

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

- 1. OBIECTIVELE TEZEI DE DOCTORAT**
- 2. CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT**
- 3. METODELE DE CERCETARE UTILIZATE**
- 4. CUVINTE-CHEIE**
- 5. SINTEZA CONȚINUTULUI TEZEI DE DOCTORAT**

1. OBIECTIVELE TEZEI DE DOCTORAT

Teza de doctorat se intitulează „ELEMENTE DE MANAGEMENTUL CONFLICTELOR DE MUNCĂ ÎN ACTIVITATEA PUBLICĂ (PE EXEMPLUL INSTITUȚIILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT ȘI SĂNĂTATE)” și are următoarele obiective ale cercetării efectuate:

a) poziționarea activității de administrație publică în economia națională și în special a activității instituțiilor publice de învățământ și sănătate;

b) realizarea unei analize calitative și cantitative asupra conflictualității în instituțiile publice în general și cele din învățământ și sănătate în special;

c) realizarea unei analize calitative asupra eficacității în procesul de negociere a conflictelor;

d) conceperea unui instrument de lucru pentru analiza conflictelor de muncă prin metode și tehnici de management;

e) stabilirea unor măsuri de îmbunătățire a activității în instituțiile publice de învățământ și sănătate ca posibilitate de evitare a conflictelor;

f) realizarea unei diagnoze a comunicării, motivației și culturii organizaționale ca factori posibili de apariție a conflictelor de muncă în general și a celor de drepturi în special;

g) stabilirea unor direcții de îmbunătățire a managementului conflictelor în instituțiile publice în general și a celor de învățământ și sănătate în special.

2. CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

INTRODUCERE	1
-------------------	---

CAPITOLUL I

ACTIVITATEA PUBLICĂ COMPONENTĂ A ECONOMIEI NAȚIONALE

1.1. Structura economiei naționale.....	4
1.2. Administrația publică – abordări conceptuale	7
1.3. Unele considerații privind serviciile publice	26
1.4. Colectivitățile locale și administrația publică	35
1.5. Economia locală a județului Sibiu, element al economiei naționale – studiu de caz.....	44
ANEXE CAPITOLUL I.....	69

CAPITOLUL II

INSTITUȚIILE PUBLICE DE ÎNVĂȚĂMÂNT ȘI SĂNĂTATE – PARTE A SECTORULUI TERȚIAR

2.1. Poziționarea instituțiilor publice de învățământ în cadrul sectorului terțiar	73
2.1.1. <i>Evoluția activității de învățământ în România</i>	73
2.1.2. <i>Abordarea sistemică a activității de învățământ</i>	90
2.2. Activitățile desfășurate în instituțiile publice de sănătate – activități terțiare	100
2.2.1. <i>Specificul și particularitățile activității instituțiilor publice de sănătate</i>	100
2.2.2. <i>Posibilități de îmbunătățire a activității instituțiilor publice de sănătate</i>	112
2.3. Activitatea instituțiilor publice de învățământ și sănătate din județul Sibiu – studiu de caz.....	119
ANEXE CAPITOLUL II	145

CAPITOLUL III

ELEMENTE DE TEORIA CONFLICTELOR ORGANIZAȚIONALE

3.1. Conflictul - concept, surse și forme de manifestare.....	157
3.2. Tipuri reprezentative de conflicte	165
3.3. Relația conflict de interese - incompatibilitate	181

CAPITOLUL IV

INTERDEPENDENȚA DEZACORD – CONFLICT ÎN ORGANIZAȚII

4.1. Conflictul organizațional – formă de manifestare a dezacordului	197
4.2. Evoluția dezacordurilor în organizații și transformarea lor în conflicte	201
4.3. Comportamentul managerial în prevenirea, atenuarea și eliminarea conflictelor.....	213

CAPITOLUL V

COMUNICAREA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN MANAGEMENTUL CONFLICTELOR DE MUNCĂ DIN INSTITUȚIILE PUBLICE DE ÎNVĂȚĂMÂNT ȘI SĂNĂTATE

5.1. Considerații privind comunicarea organizațională.....	231
5.2. Comunicarea managerială în administrația publică.....	237
5.3. Comunicarea managerială în situații conflictuale și de criză.....	248
5.4. Conflictele de muncă din instituțiile publice de învățământ și sănătate consecință a unei comunicări ineficiente – studiu de caz.....	253
ANEXE CAPITOLUL V	274

CAPITOLUL VI

MOTIVAȚIA ȘI CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ – FACTORI DE INFLUENȚĂ A CONFLICTELOR DE MUNCĂ ÎN INSTITUȚII PUBLICE DE SĂNĂTATE ȘI ÎNVĂȚĂMÂNT

6.1. Motivația și procesul motivațional – abordări teoretice	277
6.2. Motivația și procesul motivațional în instituțiile publice de învățământ – studiu de caz.....	284
6.3. Cultura organizațională în instituțiile publice de sănătate.....	290
6.4. Cultura organizațională și impactul acesteia asupra conflictelor de muncă în instituțiile publice de sănătate – studiu de caz.....	299
CONCLUZII.....	311
Bibliografie selectivă	314

3. METODELE DE CERCETARE UTILIZATE

Pentru realizarea obiectivelor propuse prin această cercetare s-au folosit următoarele metode:

- a) utilizarea metodei analizei și sintezei;
- b) utilizarea inducției și deducției;
- c) utilizarea tehnicii indicilor și indicatorilor statistici la nivel macro, mezo și microeconomic;
- d) analiza calitativă și cantitativă a datelor prin folosirea tehnicilor statistico-matematice;
- e) utilizarea tehnicii Adler, propusă în anul 1983 la Universitatea Mc Grill din Montreal, privind elaborarea, completarea și analiza chestionarelor;
- f) aplicarea modelului H. Lasswell privind analiza conflictelor de drepturi;
- g) instrumentarul de lucru al lui Thomas-Kilmann pentru analiza stilului managerial în managementul conflictelor.

4. CUVINTE CHEIE

- economie națională;
- sectorul terțiar;
- activitate publică;
- economie locală;
- instituțiile publice de învățământ și sănătate;
- managementul conflictelor;
- tipuri de conflicte;
- dezacorduri;
- incompatibilitate;
- negociere;
- mediere;
- arbitraj;
- metode cantitative-calitative;
- inducție;
- deducție;
- analiză;
- sinteză;
- perfecționarea managementului conflictelor;
- cultură organizațională;
- motivație;
- procesul motivațional.

5. SINTEZA CONȚINUTULUI TEZEI

INTRODUCERE

Condițiile geopolitice, caracterizate de actuala globalizare a economiei internaționale și de integrarea României în Uniunea Europeană au dus la apariția unor noi obiective economice și politice, între care eficientizarea activității manageriale ocupă un loc important. Aceste obiective sunt cu atât mai mult pentru instituțiile publice, în general, și instituțiile publice de sănătate și învățământ, în special.

În acest context se aplică cu succes principii, tehnici și metode manageriale, ca părți ale sistemului de management, care să conducă la luarea unor decizii manageriale eficiente.

De aceea problemele majore cu care se confruntă astăzi societatea, în general, și instituțiile publice de învățământ și sănătate, ca parte a societății, în special, au șanse să fie restructurate numai în măsura în care managementul practicat la nivel micro, mezo și macroeconomic se dovedește a fi eficient și eficace prin valorificarea resurselor materiale, umane, financiare și informaționale, maximizând astfel cheltuirea cu responsabilitate a banului public.

Acest demers științific și-a propus abordarea teoretică și practică a principiilor, tehnicilor, metodelor și sistemelor de management, în general, și a celor din activitatea publică de sănătate și învățământ în special, luând în considerare formele sub care se manifestă concret activitatea acestor instituții în România.

Un loc aparte în acest demers științific îl ocupă precizarea metodologiei de cercetare științifică.

Pentru aceasta a fost studiată o bogată literatură de specialitate din țară și străinătate, s-a folosit un material statistic cuprinzător, s-au studiat procedurile de management din domeniul analizat; au fost formulate unele generalizări și concluzii practice privind viitorul instituțiilor publice de învățământ și sănătate și managementul acestora, au fost stabilite relațiile de cauzalitate între conflicte și managementul acestor instituții, s-au precizat relațiile de cazuistică de specialitate descoperite în domeniul studiat etc.

Elaborarea acestei cercetări științifice a fost structurată în principal pe trei direcții, și anume: *tratarea activităților publice ca fiind o parte a economiei naționale, și anume a sectorului terțiar; fundamentarea teoretică a managementului conflictelor prin analiza elementelor sale constitutive; identificarea modului în care managementul conflictelor a fost folosit în instituțiile publice de sănătate și învățământ din județul Sibiu.*

În cadrul economiei naționale o poziție aparte este deținută de sectorul terțiar, iar în cadrul acestuia de instituțiile publice de învățământ și sănătate.

