii ei, contribuind la maximizarea performanțelor organizației.

Din perspectiva conducerii organizației, motivația profesională reprezintă stimularea angajaților, având personalități, trebuințe și interese diferite, pentru a acționa eficient în îndeplinirea scopurilor și obiectivelor organizației.

Detectarea și utilizarea adecvată a metodelor aplicate unei varietăți de indivizi din structura organizației, ce conduc la acțiunea convergentă, orientată spre obiectivele acesteia, constituie problema centrală a motivației, ca funcție importantă a conducerii.

Deosebirea în prestarea muncii, atât cantitativ cât și calitativ, se explică prin acțiunea diferențiată a factorilor motivaționali, care sunt grupați uzual în două mari categorii: nevoi (trebuințe) și interese, dorințe, aspirații, idealuri, scopuri, etc.

Satisfacerea trebuințelor reprezintă forța motivațională cea mai intensă, fiind o condiție esențială pentru menținerea echilibrului vieții umane, atât la nivel organic, cât și la nivelul personalității umane. Una dintre cele mai cunoscute ierarhizări ale trebuințelor umane a fost realizată de psihologul Abraham Maslow, cunoscută sub denumirea de *piramida nevoilor umane*. Acestea sunt ierarhizate în cinci categorii, potrivit urgenței satisfacerii acestora, pornind de la cele elementare (primare) și până la cele psiho-sociale (superioare), completate ulterior cu încă două categorii:

- Trebuințe fiziologice (hrană, adăpost, odihnă, sexuale, etc.)
- Trebuințe de siguranță fizică și socială (de securitate emoțională, de stabilitate la locul de muncă, de protecție față de factorii de agresiune din mediul fizic și social)

- Trebuințe de afecțiune și apartenență socială (afecțiune emoțională, de apartenență la o familie, un grup de prieteni, profesional, politic, religios etc.)
- Trebuința de respect pentru sine, recunoaștere și afirmare socială, dorința de prestigiu, de considerație
- Trebuința de afirmare și dezvoltare a personalității, de autodeterminare
- Trebuințe cognitive (de cunoaștere): de a ști, de a înțelege, de a învăța, a descoperi, a explora
- Trebuințe estetice (nevoia de armonie, ordine, simetrie, puritate, frumusețe etc.)
- Trebuințe de concordanță: concordanța între simțire, cunoaștere și acțiune.

Potrivit concepției lui Maslow, există o dinamică a satisfacerii acestor nevoi, progresând de la cele inferioare către cele superioare, satisfacerea unora fiind imediat declanșatoare a apariției altor nevoi situate ierarhic pe o treaptă superioară.

Motivetele sunt rezultatul transpunerii în plan conștient, subiectiv, al stărilor de necesitate internă. Motivul este mobilul care declanșează și susține energetic o acțiune, fiind rezultatul joncțiunii dintre subiectivitatea individuală (internă) și lumea obiectivă (externă) sau produsul interacțiunii dintre o stare psihologică internă și modul de percepere a muncii în exterior al celui implicat în muncă.

Pornind de la principalele categorii de stimuli implicați în viața profesională, M. Zlate definește următoarele tipuri de motivații profesionale:

Motivația economică este produsă de stimulii materiali, financiari sau economici (salariul, participare la beneficii, premiile). „A conduce bine înseamnă a plăti suficient pentru a ațâța dorința angajaților de a deveni bogați, dar astfel încât să se mențină o incertitudine în legătură cu securitatea muncii“ (S. Gellerman). Deși banii în sine nu au valoare stimulativă, ei capătă valențe motivaționale deoarece reprezintă principalul mijloc de satisfacere a trebuințelor. Este aproape imposibilă găsirea unui sistem de retribuire care să conțină numai aspecte pozitive și să-i satisfacă pe toți angajații în aceeași măsură. S-a constatat că mai utilă este folosirea unor forme cât mai variate de retribuire, astfel încât să asigure împlinirea cât mai multor nevoi.

Cercetările efectuate au demonstrat că salariul ocupă locurile 3-4 sau chiar 6-7 pe listele ce conțin stimulenții capabili să motiveze comportamentele oamenilor, lucru susținut de faptul că unii indivizi continuă să muncească chiar după ce au ajuns la un anumit nivel financiar sau chiar după ieșirea la

pensie, chiar dacă au asigurat un venit corespunzător nevoilor. Suplimentele de renumerare au mai mult o valoare preventivă decât creativă, întâmpinând apariția atitudinilor negative.

