

**CONSIDERAȚII PRIVIND  
MANAGEMENTUL CONFLICTELOR  
DE MUNCĂ ÎN ORGANIZAȚIILE  
PUBLICE SANITARE**

**Belu Adriana Elena, Lector univ.  
dr., avocat, Baroul Dolj**

Universitatea "Spiru Haret" București  
Facultatea de Drept și Administrație Publică  
Craiova<sup>1</sup>

**Papa Andreea Diana, Lector univ.  
dr., notar**

Universitatea "Spiru Haret" București  
Facultatea de Drept și Administrație Publică  
Craiova<sup>2</sup>

**Ilinca Elena Alexandra, Lector  
univ. dr., avocat, Baroul Dolj**

Universitatea "Spiru Haret" București  
Facultatea de Drept și Administrație Publică  
Craiova<sup>3</sup>

**Abstract**

*Organizational development and management in healthcare organizations is a productive orientation. Organizational development process requires common research approaches and particular needs of each health system hospital organizations. Research can provide decision-makers to materialize concrete conclusions and proposals which can ensure a better state of the system and a psycho-socio-professional climate in hospitals that can prevent conflicts and optimize the relationship with beneficiaries.*

Dezvoltarea organizațională și managerială în organizațiile sanitare reprezintă o orientare productivă. Procesul de dezvoltare organizațională presupune frecvente demersuri de cercetare a nevoilor sistemului sanitar și îndeosebi a fiecărei organizații spitalicești. Cercetarea poate pune la dispoziția factorilor decidenți concluzii și propuneri concrete prin materializarea cărora să poată fi asigurată o stare mai bună

**REFLECTIONS ON CONFLICT  
MANAGEMENT WORK IN PUBLIC  
HEALTH ORGANISATIONS**

**Belu Adriana Elena, Lecturer Ph. D. ,  
lawyer**

University "Spiru Haret" Bucharest  
Faculty of Law and Public Administration  
Craiova

**Papa Andreea Diana, Lecturer Ph. D. ,  
notary**

University "Spiru Haret" Bucharest  
Faculty of Law and Public Administration  
Craiova

**Ilinca Elena Alexandra, Lecturer Ph. D. ,  
lawyer**

University "Spiru Haret" Bucharest  
Faculty of Law and Public Administration  
Craiova

**Abstract**

*Organizational development and management in healthcare organizations is a productive orientation. Organizational development process requires common research approaches and particular needs of each health system hospital organizations. Research can provide decision-makers to materialize concrete conclusions and proposals which can ensure a better state of the system and a psycho-socio-professional climate in hospitals that can prevent conflicts and optimize the relationship with beneficiaries.*

Organizational development and management in healthcare organizations is a productive orientation. Organizational development process requires common research approaches and particular needs of each health system hospital organizations. Research can provide decision-makers to materialize concrete conclusions and proposals which can ensure a better state of the system and a psycho-socio-professional

<sup>1</sup> **Belu Adriana Elena**, jud. Dolj, strada A. I. Cuza, bloc M18D, scara 1, ap. 3, Craiova, Facultatea de Drept și Administrație Publică Craiova, Universitatea "Spiru Haret" București, tel. 0740. 839340, email: adyelenabelu@yahoo.com

<sup>2</sup> **Papa Andreea Diana**, jud. Dolj, strada Mihail Moxa, nr. 14, bloc O, scara 1, ap. 4, Craiova, Facultatea de Drept și Administrație Publică Craiova, Universitatea "Spiru Haret" București, tel: 0746. 772074, email:papa.andreea1980@yahoo.com

<sup>3</sup> **Ilinca Elena Alexandra**, jud. Dolj, strada Elena Teodorini, nr. 10, Craiova, Facultatea de Drept și Administrație Publică Craiova, Universitatea "Spiru Haret" București, tel. 0744.870488, email: alailinca@yahoo.com

sistemului și un climat psiho-socio-profesional în spitale care să preîntâmpine stările conflictuale și care să optimizeze relația cu beneficiarii.

Conflictul a existat și există întotdeauna între oameni, fie separat, fie în grupuri de un fel sau altul. Oriunde sunt oameni, există idei, valori, conjuncturi, stiluri și standarde care pot intra în conflict, ceea ce înseamnă că orice poate fi cauza unui conflict: obiective, scopuri, aspirații, așteptări neconfirmate, obiceiuri, prejudecăți personalități și ideologii, competiția, sensibilitatea și jignirea, agresivitatea și multe altele. Prin urmare, la orice nivel conflictul se instalează între oameni în toate situațiile și este exprimat în mod specific uman în orice stadiu, iar încercările de analiză sau rezolvare care nu țin cont de aceste adevăruri sunt sortite eșecului. Cu toate acestea, sunt numeroase conflicte care nu sunt minore, ci pot fi mult mai serioase, deoarece pot dăuna moralului, comportamentului, atitudinii pozitive sau cooperante a personalului de execuție.