Funcție de metodologia de cercetare aleasă, demersul științific a avut drept obiective: identificarea și analiza cunoștințelor esențiale ale domeniului public ca parte a economiei naționale; tratarea evoluțiilor și tendințelor ce se manifestă în plan teritorial, național și mondial pentru activitatea instituțiilor publice; abordarea elementelor sistemului de managementul conflictelor ținând cont de concepte, acțiuni și practici concrete; facilitarea înțelegerii scopului demersului științific, inclusiv extinderea rezultatelor acestuia asupra activităților desfășurate de instituțiile publice de învățământ și sănătate; investigarea opiniei angajaților și managerilor în rezolvarea situațiilor de criză și conflict din administrația publică etc. Demersul științific a fost structurat pe următoarele domenii majore de cercetare care apoi, au fost abordate analitic, și anume: *poziționarea administrației publice în economia națională* (structura economiei naționale, abordarea conceptuală a administrației publice, tratarea teoretică a serviciilor publice și poziționarea lor la nivel micro, mezo și macroeconomic, efectuarea unei analize a relației de cauzalitate între comunitățile locale și administrația publică etc.); *tratarea instituțiilor publice de învățământ și sănătate ca parte a sectorului terțiar din România* (evoluția învățământului public din România, abordarea sistemică a învățământului din România, specificul și particularitatea activității desfășurate de instituțiile publice de sănătate din România în contextul integrării țării noastre în U.E., prezentarea unor posibilități de îmbunătățire a activității instituțiile publice de sănătate din România în actualul context european etc.); *prezentarea elementelor de teoria managementului conflictelor de muncă* (abordarea conceptelor, surselor și formelor de manifestare a conflictelor organizaționale, în general, și a celor de muncă în special, clasificarea și prezentarea tipurilor de conflicte, evidențierea relației de interdependență între conflictele de interese și starea de incompatibilitate etc.); *analiza relației de intercondiționare existentă între dezacord și conflict în organizații, în general, și instituțiile publice în special* (prezentarea conflictului organizațional ca formă de manifestare a dezacordului, evoluția dezacordurilor din instituții și transformarea lor în conflicte, analiza comportamentului managerilor în prevenirea, atenuarea și eliminarea conflictelor din organizații etc.); *analiza comunicării organizaționale și a rolului acesteia în managementul conflictelor de muncă din instituțiile publice de învățământ și sănătate* (analiza teoretică a comunicării organizaționale, poziționarea comunicării manageriale în general, și a celei din administrația publică în special, tratarea elementelor de comunicare managerială în situațiile conflictuale și de criză etc.); *analiza motivației și culturii ca factori care influențează conflictele de muncă în instituțiile publice de învățământ și sănătate* (abordarea teoretică a conceptului de motivație și a procesului motivațional, analiza culturii organizaționale, în general, și a culturii manageriale, în special în administrația publică etc.).

O astfel de structurare a demersului științific a permis aplicarea teoriei în practică concretizată în realizarea următoarelor studii de caz: prezentarea economiei locale a județului Sibiu ca element al economiei naționale; analiza activității instituțiilor publice de învățământ și sănătate din județul Sibiu; prezentarea situației conflictelor de muncă în instituțiile publice de învățământ și sănătate la nivel național și la nivelul județului Sibiu; analiza situațiilor de incompatibilitate stabilite de A.N.I. pentru instituțiile publice de învățământ și sănătate; analiza conflictelor de muncă din instituțiile publice de învățământ și sănătate din județul Sibiu care au fost determinate de o comunicare inefficientă; analiza motivației și procesului motivațional în instituțiile publice de învățământ din județul Sibiu și influența acestora asupra conflictelor de muncă din aceste instituții; stabilirea influenței culturii organizaționale asupra conflictelor de muncă din instituțiile publice de sănătate din județul Sibiu.

Folosind instrumentarul uzual al cercetării științifice bazat pe analiză și sinteză, inducție și deducție, general și particular, metode statistico-economice, tehnica interviului etc., au fost realizate analize pertinente asupra unor fenomene complexe privind managementul instituțiilor publice de învățământ și sănătate, și anume: problematica managementului acestor instituții a fost abordată sub două aspecte, de la general la particular, și respectiv, de la particular la general; managementul activităților publice a fost abordat prin prisma teoriei sistemice, ceea ce presupune, pe de o parte, definirea conceptelor, principiilor, metodelor, procedeelelor domeniului analizat, iar pe de altă parte, înțelegerea conexiunii între acestea, inclusiv între instituțiile publice și economia națională; sublinierea rolului activității instituțiilor publice în economia națională și în comunitatea locală; necesitatea elaborării unei strategii manageriale eficiente în situațiile de criză și conflict, care să permită stabilirea unor măsuri de implementare a acestora în practică etc.

CONȚINUT

Direcțiile de cercetare ale acestui demers științific, ca de altfel și pentru întreaga teză au fost realizate astfel:

- analiza activității instituțiilor publice în general și a celor de învățământ și sănătate în special la nivel micro, macro și mezo-economic, capitolele I și II;
- fundamentarea din punct de vedere teoretic a managementului conflictelor prin tratarea elementelor de managementul conflictelor în capitolele III și IV;
- analiza conflictelor organizaționale, a celor de muncă și respectiv de drepturi în instituțiile din administrația publică în general și a celor din învățământ și sănătate, în capitolele V și VI.

Capitolul I al tezei intitulat *ACTIVITATEA PUBLICĂ COMPONENTĂ A ECONOMIEI NAȚIONALE* abordează în principal structura economiei naționale, conceptul

de administrație publică, servicii publice, colectivități locale și administrația locală, iar în final se realizează un studiu de caz intitulat „Economia locală a județului Sibiu, element al economiei naționale”.

Folosind teoria sistemică, pentru început, este abordată structura economiei naționale atât din punct de vedere al elementelor componente, cât și sub aspectul nivelurilor structurale (figura 1.1 și figura 1.2 din teză). În cadrul fiecărui nivel structural sunt poziționate instituțiile din administrația publică în sectorul terțiar, atunci când se tratează structura pe orizontală și pe niveluri micro, mezo și macroeconomic când este abordată structura economiei naționale pe verticală.

Odată poziționată administrația publică în economia națională, este tratat apoi conceptul de administrație publică în *sens funcțional* și în *sens organizatoric*. Se precizează că în conformitate cu legea contenciosului administrativ este considerată autoritate publică orice organ de stat sau orice unitate administrativ-teritorială. Administrația publică este o activitate practică de executare a legii care nu trebuie confundată cu activitatea executivă, deși organele administrației publice sunt denumite organe executive ale statului. În continuare este clasificată activitatea publică în *activă, consultativă, deliberativă și jurisdicțională, iar apoi sunt analizate principiile care stau la baza funcționării administrației publice locale (principiul autonomiei locale, principiul descentralizării serviciilor publice, principiul deconcentrării serviciilor publice, principiul eligibilității autorităților administrației publice locale, principiul legatității, principiul consultării cetățenilor în soluționarea problemelor locale de interes deosebit, principiul subsidiarității)*. Ținând cont de aceste principii sunt enunțate apoi elementele componente ale administrației publice locale, cum ar fi: *consiliile locale, primarul, consiliul județean, președintele consiliului județean, prefectura (prefectul)*.

Deoarece activitatea publică se concretizează practic în prestarea de servicii publice, în continuare sunt definite serviciile publice în *sens natural* și în *sens organic*. Ținând cont de opiniile din literatura de specialitate sunt prezentate diferite definiții ale serviciilor publice, ca de exemplu: *definiția clasică, definiția interbelică, definiția actuală*. Apoi sunt clasificate serviciile publice ținând cont de următoarele criterii: *natura serviciilor publice, modul în care se realizează interesul general, raporturile cu serviciile private, din punct de vedere al delegării acestora, din punct de vedere al importanței sociale, în raport cu colectivitatea publică de care depind, gradul de cuprindere, natura acestora, procesul tehnologic, modul de folosire, organizarea și prestarea serviciilor*.

O atenție deosebită este acordată clasificării activităților din economia națională (CAEN) unde administrația publică are codul 75, administrația publică din învățământ codul 80 și administrația publică din sănătate codul 85.

Sub aspect teoretic acest capitol se încheie cu analiza relației stabilite între colectivitățile locale și administrația locală. Astfel, colectivitățile locale sunt clasificate conform mai multor criterii cum sunt: *criteriul istoric, criteriul economico-geografic, criteriul social, criteriul religios, criteriul administrativ-teritorial etc.* O atenție deosebită este acordată tratării comunităților locale în contextul integrării europene (zona de liber schimb, uniune monetară, uniune economică și monetară, zona circulației libere etc.), dar și ierarhizării multicriteriale a unităților administrativ-teritoriale care presupune parcurgerea unui proces complex format din mai multe etape.

În ultima parte a capitolului este realizat un studiu de caz privind economia locală a județului Sibiu ca parte integrantă a economiei naționale. Este prezentat județul sub aspect economic și social, iar apoi sunt tratate elemente legate de administrația publică a județului Sibiu, adică Consiliul local Sibiu și primăria, Consiliul județean Sibiu și președintele Consiliului județean Sibiu, instituția Prefectului județului Sibiu și prefectul (anexele 1.1, 1.2, 1.3 din teză).