Motivația profesională are drept sursă stimuloare situația de muncă din trei perspective: ca un consum de energie (ce poate fi plăcut, și deci stimulat) în vederea realizării unui scop, prin prisma condițiilor în care se desfășoară (condiții fizice sau legate de particularitățile echipamentelor, ce pot genera dorința de îmbunătățire și modernizare a acestora) și din perspectiva finalității ei (munca al cărei scop este clar și realizabil va motiva mai mult decât o alta cu un scop imprecis, vag sau greu realizabil).

Motivația psihosocială rezultă din interacțiunea (contacte sociale, relații de comunicare sau afective) membrilor grupurilor de muncă. Stimulii psiho-sociali, la fel ca și cei economici și profesionali, permit nu numai stimularea unor motivații specifice, dar și satisfacerea unor nevoi proprii ale oamenilor, de încadrare sau apartenență la un grup, nevoia de securitate, nevoia de statut social, de stimă și prețuire.

Au fost elaborate numeroase teorii ale motivației în cadrul psihologiei organizațiilor:

1. **Teoria lui Taylor** susține faptul că eficiența maximă în muncă se atinge atât prin uniformizarea și standardizarea muncii, cât și prin asigurarea unui stimulent universal pentru angajați, renumerația. Limitele sale sunt demonstrate de existența anumitor aspecte ale muncii care nu sunt cuantificabile, în consecință, remunerabile, ceea ce determină descoperirea altor stimulente.

2. **Teoria relațiilor umane** abandonează ideea de bază a taylorismului, presupunând că nu numai renumerația stimulează angajații în atingerea performanțelor, ci și atmosfera de lucru, relațiile cu colegii din grupul de muncă și dorința de a avea o anumită poziție în acel grup.

3. **Teoria bifactorială** (Herzberg) descrie existența a două categorii de factori motivaționali: factorii cu acțiune demotivatoare, de exemplu condițiile de igienă (a căror absență blochează performanțele, însă prezența lor nu are efect suplimentar) și factorii motivatori (responsabilitățile, promovarea, recunoașterea contribuției și efortului) care acționează în sens invers (prezența lor e stimuloare, iar absența nu afectează performanța).

4. **Teoria performanțelor așteptate** a lui Vroom subliniază modul de combinare al forțelor interne și externe care stimulează un individ, fiind importante următoarele dimensiuni ale motivului: valența (modul de valorizare al muncii de către o persoană), așteptarea (relația dintre proiectul unei activități și șansa de a o realiza cu succes) și instrumentalitatea (măsura în care rezultatele așteptate și obținute conduc la alte rezultate pozitive sau recompensatoare). De exemplu, antrenarea unui individ într-o activitate nouă poate fi atractivă prin posibilitatea de sporire a remunerației, indiferentă, dar și respingătoare prin creșterea efortului ce trebuie depus.

5. **Teoria echității** (Adams) presupune că angajații realizează o analiză a balanței între efortul depus și beneficiul economic, social și psihologic avut în urma muncii realizate. Această evaluare poate conduce la constatarea unei situații de echitate, situație în care va căuta să justifice avantajul obținut, de regulă prin îmbunătățirea calității muncii sale, sau la constatarea unei inechități, situație în care vor încerca fie să crească beneficiul (prin negocieri, revendicări, greve), fie să reducă efortul, „simulând munca“.

6. **Teoria X și Teoria Y a lui McGregor** reprezintă două perspective polare asupra naturii umane și, în consecință, asupra motivației profesionale. Prima perspectivă (teoria X) presupune că angajații sunt indolenți, egoiști, fără ambiție, lipsiți de responsabilități, muncind numai sub amenințare sau constrângere, iar a doua perspectivă (teoria Y) presupune că sunt imaginativi, își asumă responsabilitatea, au autocontrol și pot fi motivați și de alte stimulente în afară de recompense sau sancțiuni.

Descoperirea naturii factorului motivațional permite analiza tipologiei motivației muncii și evidențierea tipurilor posibile de motivare în cadrul organizației. Cea mai uzuală tipologie motivațională, ce are drept criteriu raporturile dintre motive și activitatea la care se referă, clasifică motivația în *extrinsecă* (sursa fiind exterioară actului muncii) și *intrinsecă* (factorii motivaționali țin de însăși natura muncii).