De asemenea, ca orice organism social, existența și dinamica oricărei organizații presupune atât cooperare sau dialog, cât și conflict, deoarece conflictul este un proces organizațional inerent. Dat fiind caracterul inevitabil al conflictelor, rezultă că gestionarea este una dintre cele mai importante activități, iar managementul conflictelor este considerat de tot mai mulți specialiști în domeniu ca fiind la fel de important ca și celelalte funcții ale managementului resurselor umane. Cauzele conflictelor de muncă la nivel de organizație sunt multiple: lipsa de comunicare; lipsa unei comunicări deschise, oneste, sincere; comunicarea defectuoasă, intermitentă, trunchiată; proliferarea zvonurilor, a informațiilor false; diferențe majore între sistemele de valori percepute de manager și de angajații proprii; management predominant sau exclusiv autoritar; management ambiguu, lipsit de claritate și de consecvență; dependența organizației de factori externi acesteia; imposibilitatea atingerii obiectivelor asumate de organizație datorită unei planificări iraționale; lipsa unei politici proprii privind dezvoltarea resurselor

climate in hospitals that can prevent conflicts and optimize the relationship with beneficiaries.

The conflict has always existed and still exists between people, either separately or in groups of one kind or another. Wherever there are people there are also ideas, values, circumstances, styles and standards that may conflict, which means that anything can cause a conflict: objectives, goals, aspirations, expectations unconfirmed, habits, prejudgments, personalities and ideologies, competition, sensitivity and offence, aggression and many more. Therefore, the conflict between people is installed, in all situations and, it is humanly expressed at any stage, and the attempts to analyze or solve it which do not take into account these truths are doomed to failure. With all that, there are many conflicts that are not minor, but may be more serious because they can damage the morale, behavior, positive or supportive attitude of staff performance.

Also, like any social organization the existence and dynamics of any organization requires both cooperation or dialogue and conflict because conflict is an inherent organizational process. Given the inevitable character of conflicts, it results that management is one of the most important activities, and the management of conflicts is considered by more and more specialists in the field as being as important as the other functions of human resources management. The causes of labor conflicts to organizational level are multiple: lack of communication; lack of open communication, honest, sincere; faulty communication, intermittent, truncated; spread rumors, fake information; major differences between the perceived value system of managers and that of their employees; predominantly or exclusively authoritarian management; ambiguous management, which lacks clarity and consistency; dependence of the organization on external factors; impossibility to achieve the objectives assumed by the organization due to irrational planning; lack of a personal politics regarding the development of human resources; perceptions

umane; percepții și interpretări eronate cu privire la evenimentele sociale, economice sau juridice; consolidarea unui climat de neliniște și neîncredere; discriminări inadmisibile în relațiile de muncă.

Nu orice conflict de muncă trebuie calificat "distructiv", întrucât există situații concrete în care rezultanta voinței salariaților are un sens pozitiv, pe de o parte de corectare a erorilor de organizare sau decizie și pe de altă parte, de restabilire a unor drepturi încălcate sau injust neacordate încă.

În astfel de situații, conflictul de muncă este considerat a fi "benefic" și se impun următoarele recomandări: soluționarea conflictului trebuie să înceapă la primul semnal al divergențelor; comunicarea dintre părți trebuie să fie directă, sinceră, completă; dialogul trebuie să permită fiecărei părți să își exprime toate argumentele; părțile trebuie să dovedească disponibilitate pentru rezolvarea problemelor de principiu și a detaliilor; trebuie să se plece de la premisa că părțile pot câștiga, în egală măsură, prin rezolvarea stării conflictuale declarate, cu alte cuvinte, nu se urmărește obținerea de avantaje de către o parte în detrimentul celeilalte.

Funcție de situație, managementul conflictelor trebuie înțeles ca un management al succesului. Conflictul nu trebuie perceput ca o forță negativă, ci și ca o forță pozitivă care poate determina noi performanțe în organizație. În acest sens managerul trebuie să găsească modul în care conflictul poate fi orientat și gestionat în vederea maximizării efectelor sale pozitive și diminuării celor negative. Este lipsit de eficiență managementul predominant autoritar, ambiguu, lipsit de claritate și de consecvență. Salariații trebuie ajutați și încurajați printr-o motivare pozitivă și nu manipulați ori șantajați cu pierderea unor drepturi, inclusiv a locului de muncă.