Capitolul II *INSTITUȚIILE PUBLICE DE ÎNVĂȚĂMÂNT ȘI SĂNĂTATE – PARTE A SECTORULUI TERȚIAR* tratează activitatea publică din instituțiile de învățământ și sănătate la nivel macro, mezo și la nivelul județului Sibiu, având două direcții de cercetare, și anume:

- *analiza instituțiilor publice de învățământ și poziționarea lor în sectorul terțiar.* Pentru aceasta se analizează la început educația în România, iar apoi sistemul de învățământ din România ca parte a sistemului educațional național. Un accent deosebit este pus pe analiza sistemului de învățământ din România ținând cont de elementele sale componente începând cu învățământul preșcolar și terminând cu învățarea continuă;

- *analiza instituțiilor publice de sănătate și poziționarea lor în sectorul terțiar al economiei naționale.* În acest sens un accent deosebit este pus pe: definirea instituțiilor publice de sănătate (spitale) ca unități sanitare cu paturi, de însemnătate publică cu personalitate juridică care prestează servicii medicale; prezentarea particularităților activității prestate de instituțiile publice de sănătate precizându-se că personalul medico-sanitar are o dublă responsabilitate, una strict medicală în relația cu beneficiarii serviciilor medicale și una managerială în relația cu instituția sanitară ca întreg; identificarea posibilităților de îmbunătățire a activității publice sanitare prin realizarea unei reforme reale în acest domeniu (adică respectarea exigențelor mondiale ale dezvoltării managementului în structurile sănătății, respectarea exigențelor europene privind prioritățile managementului din instituțiile medico-sanitare, modernizarea managementului din instituțiile medico-sanitare etc.). Concomitent se realizează o analiză a activității de sănătate publică, precizându-se că starea de sănătate a populației a fost influențată negativ de scăderea nivelului de trai, dar și de

situația demografică, mortalitatea generală, mortalitatea maternă, fertilitatea, speranța de viață la nou născuți, mortalitatea infantilă etc.

De asemenea au fost analizate și măsurile propuse în Strategia națională a guvernului României pentru perioada 2007-2013 cu precizarea prevederilor directivei UE POSCCE 2007-2013 A.P.3, domeniul majoritar de intervenție în sănătate fiind eficacitatea serviciilor electronice publice de e-government, e-learning și e-sănătate. Au fost precizate de asemenea măsurile de dezvoltare și eficientizare a serviciilor electronice publice în general și a celor din sănătate în special.

Aspectele concrete pentru județul Sibiu referitor la instituțiile publice de învățământ și sănătate formează conținutul unui studiu de caz realizat la finele acestui capitol.

Începând cu **capitolul III** al tezei intitulat *ELEMENTE DE TEORIA CONFLICTELOR ORGANIZAȚIONALE* se fundamentează sub aspect teoretic cercetarea științifică realizată în teză. Astfel, conflictul este tratat sub aspect conceptual și sub aspectul surselor de proveniență, inclusiv a formelor de manifestare a acestuia.

Conflictul este o formă a relațiilor umane în care părțile aflate în interacțiune manifestă interese divergente sau opuse. Conflictele indiferent de faptul dacă sunt manifestate sau nu în mod explicit, ele exprimă fie nemulțumiri ale managerilor care se confruntă cu tendințe comportamentale marcate de demotivare a subordonaților, fie prin insatisfacții ale angajaților determinate de o insuficientă definire a sarcinilor de muncă, de lipsa de competență a managerilor sau existența unor inconveniente în evaluarea performanțelor angajaților.

Cauzele care pot contribui la apariția conflictelor sunt legate de interdependența sarcinilor, dificultățile de comunicare între reprezentanții nivelurilor superioare și executanți etc.

Opinie separată privind atitudinea managerilor față de definirea conceptului este cea a lui K.F. Weick conform căreia există manageri care nu sunt de acord cu definirea actuală a conceptului de conflict, ei concentrându-se foarte mult pe căutarea acelor variante prin care se pot soluționa situațiile conflictuale cu care aceștia se confruntă.

În continuare sunt enumerate câteva forme de conflict: *individual (dezorganizat)* și *colectiv* (opinia lui Reed), iar conflictele sunt clasificate *funcție de sfera de cuprindere a participanților, funcție de situația reală pe care o ocupă, funcție de natura elementelor care le caracterizează, funcție de modalitățile de abordare a soluționării conflictelor, funcție de posibilitatea de soluționare prin negociere.*

O atenție deosebită se acordă metodelor de stimulare a declanșării conflictelor constructive, cum ar fi *metoda anchetei dialectice* și *metoda avocatul diavolului*.

După abordarea elementelor teoretice privind conflictul sunt prezentate, apoi tipurile reprezentative de conflicte în organizații, și anume: *conflictul individual* (aceea stare resimțită de o persoană supusă unor tendințe și interese opuse de valori aproximativ egale. El poate fi datorat frustrării, scopului sau țelului, rolului); *conflictul de grup* (determină modificări specifice în comportamentul interactiv al indivizilor, și are drept cauze imperfecțiuni în procesul de comunicare, disfuncționalități în relațiile inter și intradepartamentale, distorsionarea informațiilor, blocarea sau reținerea de informații. A fost analizat în teoria psihosociologică de Eric Berne care a inițiat *analiza tranzacțională* conform căreia individul în organizație poate fi în una din următoarele stări „părinte”, „copil”, „adult”); *conflictul de muncă* (dezacord intervenit între partenerii sociali în raporturile de muncă. Obiectul conflictului este neexercitarea unor drepturi sau neîndeplinirea unor obligații decurgând din legi ori alte acte normative, precum și din contractele colective sau individuale de muncă. Deoarece ele se referă la drepturile salariale ale angajaților sunt denumite și *conflicte de drepturi*. Soluționarea lor se face prin mediere, conciliere și negociere. Forma ultimativă de manifestare a acestor conflicte este *greva* care reprezintă încetare voluntară și colectivă a lucrului de către angajații organizației. Părțile care sunt într-un astfel de conflict se referă la salariați, angajatori, sindicatele și patronatele, alte persoane fizice sau juridice); *conflictul de interes* (este determinat de atitudinea publică și interesele personale ale unui funcționar public atunci când acesta are interes în calitatea sa de persoană privată, care ar putea influența necorespunzător îndeplinirea obligațiilor și responsabilităților oficiale ale funcționarilor. Astfel de conflict poate fi *aparent*, când se pare că interesele unui funcționar public ar putea influența în mod necorespunzător îndeplinirea sarcinilor de serviciu, dar în realitate situația nu este așa, și *potențial* când un funcționar public are interese personale care sunt de o asemenea natură încât s-ar produce un conflict de interese dacă funcționarul ar avea atribuții oficiale în acea privință în viitor. Acest conflict apare atunci când sunt încălcate următoarele principii: slujirea interesului public, susținerea transparenței și controlului exercitat de către public, promovarea responsabilității individuale și a exemplului personal, promovarea unei culturi organizaționale care să fie intolerantă față de conflictul de interese etc.).

Analiza situației conflictelor de muncă din învățământul public preuniversitar înregistrate la Ministerul Educației Naționale arată că acestea au scăzut de la 3943 în anul 2012 la 1450 în anul 2013, adică cu aproape 62%. Aceste conflicte au fost generate de încălcarea prevederilor legii nr. 221/2008, legii nr. 128/1997, legii nr. 349/2004 și legii nr. 315/2006. La nivelul județului Sibiu situația se prezintă astfel 853 conflicte de muncă în anul 2012 și 397 în anul 2013, adică o scădere cu 54%, deci cu 8% sub reducerea înregistrată la nivel național. Toate aceste conflicte au ajuns în instanță unde salariații au obținut drepturi

salariale de 4892000 lei înregistrându-se concomitent și cheltuieli de judecată în sumă de 762000 lei.

Conflictele de muncă din instituțiile publice de sănătate înregistrate la Ministerul Sănătății au fost în număr de 7653 conflicte în anul 2012 și 3655 în anul 2013, adică în scădere cu aproape 52%, scăderea fiind totuși mai mică decât cea din învățământ. La nivelul județului Sibiu s-au înregistrat în anul 2012 un număr de 506 conflicte, iar în anul 2013 un număr de 203 conflicte, deci o scădere a acestora cu aproape 58%, adică cu 6% mai mult decât media înregistrată la nivel de ramură. Toate aceste conflicte au ajuns în instanță, iar drepturile salariale câștigate de salariații au fost de 9064560 lei, iar concomitent cheltuielile de judecată au fost de 502716 lei.

În ultima parte a acestui capitol este prezentată relația între conflictele de interese și incompatibilitate în conformitate cu precizările Comitetului de miniștri al Consiliului Europei.

Având în vedere aspectele administrative și aspectele penale ale incompatibilității au fost tratate separat situațiile de incompatibilitate pentru: situația gradelor de rudenie, primari și viceprimari, consilieri locali, președinți și vicepreședinți de consilii județene, consilieri județeni, funcționari publici, aleși locali, prefect și subprefect.