Motivația extrinsecă se manifestă în plan subiectiv prin reacții emoționale, ce pot fi pozitive sau negative, distingându-se astfel două categorii de motivații: pozitivă și negativă. **Motivele extrinseci pozitive** au orientare pragmatică, vizând obținerea satisfacției date de recompense materiale,

Motivația =	Credința că efortul va duce la performanță	x	Credința că performanța va duce la recompensă	x	Valoarea asociată recompensei
-------------	--	---	---	---	-------------------------------------

acordarea de titluri, acordarea încrederii, urmată de delegarea de competențe, laudă și mulțumirea manifestată, promovarea sau dobândirea de poziții ierarhice superioare, prestigiu profesional sau social etc. *Motivele extrinseci negative* se manifestă prin aversiunea față de consecințele neplăcute datorate sancțiunilor administrative, penalizări, teama de critică, eșec, etc. Motivația negativă este bazată pe amenințare, pedeapsă, blamare, amenzi sau rețineri din salariu etc. Aceste mijloace trebuie aplicate cu moderație, deoarece în anumite condiții eficiența lor poate fi redusă.

Deosebit de puternică poate fi *motivația intrinsecă* a muncii, prin care munca nu mai reprezintă doar un mod de dobândire a unor beneficii materiale sau morale, ci însuși scopul existenței umane, o valoare care declanșează și mobilizează potențialul uman și înnobilează viața (satisfacția de a realiza o muncă utilă societății și semenilor, pasiunea de a desfășura o anumită activitate etc.).

Distincția dintre cele două tipuri de factori motivatori se regăsește în efectele acestora: cei extrinseci au efecte cantitative (nu calitative), pe termen scurt, fiind mai eficienți într-o societate săracă decât într-una dezvoltată, iar cei intrinseci au efecte complementare și sunt considerați ca fiind cei mai performanți.

Din perspectiva conducerii organizațiilor, relațiile dintre tipurile de motivație și performanță se realizează astfel:

- Motivațiile intrinseci conduc la performanțe mai mari și mai stabile în timp decât cele extrinseci;
- Motivațiile extrinseci pozitive sunt mai eficiente productiv decât cele negative;
- Optimul motivațional are o componentă individuală și una de grup, performanțele în muncă tind să crească în condițiile concordanței motivațiilor membrilor unui grup de muncă.

Deosebit de importantă este relația dintre intensitatea motivației și performanță, concluzia fiind că nici supramotivarea, nici submotivarea nu sunt productive, apărând ideea optimumului motivațional. În această situație ideală, există corespondență între dificultatea reală a sarcinii și cea subiectivă percepută de angajat. În cazul în care dificultatea percepută subiectiv este mai mică decât cea reală, apare situația de submotivare, moment în care angajații nu ating nivelul de energie optim pentru îndeplinirea sarcinilor. La cealaltă extremă, când dificultatea sarcinii este supraestimată, apare situația de supramotivare, însoțită de apariția stresului, devenind tot neproductivă.

Pentru conducători este deosebit de importantă cunoașterea și folosirea eficientă a *strategiilor de motivare a muncii* precum:

- Potențarea încrederii indivizilor în ei înșiși, în situațiile în care cei neîncrezători în sine tind să se angajeze în munci necompetitive și sunt slab motivați. Se recomandă utilizarea motivelor extrinseci de recompensare a progreselor în muncă, astfel angajații ajung să-și descopere capacitățile individuale și să aibă încredere în forțele proprii, motivația extrinsecă transformându-se treptat în motivație intrinsecă.
- Dezvoltarea aprecierilor pozitive față de muncă, care pot deveni contagioase, irradiind în întregul grup de muncă, mai ales dacă sunt difuzate de persoane cu prestigiu și cu forță de influențare. Se realizează mai ales prin distribuirea recompenselor în funcție de performanțele obținute.
- Împlinirea așteptărilor angajaților și realizarea scopurilor lor.
- Competiția are o funcție motivațională extrem de importantă, mai ales atunci când este potențată, are obiective și criterii clare competitive și nu influențează negativ cooperarea dintre angajați.

BIBLIOGRAFIE

1. **Amariei Corneliu** – *Introducere în managementul stomatologic*, Editura Viața Medicală Românească, București, 1998
2. **Chișu Ana Viorica** – *Manualul specialistului în resurse umane*, Casa de Editură Ericson, București, 2002
3. **Iacob Dumitru, Cismaru Diana-Maria** – *Organizația inteligentă*, Comunicare.ro, 2003
4. **Johns Gary** – *Comportamentul organizațional*, Editura Economică, București, 1998
5. **Mamali Cătălin** – *Balanța motivațională și coevolutive*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1981
6. **Popescu-Neveanu Paul** – *Curs de psihologie generală, vol II*, Universitatea din București – Facultatea de Filozofie, București, 1977
7. **Stanciu Ștefan, Leovaridis Cristina, Ionescu Mihaela, Stănescu Dan** – *Managementul resurselor umane*, Editura Comunicare.ro, 2003
8. **Zlate Mielu** – *Psihologia muncii – relații interumane, vol. I*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1981
9. **Zorletan T** – *Managementul organizației*, vol. I și II, Holding Reporter, București, 1996