Organizația ca întreg poate să furnizeze contextul în care se pot atinge niveluri înalte de motivație prin asigurarea de stimulente și recompense, a satisfacției în muncă și a posibilităților de învățare și dezvoltare.

Motivația în muncă trebuie să se desfășoare procesual și nu episodic, trebuie să

and misinterpretation of social, economic or legal events; reinforcing a climate of anxiety and mistrust; unacceptable discrimination in industrial relations.

Not every labor conflict must be qualified as "destructive", since there are specific instances in which the result of the employees' will has a positive sense, in one way to correct organizational or decision errors and, on the other to reestablish some broken rights or wrongfully not given .

In this kind of situation, the labor conflict is considered as being "beneficial" and there are imposed the following recommendations: the solving of the conflict must begin at the first signal of divergences; the communication between the parts must be direct, sincere, complete; the dialog must allow each part to expose all its arguments; the parts must show availability to solve the main issues and the details; they must start from the idea that the parts can gain equally by solving the declared state of conflict, in other words, it is not wanted the advantage of one party at the expense of the other.

Depending on the situation, conflict management must be understood as a management of success. The conflict must not be perceived as a negative force but as a positive force which may determine new performance in the organization. In this sense, the manager must find how the conflict can be directed and managed to maximize its positive effects and reduce the negative ones. Predominantly authoritarian management lacks efficiency and it is ambiguous, lacks clarity and consistency. Employees should be helped and encouraged by positive motivation and not manipulated and blackmailed with the loss of some rights including their jobs.

Organization as a whole can provide the context that can achieve high levels of motivation by providing incentives and rewards, work satisfaction and learning and developing possibilities.

Motivation at work must take place in a procedural not episodic manner, it must settle a stimulating and rewarding feeling and not to draw some confusing views. Hence, we

sedimenteze un sentiment al stimulării și recompensării și nu să creioneze păreri derutante. Iată de ce, am optat pentru o metodă relevantă în demersul cunoașterii rolului motivației în prevenirea situațiilor conflictuale: ancheta de opinie. Oamenii își manifestă o opinie externă, care poate fi trecută printr-un filtru de autocenzură, protejându-se de eventuale consecințe determinate de sinceritatea, uneori supărătoare, a comunicării adevărului, după cum, pot ascunde (sau nu) o opinie internă, o credință sau o convingere considerată perfect compatibilă cu realitatea obiectivă. Cercetătorul trebuie să fie capabil de câștigarea cooperării persoanei anchetate, asigurându-i anonimatul opiniilor și utilitatea pe terenul practicii profesionale sau sociale a părerilor sale interpretate într-un context statistic.

Studiul de caz a dovedit că în unitățile sanitare în care managerul dovedește o preocupare pentru procesul motivațional, există o corelație pozitivă cu echitatea repartiției, cât și cu echitatea procedurală, iar consecința se exprimă într-o stare de mulțumire, într-un climat de muncă optim, lipsit de stări conflictuale.

Fără a fi înlăturată politica stimulentei financiare, managerul trebuie să introducă în procesul motivațional modalitățile complementare de motivație, în centrul cărora trebuie să se situeze întărirea comportamentală, adică evidențierea, lauda. Astfel, personalul medico-sanitar acceptată, chiar justificările referitoare la lipsa fondurilor destinate recompenselor bănești și apreciază stilul participativ, încurajator, practicat de manager. Performanțele în muncă pot fi stimulate în mod cert prin utilizarea, cu tact, a tehnicilor psiho-comportamentale față de care atitudinile personalului medico-sanitar vor fi permanent favorabile, mobilizatoare.

Managerul poate acorda procesului motivațional valențele specifice calității și performanțelor înalte, dacă are în vedere următoarele principii esențiale:

a. motivația trebuie să fie echilibrată de abilitatea angajatului. Astfel,

opted for a relevant method in order to know the role of motivation in preventing conflict situations: opinion survey. People are showing an external view, which can be passed through a filter of self-censorship, protecting themselves from possible consequences resulting from sincerity, sometimes upsetting, of telling the truth, as may hide (or not) an internal view, a faith or belief considered fully consistent with objective reality. The researcher must be capable to win the cooperation of the person investigated, ensuring anonymity to his/her opinions and their use in professional or social practice interpreted in a statistical context.

The case study proved that in healthcare units where the manager proves a preoccupation for motivational process, there is a positive correlation with equity division and with procedural equity and the consequence is expressed by a state of contentment, in an optimal working climate, with no conflicts.