Situațiile de incompatibilitate sunt analizate de Agenția Națională de Integritate care atunci când le constată poate dispune trimiterea în instanță a persoanelor care se află în stare de incompatibilitate.

Situațiile de incompatibilitate cele mai des întâlnite în activitatea publică de învățământ și sănătate conform rapoartelor A.N.I. în 2013 au avut drept cauză ocuparea unei funcții publice simultan cu: deținerea funcției de administrator la una sau mai multe societăți comerciale (47 cazuri), deținerea funcției de membru în consiliul de administrație al unei societăți comerciale organizată ca societate pe acțiuni (61 cazuri), deținerea calității de reprezentant al orașului în adunarea generală a acționarilor din cadrul unei societăți comerciale organizată ca societate pe acțiuni (17 cazuri), deținerea calității de angajat într-o societate comercială privată (26 cazuri), deținerea funcției de manager de proiect în cadrul unei societăți comerciale (8 cazuri), deținerea funcției de președinte al unei formațiuni politice (7 cazuri), participarea în mod indirect la procesul de achiziții publice (18 cazuri), achiziții pe baza unor contracte subsecvente de furnizare în defavoarea instituției publice pe care o conduce (108 cazuri), încheierea de contracte cu societăți comerciale conduse de rude de gradul I (94 cazuri), ocuparea funcției de cenzor la societăți comerciale private organizate ca societăți pe acțiuni (65 cazuri), derularea unor relații comerciale cu societățile comerciale în cadrul cărora persoana evaluată are încheiate contracte în convenție (14 cazuri), încheierea de contracte de prestări servicii cu societăți comerciale în defavoarea instituției publice (84

cazuri), încheierea unor contracte de cesiune a drepturilor de proprietate intelectuală cu unele societăți comerciale în urma cărora a obținut foloase materiale (43 cazuri).

Cea de-a doua parte a fundamentării teoretice a managementului conflictelor se realizează în **capitolul IV** al tezei intitulat *INTERDEPENDENȚA DEZACORD – CONFLICT ÎN ORGANIZAȚII*.

Pentru început dezacordurile din organizații sunt tratate ca forme de manifestare concrete a conflictului organizațional. Având în vedere relația dezacord – conflict Robbinson deosebește în știința managementului următoarele concepții privind definirea conflictului în organizații, și anume: *concepția tradițională* apărută în perioada 1930-1940 și susținută de F.W. Taylor, E. Mayo, H. Fayol și M. Weber; *concepția behavioristă (comportamentală)* care a dominat perioada 1940-1970 și care susținea că conflictele sunt inevitabile chiar benefice pentru instituții; *concepția modernă* dezvoltată până la acceptarea necesității conflictului în orice organizație deschisă și operează cu: *conflictul funcțional* (permite unui individ sau grup să-și atingă scopurile și să-și îmbunătățească propria sa eficacitate), *conflictul disfuncțional* (se manifestă atunci când produce efecte inverse situațiilor descrise).

În continuare este analizată evoluția dezacordurilor din organizație și transformarea lor în conflicte organizaționale. Dezacordurile pot avea drept cauze: condițiile de muncă din organizații, revendicările salariale, modalitatea de formare a personalului, lupta pentru putere în organizații, diferența de apreciere a valorilor în organizație etc. În principiu procesul de transformare a unui dezacord în conflict și deci procesul de derulare al conflictului cuprinde trei faze: *apariția semnalelor premergătoare conflictului, apariția și manifestarea dezacordurilor, amplificarea conflictului*.

Concomitent cu derularea conflictului acțiunea managerilor în stările conflictuale poate fi structurată astfel: anticiparea nemulțumirilor, căutarea de soluții pentru rezolvarea conflictului, rezolvarea propriu-zisă a conflictului.

La finele acestui capitol este tratată atitudinea managerilor în sistemele de criză și conflicte. Pentru aceasta sunt analizate la început formele concrete sub care pot apărea conflictele și anume: *conflicte latente, conflicte înțelese, conflicte manifestate*.

Cele mai cunoscute modele privind atitudinea managerilor în situații de criză și conflict sunt: *modelul procesual* elaborat de Pondy în 1967, *modelul structural* elaborat în 1976 de Thomas, *modelul organizațional I* elaborat de Robbins în 1974 și *modelul organizațional II* elaborat de Brown în 1983.

În practica organizațională putem preciza că în situații conflictuale și de criză managerii se pot afla în una din următoarele situații: *confruntarea* (comportament asertiv dar necooperant al managerului când acesta urmărește atingerea propriilor preocupări în

defavoarea altora), *colaborarea* (comportament asertiv și cooperant fiind opusul evitării), *compromisul* (comportament situat între aservitate și cooperare), *evitarea* (comportament neasertiv și necooperant prin care se urmărește satisfacerea imediată a propriilor preocupări, nici nu ajută altă persoană să le obțină, ci pur și simplu nu acordă importanță conflictului), *acomodarea* (abordare altruistă cea mai adecvată pentru soluționarea conflictului atunci când importanța menținerii unor bune relații de muncă depășește orice alte considerente).

În cea mai mare parte a organizațiilor românești drept surse conflictuale pot fi: diferențele personale, deficiențe informaționale, incompatibilitatea rolurilor, stresul mediului intern și extern.

Începând cu **capitolul V** al tezei *COMUNICAREA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN MANAGEMENTUL CONFLICTELOR DE MUNCĂ DIN INSTITUȚIILE PUBLICE DE ÎNVĂȚĂMÂNT ȘI SĂNĂTATE* se realizează aplicarea elementelor de managementul conflictelor în situația instituțiilor publice de învățământ și sănătate. În acest capitol este analizat unul din factorii care poate genera stări conflictuale în aceste instituții, și anume comunicarea și procesul de comunicare în instituțiile publice de învățământ și sănătate.

Pentru început este definit conceptul de comunicare (s-au avut în vedere preocupările din literatura de specialitate) înțeles ca fiind un proces de transmitere a informației sub forma mesajelor simbolice între două sau mai multe persoane, unele cu statut de emițător, altele cu statut de receptor, prin intermediul unor canale speciale.

Conform modelului elaborat de Shannon – Weaver structura procesului de comunicare cuprinde: surse de informare, transmițătorul, canalul, surse de bruiaj dacă apar, receptorul, ținta.

Multitudinea de forme sub care se prezintă comunicarea a determinat clasificarea acesteia după mai multe criterii, și anume: *forma comunicării, modul de desfășurare, numărul de participanți, obiective, poziția ierarhică în organizație, frecvența comunicării etc.* O atenție deosebită este acordată comunicării manageriale în general și celei din administrația publică în special.

În instituțiile din administrația publică comunicarea cel mai des întâlnită este comunicarea formală/informală și comunicarea scrisă/orală/electronică.

Având în vedere specificitatea domeniului public în administrația publică se cunosc următoarele tipuri de comunicare: *comunicarea interpersonală* (între funcționarii publici, între grupurile de funcționari publici și conducători etc.), *comunicare externă* (între instituția publică și mediul social în care își desfășoară activitatea. În astfel de situații este posibil să apară barierele comunicaționale), *comunicarea între instituția publică și cetățeni* (apare în cadrul acțiunilor întreprinse de instituția publică sau a relațiilor instituțiilor publice),

comunicarea între funcționarul public și cetățean (este substanța actului de administrație publică).

Deoarece situațiile de criză și conflictuale sunt din ce în ce mai multe pentru rezolvarea lor s-a dezvoltat managementul crizei și respectiv managementul conflictelor care sunt ineficiente dacă nu are loc o comunicare managerială corespunzătoare.

Orice criză are la bază cauze, se derulează în timp, are o anume intensitate și acționează la un anume nivel. În general într-o organizație există trei tipuri de criză: *imediată* (este cea mai neplăcută), *urgentă* (se decanșează brusc dar după o perioadă de fierbere), *susținută* (este de lungă durată cu tot efortul specialiștilor din administrație de a o lichida).

Comunicarea managerială trebuie să acționeze eficient în cadrul procesului de managementul crizei parcurgând un proces format din următoarele etape: *anticiparea sau detectarea semnalelor crizei, prevenirea crizei, pregătirea crizei, execuția și instrumentarea crizei, postcriza*.

Pentru rezolvarea unei crize în administrația publică este necesară crearea unei celule de criză, separată de restul organizației, care poate aplica pentru soluționare un plan de criză elaborat ținând cont de una din următoarele teorii: *teoria răspunsului rigid la amenințări, teoria negării crizei, teoria scanării mediului*.

La finele acestui capitol s-a realizat un studiu privind analiza comunicării din instituțiile publice de învățământ și sănătate și a modului în care o comunicare ineficientă a condus la apariția conflictelor de muncă, respectiv de drepturi în aceste instituții. Pentru aceasta studiul de caz elaborat a avut drept metodologie de lucru, metodologia propusă de N. Adler la Universitatea Mc. Grill din Montreal.