Without being removed the financial incentives policy, the manager must introduce in the motivational process the complementary ways of motivation, the core of which must be behavioral strengthening, i.e. evidence, praise. Thus, health professionals accept, even justification for lack of funds for cash rewards and appreciate participatory, encouraging style practiced by the manager. Work performance can certainly be stimulated by using tactful, psycho-behavioral techniques towards which the attitude of the healthcare staff is always friendly and rally.

The manager can provide valences to motivational process specific to high quality and performance, if it keeps in mind the following key principles:

a. motivation must be equilibrated by the ability of the employee. Thus, it is not sufficient for an individual to be well motivated to do a certain thing, if that person does not have the skills, knowledge, experience, etc. to do so. The inexistence of such equilibrium between motivation and skills leads, most of the times, to the failure

nu este suficient ca un individ să fie bine motivat ca să facă un anumit lucru, dacă respectiva persoană nu posedă și capacitățile, cunoștințele, experiența etc. de a face acest lucru. Inexistența acestui echilibru între motivare și abilități conduce de multe ori la eșecul unora dintre programele motivaționale promovate de către companii;

b. diferențele individuale existente la alegerea motivelor: oamenii sunt motivați de lucruri diferite, același program de motivare poate să aibă succes la unii angajați și să fie inefficient în ceea ce-i privește pe alții. Iată de ce, este necesară luarea în considerare a diferențelor individuale în conceperea unor programe de motivare;

c. motivațiile salariaților nu pot fi puse în evidență pentru fiecare în parte deoarece nu pot fi percepute la vedere, adică nemijlocit; natura dinamică a motivelor: factorii care motivează persoanele se schimbă, deoarece angajații trebuie să facă fața unor condiții noi, se maturizează ori regresează etc. Acest lucru are o consecință directă asupra programelor de motivare: mulți dintre manageri observă că oamenii cu care lucrează nu mai răspund favorabil formelor de motivare folosite în trecut, și totuși se încapățânează să le folosească tot pe acestea. Concluzia este evidentă: programele de motivare trebuie să se bazeze pe o analiză de profunzime și continuă a angajaților.

Așadar, motivația reprezintă o sursă, un imbold spre performanțe, dar nu trebuie privită izolat de celelalte aspecte și modalități ale activității profesionale: cultura organizațională, stilul managerial, semnificația socială a muncii, experiența și structura caracterială a salariatului.

Cultura organizațională reprezintă un tip de fenomen social care nu poate exista structural, cu același conținut „oriunde” și „oricând”, adică organizația privată poate avea un gen de cultură, organizația publică un alt gen, pentru ca în rândul organizațiilor publice să se fi identificat cu prilejul cercetărilor modalități variate de cultură de la un domeniu public la altul și de ce nu, chiar în structura aceluiași domeniu să existe

of some motivational programs promoted by companies;

b. the existing individual differences when choosing the reasons: people are motivated by different things, the same motivational program can have success to some employees and prove inefficient to others. That is why, it is necessary to consider the individual differences when elaborating some motivational programs;

c. motivation of employees cannot be evidenced for each and everyone because cannot be perceived on site, i.e. directly; the dynamic nature of motives: the factors which motivate individuals are changing, because the employees must deal with new conditions, mature or regress etc. This has direct consequence on motivational programs: many of the managers observe that the people they work with do not answer favorably to motivational forms used in the past and yet, they do not give up in using them. The conclusion is clear: motivational programs must be based on a deep and continuous analysis of employees.

Thus, motivation is a source, an incentive to performance but should not be viewed separately from the other aspects and modalities of professional activities: organizational culture, managerial style, social signification of work, experience and structure of character of the employee.

Knowing that the consolidation mechanism of an organizational culture, both managers and employees, react to internal or external events through the filter of some dominants crystallized in time, we decided the application of sociological survey made of written questions which will not disturb and will allow the same interpreting sense for all that there are questioned. The components of the culture that made the object of the present case study drawn from conclusions from other published researches by valuable authors and adapted to the realities of Romanian Healthcare Organizations, were the following: trusting climate, management of change, stressing environment, management of solving the claims and mentality doubled by daily behavior by which

diferențieri între organizațiile componente, funcție de criteriul culturii.

Știind că în mecanismul de consolidare a unei culturi organizaționale, atât managerii, cât și persoanele angajate, reacționează la evenimentele interne sau externe prin filtrul unor dominante cristalizate în timp, am decis aplicarea chestionarului sociologic alcătuit din întrebări scrise care să nu deranjeze și să permită același sens interpretativ tuturor celor chestionați. Componentele culturii ce au făcut obiectul prezentului studiu de caz, desprinse din concluziile altor cercetări publicate de autori valoroși și adaptate la realitățile organizațiilor sanitare românești, au fost următoarele: climatul de încredere, managementul schimbării, mediul stresant, managementul soluționării sesizărilor și mentalitatea dublată de comportamentul cotidian prin care se caracterizează forța de muncă din spitale.