Conform acestei metodologii s-a procedat astfel: s-a stabilit scopul teoretic și practic al studiului, s-au precizat ipotezele de lucru folosindu-se ipoteza de explorare, a fost stabilit eșantionul de lucru format din 4 instituții publice de sănătate și 4 instituții publice de învățământ reprezentative pentru județului Sibiu, s-a conceput un chestionar deoarece s-a folosit tehnica interviului, care a fost adresat personalului angajat al acestor instituții în perioada 2012-2013 (anexa 5.1 din teză), identificarea naturii conflictelor de muncă din aceste instituții (conflicte referitoare la încheierea contractului individual de muncă, la modificarea contractului de muncă, la încetarea contractului individual de muncă, la suspendarea contractului individual de muncă, la neacordarea alocației individuale de hrană și a cheltuielilor de transport, la neacordarea unor drepturi salariale), desfășurarea cercetării (s-a urmărit verificarea ipotezelor de lucru prin analiza statistică a răspunsurilor angajaților la întrebările din chestionar – tabelul 5.1 și tabelul 5.2 din teză. Din prelucrarea datelor conflictul de muncă a avut următoarele cauze: sursa informațională - managerul nu a apreciat

corect de la cine trebuie să primească informația, nu a solicitat și nu a manifestat interes propriu față de textul legii, nu a dovedit colaborarea cu specialistul în domeniul legislativ; consilierul juridic - a cedat insistențelor managerului și a semnat o decizie nelegală), stabilirea rezultatelor și interpretarea acestora.

Sub aspectul comunicării studiul a reliefat următoarele deficiențe manageriale, și anume: necunoașterea scopului comunicării, nerespectarea funcției de coordonare a managementului, atitudinea inadecvată a managerilor în situația creată, managerii nu au dovedit calități de conciliator, managerii nu au dovedit cunoștințe și abilități de comunicare în situații conflictuale.

Concluzia este că în această situație, conflictul de drepturi analizat putea fi prevenit sau cel puțin soluționat fără ca acesta să ajungă în instanță dacă s-ar fi respectat prevederile legale. Astfel nu ar fi fost afectate fondurile bănești ale instituțiilor prin plata cheltuielilor de judecată și a sumelor aferente actualizării cu indicii de inflație.

Capitolul VI MOTIVAȚIA ȘI CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ – FACTORI DE INFLUENȚĂ A CONFLICTELOR DE MUNCĂ ÎN INSTITUȚII PUBLICE DE SĂNĂTATE ȘI ÎNVĂȚĂMÂNT este ultima parte a cercetării și în același timp capitolul final al tezei. Au fost tratați doi factori care influențează apariția conflictelor în instituțiile publice de învățământ și sănătate, și anume: motivația și procesul motivațional în instituțiile publice de învățământ, cultura organizațională în instituțiile publice de sănătate.

Asfel pentru început a fost tratată motivația în strânsă legătură cu procesul motivațional. S-a definit motivația ca fiind o sumă a energiilor interne și externe care inițiază și dirijează comportamentul uman spre un scop care odată atins va determina satisfacerea unei necesități. S-a analizat procesul motivațional și structura acestuia (nevoile angajaților, stabilirea obiectivelor, trecerea la acțiunea pentru atingerea obiectivelor, atingerea obiectivelor stabilite).

Au fost apoi menționate principalele teorii ale motivației în muncă sub aspectul satisfacerii nevoilor, și anume: *teoria piramidei nevoilor* formulată de A. Maslow, *teoria ERG* a lui C. Alderfer, *teoria necesităților* a lui Mc. Clelland, *teoria așteptărilor* elaborată de V.H. Vroom, *teoria lui H. Golenier* emisă în 1984.

În practica motivării personalului din instituțiile publice de sănătate și învățământ se aplică *teoria instrumentalității*, *teoria bifactorială*, *teoria cognitivă*, *teoria conținutului*, *teoria obiectivelor*.

Pe baza acestor delimitări teoretice în continuare a fost realizat un studiu de caz privind motivația și procesul motivațional în instituțiile publice de învățământ și influența asupra conflictelor de muncă.

Studiul s-a realizat parcurgând următoarele etape: stabilirea metodei de lucru (s-a folosit ancheta de opinie, fapt pentru care a fost elaborat un chestionar cu 4 întrebări – tabelul 6.1 din teză), stabilirea eșantionului de lucru (format din 4 instituții publice de învățământ reprezentative pentru județul Sibiu), prezentarea rezultatelor și interpretarea acestora (răspunsurile oferite de personalul angajat al instituțiilor din eșantion pentru fiecare întrebare din chestionar au fost prelucrate statistic prin tehnica procentelor și au fost prezentate în tabelele 6.2, 6.3, 6.4, 6.5 din teză).

Studiul de caz a evidențiat orientarea generală a personalului angajat spre motivarea preponderent financiară fiind evident că recompensarea cu bani stimulează preocuparea angajaților pentru ridicarea performanței, ceea ce conduce la avantaje atât pentru angajat, instituția de învățământ, dar și pentru elev. Astfel în instituțiile publice de învățământ în care managerul dovedește o preocupare pentru procesul motivațional este o corelație pozitivă atât cu echitatea repartiției, cât și cu echitatea procedurală, iar în fapt aceasta se exprimă într-o stare de mulțumire, într-un climat de muncă optim lipsit de stări conflictuale.

În continuare a fost analizat un alt factor care influențează stările conflictuale, și anume cultura organizațională din instituțiile publice de sănătate. Pentru început au fost definite cultura organizațională, categoriile socioprofesionale, dezvoltarea culturii de grup. S-a concluzionat că, cultura organizațională este un ansamblu de forme de comportament însușite într-o organizație. Ea este formată dintr-un ansamblu de valori și norme fundamentale, de coduri și imagini colective, ansamblu rezultat al unei istorii și al unui patrimoniu. Sunt prezentate funcțiile culturii organizaționale: a discerne, a acționa, a judeca.

Pornindu-se de la caracteristicile funcționale ale culturii organizaționale din instituțiile publice de sănătate (formalizare accentuată, acoperirea unei zone geografice, continuitatea furnizării serviciilor, similitudine și stabilitate structurală, complexitate sub aspectul entităților structurale interconectate, respingerea produselor comportamentale și verbașe ale culturii organizaționale de tip simbolic), în ultima parte a acestui capitol și a tezei a fost realizat un studiu de caz privind cultura organizațională și importanța ei asupra conflictelor de muncă din instituțiile publice de sănătate.

Studiul a necesitat parcurgerea următoarelor etape: stabilirea metodei de lucru (s-au folosit chestionare sociologice ce conțin întrebări care nu deranjează și permit același sens interpretativ tuturor celor chestionați – tabelul 6.6 din teză), stabilirea eșantionului de lucru (format din 4 instituții publice de sănătate reprezentative pentru județul Sibiu), prezentarea rezultatelor și interpretarea acestora.

În situația acestui studiu rezultatele au fost analizate pe baza răspunsurilor formulate la fiecare din cele 4 întrebări din chestionar, analizându-se următoarele aspecte:

- climatul din instituțiile analizate inclusiv factorii de influență (tabelul 6.7 din teză);
- justețea repartiției care se referă la repartizarea recompenselor și justețea procedurală care se referă la modurile în care se adoptă deciziile manageriale și sunt gestionate procedurile de personal (tabelul 6.8 din teză);
- efectele situațiilor stresante au fost analizate pentru instituțiile studiate în urma prelucrării statistice în procente a datelor (tabelul 6.9 din teză);
- comportamentul membrilor din instituțiile studiate a fost studiat prin prelucrarea statistică a datelor și exprimarea rezultatelor în procente (tabelul 6.10 din teză);
- schimbarea mentalității salariaților în derularea relațiilor interpersonale colegiale a fost analizată pentru instituțiile studiate prin prelucrarea statistică procentuală a răspunsurilor date de anagajați (tabelul 6.11 din teză);
- analiza gradului de autonomie în managementul instituțiilor publice de sănătate a fost studiat pentru instituțiile din eșantion prin prelucrarea răspunsurilor oferite de intervievați folosind tehnici statistice procentuale (tabelul 6.12 din teză).

Concluziile formulate în acest studiu cu privire la relația existentă între cultura organizațională pe de o parte și climat de muncă, conflict pe de altă parte, sunt următoarele: personalul angajat este neîncrezător în gradul de autonomie al instituțiilor publice de sănătate din punct de vedere al alocării resurselor umane, investițiilor de capital, achizițiilor etc.; înțelegere insuficientă în privința utilizării managementului informațional; în unitățile în care angajații au o cultură a încrederii în managerul spitalului există un climat de muncă pozitiv și în consecință nu se înregistrează conflicte de muncă, iar în situații contrare există un climat tensionat și se înregistrează conflicte; în instituțiile conduse de manageri indiferenți față de natura climatului de muncă apar conflicte de muncă comparativ cu instituțiile în care situația este inversă; personalul angajat al acestor instituții este mulțumit de raporturile reciproce stabilite în activitatea cotidiană etc.

CONCLUZII

În acest demers științific problematica conflictelor de muncă în entitățile organizaționale din administrația publică în general, și a celor din învățământ și sănătate în special, a fost tratată de la general la particular și invers, pornindu-se de la sistemul economic național, respectiv sectorul terțiar la comunitatea locală, exemplificându-se prin instituțiile publice de învățământ și sănătate din județul Sibiu.