Studiul de caz a vizat relația „cultură organizațională – climat de muncă – conflicte” și a evidențiat următoarele:

1. personalul medico-sanitar dovedește neîncredere în gradul de autonomie al spitalelor sub aspectul alocării resurselor umane în acord cu nevoile de personal, investițiilor de capital (echipamente, aparatură), achizițiilor specifice domeniului (medicamente, combustibil etc.), insuficiență înțelegere pentru utilizarea unui management a informației etc.

2. în organizațiile sanitare în care personalul angajat împărtășește o cultură a încrederii în managerul spitalului, există un climat de muncă pozitiv și în consecință, nu se înregistrează conflicte de muncă. Dimpotrivă, lipsa încrederii în manager se corelează cu climatul tensionat și cu declanșarea conflictelor;

3. intervențiile asupra unor competențe ale culturii organizaționale au fost sintetizate în expresia „managementul schimbării” având ca obiect climatul de muncă.

În organizațiile sanitare conduse de manageri indiferenți față de natura climatului de muncă s-au consemnat conflicte, comparativ cu organizațiile conduse de manageri preocupați de schimbări

is characterized the working force in the hospitals.

The case study aimed to the relationship “organizational culture – working climate – conflicts” and highlighted the following:

1. health professionals proves mistrust in the autonomy of hospitals in terms of human resource allocation in line with staffing needs, capital investments (equipments, machinery), field specific purchases (medicaments, combustible etc.), insufficient understanding to use a management of information etc.

2. in healthcare organizations where the employed staff has a trust culture regarding the manager of the hospital, there is a positive working climate and consequently, there are no labor conflicts. On the contrary, the lack of trust in the manager is equal to tensioned climate and bursting of conflicts;

3. the interventions on some competence of organizational culture were synthesized in the expression “management of change” having as object the working climate. In healthcare organizations conducted by managers that prove indifferent to the nature of working climate there were noticed conflicts, comparatively to the organizations conducted by managers preoccupied with organizational changes, where the climate was optimized and the conflicts prevented;

4. mentality expresses a culture of personality expressed specifically in relations with work colleagues, professional tasks and self.

We found that healthcare professionals of surveyed organizations are satisfied with mutual relations established within daily routine, so that the structure of working climate nuanced positively on the basis of collegiality;

5. organization’s culture can be a potential source of stress mainly on action and communication dimensions (i.e., what is done and what is said), and “hospital health” is permanently affected by stress factors, pressure, being possible a weakening of the public or physiologic state of the staff employed. However, hospital employees showed full accommodation to the life of

organizaționale, în care climatul a fost optimizat, iar conflictele prevenite;

4. mentalitatea exprimă o cultură a personalității exprimată concret în relațiile cu colegii de muncă, în atitudinea față de atribuțiile profesionale și față de propria persoană.

Am constatat că personalul medico-sanitar din organizațiile studiate se declară mulțumit de raporturile reciproce stabilite în activitatea cotidiană, încât s-a nuanțat pozitiv structura climatului de muncă pe criteriul colegialității;

5. cultura organizației poate fi o sursă potențială de stres mai ales pe dimensiunile acționale și comunicaționale (adică, ce se face și ce se vorbește), iar „sănătatea spitalului” este afectată permanent de factori stresanți, de presiune, fiind posibilă o șubrezire a stării publice sau fiziologice a personalului angajat. Cu toate acestea, salariații spitalelor au dovedit o acomodare deplină la viața organizației sanitare și nu au invocat factorul intern de mediu ca factor stresant cu implicații asupra climatului sau conflictelor.

Managementul personalului, înțeles ca o responsabilitate a tuturor celor care conduc oameni în calitate de manageri, trebuie să includă un permanent interes față de cultura organizației, deoarece orientarea valorică a salariaților determinând eficiență, climat optim și angajare deplină într-o activitate generatoare de satisfacții. În unitățile sanitare, personalul medical și-a interiorizat cultura unei priorități: grija față de bolnavul internat. Idealul trebuie constatat doar de către pacient: „am fost tratat echitabil și dezinteresat!”.

Poate managerul, prin exercitarea puterii de conducător să decidă prevenirea și soluționarea unui conflict calificat prin antagonism, cu impact negativ asupra performanțelor organizației?

Formalizarea avansată a activității organizațiilor publice sanitare determină o formalizare corespunzătoare pe plan organizatoric, inclusiv pe planul structurii organizaționale. Pentru evitarea probabilității apariției unor comportamente arbitrare ale personalului medico-sanitar, formalizarea organizării înseamnă a stabili cine, ce și cui

healthcare organization and did not invoke the internal environmental factor as a stress factor with implications on the environment or conflicts.

Staff management, understood as a responsibility of all those who lead people as managers, must include a permanent interest towards the culture of the organization because the value orientation of the employees determinate efficiency, optimal climate and full engagement in a activity which generates satisfaction. In healthcare units, health professionals internalized the culture of a priority: the care for the inpatient. The ideal must be held only by the patient: “I was treated fairly and selflessly!”.

Can the manager, by exercising his/her power as a leader to decide the prevention and solving of a conflict qualified by antagonism, with negative impact on the performance of the organization?

The advanced formalization of the business of public healthcare organizations determines an appropriate formalization on organization level including on the organizational structure level. In order to avoid the probability that some arbitrary compartments of healthcare professionals may appear, the formalization of the organization means to establish who, what and whom they command. This imperative determines the distribution of management authority towards chiefs of department and other persons with responsible functions in healthcare organization. The lack of management knowledge of the one elected to lead the organization can concretize, under this aspect, in exclusive assumption of authority and implicitly in avoiding the distribution of leading forms and control.

A manager with leadership ambitions must have an internal structure “transactional”, communicative, and balanced. In spite of the conditions imposed to decisional process by the environment or internal climate of the organization, the manager has to prove availability to listen and adapt to realities expressed by human structure of the organization he/she leads. In other words, the preoccupation of the

comandă. Acest imperativ determină distribuția autorității managerului către șefii de secție și către alte persoane cu funcții responsabile în organizația sanitară. Lipsa de cunoștințe de management din partea celui desemnat să conducă organizația se poate concretiza, sub acest aspect, în asumarea exclusivă a autorității și implicit, în evitarea distribuirii formelor de conducere și control.

Un manager cu veleități de lider trebuie să aibă o structură internă „tranzacțională”, comunicativă, echilibrată. În ciuda condiționărilor impuse procesului decizional de către mediul înconjurător sau de către mediul intern al organizației, managerul trebuie să dovedească disponibilitate pentru ascultare și adaptare la realitățile exprimate de structura umană a organizației conduse. Cu alte cuvinte, preocuparea managerului pentru realizarea obiectivelor organizației și pentru imaginea publică, trebuie însoțită de o atitudine cooperantă, empatică față de membrii organizației. Tranzacția nu înseamnă indulgență sau toleranță și nici complicitate. Dimpotrivă, înseamnă receptivitate și consecvență în stimularea celor ce respectă criteriile de performanță. Liderul tranzacțional stabilește clauze în relațiile de muncă și respectă angajamentul asumat.

Studiul de caz a pus în evidență relația „lider tranzacțional – conflict de muncă” în cele două variante posibile:

□ organizația sanitară condusă de managerul recunoscut în stil tranzacțional, climatul de muncă a fost favorabil activității specifice domeniului, fără a se consemna conflicte de muncă (Spitalul de boli infecto-contagioase);

□ managerul rigid, închistat în decizii birocratice, dezinteresat de atmosfera psihosocială din organizația sanitară, a contribuit prin acest stil la transformarea stărilor de nemulțumire exprimate de personalul medico-sanitar, în conflicte de muncă ajunse pe rolul instanțelor de judecată.

Managementul participativ a fost definit, pe baza cercetărilor, ca „sistem ideal”, întrucât productivitatea este excelentă, iar cuvântul de ordine este participarea.

Necesitățile manageriale din organizațiile

manager to accomplish the objectives of the organization and for public image must be accompanied by a cooperative attitude, empathic towards the members of the organization. The transaction does not mean indulgence or tolerance or complicity. On the contrary, it means receptivity and consistency in stimulating those who respect the performance criteria. The transactional leader establishes the clauses in working relations and respects the assumed commitment.

The case study highlighted the relation “transactional leader – labor conflict” in the two possible variants:

□ healthcare organization led by a manager recognized in transactional style, work climate was favorable to the activity specific to the field, without registering any labor conflicts (Contagious-infectious diseases hospital);

□ rigid manager, stuck in bureaucratic decisions, not concerned with psycho-social climate in the healthcare organization, contributed with this style in transforming the states of dissatisfaction expressed by healthcare professionals, in labor conflicts that reached the courts.

Participative management was defined, based on researches, as “ideal system”, because productivity is excellent and the key word is participation.

Managerial necessities of healthcare organizations request the structure of a participative manager profile, understood as “total leader”, which creates an optimal working climate, prevents conflicts and ensures superior results in medical practice. Such desired relation is highlighted also by the data of this research.