Ipotezele de lucru stabilite în cercetare au fost verificate și confirmate în domeniul administrației publice, respectiv al instituțiilor publice de învățământ și sănătate. În acest sens în demersul științific au fost tratate atât probleme teoretice, cât și probleme practice, s-au formulat concluzii pentru problematica tratată în fiecare capitol.

În acest context, realizarea unei cercetări având drept temă *managementul conflictelor în general și al celor de muncă în special*, poate răspunde unor exigențe științifice numai printr-o abordare interdisciplinară, adică economică, socială, juridică, sociologică și psihologică.

Este de neconceput realizarea unei cercetări aplicative fără a avea în vedere următoarele cerințe:

- cunoașterea și utilizarea conținuturilor informaționale existente în literatura consacrată de management. Este vorba despre modelele și mecanismele activităților manageriale privind gestiunea resurselor umane, stilurile de management, comunicarea și coordonarea în management, adoptarea unor decizii manageriale eficiente, cunoașterea relațiilor colective stabilite între manageri și angajați etc.;

- pentru faza de implementare a concluziilor, formulate în această cercetare, este necesară valorificarea cunoștințelor din domeniul științelor juridice, și anume dreptul muncii deoarece conflictele de muncă sunt reglementate atât pe reglementări specifice legislației muncii, cât și pe o literatură de specialitate juridică de mare interes și de strictă utilitate pentru analiza concretă a relațiilor sociale de muncă.

Având în vedere aceste precizări este necesară folosirea unei bune documentări în literatura de management pentru a identifica preocupările existente în domeniu și publicate de autori valoroși, dar și pentru a cunoaște particularitățile contextului organizațional din domeniul sistemului public de sănătate și învățământ din România.

Totodată a fost adusă o contribuție importantă la elucidarea aspectelor cu privire la „conflictele de muncă”, atât din punctul de vedere al științei managementului, cât și din perspectiva dreptului muncii. Astfel este necesar să precizăm faptul că: managementul trebuie înțeles ca atitudinea liderului formal de a realiza performanțe în activitatea entității organizaționale cu ajutorul oamenilor; conflictele de muncă sunt acele neînțelegeri între personalul angajat și entitățile publice cu care aceștia au încheiat contractul individual de muncă.

Temeiul acestor conflicte este nesoluționarea revendicărilor cu caracter profesional, economic și social ori neacordarea drepturilor ce izvorăsc din legislația muncii, din contractul colectiv de muncă sau din contractul individual de muncă; entitățile publice de învățământ și sănătate sunt percepute ca instituții publice finanțate integral din veniturile realizate pe baza contractelor încheiate cu Casele de asigurări sociale pentru sănătate și respectiv, de la comunitatea locală sau de la Ministerul Educației Naționale.

Fără îndoială activitatea unor astfel de instituții publice este influențată de factori economici sau sociali, dar și de factorii manageriali interni care au un rol determinant în

prevenirea conflictelor de muncă și în consecință în optimizarea climatului psihosocial la locul de muncă asigurând astfel o bună calitate a serviciilor prestate.

Respectând exigențele științifice ale oricărei cercetări au fost formulate concluzii cu privire la: importanța comunicării interne în prevenirea și soluționarea conflictelor de muncă; conexiunile existente între procesul motivațional și situațiile conflictuale din instituțiile publice; impactul culturii organizaționale asupra climatului de muncă din instituțiile publice; exercitarea puterii pentru prevenirea conflictelor de muncă; managementul negocierii colective în contextul conflictelor de interese etc.

Prin obiectivele ce au format conținutul capitolelor I și II s-a adus o contribuție la prezentarea activității administrației publice în general, și a celei din instituțiile publice de sănătate și învățământ în special, și poziționarea acestora în cadrul economiei naționale, respectiv în sectorul terțiar.

În capitolele III-IV au fost evidențiate preocupările privind tratarea elementelor legate de conceptul, sursele și formele conflictelor, clasificarea conflictelor folosind o multitudine de criterii, prezentarea relației între conflictele de interese și incompatibilitate, analiza dezacordurilor în organizații și posibilitatea transformării acestora în conflicte, utilizarea elementelor de managementul conflictelor pentru prevenirea, atenuarea și eliminarea stărilor de criză și conflicte.

Totodată în aceste capitole s-a realizat și o analiză pertinentă a conflictelor de muncă în acest domeniu, la nivel național și la nivelul județului Sibiu. De asemenea, a fost analizată situația stărilor de incompatibilitate la nivel național pentru domeniu studiat și respectiv la nivelul județului Sibiu pe baza datelor furnizate de A.N.I.

Capitolele V și VI tratează doi factori foarte importanți care influențează conflictele organizaționale în general și pe cele de muncă în special, și anume: comunicarea organizațională ineficientă sursă de apariție a conflictelor din învățământ și sănătate. S-a realizat în acest sens un studiu de caz pentru patru instituții reprezentative din domeniul învățământului și patru instituții reprezentative din domeniul sănătății din județul Sibiu; motivația și cultura organizațională și influența asupra apariției conflictelor în instituțiile publice de învățământ și sănătate. În acest sens a fost realizat un studiu privind motivația și procesul motivațional din instituțiile publice de învățământ și influența asupra conflictelor de muncă, pentru un eșantion format din patru instituții publice de învățământ reprezentative pentru județul Sibiu. De asemenea s-a realizat un studiu privind analiza culturii organizaționale din instituțiile publice de sănătate și influența asupra conflictelor din aceste instituții folosindu-se un eșantion format din patru instituții publice de sănătate reprezentative pentru județul Sibiu.

Pentru fiecare studiu de caz au fost trase o serie de concluzii cu caracter de generalizare, dar au fost formulate și unele propuneri privind evitarea unor conflicte de muncă din aceste instituții.

Prin tematica abordată și prin modul cum a fost analizată această tematică este evident faptul că această cercetare este una interdisciplinară bazată atât pe experiențe în cercetare, cât și pe o bogată cunoaștere a literaturii științifice de specialitate. În alte condiții nu puteau fi formulate concluzii, sugerate opiniei și propuneri de îmbunătățire a activității instituțiilor publice de învățământ și sănătate cu privire la prevenire și rezolvarea eficientă a conflictelor organizaționale și respectiv a conflictelor de muncă atunci când acestea apar.

BIBLIOGRAFIE

- SELECTIV -

- Adair, J., *Action - centred Leadership*, McGraw - Hill, London, 1991
- Alecian, S., Foucher, D., *Le management dans le service public*. Editions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2006.
- Alexandru, I., *Structuri, mecanisme și instituții administrative*, Editura S.N.S.P.A., București, 1999.
- Alexandru I., *Drept administrativ european*, ed. a 2-a, revizuită și adăugită, Universul Juridic, București, 2010.
- Alexandru, I. ș.a., *Drept administrativ*, Editura Economică, București, 2002.
- Alvesson, M., *Cultural Perspectives on Organizations*. University Press, Cambridge, 1993.
- Androniceanu, A., *Management public internațional*. Editura Economică, București, 1999.
- Androniceanu, A., *Noutăți în managementul public*, Editura Universitară, București, 2005.
- Armstrong, M., *Personnel Management Practice*. Fourth edition, Kogan Page Limited, Londra, 1991.
- Armstrong, M., *Managementul resurselor umane*, Editura CODES, București, 2003.
- Armstrong M., *Manual al stilului de management*, Casa cărții de studii, București, 2003.
- Atanasiu Al., Dima L., *Dreptul muncii*, Editura All Beck, București, 2005.
- Atanasiu Al., *Drept social comparat – negocierea colectivă în țările occidentale și România*, Editura Universitară, București, 1992.

- Băcanu, B., *Organizația publică. Teorie și management*, Editura Polirom, Iași, 2008
- Băcescu, M., Băcescu, A., *Macroeconomie – bazele macroeconomiei*, Editura All Education, București, 1993.
- Beligrădeanu S., *Legislația muncii comentată*, vol. I, Editura Lumina Lex, București, 2002.
- Blackler, Fr. și Sheila S., *Applying Psychology in Organizations*, Methuen, London, 2004
- Blaga, E., Cepoi, V., *Managementul și organizarea serviciilor publice de sănătate*, Editura Universitară, București, 2005
- Blaga, E., *Politici de sănătate în cadrul Uniunii Europene*, Editura Universitară, București, 2004.
- Bogathy Z., *Negocierea în organizații*, Editura Eurostampa, Timișoara, 1999.
- Bogathy Z., *Conflictele în organizații*, Editura Eurostampa, Timișoara, 2002
- Bosche, M. - coordonator *Le Management interculturel*. Nathan, Paris, 2003.
- Bozeman, B., Straussman, J., *Public Management Strategies*. Jossey-Bass, San Francisco, 1990.
- Brander, R., Grinder, J., *Les secrets de la communication*, Le Joun Editeur, Paris, 2006.
- Brown I., *Organisational Culture*, Pitman, London, 2001.
- Brehoi G., Popescu A., *Conflictul colectiv de muncă și greva*, Editura Forum, București, 1991.
- Brezoianu D. ș.a., *Administrația publică în România*, Editura C.H.Beck, București, 2008.
- Burduș, E., *Fundamentele managementului organizației*. Editura Economică, București, 2007.
- Burloiu, P., *Managementul resurselor umane*, Editura Lumina Lex, București, 2000
- Buzărnescu, S., *Introducere în sociologia organizațională și a conducerii*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1995
- Cândea R., Cândea D., *Comunicarea organizațională aplicată*, Editura Expert, București, 1998.