Participative manager is an excellent leader characterized by: good strategist, a balanced use of formal power and freely consented authority, has the capacity to orient towards the task and also towards the people, he/she is objective – correct – just in his/her relations with the subordinates, is the adept of change because he/she is a flexible and transactional nature, inspires trust, shares a vision, has charisma and is preoccupied with the optimization of his/her own leading style.



medico-sanitare solicită structurarea unui profil de manager participativ, înțeles ca „lider total”, care creează un climat optim de muncă, preîntâmpină conflictele și asigură rezultate superioare în practica medicală. O astfel de relație dezirabilă este evidențiată și de datele prezentei cercetări.

Managerul participativ nu se confundă cu administratorul organizației care este dispus să facă orice consideră pentru a vedea îndeplinite obiectivele propuse sau impuse. Dimpotrivă, este un lider ce contribuie la dezvoltarea organizației contând e sprijinul colectivului, căruia îi respectă și îi apără interesele și față de care adoptă un stil exclusiv democratic.

A fi un manager participativ și a avea subordonați capabili de performanțe, presupune un efort de ambele părți, realizabil prin comunicarea biunivocă.

Managerul participativ este un lider de excelență caracterizat prin: bun strateg, utilizează în mod echilibrat puterea formală și autoritatea liber consimțită, dispune de capacitatea de orientare atât către sarcină, cât și către oameni, este obiectiv – corect – drept în relațiile cu subalternii, este adeptul schimbărilor fiind o fire flexibilă și tranzacțională, inspiră încredere, împărtășește o viziune, are carismă și se preocupă de optimizarea propriului stil de conducere.

Managerul participativ are permanent cunoștința de pulsul afectiv al participanților la viața de organizație, se implică rațional în crearea climatului optim de muncă și elimină din fașă orice pretext generator de conflicte de muncă.

Situațiile în care pot fi declanșate conflictele de interese sunt următoarele:

a) unitatea refuză să înceapă negocierea unui nou contract colectiv de muncă, în condițiile în care nu are încheiat un contract colectiv de muncă sau contractul colectiv de muncă anterior a încetat;

b) unitatea nu acceptă revendicările formulate de salariați;

c) unitatea refuză nejustificat semnarea contractului colectiv de muncă, cu toate că negocierile au fost definitive;

unitatea nu își îndeplinește obligațiile

Participative manager has permanent knowledge of the affective pulse of the participants to organizational life, he/she gets rationally involved in creating the optimal work climate and eliminates from the start any pretext generating labor conflicts.

The situations when there can be opened conflicts of interests are the following:

d) The unit refuses to start the negotiation for a new collective employment contract, in the case it did not sign a collective employment contract or the one before was terminated;

e) The unit does not accept the claims made by the employees;

f) The unit refuses, in an unjustified manner the signing of the collective employment contract, even though the negotiations had been defined;

The unit does not comply with its obligations provided by law to start the annual obligatory negotiations for salaries, the working duration, working program and labor conditions.

Through the conclusions of the study we express an orientation to a management of functional conflicts, i.e. to maintain an optimal level of conflict reported to the correlation to the evolution of organizational processes. This imperative scientifically motivated is dependent on the level of managerial development in the public health organization, because the management of labor conflicts represents an essential criterion to reach global managerial performances.

## BIBLIOGRAPHY

1. Adair, J., *Action – centred Leadership*, McGraw – Hill, 1991;
2. Adair, J., *Effective Teambuilding*, Gower, 1989;
3. Adler. N., *A typology a Management Studies Involving Culture*, Montreal, 1983;
4. Ancora, D., Caldwell, D., "Democracy and design: Predictors of new product team performance", *Organization Science*, nr. 3, 2004;
5. Anderson, N., Ones D. S., Sinangil H. K., Vieswesvaran C., *Handbook of Industrial Work and Organizational Psychology*, volume 2, Sage Publicatios, London, 2005;
6. Anghel, R., *Bilanț și speranțe*, Viața Medicală, nr. 5, februarie 2005;

prevăzute de lege de începere a negocierilor anuale obligatorii privind salariile, durata timpului de lucru, programul de lucru și condițiile de muncă.

Prin concluziile studiului exprimăm o orientare spre un management al conflictelor funcționale, adică spre menținerea unui nivel optim de conflict raportat la corelația cu evoluția proceselor organizaționale. Acest imperativ motivat științific este dependent de nivelul dezvoltării manageriale în organizația publică sanitară, deoarece managementul conflictelor de muncă reprezintă un criteriu esențial în obținerea performanțelor manageriale globale.