- Celea, C., *Organizarea sistemului sanitar național*, Editura Universitară, București, 2005.
- Certo, S., *Modern Management*, Sixth Edition, Allyn & Bacon, Boston, 2004.
- Ciochină I.B., *Dreptul muncii*, Editura Junimea, Iași, 2003.
- Ciurea, A.V., *Dezvoltarea managementului în organizațiile sanitare*, Editura Universitară, București, 2007.
- Cole, G. A., *Managementul personalului*, Editura CODECS, București, 2005
- Coroi, V., Gorgos, C., *Medicină socială*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1998
- Cosmescu I., *Economia serviciilor*, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 1998.
- Cosmescu, I., Ilie, L., *Economia serviciilor*, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 1999.
- Covey, St., *Etica liderului eficient sau conducerea bazată pe principii*, Editura Alfa, București, 2000
- Cristea, S., *Managementul educației*, Editura Didactică și Pedagogică R.A, București, 2006.
- Curșeu, P. L., *Group composition and effectiveness*, Editura ASCR, Cluj Napoca, 2006
- Cushner K., ș.a., *Intercultural interactions*, Sage Publication, Beverly Hills, 2006.
- Dahrendorf R., *Conflictul social modern. Eseu despre politica libertății*, Editura Humanitas, București, 2006.
- De Visscher P., Neculau A., *Dinamica grupurilor. Texte de bază*, Editura Polirom, Iași, 2004.
- Debbasch, C., *Institutions et droit administratif*, PUF, 1999.
- Dima.I.C., *Managementul organizațional*, Editura Scrisul Românesc, Craiova, 1996.
- Dima I.C., *Managementul firmei*, Editura Scrisul Românesc, Craiova, 1999.
- Dima I. C, ș.a., *Previțiune macroeconomică*, Editura Scrisul Românesc, Craiova, 2000.
- Dima I.C., *Management*, Editura AGIR, București, 2000.

- Dima.I.C., *Eficiența activității manageriale în învățământul preuniversitar*, Editura Arves, Craiova, 2006.
- Dima I.C., *Sisteme manageriale în învățământul preuniversitar*, Ed. Arves, Craiova, 2007.
- Dima I.C., Vlăduțescu S., *Persuasion Elements Used in Logistical Negotiation*, Lambert Academic Publishing, Saarbrucken, 2012.
- Dima I.C., *Organisational strategies - a systemic approach - on the example of the automotive industry -*, Lambert Academic Publishing, Saarbrucken, 2013.
- Dima I.C., *Systemic Approaches to Strategic Management: Examples from Machine and Machinery Manufacturing Industry*, IGI Global SUA, 2014.
- Drace-Francis A. *The Making of Modern Romanian Culture. Literacy and the Development of National Identity*, Tauris Academic Studies, London, 2006.
- Drăguș L., *Managementul sănătății*, Sedcom Libris, București, 2003.
- Drenan D., *Transforming company culture*, Mc Graw Hill Book Company, London, 2002.
- Druker, P.F., *Managing for results*, Harper Collins, New York, 1993.
- Drucker P.F., *Management, Eficiența factorului decizional*, Editura Destin, București, 2002.
- Edward, H., Hall, M. R., *Understanding Cultural Differences: Germans, French, and Americans*. Intercultural Press, Yarmouth, Maine, 1990.
- Fairfield-Soon J., *Corporate culture and the quality organization*, Quorum Books, Westport, 2009.
- Fairholm G., *Leadership and the culture of trust*, Pralger Publishing, Westport, 2004.
- Farnham, D., Horton, S., *Managing the new public services*. Macmillan, Basingstoke, 1996.
- Filip, G., ș.a., *Administrație publică*, Editura Fundației Gheorghe Zane, Iași, 1999.
- Filip, P., *Managementul administrației publice locale*, Editura Economică, București, 2006.
- Fornham D., *Managing the new public services*, Macmillan, Basingstoke, 2002.

- French W.L., C.H. Bell jr., *Organisation and twicklung*, Bern, Stuttgart, 2004.
- Fukuyama, F., *Culture and economic development: Cultural concerns*, *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*. Pergamon, Oxford, 2001.
- Ghimpu S., Țiclea Al., *Dreptul muncii*, Casa de editură și presă „Șansa” SRL, București, 1997.
- Glasl Fr., *Konfliktmanagement*, Verlag Paul Haupt Bern, Stuttgart, 1999.
- Grigoruță M.V., *Conflict și putere în management*, Editura Tehnopres, Iași, 2001.
- Hatch M., *Dynamics of organiyations culture*, Academy of Management Review, New York, 2003.
- Hellriegel D. ș.a., *Organizational Behavior*. West Publishing Company, New York, 1992.
- Henry, N., *Public Administration and Public Affairs*, Editura Cartier, Chișinău, 2005.
- Hofstede, G., *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, California, 1980.
- Hofstede G., *Organizational Dynamics*, American Theories, New York, 1990.
- Hofstede, G., *Managementul structurilor multiculturale*. Editura Economică, București, 1996.
- Hofstede G., *Cultural dimensions*, Mc Graw Hill, New York, 2009.
- Hofstede G., Bollinger D., *Les differences culturelles dans le management*, Les editions d'organisation, Paris, 1986.
- Hofstede, G.; Hofstede, G. J., *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Revised and expanded second edition. McGraw-Hill, New York, 2005.
- Huțu, A. C., *Cultură organizațională și leadership*. Editura Economică, București, 2007.
- Idu, P. ș.a., *Programe de asistență financiară națională și internațională*, Editura Fiman, București, 1997.
- Ionescu Gh., *Domeniile culturale ale managementului*, Editura Economică, București, 1996.

- Ionescu, Gh., *Dimensiunile culturale ale managementului*. Editura Economică, București, 2006.
- Ionescu Gh., *Cultura organizațională și managementul tranziției*, Editura Economică, București, 2008.
- Iorgovan, A. *Drept administrativ*, Editura Atlas Lex, București, 1994.
- Iorgovan, A., *Tratat de drept administrativ*, Editura Nemira, București, 2000.
- Iosifescu S. - coordonator *Management educațional pentru instituții de învățământ*, Institutul de Știință ale Educației, București, 2002.
- Jehn, K. A., *Using Conflict in Organizations*, Sage, London, 1997
- Jinga, I., *Managementul învățământului*, Editura Aldin, București, 2001.
- Jinga, I., *Manual de management instituțional*, Editura Didactică și Pedagogică R.A, București, 2003.
- Johns G., *Comportament organizațional: înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii*, Editura Economică, București, 2007.
- Joița, E., *Management educațional*, Editura Polirom, Iași, 2006.
- Kets de Vrie, M., *The Leadership mytique*, Prentice Hall, London, 2001
- Kiniki, A., Kreitner, R., *Organizational Behavior*, London, 2003
- Kluckholm, C.K., Kroeber, K., *Culture, A Critical Review of Concepts and Definition*, Vintage, New York, 1992.
- Kotler, P., *Managementul marketingului*. Editura Teora, București, 1997.
- Lane, J. E., *The Public Sector. Concepts. Models and approaches*. Sage, Londra, 2000.
- Laroche, H., *Management. Aspect humains et organisationnels*. PUF Fondamental, Paris, 1991.
- Le Saget, M., *Managementul intuitiv*, Editura Economică, București, 1999
- Lorache H., *Management. Aspect humains et organisationnels*, PUF, Paris, 2001.
- Magdo Belu M.L., *Conflictul colectiv și individual de muncă*, Editura All Beck, București, 2001.
- Mali, P., *MBO Updated*, Wiley and Sons, New York, 1986.

- Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2004
- Mariș I., Sarton E., *Contractul colectiv de muncă*, Editura Intelcredo, Deva, 1999.
- Marx E., *Breaking Through Culture Shock*, International Business, London, 2009.
- Matei, L., *Managementul dezvoltării locale*, Editura Economică, București, 1998.
- Matei, L., *Management public*, Editura Economică, București, 2001
- Mc Gregor Douglas, *Leadership and Motivation*, M. I. T. Press, Cambridge, 2006
- Mihuleac, E., *Bazele managementului*, Editura Tempus, București, 2004.
- Mintzberg, H., Quinn, J., *The Strategy Process Concepts*, Prentice Hall, New York, 1991.
- Moldoveanu, G., *Analiză și comportament organizațional*, Editura Economică, București, 2005
- Moldoveanu, M., *Economia culturii*, Editura Expert, București, 2006.
- Moraru I. - coordonator *Tratat de psihologie managerială*; Editura Didactică și Pedagogică R.A, București, 2003.
- Moraru, I., *Introducere în psihologia managerială*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2005.
- Mucchielli, A., *Comunicarea în instituții și organizații*, Editura Polirom, Iași, 2008
- Mullins, X. J., *Management and Organizational Behavior*, Pitman Publishing, London, 1996
- Negulescu, P., *Tratat de drept administrativ*, Editura Mărvou, București, 1934.
- Nicola, I., *Managementul serviciilor publice locale*, Editura All Beck, București, 2003.
- Nicolescu O. - coordonator *Managerii și managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2004
- Nicolescu O.; Verboncu, I., *Management*, Editura Economică, București, 2005.
- Olivesi, S., *Comunicare managerială*. Editura Tritonic, București, 2005.

- Opincaru C. ș.a., *Managementul calității serviciilor în unitățile sanitare*, Editura CNI Coresi, București, 2004.
- Oprea, L., *Responsabilitatea socială corporatistă: de la teorie la practică*, Ed Tritonic, București, 2005.
- Oroveanu, M., *Introducere în știința administrativă*, Universitatea Creștină „Dimitrie Cantemir”, București, 1993.
- Ott, S. ș.a., *Public Management: The Essential Readings*. Nelson Hall, Chicago, IL, 2007.
- Owen, H., *Public Management and Administration*, second edition, Basingstoke, Palgrave, 2008.
- Pânișoară G., Pânișoară I. O., *Managementul resurselor umane*, Editura Polirom, Iași, 2005
- Pânișoară I.O., *Comunicarea eficientă*, Editura Polirom, Iași, 2004.
- Parlagi, A., *Servicii publice*, Editura Economică, București, 1999.
- Petrescu, P., Șirinian, L., *Management educațional*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2002.
- Phatak, A., *International Dimensions of Management*. South-Western College Publishing, Cincinnati, 2005.
- Plane, J. M., *Theorie des organizations*, Dunod, Paris, 2000
- Popa, I., Radu, F., *Management internațional*. Editura Economică, București, 2009.
- Popescu, C., *Autonomia locală și integrarea europeană*, Editura All Beck, București, 1999.
- Popescu L., *Comunicarea în administrația publică*, Editura Economică, București, 2007.
- Porojan D. ș.a., *Dezvoltare locală durabilă în contextual globalizării*, Editura Irecson, București, 2008.
- Porter, M., *Redefining Health Care; Creating Value – Based Competition On Results*, Harvard Business School Press, 2006.
- Preda M., *Drept administrativ – partea generală*, Editura Lumina Lex, București, 2000.
- Profiroiu, A., ș.a., *Dezvoltarea economică locală*, Editura Economică, București, 1998.
- Profiroiu A., *Știința administrativă*, Editura Economică, București, 2007.

- Profiroiu M. ș.a., *Instituții și politici europene*, Editura Economică, București, 2008
- Profiroiu, M., *Managementul strategic al colectivităților locale*, Editura Economică, București, 2000.
- Profiroiu, M., *Managementul organizațiilor publice*. Editura Economică, București, 2001.
- Profiroiu, M., *Politici publice*, Editura Economică, București, 2006
- Quinn, R.E., McGrath, M.R., *The transformation of organizational cultures: A competing values perspective*. Sage Publication, Beverly Hills, 1985.
- Radu, E., *Managementul serviciilor*, Editura Expert, București, 2000.
- Rentrop & Straton, *Rezolvarea conflictelor și negocierea*, Editura Economică, București, 1999
- Rivero, J., *Droit administrative*, Editions d'organisation, Paris, 1973.
- Robbins, S. P., *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications*, Prentice-Hall, Inc. New York, 1998
- Romul P.V., *Dreptul contractelor comerciale*, Editura Holding Reporter, București, 1999.
- Rousseau D., *Psychological contracts in organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, 2009.
- Sackman, S., *Cultural Complexity in organization*, John Wiley & Sons Ltd., New York, 2001.
- Sava, FI., *Analiza datelor în cercetarea psihologică. Metode statistice complementare*, Editura ASCR, Cluj - Napoca, 2004
- Schein, E., *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass, San Francisco, 2002.
- Schneider, S., Barsoux, J.-L., *Managing across cultures*. Prentice Hall, New York, 1997.
- Simon H.A. ș.a., *Administrația publică*, Editura Cartier, Chișinău, 2003.
- Simon, H. A., *Comportament administrativ. Studiu asupra proceselor de luare a deciziilor*, I. E. P., Știința, Chișinău, 2004
- Sonnentag, S., *Psychological Management or individual Performance*, John Wiley&Sons Ltd, London, 2002
- State, O., *Cultura organizației și managementul*. Editura ASE, București, 2004.
- Storey J., *Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends*, Publisher: Routledge, London, 2004.

- Ștefănescu, I. T., *Tratat elementar de dreptul muncii*, vol. I, Editura Lumina Lex, București, 1999.
- Ștefănescu, I. T., *Conflictele de muncă*, vol. I, Editura Lumina Lex, București, 2000.
- Ștefănescu, I. T., *Conflictele de muncă*, vol. II, Editura Lumina Lex, București, 2003.
- Ștefănescu, I. T., *Tratat elementar de dreptul muncii*, vol. II, Editura Lumina Lex, București, 2003.
- Ștefănescu I.T., *Tratat de dreptul muncii*, Editura Lumina Lex, București, 2004.
- Stoica C., Neculau A., *Psihosociologia rezolvării conflictului*, Editura Polirom, Iași, 2008.
- Terrence D., Kennedy A., *Corporate Cultures: The Rits and Rituals of Corporate Life*, Penguin Books Ltd., New York, 2008.
- Thevenet, M., *Audit de la culture d'entreprise*, Les editions d'organisation, Paris, 2006.
- Thomas K.W., *Conflict and Conflict Management*, Rand McNally, Chicago, 2006.
- Truskie S., *Leadership in High Performance Organizational Cultures*, Quorume Boock, Westport, 2009.
- Țiclea Al., Tufan C., *Soluționarea conflictelor de muncă*, Editura Lumina Lex, București, 2000.
- Țiclea, Al. ș.a., *Dreptul muncii*, Editura Rosetti, București, 2006
- Țiclea, Al., *Tratat de dreptul muncii*, Editura Rosetti, București, 2007
- Tripon, C., *Descentralizare și dezvoltare regională în administrația publică*, Editura Accent, Cluj-Napoca, 2000.
- Tufan C., Florescu V., *Conflictul colectiv de muncă și greva*, Editura All Beck, București, 1999.
- Ungurean, Șt., *Teoria Conflictului*, Editura Infomarket, Brașov, 2002
- Văcărel I., *Finanțe publice*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2001.
- Vlădescu, C., *Sănătate publică și management sanitar. Sisteme de sănătate*, CPSS, București, 2004
- Voiculescu D., *Negocierea – formă de comunicare în relațiile interumane*, Editura Științifică, București, 1991.

- Voiculescu, N., *Dreptul muncii. Reglementări interne și comunitare*, Editura Lumina Lex, București, 2005
- Volonciu, M., *Negocierea contractului colectiv de muncă*, Editura Omnia-UNI-S.A.S.D., Brașov, 1999
- Yukl, G., *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, New Jersey, 2001
- Zarkovic G., Enăchescu D., *Probleme privind politicile de sănătate în țările Europei centrale și de răsărit*, Editura Infomedica, București, 1998.
- Zlate, M., *Leadership și management*, Editura Polirom, Iași, 2004.
- Zorlențan, T. ș.a., *Managementul organizației*. Editura Economică, București, 2008.

Colecția de legi, ordonanțe și alte acte normative

Legea 21/1924

Legea 323/2004

Legea 349/2004

Legea 354/2004

Legea 554/2004

Legea 246/2005

Legea 51/2006

Legea 86/2006

Legea 95/2006

Legea 315/2006

Legea 221/2008

Legea 1/2010

Legea 176/2010

Legea 62/2011

Legea codului civil

Legea codului penal

Legea codului muncii

H.G. 1860/2006

Ordonanța 58/2002 privind completarea și modificarea Legii 125/2001.

O.M.S. 840/2003

O.M.S. 823/2012

Decizia Consiliului și a reprezentanților guvernelor statelor membre reuniți în cadrul Consiliului Uniunii Europene – Jurnalul oficial al U.E. 50/3/2012.
Programul de dezvoltare regională 2007-2013.

Colecția de reviste

Colecția revistei Tribuna Economică
Colecția revistei Viața medicală
Colecția revistei Management în sănătate
Colecția revistei Raportul de muncă
Colecția revistei Dreptul muncii
Colecția revistei Studii de drept românesc
Colecția revistei Justiția muncii

Anuare

Anuarul Statistic al României
Eurobarometrul
Barometrul de Opinie Public

Dicționare

Dicționarul de drept constituțional și administrativ. Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1978.
Dicționarul de psihologie socială, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1981.
Dicționarul limbii române moderne, Editura Academiei Române, București, 2002.