### BIBLIOGRAFIE

1. Adair, J., *Action – centred Leadership*, McGraw – Hill, 1991;
2. Adair, J., *Effective Teambuilding*, Gower, 1989;
3. Adler, N., *A typology a Management Studies Involving Culture*, Montreal, 1983;
4. Ancora, D., Caldwell, D., "Democracy and design: Predictors of new product team performance", *Organization Science*, nr. 3, 2004;
5. Anderson, N., Ones D. S., Sinangil H. K., Vieswesvaran C., *Handbook of Industrial Work and Organizational Psychology*, volume 2, Sage Publicatios, London, 2005;
6. Anghel, R., *Bilanț și speranțe*, Viața Medicală, nr. 5, februarie 2005;
7. Armstrong, M., "Manual al tehnicilor de Management", Casa Cărții de Știință, București, 2003;
8. Belu, A., *Reglementări comunitare în domeniul securității sociale*, în vol. „Fenomenul administrativ în spațiul european”, Editura Universitaria Craiova, 2007;
9. Belu, A., "Strategii de dezvoltare a resurselor umane în vederea realizării unei structuri eficiente la nivelul administrației publice locale", Volum special B<sup>+</sup> "Analele Universității Eftimie Murgu", Editura Eftimie Murgu, Reșița, 2009;
10. Belu, A., "Conflictul de muncă – obiect al legislației muncii, vol. "PROCEEDINGS OF THE FIRST INTERNATIONAL SAFETY TRAINING AND E-LEARNING SYMPOSIUM ISTEELS 2009", Editura OEDI-INCDPM, București, 2009;
11. Belu, C., Belu, A., *Negocierea contractului colectiv de muncă*, Editura Reprograph, Craiova, 2002;
12. Belu, C., *Dreptul muncii*, Editura Universitaria, Craiova, 2010;
13. Belu C., Belu A., *Negocierea contractului colectiv de muncă*, Editura Reprograph, Craiova, 2002;
14. Belu, C., Belu A., *Introducere în studiul personalității juridice*, Editura Reprograph, 2004;
15. Beckhard, R., *Organisation Development*:  
7. Armstrong, M., "Manual al tehnicilor de Management", Casa Cărții de Știință, București, 2003;
8. Belu, A., *Reglementări comunitare în domeniul securității sociale*, în vol. „Fenomenul administrativ în spațiul european”, Editura Universitaria Craiova, 2007;
9. Belu, A., "Strategii de dezvoltare a resurselor umane în vederea realizării unei structuri eficiente la nivelul administrației publice locale", Volum special B<sup>+</sup> "Analele Universității Eftimie Murgu", Editura Eftimie Murgu, Reșița, 2009;
10. Belu, A., "Conflictul de muncă – obiect al legislației muncii, vol. "PROCEEDINGS OF THE FIRST INTERNATIONAL SAFETY TRAINING AND E-LEARNING SYMPOSIUM ISTEELS 2009", Editura OEDI-INCDPM, București, 2009;
11. Belu, C., Belu, A., *Negocierea contractului colectiv de muncă*, Editura Reprograph, Craiova, 2002;
12. Belu, C., *Dreptul muncii*, Editura Universitaria, Craiova, 2010;
13. Belu C., Belu A., *Negocierea contractului colectiv de muncă*, Editura Reprograph, Craiova, 2002;
14. Belu, C., Belu A., *Introducere în studiul personalității juridice*, Editura Reprograph, 2004;
15. Beckhard, R., *Organisation Development*:  
14. Belu, C., Belu A., *Introducere în studiul personalității juridice*, Editura Reprograph, 2004;
15. Beckhard, R., *Organisation Development*:  
15. Beckhard, R., *Organisation Development*:  
16. Belbin, R. M., *Team Role sat Work*, Butterworth Heinemann, 2003;
17. Beligrădeanu Ș., *Dreptul la grevă și exercitarea lui*, *Dreptul* nr. 6/2006;
18. Binney, G., *Making Quality Work*, Economist Intelligence Unit, 2002;
19. Bigge, M. L., *Learning //theories for Teachers (a patra ediție)*, Harper & Row, 2003;
20. Blackler, Frank și Sheila Shimmin, *Applying Psychology in Organisations*, Methuen, 2004;

*Strategies and Models*, Addison – Wesley, 1988;

16. Belbin, R. M., *Team Role sat Work*, Butterworth Heinemann, 2003;

17. Beligrădeanu Ș., *Dreptul la grevă și exercitarea lui*, Dreptul nr. 6/2006;

18. Binney, G., *Making Quality Work*, Economist Intelligence Unit, 2002;

19. Bigge, M. L., *Learning //theories for Teachers (a patra ediție)*, Harper & Row, 2003;

20. Blackler, Frank și Sheila Shimmin, *Applying Psychology in Organisations*, Methuen, 2004;